

Mappatura dei processi, Valutazione e Trattamento del rischio

B.1 Mappatura dei Processi

1.1. Metodologia adottata per la mappatura dei processi

Per processo si intende un insieme di attività interrelate che, perseguendo uno scopo comune e seguendo specifiche metodologie, nel rispetto di specifici vincoli (norme, regolamenti, ecc), utilizzano risorse per trasformare un *input* (materiali, informazioni, risorse, ecc...) in un prodotto (*output* del processo), destinato ad un soggetto interno o esterno all'Amministrazione (utente), aggiungendo valore.

Il processo – il cui concetto è più ampio di quello di procedimento amministrativo - può esso da solo portare al risultato finale o porsi come parte o fase di un processo complesso, eventualmente anche con il concorso di più Amministrazioni. La mappatura consiste nell'individuazione del processo e delle sue componenti interne, delle sue fasi e delle responsabilità per ciascuna fase, con l'individuazione dell'eventuale interazione con altri processi. La rappresentazione riguarda almeno:

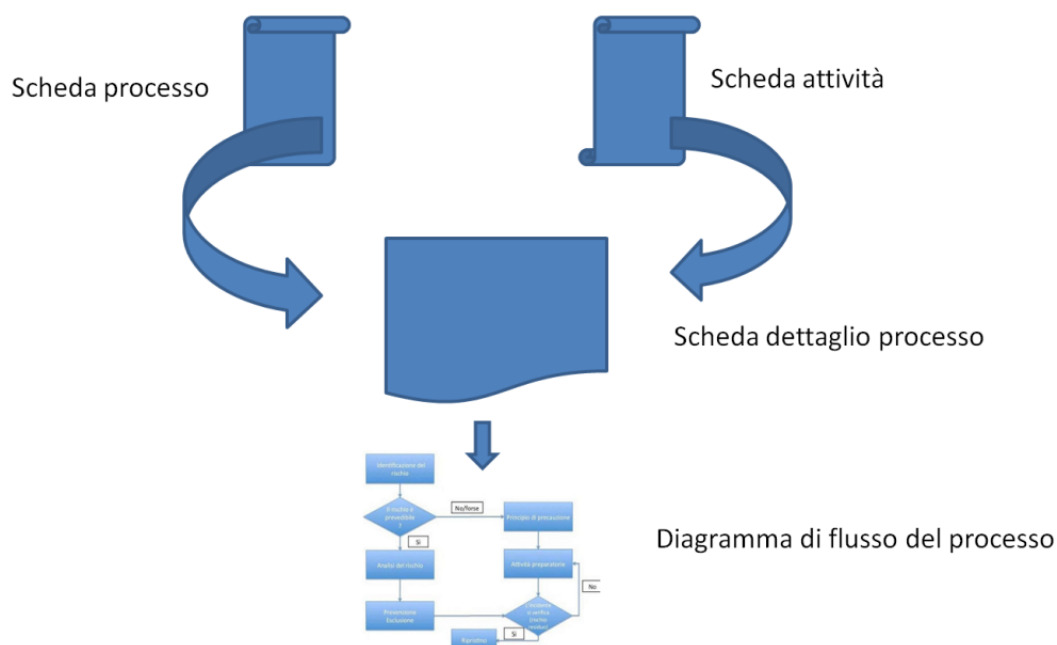
- 1) Input
- 2) Attività e relazioni
- 3) Output
- 4) Punti di decisione ed alternative
- 5) Unità organizzative
- 6) Altri elementi a seconda della finalità della mappatura.

La mappatura consente l'elaborazione del catalogo dei processi e quindi l'individuazione delle aree a rischio entro cui deve essere sviluppata la valutazione del rischio. L'individuazione delle aree di rischio è il risultato di un lavoro complesso, che presuppone la valutazione del rischio da realizzarsi attraverso la verifica "sul campo" dell'impatto del fenomeno corruttivo sui singoli processi svolti nell'Ateneo. La mappatura può essere realizzata applicando metodologie specifiche quali ad esempio:

- a) Matrice RACI
- b) Service system mapping
- c) Metodo Spark
- d) Metodologia IDEF-0
- e) Metodologia RAD
- f) Control Flowchart
- g) Diagramma di flusso e System Flowcharting

L'attività di mappatura dei processi prosegue in Ateneo da diversi anni.: è iniziata sin dal 2013, con lo sviluppo di una prima metodologia di approccio, sulla base della quale sono stati mappati i processi a rischio ai fini dell'anticorruzione; nell'anno 2014, è stata compiutamente definita una idonea metodologia di mappatura dei processi, previa individuazione degli obiettivi specifici dell'attività di mappatura. In particolare, si è pervenuti alla definizione di due rappresentazioni tabellari denominate scheda del processo e scheda delle attività. Dalla interazione, per ogni processo, delle suddette schede si è pervenuti alla rappresentazione dettagliata di ogni processo considerato; in alcuni casi, ove ritenuto

opportuno, tale rappresentazione è stata completata con un diagramma Event-driven process chain del processo (vedi figura):



Nel 2015 si è proceduto alla mappatura di **un processo** per ciascuna delle seguenti Ripartizioni:

- RIPARTIZIONE RELAZIONI STUDENTI
- RIPARTIZIONE BILANCIO FINANZA E SVILUPPO
- RIPARTIZIONE PERSONALE CONTRATTUALIZZATO, TRATTAMENTO PENSIONISTICO E AFFARI SPECIALI
- RIPARTIZIONE AFFARI GENERALI PROFESSORI E RICERCATORI
- RIPARTIZIONE PREVENZIONE E PROTEZIONE E MANUTENZIONE
- RIPARTIZIONE EDILIZIA

Sempre nell'anno 2015, si è proceduto ad avviare il processo di catalogazione e valutazione del rischio presso le strutture dipartimentali secondo lo schema già utilizzato per le Ripartizioni. In particolare, si è ritenuto di avviare detto processo di catalogazione e valutazione nell'ambito di una Struttura dipartimentale - il *Dipartimento di Ingegneria Industriale* - al fine di pervenire alla stesura di un documento che, in quanto espressivo dei processi a rischio propri di una Struttura decentrata dotata di autonomia organizzativa, di gestione e di spesa, potesse poi essere messo a disposizione di tutte le Strutture decentrate di Ateneo. Ciò, al fine sia di facilitare l'attività di catalogazione e valutazione del rischio nell'ambito delle articolazioni autonome di Ateneo, sia di garantire una certa omogeneità di soluzioni in relazione a Strutture contraddistinte da caratteristiche comuni, ferma naturalmente l'autonomia valutativa e decisionale di ciascuna Struttura circa l'individuazione dei processi a rischio e delle misure di prevenzione dello stesso. L'attività avviata nel 2015 nell'ambito del citato Dipartimento è proseguita nell'anno 2016 - nel corso del quale si è proceduto a mappare il 40% dei processi di tutte le strutture dipartimentali di Ateneo - ed è stata completata dai Dipartimenti nel 2017.

L'attività di catalogazione e mappatura, nell'anno 2017, è stata estesa anche ai **Centri Interdipartimentali**, ai **Centri di Servizio**, all'**Orto Botanico** ed ai **Centri museali** attivi al 31.12.2017.

Alla luce delle consistenti modifiche organizzative intervenute nel 2018, nel corso del 2019 si è proceduto all'aggiornamento annuale della mappatura dei processi - a cura Responsabili delle unità organizzative interessate, con il supporto metodologico dell'Ufficio Organizzazione- con priorità per le strutture di nuova istituzione ovvero le cui competenze sono state oggetto di modifiche organizzative nel corso degli anni 2018-2019, estendendo tale attività alle **Scuole**.

Nell'anno 2020 è proseguita l'attività, a cura dell'Ufficio Organizzazione, di supporto per l'aggiornamento/integrazione della mappatura dei processi già effettuata; a tutto il 2020 risulta che più del 65% delle Strutture di Ateneo ha aggiornato e/o confermato la mappatura dei processi di competenza.

Per l'anno 2021, attese le finalità perseguite dall'Ateneo con le misure e gli obiettivi correlati all'introduzione del lavoro agile - diffusamente illustrate nel [P.O.L.A. di Ateneo](#) – sarà avviata presso tutte le Strutture una revisione ed integrazione della *mappatura dei processi*: un'attenta e completa mappatura è il primo passo di una graduale *reingegnerizzazione dei processi*, che risponde a molteplici esigenze, prima tra tutte quella della semplificazione e digitalizzazione dei processi dell'Ateneo, con prevedibili risultati positivi anche in chiave di prevenzione della corruzione. A tal riguardo, le Strutture di Ateneo saranno chiamate a redigere, per la parte di competenza, un elenco dei processi relativi all'erogazione di servizi ad utenti interni/esterni resi dalla struttura; nell'ambito dell'elenco dovrà essere selezionato il 20% dei processi per i quali si intende procedere nel secondo semestre dell'anno, a valle di una specifica iniziativa formativa per la diffusione delle competenze di base occorrenti , alla mappatura.

1.2. Catalogo dei processi

Sono stati rivisti il **Catalogo dei processi a rischio corruzione** - così come riportato nell'Appendice I al P.T.P.C. 2021/2023 - ed il **Registro dei rischi**, alla luce dell'esperienza maturata nell'anno 2020 ed a valle delle indicazioni fornite dall'ANAC negli aggiornamenti 2018 e 2019 al PNA.

Tutti i processi mappati sono collocati nelle seguenti **aree di rischio**:

AREE GENERALI DI RISCHIO

- A. Acquisizione e progressione del personale;
- B. Contratti Pubblici;
- C. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- D. Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario;
- E. Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
- F. Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- G. Incarichi e nomine;
- H. Affari legali e contenzioso.

AREE DI RISCHIO SPECIFICHE

- I. Didattica;
- J. Ricerca;

- K. Reclutamento dei docenti;
- L. Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne;
- M. Gestione degli Enti e delle Attività esternalizzate dalle Università.

B.2 Valutazione del rischio

2.1. Metodologia adottata per la valutazione del rischio

Per la valutazione del rischio il P.N.A. 2019, all'allegato 1 par. 4, specifica che *l'allegato 5 del PNA 2013 non va più considerato un riferimento metodologico da seguire*. Nella fase di valutazione dei rischi del PTPCT 2020-2022 il RPCT, con il supporto dell'Ufficio Performance e Anticorruzione, ha adottato un nuovo approccio valutativo (di tipo qualitativo) - sempre ispirato a i principi e le linee guida previste dalla norma ISO 31000 - che è stato applicato in modo graduale, pervenendo ad una metodologia confermata nell'adozione del presente PTPCT.

Si è fatto riferimento, in particolare, ad una metodologia che integra le indicazioni fornite nell'allegato 1 al PNA 2019 con quelle fornite dal *UN Global Compact Management Model* per la valutazione del rischio corruzione (anche con riferimento al rischio *inerente* e al rischio *residuo*);

Per ogni processo mappato la valutazione del rischio si è sviluppata mediante tre fasi:

- **identificazione del rischio**
- **analisi del rischio**
- **ponderazione del rischio**

Le fasi di identificazione e analisi del rischio sono state articolate in sotto-fasi, come riportato nella figura sottostante e meglio descritte in seguito.



Figura B.1: Fase di valutazione del rischio

2.2. Identificazione del rischio e il registro dei rischi

L'identificazione degli eventi rischiosi ha l'obiettivo di individuare quei **comportamenti** o **fatti** che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'Amministrazione, tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo.

Ai fini dell'identificazione dei rischi, il RPCT ha articolato tale fase in 3 azioni tra loro consequenziali:

a) definizione dell'oggetto di analisi

E' stata definita l'unità di riferimento rispetto al quale individuare gli eventi rischiosi. Il livello minimo di analisi per l'identificazione dei rischi è stato rappresentato dal **processo**. I processi rappresentativi dell'intera attività dell'Ateneo non sono stati ulteriormente scomposti in attività, ma solo nelle singole fasi di esso ritenute a rischio corruzione. Per ogni processo e/o fase di esso rilevato nella mappatura sono stati identificati gli eventi rischiosi che possono manifestarsi. Come suggerito dal PNA 2019, nei processi ricadenti nell'area di rischio generale obbligatoria B Contratti pubblici - in cui è stata già rilevata nel precedenti PTPCT un'esposizione al rischio corruttivo elevata - l'identificazione dei rischi è stata sviluppata con un maggior livello di dettaglio, individuando come oggetto di analisi le **singole fasi delle procedure del processo di approvvigionamento** (*Programmazione - Progettazione della gara - Selezione del contraente - Verifica dell'aggiudicazione e stipula del Contratto - Esecuzione del Contratto - Rendicontazione del Contratto*), peraltro già oggetto di approfondimento da parte dell'Autorità nell'Aggiornamento 2015 al PNA (cfr. parte speciale I – area di rischio contratti pubblici). Con riferimento ai rischi ricadenti in tale area, il loro trattamento richiede la definizione di misure differenziate e azioni di monitoraggio specifiche.

b) Utilizzo di opportune tecniche di identificazione e una pluralità di fonti informative

Per procedere all'identificazione degli eventi rischiosi il RPCT ha preso in considerazione il più ampio numero possibile di fonti informative disponibili in Ateneo:

- risultanze dell'analisi della mappatura dei processi;
- analisi di documenti e di banche dati e di eventuali casi giudiziari e di altri episodi di corruzione o cattiva gestione accaduti in passato nell'Ateneo;
- interviste/incontri (anche in occasione dei focus group organizzati nel corso dell'anno) con i Referenti e i responsabili degli uffici anche delle Strutture decentrate o il personale dell'Amministrazione che abbia conoscenza diretta sui processi e quindi delle relative criticità;
- risultanze dell'attività di monitoraggio svolta;
- analisi dei procedimenti disciplinari avviati e/o conclusi;
- segnalazioni ricevute tramite il canale del *whistleblowing* o tramite altra modalità;

c) individuazione dei rischi associabili all'oggetto di analisi e formalizzazione nel PTPCT

Gli eventi rischiosi individuati utilizzando le fonti informative disponibili sono stati formalizzati e documentati nel PTPCT tramite l'aggiornamento del **registro dei rischi**, così come riportato nell'appendice II al presente PTPCT, dove per ogni processo a rischio e/o fase di esso si riporta la descrizione degli eventi rischiosi che sono stati individuati.

Nella predisposizione del presente Piano, i rischi sono stati identificati:

- sulla base delle risultanze della mappatura dei processi delle Ripartizioni dell'Amministrazione Centrale e delle Strutture decentrate, effettuate nel corso del triennio precedente e degli aggiornamenti effettuati alla luce delle modifiche organizzative intervenute nel corso degli anni 2018, 2019 e 2020;

- con l'ausilio dei criteri indicati nella Tabella B.3 “**Stima livello esposizione al rischio**”, annessa alla documentazione inviata dal RPCT ai Referenti con nota prot. n. 96567 del 18/11/2020;
- mediante consultazione e confronto tra i soggetti coinvolti, tenendo presenti le specificità di singoli processi e del livello organizzativo in cui il processo o la sotto-fase si colloca;
- facendo riferimento, così come indicato nella delibera n. 1064 del 13 novembre 2019 dell'ANAC (ovvero nella Determinazione ANAC n. 12 del 28.10.2015), anche a dati statistici e/o tratti dall'esperienza (cd. “eventi sentinella”) e, cioè, tenendo conto di precedenti giudiziari relativi a particolari episodi attinenti a specifici ambiti di interesse dell'Ateneo (in particolare, i procedimenti e le decisioni penali o di responsabilità amministrativa) o disciplinari (procedimenti avviati, sanzioni irrogate) che hanno interessato l'Amministrazione - mediante specifiche richieste da parte dell'Ufficio Performance e Anticorruzione (che svolge funzioni di supporto al RPCT) dirette ai competenti Uffici dell'Ateneo - nonché delle segnalazioni pervenute nell'ambito della procedura di *whistleblowing* in essere presso l'Ateneo e/o mediante altri canali;
- tenendo conto dell'esito di due sondaggi¹ - rivolti rispettivamente ai Capi degli Uffici presso le Ripartizioni dell'Amministrazione Centrale ed ai Responsabili dei Processi Contabili con incarico presso le Strutture decentrate di Ateneo - riguardanti la percezione della corruzione e del livello di trasparenza in Ateneo.

All'esito dei sondaggi, del contributo pervenuto dalla [consultazione pubblica](#) di cui si è detto sopra e del lavoro svolto, è stato aggiornato il **Registro dei Rischi** di corruzione, così come riportato nell'appendice II al presente P.T.P.C.

2.3. Analisi del rischio

L'analisi del rischio è stata condotta perseguendo 2 obiettivi: il primo è quello di pervenire ad una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente, attraverso l'analisi dei cosiddetti **fattori abilitanti della corruzione**; il secondo è quello di **stimare il livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio**. Si riportano di seguito i tratti salienti:

a) Analisi dei fattori abilitanti

Si intendono i fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione e che possono essere, per ogni rischio, molteplici e combinarsi tra loro. L'analisi di questi fattori consente di individuare le misure specifiche di trattamento più efficaci, ossia le azioni di risposta più appropriate e indicate per prevenire i rischi.

I **fattori di rischio** (fattori abilitanti + cause) **sono le ragioni per cui la corruzione può verificarsi in una organizzazione**, in base al contesto e alla tipologia di attività svolta. Un modo per illustrare i fattori di rischio è quello di esaminare le frodi attraverso il **Triangolo di Donald Cressey** (triangolo della frode, nella seguente Figura B.2), che definisce tre elementi e le condizioni (fattori di rischio) che consentono il verificarsi della frode:

¹ I sondaggi sono stati effettuati a cura dell'Ufficio *Performance e Anticorruzione* impiegando la piattaforma “*indagini.unina.it*” messa a disposizione dal Centro Servizi Informativi di Ateneo e sono stati aperti agli intervistati dal 1 ottobre 2020 al 31 ottobre 2020.




Figura B.2: Triangolo della frode

Nel presente PTPCT il RPCT e l'Ufficio Performance e Anticorruzione hanno supportato i Referenti nell'individuazione dei vari fattori, seguendo le indicazioni fornite nel PNA 2019.

b) Stima del livello di esposizione al rischio

In questa fase, l'analisi condotta è stata finalizzata a stimare il livello di esposizione al rischio per ciascun processo o sua fase: in particolare, è stata stimata l'esposizione al rischio per singolo evento rischioso che individuato nella fase di identificazione. L'analisi del livello di esposizione è avvenuta rispettando i **principi guida richiamati nel PNA 2019**, implementando la metodologia **Global Compact Management Model**, nonché secondo un criterio generale di "**prudenza**", nel senso che si è cercato di evitare la sottostima del rischio, che non permetterebbe di attivare in alcun modo le opportune misure di prevenzione.

Lo *United Nation Global Compact* è un'iniziativa delle Nazioni Unite nata per incoraggiare le organizzazioni di tutto il mondo ad adottare politiche sostenibili, nel rispetto della responsabilità sociale di impresa, e rendere pubblici i risultati delle azioni intraprese. Il **Global Compact Management Model** è una cornice che riunisce 10 principi nelle aree dei diritti umani, lavoro, sostenibilità ambientale e anticorruzione. In particolare, il principio 10 prevede che "*le aziende devono lavorare contro la corruzione in ogni sua forma, comprese le estorsioni e le tangenti*". La Guida per il *Risk Assessment* per l'Anticorruzione fornisce le istruzioni per la gestione del rischio di corruzione, senza essere prescrittiva. Il processo di gestione si divide in 6 fasi:

1. definire il processo
 2. identificare i rischi
 3. misurare i rischi e valutare il rischio inerente
 4. identificare e valutare i controlli sui rischi
 5. calcolare il rischio residuo
 6. sviluppare un piano-azione di risposta
- 
RISK ASSESSMENT

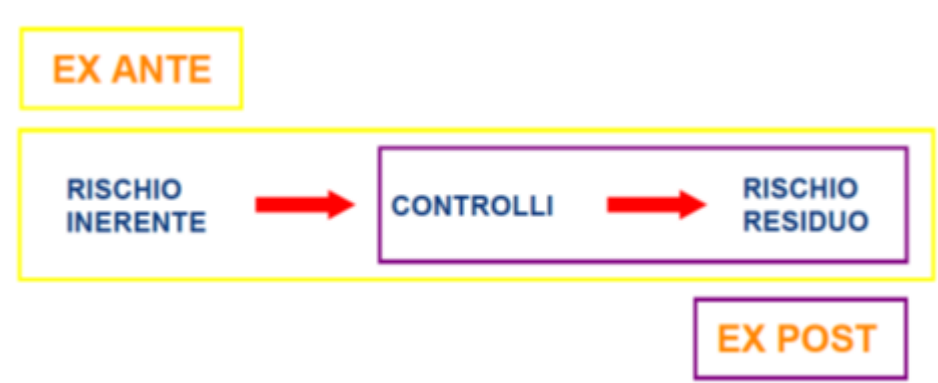
Con riferimento alla fase di misurazione del rischio, il Global Compact Management Model definisce:

- **rischio inerente** il rischio che grava su un'organizzazione **in assenza** di qualsiasi azione in grado di alterare la probabilità e/o l'impatto del rischio stesso; rappresenta l'**impatto lordo** di un fattore di

rischio, cioè la **massima perdita** realizzabile in seguito al suo manifestarsi e alla mancanza di azioni tese a limitarne gli effetti;

- **rischio residuo** il rischio che rimane dopo la risposta al rischio, cioè dopo l'effettiva implementazione delle azioni tese alla mitigazione del rischio inerente. La **differenza tra i benefici dell'azione e gli effetti complessivi che i fattori di rischio** hanno sugli obiettivi aziendali determina il **rischio residuo**, cioè l'**impatto netto** riconducibile ai fattori di rischio.

Il processo di valutazione dei rischi si focalizza **prima sui rischi inerenti** e successivamente, dopo lo sviluppo di adeguate risposte al rischio, su quelli **residui**.



Il contributo in questa fase consiste nell'analisi e valutazione delle dimensioni del rischio e delle componenti dell'organizzazione (controlli) che su essi possono incidere o essere indifferenti.

Le dimensioni da valutare sono:

1. il **Rischio Inerente**, che rappresenta il livello totale di rischio associato ad ogni schema corruttivo, senza considerare l'efficacia dei controlli esistenti. Le dimensioni del rischio inerente sono:
 - a. **Probabilità**: eventualità che il rischio si verifichi.
 - b. **Impatto**: conseguenze derivanti dal verificarsi del rischio.

Il **valore complessivo del rischio inerente** è dato dalla combinazione delle due dimensioni suindicate (*probabilità e impatto*);

2. i **Controlli interni esistenti**, il cui **livello di efficacia** incide in misura maggiore o minore sul contenimento del rischio;
3. il **Rischio Residuo**, il cui valore è dato dal confronto tra il valore del rischio inerente e il livello di efficacia/inefficacia dei sistemi di controlli vigenti.

Nella fase di valutazione dei Rischi si è proceduto alla:

1. Misurazione del livello totale del **Rischio Inerente**, pervenendo ad una stima complessiva di esposizione al rischio sulla base della combinazione dei valori di Probabilità e Impatto;
2. Analisi dei **Controlli interni esistenti** e alla valutazione della loro efficacia;
3. Misurazione del **Rischio Residuo**, quale combinazione del Rischio Inerente e dei Controlli interni esistenti.

La **Misurazione** quindi è stata implementata unitariamente, secondo le modalità raccomandate dal PNA 2019, a cui sono state apportate le modifiche ritenute opportune utilizzando la metodologia del *Global Compact Management Model*, che considera la presenza della *probabilità* ed *impatto*, nonché la differenza tra Rischio Inerente e Rischio Residuo, distinzione, tra l'altro, utilizzata nello stesso PNA 2019.

L'approccio utilizzato per stimare l'esposizione dell'Amministrazione ai rischi è stato di tipo misto, partendo da un'impostazione **qualitativa**, ma cercando di mantenere distinti i fattori autonomamente individuati che complessivamente incidono sul livello di rischio risultante, in termini di *probabilità* di accadimento e *impatto* conseguente. Partendo dalla misurazione dei singoli indicatori si perviene ad una **valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio**; il valore complessivo ha lo scopo di fornire una misurazione sintetica del livello di rischio associabile all'evento rischioso.

Per ogni processo emerso dalla mappatura dei processi delle aree generali e specifiche di rischio, i criteri utilizzati per stimare la *probabilità* e l'*impatto* sono stati quelli riportati nella Tabella B.3 seguente:

TABELLA STIMA LIVELLO ESPOSIZIONE AL RISCHIO					
A. Discrezionalità del processo			E. Numerosità delle unità di personale (dirigente e tecnico-amministrativo) coinvolte nelle diverse fasi del processo		
ID	Valutazione		ID	Valutazione	
1	minima		1	Minima (1 unità)	
2	bassa		2	Bassa (2 unità)	
3	media		3	Media (3 unità)	
4	Medio-alta		4	Medio-alta (4 unità)	
5	Massima		5	Massima (5 o più unità)	
B. Complessità del processo (dovuto ad esempio alla complessità o scarsa chiarezza della normativa di riferimento, all'esiguità di disposizioni normative in materia o, al contrario, alla presenza di eccessive norme di difficile applicazione)			F. Risonanza mediatica in caso di episodi di maladministration relativi al processo o a fasi di esso		
ID	Valutazione		ID	Valutazione	
1	minima		1	minima	
2	bassa		2	bassa	
3	media		3	media	
4	Medio-alta		4	Medio-alta	
5	massima		5	Massima	
C. Rilevanza del processo (dovuta, ad esempio: alla rilevanza del vantaggio economico; alla rilevanza del vantaggio - anche non immediato - di carriera per il personale destinatario; al numero dei richiedenti o soggetti interessati al processo rispetto all'esiguità dei destinatari del beneficio o dei posti disponibili)			G. Necessità di colmare carenze formative specifiche delle unità di personale coinvolte nel processo		
ID	Valutazione		ID	Valutazione	
1	minima		1	minima	
2	bassa		2	bassa	
3	media		3	media	
4	Medio-alta		4	Medio-alta	
5	Massima		5	Massima	
D. Possibilità di frazionare il processo al fine di eludere l'applicazione della vigente normativa			H. Efficacia dei controlli già esistenti (previsti dalla vigente normativa e/o dal PTPCT 2020/2022) ***vedi tabella 3		
ID	Valutazione		ID	Valutazione	
1	minima		1	minima	
2	bassa		2	bassa	
3	media		3	media	

4	Medio-alta		4	Medio-alta
5	Massima		5	Massima
COMPILAZIONE A CURA DELL'UFFICIO PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE				
I. Presenza di segnalazioni pervenute a questa Amministrazione e/o di procedimenti disciplinari attivati da questa Amministrazione in ordine alla tipologia di processo in esame			L. Presenza di precedenti giudiziari in relazione a questa tipologia di processo negli ultimi 5 anni	
<u>ID</u>	<u>Valutazione</u>		<u>ID</u>	<u>Valutazione</u>
1	minima		1	minima
2	bassa		2	bassa
3	media		3	media
4	Medio-alta		4	Medio-alta
5	Massima		5	Massima

Tabella B.3.: Indicatori di stima del livello esposizione al rischio

Nella suindicata Tabella B.3 l'elenco proposto è meramente esemplificativo: come precisato nella nota prot. n. 96567 del 18/11/2020 inviata dal RPCT ai Referenti, si tratta di alcuni indicatori comunemente accettati, che possono essere ampliati o modificati nel processo valutativo; pertanto, i soggetti coinvolti nell'analisi, anche in funzione della specificità della loro attività, possono elaborare ulteriori indicatori o utilizzare indicatori alternativi a quelli indicati. Gli indicatori sub "A", "B", "C" e "D", sono rappresentativi della *probabilità* di accadimento dell'evento rischioso, mentre quelli sub "E", "F", "G", "I", "L" sono rappresentativi dell'*impatto* derivante dal verificarsi dell'evento rischioso. La **scala qualitativa utilizzata per la valutazione della probabilità e dell'impatto** è articolata su cinque livelli (minima / bassa / media / medio-alta / massima) e risulta facilmente utilizzabile. In riferimento agli indicatori di impatto sub "I" e "L", ai fini del miglioramento della fase di stima del livello di rischio si è supportato l'analisi di tipo qualitativo con l'esame dei dati statistici, che sono utili per stimare anche per il futuro la frequenza di accadimento degli eventi corruttivi; pertanto la loro compilazione è stata condotta a cura dell'*Ufficio Performance e Anticorruzione*, utilizzando:

- i dati sui precedenti giudiziari e/o sui procedimenti disciplinari a carico dei dipendenti dell'Amministrazione;
- le segnalazioni pervenute, nel cui ambito rientrano certamente le segnalazioni ricevute tramite apposite procedure di *whistleblowing*, ma anche quelle pervenute dall'esterno dell'Ateneo o pervenute in altre modalità (es. dati disponibili in base agli esiti degli incontri con i Referenti/Responsabili unità organizzative Strutture decentrate, esiti dei due sondaggi, ecc.).

Con particolare riferimento all'indicatore sub "H", la sua valutazione è rappresentativa dell'affidabilità dell'efficacia dei **controlli interni esistenti** ai fini della misurazione del Rischio Residuo e la stima dell'efficacia ad essi attribuiti va a **diminuire** il valore del Rischio Inerente.

Coerentemente all'approccio **qualitativo** impiegato, i valori di *probabilità* e *impatto* sono stati opportunamente combinati, pervenendo ad una **stima complessiva del rischio inerente** in grado di fornire delle indicazioni sul livello di esposizione al rischio del processo o delle sue fasi componenti, parametrizzando i valori dell'esposizione al rischio su una scala di misurazione ordinale di tipo discreta a **cinque livelli** (basso / medio-basso / medio / medio-alto / alto). Tale scala, pur fornendo una differenziazione limitata tra i livelli di rischio è risultata essere relativamente semplice e di immediata comprensione. Inoltre, per ogni evento rischioso, l'esposizione al rischio è stata **adeguatamente motivata** alla luce dei dati e delle evidenze raccolte, garantendo la massima trasparenza.

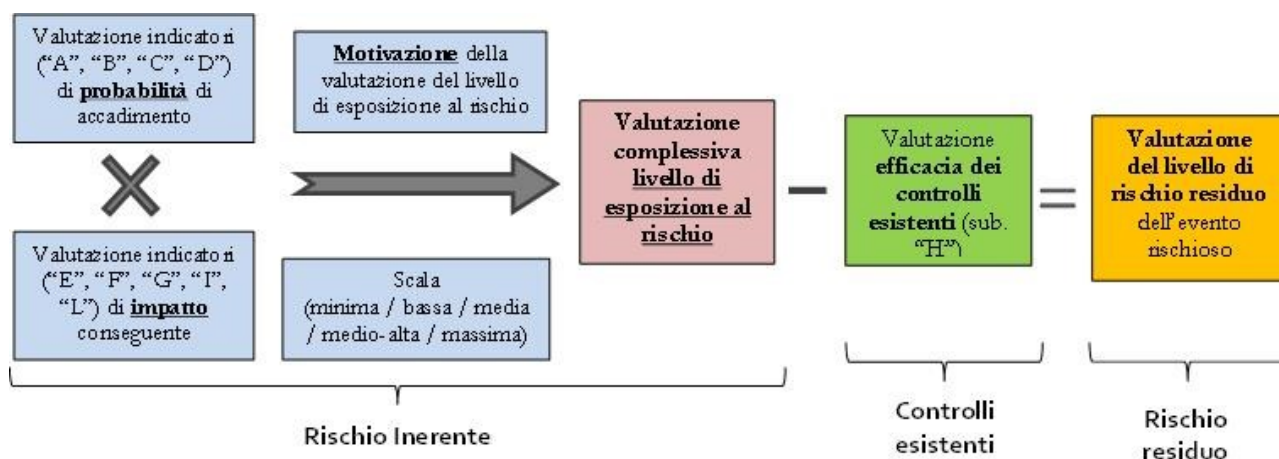


Figura B.4: Schema di principio per la valutazione del livello esposizione al rischio

In linea con la metodologia del **Global Compact Management Model**, una volta pervenuti alla valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio, e quindi alla valutazione del rischio inerente di ciascun evento rischioso, occorre effettuare la **valutazione dell’affidabilità dei Controlli esistenti**, la cui efficacia è stata valutata ricorrendo all’indicatore sub. “H” della sopracitata tabella di valutazione, la cui gradazione è rappresentata dalla medesima scala qualitativa di tipo ordinale discreta a cinque livelli impiegata per gli altri fattori. Nella seguente Tabella B.5 è riportata la descrizione degli indicatori della scala di valutazione dell’efficacia dei sistemi di controllo esistenti:

TABELLA SCALA DI VALUTAZIONE DELL’EFFICACIA DEI CONTROLLI ESISTENTI – INDICATORE sub. “H”	
Valutazione	Descrizione
Massima	Il sistema di controllo applicato costituisce un efficace ed incisivo strumento di neutralizzazione del rischio
Medio-Alta	Il sistema di controllo applicato è efficace
Media	Il sistema di controllo applicato è efficace per una percentuale approssimativa del 50%, riducendo in parte il rischio
Bassa	Il sistema di controllo applicato interviene solo in alcuni casi e riducendo il rischio in minima parte
Minima	Il rischio rimane indifferente: a) Esistono sistemi di controllo ma non sono efficaci b) Non esistono dei sistemi di controllo

Tabella B.5: Scala di valutazione dell’efficacia dei controlli esistenti

Per ciascun evento rischioso, il valore attribuito all’efficacia dei controlli va a diminuire il valore del Rischio Inerente, pervenendo così alla **valutazione del livello di rischio residuo** ovvero ad una misurazione sintetica del livello di rischio associabile all’evento rischioso / processo a rischio e /o fase di esso in esame. Nella Tabella B.6 seguente sono sintetizzate le possibili valutazioni del Rischio Residuo, quale **combinazione** della valutazione del Rischio Inerente e dell’affidabilità dei controlli esistenti; nel caso in cui in essa siano riportate differenti opzioni, a parità di combinazione di Rischio inerente e Affidabilità dei Controlli interni esistenti, il RPCT - nella successiva fase di ponderazione -

sceglie la combinazione risultante più coerente con le strategie interne di prevenzione (es. maggiore cautela; missione dell'Amministrazione, criterio di "prudenza" ecc.):

TABELLA SCALA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO RESIDUO		
Valutazione complessiva livello di esposizione al rischio	Valutazione efficacia dei controlli esistenti	Valutazione del livello di rischio residuo
Alto	Massima	Medio-Basso*
Alto	Medio-Alta	Medio
Alto	Media	Medio-Alto
Alto	Bassa	Alto*
Alto	Minima	Alto
Medio-Alto	Massima	Medio-Basso
Medio-Alto	Medio-Alta	Medio
Medio-Alto	Media	Medio
Medio-Alto	Bassa	Medio-Alto
Medio-Alto	Minima	Alto*
Medio	Massima	Basso
Medio	Medio-Alta	Medio-Basso*
Medio	Media	Medio-Basso
Medio	Bassa	Medio
Medio	Minima	Medio-Alto*
Medio-Basso	Massima	Basso
Medio-Basso	Medio-Alta	Medio-Basso*
Medio-Basso	Media	Medio-Basso
Medio-Basso	Bassa	Medio-Basso
Medio-Basso	Minima	Medio
Basso	Massima / Medio-Alta / Media / Bassa / Minima	Basso

Tabella B.6: Scala di valutazione livello di rischio residuo (* valore prudenziale)

La descrizione della metodologia di analisi dei rischi è stata inviata dal RPCT ai Referenti con nota prot. n. 96567 del 18/11/2020 ai fini della sua implementazione; una volta individuati gli eventi rischiosi, unitamente ai fattori abilitanti il rischio, per ogni processo emerso dalla mappatura dei processi delle aree generali e specifiche di rischio, è stata applicata la sopraccitata tabella; gli indici di valutazione della probabilità sono stati indicati sulla base delle proposte pervenute dai Dirigenti in qualità di Referenti (e dai rispettivi capiufficio); gli indici di valutazione dell'impatto sono stati stimati dagli stessi sulla base di dati oggettivi, noti all'Amministrazione, anche con il supporto dell'*Ufficio Performance e Anticorruzione* che, in particolare, ha formulato le richieste di cui agli indicatori sub "I" e "L" rispettivamente con e-mail del 26.11.2020 indirizzata alla Segreteria della Direzione Generale (segnalazioni a vari titolo pervenute), con note prot. n. 84605 e 84607 del 19/10/2020 indirizzate all'Ufficio Affari Speciali del Personale (procedimenti disciplinari avviati dall'Ateneo ed incarichi extraistituzionali al personale TA), con nota prot. n. 84610 del 19/10/2020 indirizzata all'Ufficio Personale Docente e Ricercatore (incarichi extraistituzionali al personale docente e ricercatore) e con nota prot. 84837 del 19/10/2020 indirizzata alla Ripartizione Affari Legali, Privacy e Gestione

documentale (presenza di precedenti giudiziari). Tutti i predetti Uffici hanno fornito gli aggiornamenti dei dati richiesti al 31/12/2020, recepiti nella stesura del presente PTPCT.

A valle dei risconti dei Referenti, applicando la metodologia sopra descritta ai processi e/o fasi di essi mappati in Ateneo si sono ottenuti i risultati riportati nell'appendice III al presente P.T.P.C. ed in particolare si è stimato il **livello di esposizione al rischio** dei processi mappati.

2.4. Ponderazione del rischio

La ponderazione consiste nel considerare il rischio alla luce dell'analisi e nel raffrontarlo con altri rischi al fine di decidere le priorità e l'urgenza di trattamento. Le fasi di processo, i processi o gli aggregati di processo per i quali sono emersi i più elevati livelli di rischio vanno ad identificare le aree di rischio più alto, che rappresentano le attività più sensibili e da valutare ai fini del trattamento. La fase di ponderazione del rischio, prendendo come riferimento le risultanze della precedente fase di analisi, ha lo scopo di stabilire:

- le **azioni** da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio;
- le **priorità di trattamento dei rischi**, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera, attraverso il loro confronto.

Nel definire le azioni da intraprendere il RPCT ha tenuto conto delle misure già attuate e valutato come migliorare i controlli già esistenti, in modo da ridefinire e irrobustire le misure di prevenzione già esistenti prima di introdurne di nuove che andranno attuate sempre nel rispetto del principio di sostenibilità economica ed organizzativa, privilegiando quelle che riducono maggiormente il rischio residuo. Per quanto riguarda, invece, la definizione delle priorità di trattamento, nell'impostare le azioni di prevenzione si dovrà tener conto del livello di esposizione al rischio determinato nella fase precedente e procedere in ordine via via decrescente, partendo dai processi che presentano un'esposizione più elevata, fino ad arrivare successivamente al trattamento di quelli che si caratterizzano per un'esposizione più contenuta.

A tale scopo i processi valutati nel presente P.T.P.C. sono stati rappresentati anche in ordine decrescente di livello di rischio; i risultati dell'utilizzo della metodologia sopra descritta in ordine ai processi mappati in Ateneo sono riportati nell'appendice III al presente P.T.P.C.

B.3 Trattamento del rischio

La fase di trattamento del rischio consiste nel processo per modificare il rischio, ossia nell'individuazione e valutazione delle misure che debbono essere predisposte per neutralizzare o ridurre il rischio e nella decisione di quali rischi si decide di trattare prioritariamente rispetto agli altri.

Si evidenzia che, nel Piano Nazionale Anticorruzione 2013 adottato con delibera n. 72 del 11.09.2013, le misure sono state classificate come:

- misure *obbligatorie*, sono quelle la cui applicazione discende obbligatoriamente dalla Legge o da altre fonti normative,
- misure *ulteriori*, sono quelle che, pur non essendo obbligatorie per legge, sono rese obbligatorie dal loro inserimento nel P.T.P.C.

In sede di aggiornamento 2015 al PNA, l'ANAC ha chiarito che *“ad avviso dell'Autorità, è utile distinguere tra <Misure generali>, che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione, intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione (..) e <Misure specifiche> che si caratterizzano per il fatto di incidere in maniera puntuale su problemi specifici individuati tramite l'analisi del*

rischio". Inoltre, l'ANAC ha evidenziato che, "per ogni misura è opportuno che siano chiaramente descritti", tra l'altro, "gli indicatori di monitoraggio ed i valori attesi"

Anche nei recenti aggiornamenti 2017, 2018 e 2019 al P.N.A., l'Autorità ribadisce quanto già precisato nell'aggiornamento 2015 al PNA e nel PNA 2016 a proposito delle caratteristiche delle misure di prevenzione della corruzione. Pertanto, nell'individuazione e valutazione delle misure si è mantenuta la nuova impostazione suggerita dall'ANAC, distinguendosi tra "Misure **Generali**" e "Misure **Specifiche**", nell'accezione sopra delineata.

Come per gli anni precedenti, i Dirigenti dell'Ateneo, in veste di Referenti, hanno assicurato un contributo determinante – ciascuno per l'area di competenza – in ordine all'individuazione delle misure più idonee per la prevenzione della corruzione, sia in sede di riscontro alla citata nota del RPCT sia in occasione di confronto informale in corso d'anno con il RPCT e/o il capo dell'Ufficio Performance e Anticorruzione.

3.1. Schede di programmazione delle misure

Le schede di programmazione delle misure tengono conto dell'analisi conoscitive a monte e dell'analisi di contesto, esterno e interno, della mappatura dei processi e della identificazione, analisi e ponderazione del rischio. Nella formulazione delle misure si è tenuto conto dell'esito dei monitoraggi, della necessità di temperare una maggiore efficacia delle azioni di risposta con esigenze di non aggravamento delle procedure, nonché del rapporto costi/benefici di ogni singola misura proposta. La valutazione del rischio è stata fatta, come già evidenziato, con la partecipazione attiva di tutti i soggetti interessati. L'esito della ponderazione ha determinato i livelli di rischio dei vari processi, con la conseguente individuazione in maniera analitica dei processi e delle aree a maggior rischio corruzione; tali aree (e i processi correlati) sono state quindi trattate con priorità maggiore rispetto ad altre.

In riferimento a ciascuna area di rischio, in continuità con quanto avvenuto negli anni precedenti, all'esito dei contributi di cui già si è detto nel descrivere il *Processo seguito per la elaborazione del presente PTPCT* e del relativo *aggiornamento* e del lavoro di riformulazione e aggiornamento di tutte le misure introdotte, sono state, quindi, aggiornate le **Schede di Programmazione delle Misure di Prevenzione**, riportate nell'appendice IV al presente PTPCT.

Per ciascun processo a rischio, le schede riportano una breve descrizione della misura, la tempistica di attuazione, le modalità di verifica dell'attuazione, gli indicatori, il relativo *target* ed il Responsabile dell'attuazione.

3.2. Variazioni intervenute rispetto al PTPCT 2020/2022

L'efficacia della strategia di prevenzione della corruzione dipende, in buona parte, da una coerente pianificazione delle misure, basata sull'analisi dei dati emergenti dalle peculiarità di contesto e secondo una tempificazione che tenga conto di quanto avvenuto nelle precedenti annualità. Le nuove indicazioni in materia, dettate non solo dal PNA 2019, formulato con delibera ANAC n. 1064 del 13 novembre 2019 e relativi allegati, ma anche dalle linee guida dell'ANAC (ad es., delibera n. 494 del 05 giugno 2019, in materia di conflitto di interessi) – oltre a recenti novità normative – hanno contribuito a fornire gli ulteriori elementi utili per le modifiche da apportare al sistema di identificazione dei rischi nell'ambito dell'Ateneo.

Sulla base del fondamentale contributo dei Dirigenti – chiamati, in qualità di Referenti e per le aree di propria competenza, ad identificare i processi a rischio corruzione, eseguire l'analisi dei rischi e proporre le relative misure – nonché degli esiti dei monitoraggi e degli aggiornamenti alla mappatura dei processi condotti in corso d'anno, restano ferme le aree di rischio (generali e specifiche) individuate nel PTPCT 2020-2022.

Con riferimento alle aree di rischio generali, nell'area di **rischio F “Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni”**, rispetto al PTPCT 2020-2022 è stato eliminato il processo ID rischio *ex* F2, è stato parzialmente modificato il processo ID rischio F1 e sono state parzialmente modificate le misure degli attuali processi ID rischio F2 e F5.

Nell'ambito dell'**area di rischio B “Contratti pubblici”**, restano confermati i processi a rischio individuati nel PTPCT 2020-2022, ma le competenti Ripartizione Attività Contrattuale e Ripartizione Edilizia hanno apportato modifiche alle misure dei processi ID rischio B2, B5, B17, B24 e B32, mentre alle misure dei processi ID rischio B12 e B16 sono state apportate riformulazioni minimali riguardo i tempi di attuazione.

Relativamente all'**area di rischio A “Acquisizione e progressione del personale”** la Ripartizione Risorse Umane Personale Contrattualizzato e Trattamento Pensionistico ha introdotto un nuovo processo ID rischio A4 con la relativa misura di prevenzione ed ha proposto modifica minimale dei tempi di attuazione delle misure dei processi ID rischio A2 e A3. Per il processo ID rischio A2 è stata parzialmente modificata la descrizione del rischio corruttivo.

Con riferimento, infine, all'**area D “Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario”**, la Ripartizione Organizzazione e Sviluppo ha introdotto un nuovo processo ID rischio D2 con la relativa misura di prevenzione.

Per i dettagli di quanto sin qui sinteticamente illustrato, si rinvia all'allegata **appendice IV** al presente PTPCT.