

# Metodologia del sistema di gestione del rischio

# Indice

<b>1. Mappatura dei processi/attività a rischio.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Composizione Aree di rischio. ....</b>	<b>3</b>
<b>3. La metodologia qualitativa adottata dall'INPS per la valutazione del rischio corruzione. ....</b>	<b>7</b>
3.1. Valutazione del rischio corruzione. ....	8
3.2. Modalità operative .....	9
<b>4. Valutazione dei rischi: identificazione e analisi con la metodologia indicata nell'Allegato 5 del PNA 2012. ....</b>	<b>12</b>
4.1. Procedura di determinazione dei livelli dei rischi. ....	13
<b>5. Ponderazione dei rischi.....</b>	<b>16</b>
5.1. Ponderazione dei rischi ante 2021.....	16
<b>6. Trattamento dei rischi.....</b>	<b>17</b>

## 1. Mappatura dei processi/attività a rischio.

Le procedure di gestione del rischio sono state attivate con la mappatura dei processi/attività a rischio – iniziata nel 2013 e proseguita negli anni successivi – demandata, per i rispettivi ambiti di competenza, ai Direttori centrali, ai Coordinatori generali, ed ai Dirigenti responsabili di Strutture centrali ed Uffici di supporto.

Su indicazione del RPCT, che ha avviato, coordinato e supportato le attività di rilevazione, ogni dirigente e coordinatore interessato ha segnalato, nell'ambito delle proprie competenze, singole attività operative ovvero interi processi produttivi ritenuti a rischio, aggregati per area tematica di riferimento, distinguendo tra quelli svolti a livello centrale e territoriale, ed esprimendo, sinteticamente, per ciascuno, le motivazioni della relativa esposizione al rischio. I processi/attività non segnalati sono stati ritenuti non esposti a rischio.

Sempre su indicazione del RPCT, tra i processi/attività segnalati sono stati ricompresi quelli ritenuti *ex lege* (art. 1, comma 16, L. n. 190/2012) esposti a rischio corruzione, relativi alle aree:

- autorizzazioni e concessioni;
- scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi (ora denominata contratti pubblici<sup>1</sup>);
- concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
- concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale progressioni di carriera.

Ferma restando l'individuazione *ex lege* delle suddette Aree di rischio, cosiddette "obbligatorie", l'"Aggiornamento 2015" al PNA 2013 ha stabilito che la valutazione del livello di esposizione al rischio corruzione debba essere effettuata anche con riferimento ad altre Aree, e precisamente:

- alle Aree comuni ad amministrazioni ed enti, a prescindere dalla tipologia e dal comparto, deputate allo svolgimento delle attività di:
  - gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;

---

<sup>1</sup> L'Aggiornamento 2015 al PNA 2013 ha ritenuto necessario "utilizzare la più ampia definizione di "area di rischio contratti pubblici", in luogo di quella di "affidamento di lavori, servizi e forniture" indicata nel PNA, perché ciò consente un'analisi approfondita non solo della fase di affidamento ma anche di quelle successive di esecuzione del contratto. Le indicazioni attengono a fattori di particolare incidenza sulla corretta impostazione della strategia di acquisto; esse tengono, altresì, conto della principale regolazione europea, internazionale e nazionale in materia".

- controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- incarichi e nomine;
- affari legali e contenzioso.

Dette Aree, insieme a quelle *“obbligatorie” ex lege*, sono denominate *“Aree generali”*;

- alle cosiddette *“Aree di rischio specifiche”*, relative agli ambiti di attività peculiari propri di ogni singola amministrazione. Tali Aree *“non sono meno rilevanti o meno esposte al rischio di quelle generali, ma si differenziano da queste ultime unicamente per la loro presenza in relazione alle caratteristiche tipologiche delle amministrazioni e degli enti”* (*“Aggiornamento 2015”*).

La distinzione tra Aree di rischio – *“intese come raggruppamenti di processi omogenei”* – generali e specifiche, nei termini sopra esposti, è stata richiamata anche nell'allegato 1 del PNA 2019, adottato con delibera ANAC n. 1064 del 13 novembre 2019.

Si precisa, in proposito, che, fin dall'avvio, la mappatura dell'Istituto non è stata circoscritta alle cc.dd. *“aree obbligatorie”* indicate dalla legge n. 190/2012, ma espletata con riferimento a tutte le attività svolte dall'Istituto, comprese, quindi, quelle ricondotte alle c.d. *“aree generali”*.

Si precisa che la mappatura dei rischi corruzione viene necessariamente intesa dall'Istituto come un'attività *“continua”*, in ragione delle modifiche che riguardano, periodicamente, le prestazioni gestite, le procedure operative e gli assetti organizzativi.

La mappatura, inoltre, viene implementata in base alle risultanze delle attività di raffronto del sistema di gestione del rischio con i procedimenti disciplinari, illustrata nel capitolo 8.

## **2. Composizione Aree di rischio.**

L'ANAC nel 2019 ha attivato sul proprio sito una piattaforma di acquisizione e monitoraggio dei PTPCT, finalizzata alla sistematica raccolta delle informazioni necessarie per le sue attività di monitoraggio e verifica dei Piani.

Al fine di ottemperare all'annuale richiesta dell'Autorità è stato necessario aggregare i processi/attività esposti a rischio corruzione, riportati nel *“Registro degli eventi rischiosi”* allegato alla Sottosezione *“rischi corruttivi e trasparenza”*, nell'ambito delle già menzionate aree di rischio *“generali”* e *“specifiche”*. Queste

ultime sono state individuate con riferimento alle specificità funzionali e di contesto dell'INPS, conformemente a quanto indicato nel PNA 2019.

Si riportano, di seguito, gli esiti dell'attività di aggregazione riferiti alle Aree di rischio "**generali**".

❖ **Area "Acquisizione e progressione di carriera"**

Sono stati ricompresi in questa area i processi/attività riconducibili alle seguenti Direzioni Centrali:

- Risorse Umane;
- Formazione e sviluppo risorse umane.

Sono esclusi i processi/attività delle predette Strutture afferenti a:

- gestione del contenzioso;
- predisposizione Regolamento di conferimento incarichi;
- procedure di interpello;
- provvidenze al personale.

❖ **Area "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica con effetto economico diretto ed immediato"**

Nell'area sono stati ricompresi tutti i processi/attività relativi alle seguenti Direzioni Centrali:

- Ammortizzatori Sociali;
- Pensioni;
- Inclusione e invalidità civile;
- Credito, Welfare e Strutture Sociali;
- Servizi al territorio
- Coordinamento Generale Medico Legale.

Rientrano, inoltre, in tale area i processi/attività relativi alle provvidenze al personale afferenti alla DC Risorse Umane.

Sono esclusi i processi/attività delle summenzionate Strutture afferenti a:

- gestione del contenzioso;
- gestione dei ricorsi;
- contenzioso giudiziario medico legale;
- audit;
- studi, ricerche e privacy.

❖ **Area “*Contratti Pubblici*”**. Nell’area sono stati ricompresi tutti i processi/attività relativi alle seguenti Strutture:

- Direzione Centrale Risorse strumentali a Centrale Unica Acquisti;
- Coordinamento Generale tecnico edilizio.

Sono esclusi i processi/attività delle predette Strutture relativi al contenzioso.

❖ **Area “*Incarichi e nomine*”**. Nell’area sono stati ricompresi esclusivamente i processi/attività afferenti al conferimento degli incarichi dirigenziali e di coordinamento medico - legale e professionale delle seguenti Strutture:

- Direzione Centrale Risorse Umane;
- Direzione Centrale Supporto agli organi e Internal Audit;
- Segreteria del Direttore generale.

❖ **Area “*Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio*”**. Nell’area sono stati ricompresi tutti i processi/attività relativi alle seguenti Direzioni Centrali:

- Entrate;
- Bilanci, Contabilità e Servizi fiscali;
- Patrimonio e Investimenti.

Sono esclusi i processi/attività delle summenzionate Direzioni relativi a:

- gestione del contenzioso;
- gestione dei ricorsi;

- attività di vigilanza.

Rientra, inoltre, in tale area un processo/attività (Area Bilanci) afferente alla DC Supporto agli organi e Internal Audit.

#### ❖ **Area "Controlli verifiche, ispezioni e sanzioni"**

Nell'area sono stati ricompresi tutti i processi/attività relativi a controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni delle seguenti Strutture:

- Direzione Centrale Supporto agli organi e Internal Audit;
- Direzione Centrale Risk Management, Compliance e Antifrode;
- Direzione Centrale Entrate;
- Ufficio Ispettorato;
- Ufficio procedimenti disciplinari e della responsabilità amministrativa;
- Coordinamento Generale Medico Legale

#### ❖ **Area "Affari legali e contenzioso"**

Nell'area sono ricompresi tutti i processi/attività del Coordinamento Generale Legale e tutti i processi/attività relativi alla gestione del contenzioso e dei ricorsi di competenza di tutte le Direzioni Centrali, gli Uffici Centrali e degli eventuali altri Coordinamenti generali.

Si riportano, di seguito, gli esiti dell'attività di aggregazione riferiti alle Aree di rischio "**specifiche**" dell'Istituto.

#### ❖ **Area "Performance, organizzazione e sistemi informativi innovazione digitale"**

Nell'area sono stati ricompresi tutti i processi/attività relativi alle seguenti Strutture:

- Direzione Centrale Pianificazione e Controllo di Gestione;
- Direzione Centrale Organizzazione;
- Direzione Centrale Tecnologia, Informatica e Innovazione;
- Segreteria del Presidente, del Vicepresidente e del Consiglio di Amministrazione

- Segreteria del Direttore generale

❖ **Area "Supporto agli organi"**

Nell'area sono stati ricompresi alcuni processi/attività relativi alla Direzione centrale Supporto agli organi e Internal Audit, alla Segreteria del Presidente, del Vicepresidente e del Consiglio di Amministrazione e alla Segreteria del Direttore Generale.

❖ **Area "Studi, ricerche e rilevazioni statistiche attuariali"**

Nell'area sono stati ricompresi tutti i processi/attività relativi alla Direzione centrale Studi e Ricerche e al Coordinamento Generale Statistico Attuariale, nonché due processi/attività del Coordinamento Generale Medico Legale.

❖ **Area "Comunicazione e protezione dati"**

Nell'area sono stati ricompresi tutti i processi/attività relativi alla Direzione centrale Comunicazione, nonché un processo/attività del Coordinamento Generale Medico Legale e due della Direzione Centrale Risk Management, Compliance e Antifrode

**3. La metodologia qualitativa adottata dall'INPS per la valutazione del rischio corruzione.**

La metodologia di valutazione del rischio proposta dall'Istituto a partire dal 2021, si basa sulle indicazioni contenute nella norma ISO 31000 "Gestione del rischio - Principi e linee guida" e nelle indicazioni contenute nell'Allegato 1 del PNA 2019.

La metodologia qualitativa di valutazione del rischio, non si fonda sulla applicazione di parametri e formule per il calcolo del rischio ma pone il RPCT nelle condizioni di dover acquisire un'adeguata consapevolezza della minaccia di un evento corruttivo e del relativo impatto che questo può avere sull'Amministrazione e, di conseguenza, sugli stakeholder.

Tale metodologia viene applicata a partire dal 2021: inizialmente ai rischi di livello "molto alto" e "alto", successivamente, , in modo graduale, ai rischi di livello "medio" considerato l'elevato numero di quest'ultimi.

Preliminarmente, è necessario rammentare che il processo di gestione del rischio di corruzione si articola nelle seguenti fasi:

- analisi del contesto;
- valutazione del rischio;

- trattamento del rischio,

l'applicazione della metodologia qualitativa interviene nella macro-fase di valutazione del rischio.

### **3.1. Valutazione del rischio corruzione.**

La valutazione del rischio comprende le specifiche fasi di identificazione, analisi e ponderazione del rischio corruzione.

*Come riportato nel PNA 2019 "la valutazione del rischio è la macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio)".*

In particolare, all'interno dell'INPS sono mantenute le modalità già attuate relative alle fasi di identificazione del rischio, di analisi dei fattori abilitanti e di ponderazione del rischio, in quanto coerenti con il dettato del citato PNA.

Pertanto, la metodologia qualitativa viene applicata alla fase di definizione del livello di esposizione al rischio di eventi corruttivi.

La fase di stima del rischio prevede la determinazione del livello di gravità del rischio sulla base del valore delle due dimensioni che lo compongono: probabilità ed impatto.

Pertanto, il valore del rischio è calcolato come il prodotto della probabilità dell'evento per l'intensità del relativo impatto:  $\text{Rischio} = \text{Probabilità} \times \text{Impatto}$

#### **➤ Probabilità**

La probabilità consente di valutare quanto è probabile che l'evento rischioso accada in futuro.

In particolare, la probabilità che si verifichi uno specifico evento di corruzione deve essere valutata raccogliendo tutti gli elementi informativi sia di natura oggettiva (ad esempio, eventi di corruzione specifici già occorsi in passato, segnalazioni pervenute all'amministrazione, notizie di stampa), che di natura soggettiva, tenendo conto del contesto ambientale, delle potenziali motivazioni dei soggetti che potrebbero attuare azioni corruttive, nonché degli strumenti in loro possesso. Tutto ciò al fine di rappresentare la probabilità di accadimento dell'evento attraverso una scala crescente su 3 valori:

- basso;
- medio;

- alto.

### ➤ **Impatto**

L'impatto valuta l'effetto qualora il rischio si verifichi, ovvero l'ammontare del danno conseguente al verificarsi di un determinato evento rischioso.

In particolare, l'**impatto** – utilizzando la stessa scala di valori già indicata per la probabilità - è valutato calcolando le conseguenze che l'evento di corruzione produrrebbe:

- a. sull'amministrazione in termini di:
  - (a.1) immagine;
  - (a.2) conseguenze economiche;
  - (a.3) organizzazione;
  - (a.4) funzionalità.

Il prodotto derivante da questi due indici ha, come possibile esito, tre valori di rischio: "*basso*", "*medio*" e "*alto*", che sono tutti valori che richiedono un adeguato - seppur differenziato - trattamento in termini di mitigazione del rischio, con idonee misure preventive.

Al fine di rappresentare graficamente e in maniera leggibile – sia sotto il profilo della probabilità sia dell'impatto – l'analisi della valutazione dei rischi, è possibile ricorrere alle cosiddette "*matrici del rischio*".

<b>IMPATTO</b>	Alto	Medio	Alto	Molto Alto
	Medio	Basso	Medio	Alto
	Basso	Basso	Basso	Medio
<b>PROBABILITA'</b>	Basso	Medio	Alto	

### **3.2. Modalità operative**

La rilevazione dei dati e delle informazioni sarà effettuata, rispetto ai rischi afferenti ai processi/attività oggetto di analisi, da parte dei dirigenti e funzionari competenti per materia (c.d. *self assessment*).

I dipendenti sopra indicati dovranno motivare adeguatamente le valutazioni espresse attraverso l'indicazione di "utili" evidenze a supporto, fondate su dati oggettivi, salvo documentata indisponibilità degli stessi.

L'utilizzo di tali dati (ad es. i dati sui precedenti giudiziari e/o sui procedimenti disciplinari, segnalazioni, etc.), come indicato nel PNA 2019, consente una valutazione meno autoreferenziale e una stima più accurata, nonché rende più solida la motivazione del giudizio espresso.

Per ciascuno dei due indici (probabilità e impatto), sono stati individuati degli indicatori caratterizzate da un nesso di causalità tra l'evento rischioso e il relativo accadimento.

Pertanto, nella tabella da utilizzare per la valutazione del rischio (all.1) sono stati riportati i predetti indici (probabilità e impatto) con i rispettivi indicatori:

➤ **Indicatori di stima del livello di rischio utili al fine della valutazione della "probabilità"**

- 1 Discrezionalità: focalizza il grado di discrezionalità del processo/attività. Un processo decisionale discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale vincolato;
- 2 Condivisione operativa: focalizza il grado della partecipazione al processo/attività di più persone. Un'ampia condivisione del processo riduce il rischio;
- 3 Trasparenza: focalizza il livello di trasparenza del processo/attività. Più alto è il livello di trasparenza del processo, misurato attraverso le pubblicazioni e le richieste di accesso civico "semplice" e/o "generalizzato", minore è il rischio;
- 4 Presenza di "eventi sentinella" per il processo: focalizza eventuali violazioni accertate, commesse da dipendenti nello svolgimento del processo/attività, sintomatiche di una possibile vulnerabilità della procedura. Maggiore è il numero delle violazione più alto è il rischio;
- 5 Livello di attuazione delle misure di prevenzione specifiche previste dal PTPCT per il processo/attività: focalizza i livello di rischio in relazione al grado di attuazione delle misure specifiche;
- 6 Rilevanza degli interessi "esterni/interni": focalizza il livello degli interessi, anche economici, coinvolti nel processo/attività. L'elevata entità dei benefici determina un incremento del rischio,

➤ **Indicatori di stima del livello di rischio utili al fine della valutazione dell'“impatto”**

- 1 Impatto sull'immagine dell'Ente: inteso con riferimento al danno arrecato dal livello di rilevanza mediatica di un episodio di cattiva amministrazione;
- 2 Impatto economico sull'Istituto: inteso con riferimento al danno arrecato dall'attribuzione di vantaggi economico che il processo/attività è suscettibile di produrre (ad esempio esborso di somme maggiori di quelle dovute, obbligo di risarcimento verso soggetti terzi o a seguito di contenziosi interni, o anche semplicemente somme di denaro per appalti pubblici che finiscono, per fenomeni di corruzione, a società legate al malaffare);
- 3 Impatto organizzativo: inteso con riferimento al livello gerarchico cui è imputabile l'evento corruttivo. Più alto è il livello gerarchico responsabile dell'evento corruttivo, più elevato è l'impatto sull'organizzazione;
- 4 Impatto funzionale: inteso con riferimento al danno arrecato al processo operativo o alle singole fasi che lo costituiscono.

Operativamente per ciascun rischio esaminato afferente al processo/attività di riferimento, si dovrà procedere secondo le seguenti fasi:

- Misurazione del valore di ciascun indicatore proposto sia attraverso l'utilizzo di dati oggettivi che attraverso la misurazione di dati di natura soggettiva. Quest'ultimi rilevati attraverso le valutazioni espresse dagli esperti di materia attraverso l'utilizzo di una scala di misura uniforme di tipo ordinale articolata in Alto, Medio e Basso.
- Sintesi per ciascun rischio dei valori degli indicatori rilevati nella fase precedente attraverso l'impiego di un indice di posizione, la Moda, ovvero, il valore che si presenta con maggiore frequenza. Si precisa che nel caso in cui due valori si dovessero presentare con la stessa frequenza si dovrebbe preferire il più alto fra i due.

Rischio	Indicatore 1	Indicatore 2	Indicatore n.	Giudizio Sintetico

- Definizione del valore sintetico degli indici di probabilità e impatto attraverso l'aggregazione dei singoli indicatori applicando nuovamente la Moda al valore

modale di ognuna delle variabili di probabilità e impatto così come ottenuto nella fase precedente.

- Attribuzione di un livello di rischio a ciascun processo - articolato su quattro livelli: rischio molto alto, rischio alto, rischio medio e rischio basso - sulla base del livello assunto dal valore sintetico degli indici di probabilità e impatto, calcolato secondo le modalità di cui alla fase precedente.

Combinazioni valutazioni <b>Probabilità - Impatto</b>		<b>Livello del rischio</b>
<b>Probabilità</b>	<b>Impatto</b>	
<b>Alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Rischio molto alto</b>
<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Rischio alto</b>
<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	
<b>Alto</b>	<b>Basso</b>	<b>Rischio medio</b>
<b>Medio</b>	<b>Medio</b>	
<b>Basso</b>	<b>Alto</b>	
<b>Medio</b>	<b>Basso</b>	<b>Rischio basso</b>
<b>Basso</b>	<b>Medio</b>	
<b>Basso</b>	<b>Basso</b>	

#### **4. Valutazione dei rischi: identificazione e analisi con la metodologia indicata nell'Allegato 5 del PNA 2012.**

La metodologia indicata in questo paragrafo è stata adottata per tutti i rischi individuati fino al 31.12.2020 in relazione al PTPCT 2021 - 2023.

Per ciascun processo/attività, rilevato con le sopra esposte modalità, sono state operate l'identificazione del rischio specifico e la determinazione del relativo livello.

A tal fine i dirigenti e funzionari competenti rispetto ai processi/attività esaminati - operando anche nell'ambito di gruppi di lavoro appositamente costituiti - sotto la guida e il coordinamento del RPCT:

- hanno condiviso il concetto di "*rischio corruzione*", inteso come possibilità prevedibile, per l'amministrazione, di non realizzare correttamente gli obiettivi istituzionali ovvero di subire un evento dannoso, esclusivamente a causa di una irregolarità intenzionalmente posta in essere da un dipendente nell'esercizio delle sue funzioni, per la realizzazione di un interesse privato. Sono stati, pertanto, esclusi dalla rilevazione i rischi provocati da agenti esterni all'amministrazione, da errori o negligenze;

- hanno identificato e descritto, per ogni processo/attività, il rischio specifico, in un’ottica strumentale alla realizzazione dei fatti di corruzione, prendendo a riferimento l’elenco esemplificativo di cui all’allegato 3 del PNA 2013. Al fine di rendere l’identificazione quanto più completa e comprensibile, nei limiti consentiti dall’estrema varietà e complessità dei processi/attività esaminati, per ciascun rischio sono stati indicati l’ipotizzata violazione strumentale alla corruzione, il presumibile conseguente evento dannoso ed il beneficiario dell’azione trasgressiva. Pertanto, i “*fattori abilitanti interni*”, intesi come circostanze che favoriscono il verificarsi dell’evento, sono stati considerati e ricompresi nella definizione stessa del rischio;
- per ciascun rischio identificato hanno, successivamente, stimato i valori della “*probabilità*” della sua realizzazione e dell’“*impatto*”, ossia delle conseguenze che lo stesso produrrebbe in danno dell’Istituto sotto il profilo economico, organizzativo e reputazionale. La stima è stata operata utilizzando gli indici forniti dalla “*Tabella valutazione del rischio*” allegata al PNA, parzialmente rielaborati in relazione alle peculiarità organizzative ed alla disponibilità di dati dell’Istituto.

Sulla base dei valori della probabilità e dell’impatto è stato determinato il livello di ciascun rischio, espresso attraverso un dato numerico, utilizzando le metodologie di calcolo fornite nel PNA e precisate dal Dipartimento della Funzione Pubblica. I livelli di rischio ottenuti sono stati, quindi, ricondotti nell’ambito di quattro categorie di rischio (basso, medio, alto, molto alto). Nel successivo paragrafo si forniscono, al riguardo, ulteriori elementi di dettaglio.

#### **4.1. Procedura di determinazione dei livelli dei rischi.**

La probabilità di ciascun rischio è stata stimata in relazione ad alcuni fattori del processo/attività di riferimento quali: la discrezionalità, la rilevanza esterna, la complessità, la frazionabilità ed i controlli.

Il valore della probabilità del rischio è stato ottenuto calcolando la media aritmetica dei punteggi associati alle risposte fornite dal gruppo di lavoro ai quesiti riguardanti i suddetti fattori, arrotondata al multiplo superiore od inferiore.

Il valore è risultato ricompreso tra 1 e 5, come dalla tabella sotto riportata:

Tab. n.1

VALORI E FREQUENZE DELLA PROBABILITÀ	
1	Improbabile
2	Poco probabile

3	Probabile
4	Molto probabile
5	Altamente probabile

Il valore dell'impatto di ciascun rischio è stato, invece, stimato in relazione alle ipotizzate conseguenze organizzative, economiche, reputazionali ed organizzative, connesse al verificarsi dell'evento dannoso.

Analogamente alla probabilità, il valore dell'impatto del rischio è stato ottenuto calcolando la media aritmetica dei punteggi associati alle risposte fornite dal gruppo di lavoro ai quesiti riguardanti le suddette conseguenze, arrotondata al multiplo superiore od inferiore. Il valore è risultato ricompreso tra 1 e 4,5, come dalla tabella sotto riportata:

Tab. n.2

VALORI E IMPORTANZA DELL'IMPATTO	
1	Marginale
2	Basso
3	Rilevante
4,5	Alto

Il livello del rischio è stato, quindi, ottenuto, in termini quantitativi, moltiplicando il valore della probabilità (**P**) per il valore dell'impatto (**I**).

L'insieme dei possibili valori del livello del rischio (**P x I**) è rappresentato nella seguente matrice:

Tab. n.3

PROBABILITA'	Altamente probabile 5	5	10	15	22,5
	Molto probabile 4	4	8	12	18
	Probabile 3	3	6	9	13,5
	Poco probabile 2	2	4	6	9
	Improbabile 1	1	2	3	4,5
IMPATTO		marginale 1	basso 2	rilevante 3	alto 4,5

La matrice evidenzia che il livello di rischio di un evento può essere rappresentato da 15 diversi valori numerici - 1, 2, 3, 4, 4,5, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13,5, 15, 18, 22,5 - ricompresi tra 1 (rischio minimo) e 22,5 (rischio massimo).

In vista della realizzazione di una congrua classificazione dei rischi, i suddetti 15 livelli di rischio sono stati ricondotti nell'ambito di 4 distinte fasce di valori, che identificano i rischi ritenuti "bassi", "medi", "alti" e "molto alti".

Come si evince dalla tabella sottostante, l'aggregazione dei livelli di rischio nelle suddette fasce è stata realizzata tenendo conto del dato numerico del livello e delle modalità in base alle quali i valori della probabilità e dell'impatto hanno interagito per determinarlo. Infatti, i rischi ritenuti "molto alti" sono quelli che

manifestano sia un'elevata probabilità di accadimento, sia un elevato impatto; i rischi "medio-alti" sono quelli che hanno un'elevata probabilità o un elevato impatto, ma non entrambe le caratteristiche; i rischi "bassi", invece, sono caratterizzati da una bassa probabilità di manifestazione e da un basso impatto.

Tab. n. 4

<b>BASSO</b>	(1 x 1), (2 x 1), (3 x 1), (1 x 2), (1 x 3)	Un fattore ha sempre valore minimo (1) e l'altro può variare ma non supera il valore medio (3)*
<b>MEDIO</b>	(1 x 4), (1 x 5), (2 x 2), (2 x 3), (3 x 2), (4,5 x 1)	Entrambi i fattori possono avere un valore superiore al minimo (2 x 2). Ma quando un fattore supera il valore medio (3), l'altro ha sempre un valore minimo (1)
<b>ALTO</b>	(2 x 4), (2 x 5), (3 x 3), (4 x 2), (3 x 4), (4,5 x 2)	Tutti i valori di P e I sono superiori a 1. Entrambi i fattori possono avere valore medio (3), ma non accade mai che entrambi superino tale valore. I valori massimi sono raggiunti, ancora, da una solo dei due fattori
<b>MOLTO ALTO</b>	(3 x 5), (4,5 x 3), (4,5 x 4), (4,5 x 5)	Tutti i valori di P e I sono uguali o superiori al valore medio (3). Entrambi i fattori possono anche raggiungere il valore massimo. Il rischio raggiunge valori elevati

\*Sia per il valore delle frequenze che per quello dell'impatto, il valore medio è pari a 3.

Sulla base di detti criteri, è stata predisposta la seguente "Matrice del rischio" che indica, con i colori verde, giallo, arancione e rosso, rispettivamente, quali valori numerici individuano un livello di rischio basso, quali un livello di rischio medio, quali un livello di rischio alto e quali, infine, un livello di rischio molto alto.

Tab. n. 5

<b>PROBABILITÀ</b>	Altamente probabile 5	5	10	15	22,5
	Molto probabile 4	4	8	12	18
	Probabile 3	3	6	9	13,5
	Poco probabile 2	2	4	6	9
	Improbabile 1	1	2	3	4,5
<b>IMPATTO</b>		marginale 1	basso 2	rilevante 3	alto 4,5

In relazione a quanto fin qui esposto, a ciascuno dei rischi identificati è stato attribuito uno dei seguenti quattro livelli, rappresentati da un giudizio descrittivo e da differenti fasce cromatiche:

Tab. n.6

<b>basso</b>	<b>medio</b>	<b>alto</b>	<b>molto alto</b>
da 1 a 3	da 4 a 6	da 8 a 12	da 13,5 a 22,5

## 5. Ponderazione dei rischi.

Come indicato nel capitolo 3 la metodologia qualitativa viene applicata ai rischi individuati a partire dal 2021, pertanto per tali rischi sono state determinate immediatamente le misure specifiche indipendentemente dal livello di rischio.

Naturalmente, le misure sono state valutate previa valutazione dei costi stimati, dell'impatto sull'organizzazione e sulla funzionalità dell'Istituto e del grado di efficacia (cfr. cap. 6). Ciò in considerazione del fatto che l'Istituto ha individuato la totalità di misure specifiche per i 530 rischi presenti nel Registro degli eventi rischiosi.

Fermo restando quanto sopra si riporta nel paragrafo sottoindicato la metodologia seguita per la ponderazione del rischio fino al 31.12.2020.

### 5.1. Ponderazione dei rischi ante 2021.

L'individuazione delle priorità e dei tempi di trattamento dei singoli rischi identificati è stata effettuata tenendo conto del livello di ciascun rischio, così come sopra determinato, ponderato con riferimento alla valutazione sullo stato dei controlli del processo/attività di riferimento, espressa in sede di stima della probabilità del rischio sulla base della citata "Tabella di valutazione del rischio" allegata al PNA 2013, secondo la quale l'assenza o l'inefficacia dei controlli è un fattore che aumenta la probabilità degli eventi di corruzione.

A tal fine, in relazione ai punteggi associati, nella suddetta Tabella, ai vari standard di efficacia dei controlli, sono stati, preliminarmente, individuati cinque possibili livelli di controllo dei processi/attività a rischio, rappresentati nel seguente prospetto da un giudizio descrittivo e da differenti fasce cromatiche:

Tab. n. 7

CONTROLLI	PUNTEGGIO	LIVELLO DI CONTROLLO	DESCRIZIONE
	5	ASSENTE	No, il rischio rimane indifferente
	4	MINIMO	Sì, ma in minima parte
	3	EFFICACE	Sì, per una percentuale approssimativa del 50%
	2	MOLTO EFFICACE	Sì, molto efficace
	1	ECCELLENTE	Sì, costituisce un efficace strumento di neutralizzazione

Successivamente, rapportando i livelli dei controlli ai livelli di rischio, è stata determinata, attraverso la seguente matrice, la tempistica della individuazione delle misure correttive, per la quale, ad esempio:

- per i rischi "alti", l'individuazione delle misure è prevista a "breve" termine, e solo nel caso di controllo "eccellente" a "medio termine";

- analogamente, per i rischi "medi", l'individuazione delle misure è prevista a "medio" termine, e solo nel caso di controllo "eccellente" a "lungo termine".

Tab. n. 8

LIVELLO DI CONTROLLO	LIVELLO DI RISCHIO			
	$1 < R < 3$	$4 < R < 6$	$8 \leq R \leq 12$	$R > 13,5$
ASSENTE	Individuazione delle misure di prevenzione nel lungo termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel medio termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel breve termine	Urgente individuazione delle misure di prevenzione
MINIMO	Individuazione delle misure di prevenzione nel lungo termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel medio termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel breve termine	Urgente individuazione delle misure di prevenzione
EFFICACE	Individuazione delle misure di prevenzione nel lungo termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel medio termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel breve termine	Urgente individuazione delle misure di prevenzione
MOLTO EFFICACE	Individuazione delle misure di prevenzione nel lungo termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel medio termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel breve termine	Urgente individuazione delle misure di prevenzione
ECCELLENTI	Individuazione delle misure di prevenzione nel lungo termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel lungo termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel medio termine	Individuazione delle misure di prevenzione nel breve termine

La procedura di ponderazione ha determinato l'individuazione del "rischio residuo" determinato in base alla relazione tra l'entità del rischio "inerente" (data dal rapporto tra la frequenza di realizzazione del rischio e l'impatto negativo potenziale generato dal verificarsi dell'evento) e la valutazione dei controlli che l'INPS pone in essere per la mitigazione del rischio stesso.

## 6. Trattamento dei rischi

Il "trattamento del rischio" è finalizzato alla individuazione, progettazione e monitoraggio delle misure "specifiche" riferite ai singoli rischi mappati.

Nell'ambito della procedura di trattamento del rischio, i Direttori Centrali ed i Responsabili di strutture centrali di livello dirigenziale generale, ed i Coordinatori Generali, coordinati dal RPCT:

- individuano, per ciascuno dei rischi dagli stessi evidenziato nelle precedenti fasi del sistema, una o più misure "specifiche", consistenti in iniziative di carattere organizzativo e/o funzionale tese a neutralizzare o quantomeno ridurre il rischio di riferimento, previa valutazione dei costi stimati, dell'impatto sull'organizzazione e sulla funzionalità dell'Istituto e del grado di efficacia. L'individuazione delle misure relative ai rischi territoriali, alti e medi, è effettuata, previa analisi di fattibilità, selezionando le proposte formulate per ciascun rischio – sempre su input del RPCT – dai Direttori Regionali;

Le citate misure "*specifiche*", in base alle indicazioni contenute nel PNA 2019, sono riconducibili alle seguenti categorie:

- controllo;
  - trasparenza;
  - regolamentazione;
  - formazione;
  - rotazione;
  - disciplina del conflitto di interessi;
- indicano per ciascuna misura le modalità e la tempistica di attuazione, che costituisce oggetto di monitoraggio da parte del RPCT;
  - danno conto, alle prefissate scadenze, dell'attuazione delle misure specifiche, fornendo una sintetica illustrazione delle modalità di realizzazione delle misure medesime, motivando gli eventuali casi di mancata attuazione.

Per ciascun rischio "*trattato*" viene compilata una scheda nell'ambito della quale sono riportate:

- la struttura centrale di riferimento;
- l'area tematica;
- il processo/attività;
- il livello del rischio;
- le misure "*generali*" ritenute applicabili;
- le misure "*specifiche*", individuate come sopra;
- le modalità (i c.d. indicatori) e le tempistiche di attuazione di queste ultime ovvero la loro avvenuta realizzazione;
- il soggetto responsabile dell'attuazione.