Presidenza del Consiglio dei Ministri

Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Corso Specialistico per Responsabili e Referenti dell'Anticorruzione

Maria Scinicariello

Roma, 17 Marzo 2016

Programma

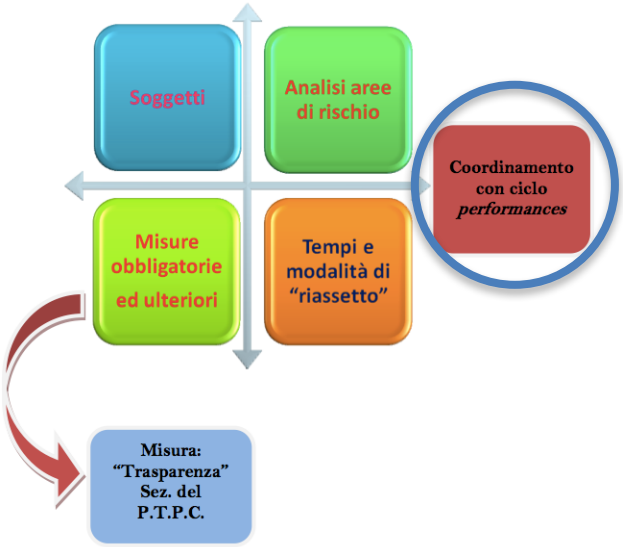
- Integrazione dei sistemi di gestione
  - Collegamento tra PTPC e Piano della Performance
  - Sistema di controllo interno a integrazione delle politiche di prevenzione della corruzione
  - Il monitoraggio e la valutazione dell'efficacia del processo
- Presentazione del Laboratorio (identificazione, progettazione e monitoraggio delle misure di prevenzione della corruzione)
- Laboratorio
- Discussione dei risultati

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Integrazione dei sistemi di gestione

La rete dei Sistemi gestionali

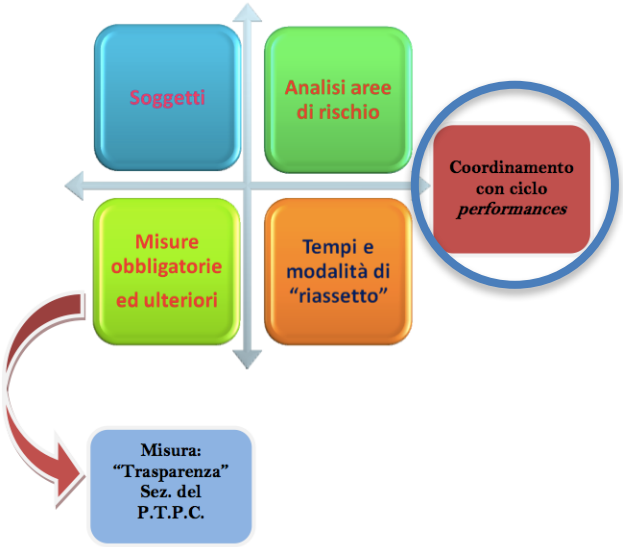
Coordinamento con il ciclo delle performance



Il P.T.P.C. deve essere coerente e integrato con gli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale.

Le misure di prevenzione della corruzione introdotte devono essere compatibili con gli obiettivi di performance.

Coordinamento con il ciclo delle performance



Coerenza tra PTPC e Piano della performance o documento analogo, sotto due profili:

a) le politiche sulla performance contribuiscono alla costruzione di un clima organizzativo che favorisce la prevenzione della corruzione;

b) le misure di prevenzione della corruzione devono essere tradotte, sempre, in obiettivi organizzativi ed individuali assegnati agli uffici e ai loro dirigenti. Ciò agevola l'individuazione di misure ben definite in termini di obiettivi, le rende più effettive e verificabili e conferma la piena coerenza tra misure anticorruzione e perseguimento della funzionalità amministrativa.

Il sistema dei controlli interni: una misura a integrazione delle politiche di prevenzione della corruzione

Definizione del sistema dei controlli interni:

- "l'insieme delle direttive, delle procedure e delle tecniche adottate dall'azienda, è un processo attuato dal Consiglio di Amministrazione, dai dirigenti e da altri soggetti della struttura aziendale, finalizzato a fornire una ragionevole certezza sul conseguimento degli obiettivi rientranti nelle seguenti categorie: a) efficacia ed efficienza delle attività operative; b) attendibilità delle informazioni di bilancio; c) conformità alle leggi ed ai regolamenti in vigore." (CoSO)

Il sistema dei controlli interni

Il sistema dei controlli interni quindi è:

- un processo
- messo in atto dal Consiglio di Amministrazione, dal management e da altri membri del personale;
- strumentale alla realizzazione degli obiettivi.

Le varie tipologie di controllo

Tipo di controllo	Strumenti	Area responsabile
Controllo operativo	➢Routine ➢L'efficacia dipende dal grado di dettaglio e formalizzazione delle procedure	Funzione organizzazione
Controllo ispettivo sulle unità organizzative	➢Audit interno svolto da un soggetto terzo indipendente ➢A campione o per eccezioni	Funzione audit interno/ispettiva
Controllo ispettivo sulle procedure	➢Svolto in base alle esigenze e/o sistematico, e/o periodico	Funzione organizzazione e/o audit interno
Controllo di gestione	➢Divisione della struttura organizzativa in subsistemi ➢Risultati parziali, CO. IND., CO. AN., CO. GE., Balanced Scorecard	Funzione dedicata
Controllo contabile di reporting	➢Report di dati destinati all'esterno	Audit interno

I livelli di presidio del controllo

I livelli di presidio organizzativo

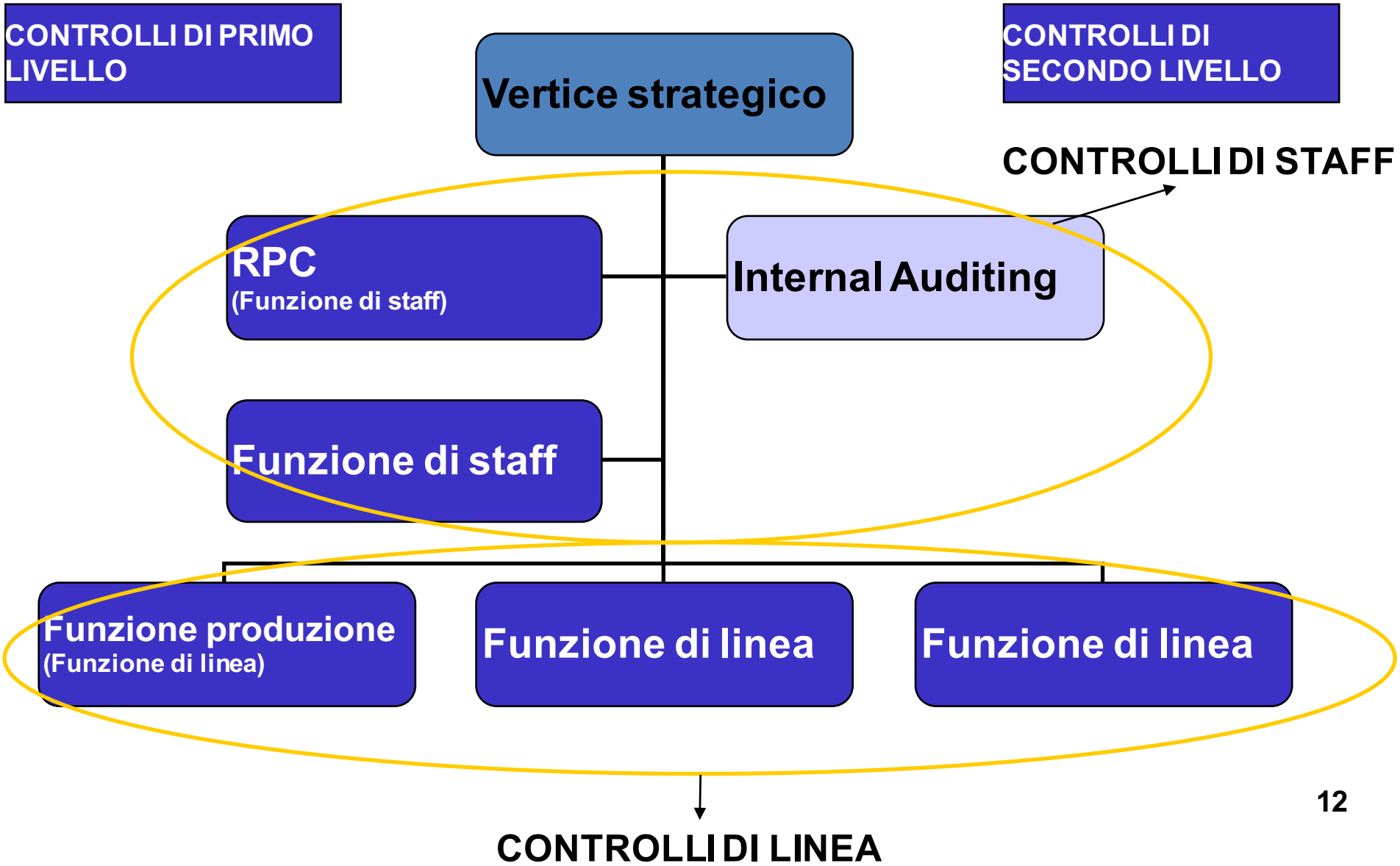
- Controlli di linea
- Controlli di staff

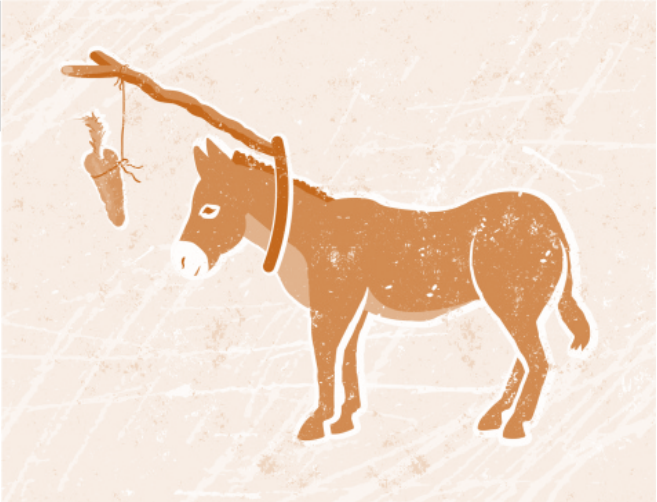
I livelli di presidio del controllo

I livelli di presidio funzionale

- Controlli di primo livello
- Controlli di secondo livello

Rappresentazione controlli di line e di staff, di primo livello e secondo livello



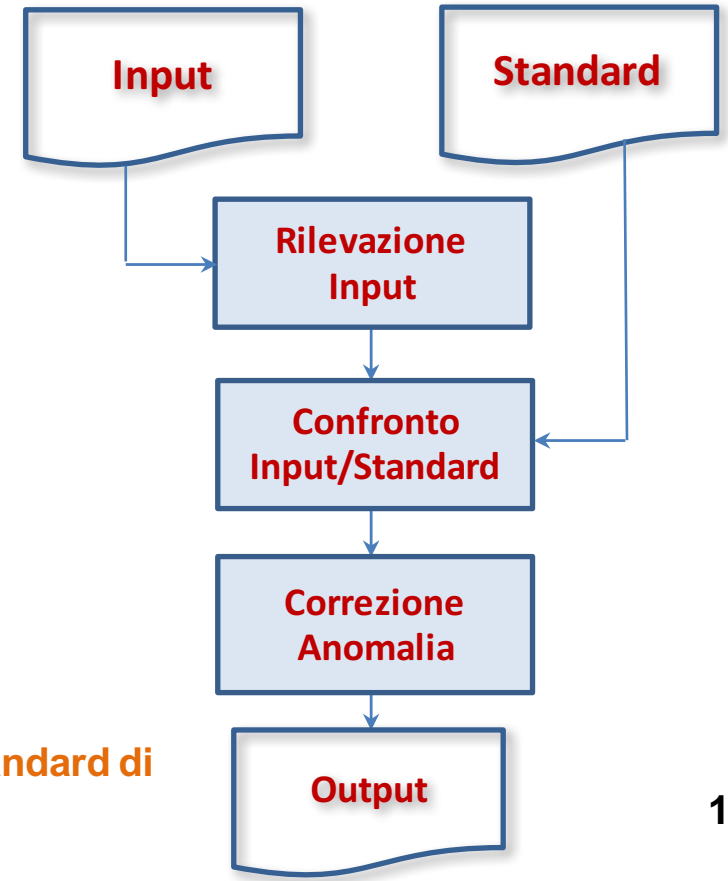


La valutazione dei controlli

I Sistemi di Controllo come oggetto di valutazione

Qualsiasi controllo aziendale, semplice o complesso, manuale o informatizzato, si può scomporre in un insieme di attività relative all'oggetto/ambito del controllo, quali:

1. **la rilevazione di una *specifica situazione, es.: dato, comportamento, stato (sensore)*;**
2. **la definizione di uno standard di riferimento per la rilevazione dell'oggetto di attenzione;**
3. **il riscontro di un'eventuale deviazione dell'ambito controllato rispetto allo standard;**
4. **l'attivazione di un'azione correttiva in grado di ridurre o eliminare la deviazione della situazione osservata rispetto allo standard;**
5. **il reporting.**



Processo standard di controllo

L'approccio Risk Based dei Controlli

NON fanno parte della metodologia di approccio Risk Based: a) la definizione delle *modalità di identificazione del rischio;* b) *le tecniche di valutazione del rischio inerente;* c) la *determinazione del «rischio tollerato»* e del *«rischio accettabile»*.

L'approccio Risk Based Audit ai Controlli interni fa riferimento a 3 ambiti di valutazione :

1. **DISEGNO DEI CONTROLLI, cioè le caratteristiche intrinseche del processo di controllo e relazione con gli altri processi;**
2. **FUNZIONAMENTO DEI CONTROLLI, cioè il grado di effettiva applicazione dei controlli;**
3. **ADEGUATEZZA DEI CONTROLLI, cioè la capacità di fornire una ragionevole garanzia del raggiungimento esenza dei rischi identificati.**

La scelta dell’obiettivo dei controlli - Esempio

Macro-obiettivo di controllo	L'obiettivo di controllo aziendale è di assicurare
Garantire l'affidabilità dei dati contabili	corretta presentazione e informativa
	esistenza e validità delle transazioni che generano le registrazioni contabili
	completezza delle registrazioni contabili
	correttezza delle registrazioni contabili (accuratezza, classificazione, valutazione)
Garantire l'affidabilità delle informazioni gestionali	completezza delle informazioni necessarie all'espletamento delle attività di processo
	esistenza delle transazioni rendicontate a clienti o enti esterni
	completezza delle rendicontazioni verso clienti o enti esterni
	correttezza delle rendicontazioni verso clienti o enti esterni
	correttezza delle informazioni necessarie all'espletamento delle attività di processo
	esistenza delle transazioni che generano le registrazioni gestionali
	completezza delle registrazioni gestionali
	correttezza delle registrazioni gestionali

1. Valutazione del Disegno dei controlli

Tale valutazione dipende da:

1)copertura, che misura l'esistenza o meno di controlli a presidio di specifici rischi;

2)pertinenza, che valuta, a prescindere dalla mera esistenza, l'effettiva capacità di limitare il rischio;

3)robustezza, riguardante aspetti statici riconducibili a caratteristiche intrinseche delle componenti di un processo di controllo e della loro compatibilità;

4)velocità, riguardante aspetti dinamici di attivazione e di risposta del controllo in tempi utili alla gestione del rischio.

1. Valutazione del Disegno dei controlli

1) **La copertura è collegata a valutazioni sull'oggetto di analisi e i sui rischi da presidiare. Misura in % il grado di copertura dei rischi, obiettivi del controllo, da parte del singolo controllo, quale rapporto tra *obiettivi coperti e totale obiettivi rilevanti*.**

Copertura degli obiettivi di controllo	Classe
Percentuale di obiettivi di controllo effettivamente coperti da controlli aziendali	
80%-100%	1
60%-80%	2
40%-60%	3
20%-40%	4
0%-20%	5

1. Valutazione del Disegno dei controlli

2) La pertinenza aggiunge alla valutazione di copertura l'elemento relativo alla «qualità», ovvero la misura in cui il controllo che presidia un certo obiettivo è in grado di:

- **identificare e correggere del tutto o in parte le potenziali anomalie;**
- **evidenziare e attivare retroazioni solo su casi anomali, evitando di agire su situazioni non critiche.**

Pertinenza del controllo	Classe
Sensore, standard e retroazione sono tutti specifici all'obiettivo di controllo presidiato	1
Sensore o standard sono specifici rispetto all'obiettivo di controllo presidiato, oltre alla retroazione	2
Solo il sensore e lo standard sono specifici rispetto all'obiettivo di controllo presidiato	3
Solo il sensore o lo standard è specifico rispetto all'obiettivo di controllo presidiato	4
Sensore, standard e retroazione non sono specifici all'obiettivo di controllo presidiato	5

1. Valutazione del Disegno dei controlli

3) **La robustezza, misura il rischio di malfunzionamento dei controlli (*control failure*); è determinata in base a:**

   i. ***non discrezionalità*, rispetto a uno standard di riferimento;**

   ii. ***integrazione*, che misura la capacità di diversi controlli collocati a presidio di un medesimo obiettivo di controllo di operare in modo strutturato e sinergico, contribuendo ad accrescere il livello di garanzia di efficacia complessiva del sistema**

   iii. ***sistematicità*: connessione tra le componenti di un singolo controllo;**

   iv. ***segregazione*, tra processi operativi e processi di controllo e, nell'ambito di questi ultimi, tra le diverse componenti di un singolo controllo;**

   v. ***automazione*, in termini di dipendenza dal fattore umano o automatico;**

   vi. ***adattabilità*, in relazione alla capacità del controllo di adattarsi al mutare del contesto;**

   vii. ***riscontrabilità*, valutabile in relazione a: i) formalizzazione, ossia *evidenza/tracciabilità* del processo di controllo e/o delle sue componenti; ii) persistenza, ossia <u>conservazione nel tempo della tracciatura</u> delle componenti del**

1. Valutazione del Disegno dei controlli

Non discrezionalità	Classe
Gli standard di riferimento per la definizione dell'anomalia e la retroazione sono:	
Definiti in modo stringente e i soggetti deputati sono individuati a priori	1
Definiti in modo stringente e i soggetti deputati appartengono a gruppi predefiniti	2
Definibili in modo discrezionale dal soggetto individuato a priori	3
Definibili in modo discrezionale e i soggetti deputati appartengono a gruppi predefiniti	4
Definibili in modo discrezionale e i soggetti deputati non sono individuati a priori	5

Integrazione	Classe
Riscontro della completa e corretta gestione da parte del controllo precedente	
Su tutti i casi in cui ne è prevista l'esecuzione	1
Riscontro della completezza su tutti i casi analizzati e della correttezza su parte degli stessi	2
Riscontro della completezza su tutti i casi in cui è stata accertata l'esecuzione e della correzione di una parte delle anomalie evidenziate	3
Riscontro della completezza e della correttezza solo su una parte dei casi analizzati	4
Su tutti i casi analizzati è stata evidenziata almeno un'anomalia	5

1. Valutazione del Disegno dei controlli

Sistematicità: Indipendenza del controllo rispetto alla gestione diretta	Classe
Autonomia per l'esecuzione del controllo nelle modalità e nei tempi di acquisizione/adeguamento delle risorse necessarie all'espletamento dello stesso	1
Autonomia per l'esecuzione del controllo nelle modalità o nei tempi di acquisizione/adeguamento delle risorse necessarie all'espletamento dello stesso	2
Dipendenza per l'esecuzione del controllo da tempi e modalità di acquisizione/adeguamento delle risorse necessarie (per esempio umane, informatiche, economiche) periodiche	3
Dipendenza per l'esecuzione del controllo da tempi o modalità di acquisizione/adeguamento delle risorse necessarie (per esempio umane, informatiche, economiche) periodiche	4
Dipendenza per l'esecuzione del controllo da tempi e modalità di acquisizione/adeguamento delle risorse necessarie (per esempio umane, informatiche, economiche) non predefiniti	5

Segregazione	Classi
Coloro che eseguono attività di controllo sono diversi rispetto a coloro che svolgono le relative attività operative e tutti gli elementi del processo di controllo (input, standard, rilevazione, interconnessione, confronto e retroazione) sono eseguiti/forniti da soggetti/sistemi diversi appartenenti a gruppi diversi	1
Coloro che eseguono attività di controllo sono diversi rispetto a coloro che svolgono le relative attività operative e alcuni elementi del processo di controllo sono svolti da soggetti appartenenti a gruppi diversi	2
Coloro che eseguono attività di controllo sono diversi rispetto a coloro che svolgono le relative attività operative e tutti gli elementi del processo di controllo sono svolti da soggetti diversi appartenenti allo stesso gruppo	3
Coloro che eseguono attività di controllo sono diversi rispetto a coloro che svolgono le relative attività operative, ma tutti gli elementi del processo di controllo sono svolti dal medesimo soggetto	4
Coloro che eseguono attività di controllo sono i medesimi soggetti che svolgono le relative attività operative	5

1. Valutazione del Disegno dei controlli

Automazione	Classi
Tutti gli elementi del processo di controllo (rilevazione, interconnessione, confronto e retroazione) sono supportati da sistemi automatici o informatici	1
Il processo di controllo prevede almeno interconnessioni e attività di confronto e retroazione supportate da sistemi automatici o informatici	2
Il processo di controllo prevede almeno interconnessioni e attività di confronto supportate da sistemi automatici o informatici	3
Il processo di controllo prevede almeno interconnessioni tra le attività supportate da sistemi automatici o informatici	4
Nessuno degli elementi del processo di controllo è supportato da sistemi automatici o informatici	5

Adattabilità	Classe
Il processo di controllo è dimensionato per gestire volumi di input superiori alla media senza impattare sui tempi standard di esecuzione del controllo	1
Il processo di controllo è dimensionato per gestire volumi di input superiori alla media aumentando i tempi standard di esecuzione del controllo	2
Il processo di controllo è dimensionato per gestire volumi medi di input senza impattare sui tempi standard di esecuzione del controllo	3
Il processo di controllo è dimensionato per gestire volumi medi di input aumentando i tempi standard di esecuzione del controllo	4
Il processo di controllo è dimensionato per gestire valori di input inferiori alla media	5

1. Valutazione del Disegno dei controlli

Riscontrabilità	Classe
Le modalità di gestione delle informazioni (input, standard, confronto, retroazione e output):	
consentono di ripercorrere il processo di controllo e riprodurre gli stessi risultati anche oltre il termine di consolidamento dell'obiettivo presidiato	1
consentono di ripercorrere il processo di controllo e riprodurre gli stessi risultati almeno entro il termine di consolidamento dell'obiettivo presidiato	2
consentono il riscontro dell'avvenuta esecuzione delle attività di controllo anche oltre il termine di consolidamento dell'obiettivo presidiato	3
consentono il riscontro dell'avvenuta esecuzione delle attività di controllo almeno entro il termine di consolidamento dell'obiettivo presidiato	4
non consentono il riscontro dell'attività di controllo eseguita termine di consolidamento dell'obiettivo presidiato	5

1. Valutazione del Disegno dei controlli

4) **La velocità, misura i tempi di azione e reazione del processo di controllo; è scomponibile in:**

   a) ***velocità di rilevazione:*** **tempo che intercorre *dalla rilevazione all'evidenziazione dell'eventuale anomalia*;**

   b) ***velocità di correzione*****: tempo che intercorre *dalla rilevazione dell'anomalia* all'intervento *dell'azione correttiva***

Entrambe le velocità sono analizzate in relazione a una finestra temporale determinata dal momento in cui si manifesta l'evento critico al momento in cui trovano piena manifestazione le potenziali conseguenze (perdite/danni/penalità) dello stesso evento.

Velocità	Classe
Rilevazione e correzione concomitante al manifestarsi dell'evento critico	1
Rilevazione concomitante al manifestarsi dell'evento critico e correzione entro il tempo di consolidamento delle conseguenze	2
Rilevazione successiva al manifestarsi dell'evento critico e correzione entro il tempo di consolidamento delle conseguenze	3
Rilevazione successiva al manifestarsi dell'evento critico e correzione successiva al consolidamento delle conseguenze	4
Rilevazione dell'evento e correzione successiva al consolidamento delle conseguenze	5

1. Valutazione del Disegno dei controlli

Obiettivo di controllo:	
Elemento di valutazione	**Classe** *(media)*
Copertura	
Pertinenza del controllo per obiettivo	
Robustezza del controllo	
Non discrezionalità	
Integrazione	
Indipendenza	
Segregazione	
Automazione	
Adattabilità	
Riscontrabilità	
Velocità	
Valutazione complessiva controllo	

2. Valutazione del Funzionamento dei controlli

Ha l'obiettivo di valutare l'effettiva esecuzione dei controlli e di identificare la presenza di eventuali rischi residuali significativi e delle relative possibili cause. Riguarda:

a) la verifica dell'effettiva disponibilità delle risorse previste a livello di disegno per l'esecuzione dei controlli;

b) le verifiche di conformità, ossia l'effettiva esistenza e la corretta esecuzione dei controlli;

c) le verifiche di anomalie, al fine di identificare l'esistenza di possibili rischi non gestiti:

- **La modalità di verifica del funzionamento dei Sistemi di Controllo Interno non può prescindere dalla comprensione dell'architettura dei controlli aziendali in essere.**
- **Le verifiche subiscono gli stessi vincoli e condizionamenti dei controlli.**

3. Valutazione Adeguatezza dei controlli

L'adeguatezza del controllo è la capacità di fornire la ragionevole garanzia del raggiungimento degli obiettivi di controllo presidiati anche in presenza dei rischi identificati.

Può essere determinata con riferimento a:

a. efficacia del controllo, ossia la capacità di garantire il contenimento degli impatti/probabilità dell'evento rischioso entro limiti determinati, in linea con il disegno e il funzionamento del sistema di controllo;

b. economicità del controllo, intesa come la capacità di garantire un onere complessivo del controllo non superiore agli impatti da contenere;

c. efficienza del controllo, intesa come obiettivo di migliorare il rapporto efficacia ed economicità.

Economicità dei controlli

L'economicità del controllo è determinata da:

- **danni/penalità, ossia gli impatti diretti derivanti dal verificarsi di un rischio non gestito (es. sanzioni amministrative, perdite o mancati guadagni, costi non sostenuti);**
- **costi del controllo, costituiti dai costi fissi di struttura del controllo (es.: FTE delle risorse dedicate, costi di gestione e manutenzione del sistema informatico);**
- **costi di risoluzione, ossia gli oneri derivanti dalla gestione degli eventi critici, distinti in:**

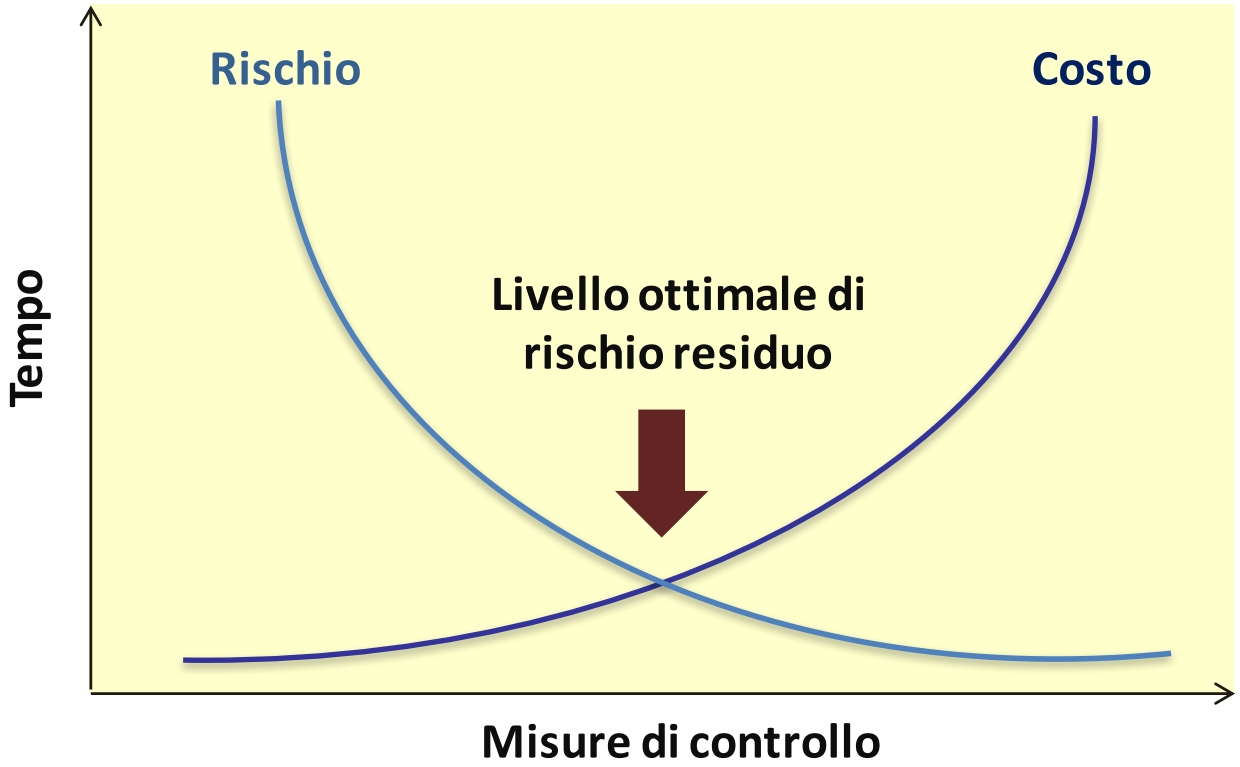
• ***costi interni*, necessari a ristabilire la situazione ex ante (es: recupero di immagine);**

• ***costi esterni per esternalità negative*, quali risarcimenti per danni prodotti a terzi.**

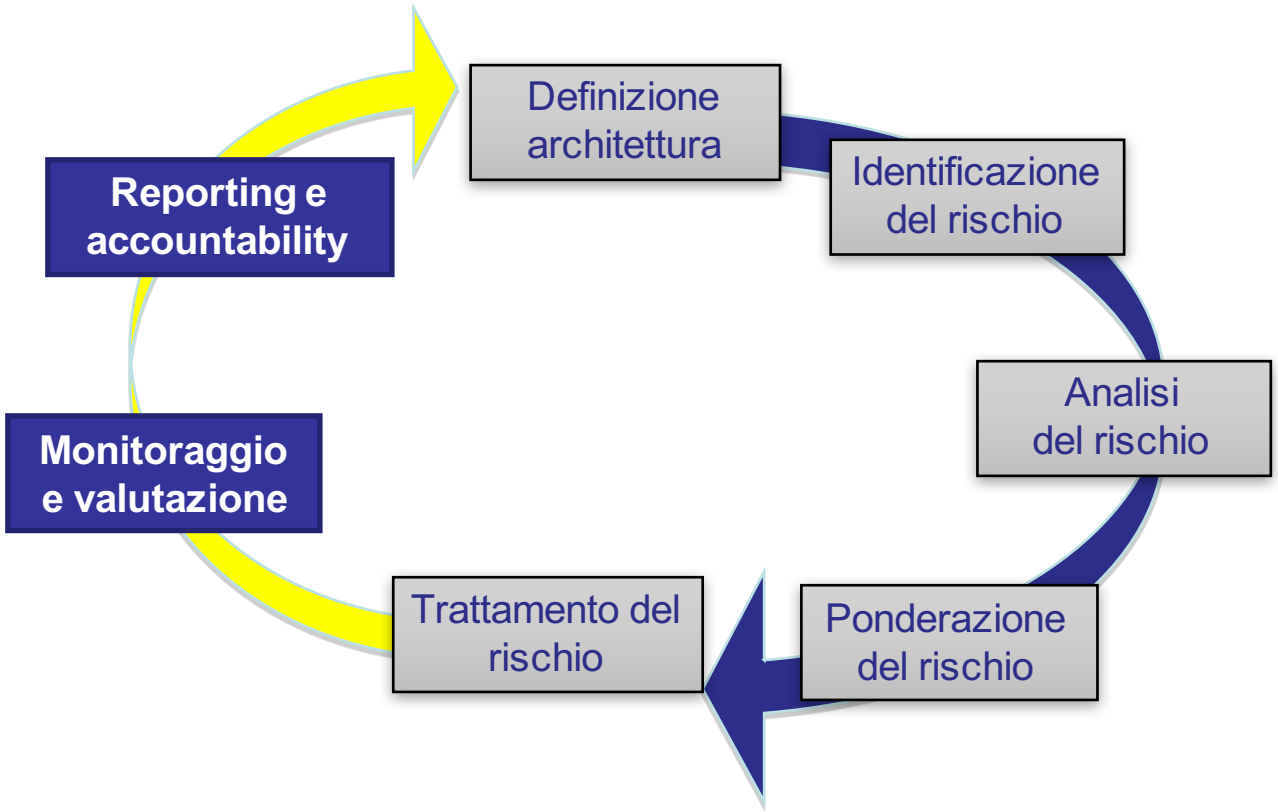
Efficienza dei Controlli: Bilanciamento Rischi e Costi dei Controlli

Il controllo comporta un Trade-off tra i costi della sua attuazione e i benefici connessi; in condizioni ottimali, il costo marginale del controllo risulta non superiore al beneficio ottenuto.

La scelta del livello di controllo fino a cui ci si può spingere dipende anche dal risk appetite dell'organizzazione.



Monitoraggio, valutazione, reporting e accountability



31

Oggetto del controllo e del monitoraggio

Misure di risposta al rischio di corruzione

+

Esposizione al rischio di corruzione

Controllo delle misure di risposta al rischio: indicazioni metodologiche

CONTROLLO SULLE MISURE

- verificare che siano state adottate;
- verificare che le misure siano efficienti;
- verificare che le misure perseguano i risultati attesi.

Elementi del sistema di misurazione per il controllo delle misure di risposta

INDICATORI

- comprensibili, rilevanti, confrontabili, fattibili, affidabili

TARGET

- ambizioso, realistico, coerente con la disponibilità di abilità e competenze, accettato dal soggetto incaricato di raggiungerlo

INFRASTRUTTURE E RISORSE DI SUPPORTO DI SUPPORTO

- Semplici sistemi manuali, complessi sistemi informativi

Sistemi di misurazione per il controllo delle misure di risposta al rischio: cosa dice il P.N.A.

- Il PNA prevede che nel P.T.P.C. di ciascuna amministrazione debbano essere individuate, per ciascuna misura da implementare come risposta al rischio di corruzione identificato:
  - il **responsabile dell'implementazione**;
  - il **termine per l'implementazione stessa.**
- Tra il nucleo minimo di dati e informazioni che esso deve contenere, la presenza di schede di programmazione delle misure di prevenzione utili a ridurre la probabilità che il rischio si verifichi, in riferimento a ciascuna area di rischio, con indicazione
  - degli **obiettivi**;
  - della **tempistica**;
  - dei **responsabili**;
  - degli **indicatori**;
  - delle **modalità di verifica dell'attuazione.**

Sistemi di misurazione per il controllo delle misure di risposta al rischio: esemplificazione 1

PROCESSI	EVENTI RISCHIOSI	CATEGORIE DI EVENTI RISCHIOSI	OBIETTIVO	MONITORAGGIO			
				DIMENSIONI DI PERFORMANCE	INDICATORE	TARGET ANNUO	TARGET TRIENNIO
A.01 Reclutamento di personale a tempo indeterminato, determinato e progressioni di carriera	RA.22 Individuazione di fabbisogni quantitativamente e qualitativamente non coerenti con la mission dell'ente	CR. 1 Pilotamento delle procedure di gara	Piena trasparenza della procedura di individuazione dei fabbisogni	Coinvolgimento di tutti i soggetti competenti nella procedura	N°soggetti partecipanti procedura/N°soggetti competenti	100%	100%
				Assenza di rilievi da parte degli organi deputati al controllo della procedura	N°rilievi espressi/N°controlli effettuati	0	0
	RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati		Pubblicità del bando	Pubblicazione del bando sul sito web istituzionale	Pubblicazione del singolo bando	Sì	Sì
	RA.02 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione		Trasparenza della procedura di nomina	Assenza di dichiarazione di incompatibilità da parte dei componenti	N°dichiarazioni di incompatibilità	0	0
				Rotazione nei componenti di commissione di valutazione	N° nuovi componenti nominati/N°componenti commissione	≥ 0,5	≥ 0,5
A.02 Progressioni economiche e di carriera	RA.22 Individuazione di fabbisogni quantitativamente e qualitativamente non coerenti con la mission dell'ente	CR. 1 Pilotamento delle procedure di gara	Piena trasparenza della procedura di individuazione dei fabbisogni	Coinvolgimento di tutti i soggetti competenti nella procedura	N°soggetti partecipanti procedura/N°soggetti competenti	100%	100%
				Assenza di rilievi da parte degli organi deputati al controllo della procedura	N°rilievi espressi/N°controlli effettuati	0	0
	RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati		Pubblicità del bando	Pubblicazione del bando sul sito web istituzionale	Pubblicazione del singolo bando	Sì	Sì
	RA.02 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione		Trasparenza della procedura di nomina	Assenza di dichiarazione di incompatibilità da parte dei componenti	N°dichiarazioni di incompatibilità	0	0
				Rotazione nei componenti di commissione di valutazione	N° nuovi componenti nominati/N°componenti commisiione	≥ 0,5	≥ 0,5

Sistemi di misurazione per il controllo delle misure di risposta al rischio: esemplificazione 2

Misura	Obiettivo	Output	Indicatore	Target	Outcome	Indicatore	Target
Format/Griglia di valutazione per la procedura di selezione del beneficiario	Ridurre la discrezionalità	Disponibilità del Format/Griglia	Sì/No	Sì	Incremento della trasparenza e dell'economicità dell'azione amministrativa	(N° di ricorsi presentati nel periodo x+1 – N° di ricorsi presentati nel periodo x)/N° di ricorsi presentati nel periodo x	Trend in diminuzione
		Qualità della griglia	Punteggio attribuibile oggettivamente /Punteggio totale (%)	90%		(N° di domande escluse nel periodo x+1 – N° di domande escluse nel periodo x)/N° di domande escluse nel periodo x	Trend in diminuzione
			N° di criteri di selezione inseriti nella griglia	6			

37

Controllo dell'esposizione al rischio di corruzione

Rilevazione e analisi di condizioni che possono favorire la realizzazione di eventi rischiosi

Costruzione sistemi di alert che, attraverso l'identificazione di indicatori e relativi target soglia siano in grado di segnalare la potenziale presenza di rischi di corruzione nell'ambito di specifici processi e aree di rischio.

Elementi di un sistema di alert

- **indicatore**: grandezza espressa sotto forma di numeri (valori assoluti o rapporti), volta a favorire la rappresentazione dell'andamento del rischio;
- **target soglia**: valore – massimo o minimo – oltre o al di sotto del quale il valore dell'indicatore deve mantenersi.

Sistema di monitoraggio dell'esposizione al rischio: cosa dice il P.N.A.

- Nel P.T.P.C. di ogni amministrazione debbono essere previsti meccanismi che permettano al responsabile di **conoscere tempestivamente fatti corruttivi tentati o realizzati all'interno dell'amministrazione**.
- Nella sezione in cui viene affrontato il tema del monitoraggio e delle azioni di risposta, si fa riferimento genericamente ad una **azione di monitoraggio**:
  - "che comporta la valutazione del **livello di rischio** tenendo conto e a seguito delle azioni di risposta ossia della misure di prevenzione introdotte.
  - Questa fase è finalizzata **alla verifica dell'efficacia dei sistemi di prevenzione adottati** e, quindi, alla successiva messa in atto di **ulteriori strategie di prevenzione**".

Sistema di monitoraggio dell'esposizione al rischio: esemplificazione 1

EVENTO RISCHIOSO	AREA DI RISCHIO	PROCESSO	INDICATORE	TARGET SOGLIA
RA.01 inserimento nel bando di criteri/clausole deputate a favorire soggetti predeterminati	A) Acquisizione e progressione del personale	A.01 Reclutamento di personale a tempo indeterminato, determinato e progressioni verticali A.02 Progressioni economiche e di carriera A.03 Conferimento di incarichi di collaborazione A.04 Contratti di somministrazione lavoro A.06 Attivazione di procedure di mobilità in entrata	N° clausole atte a favorire soggetti predeterminati/N° bandi - procedure attivati	0
RA.02 nomina pilotata dei componenti della commissione di valutazione		A.01 Reclutamento di personale a tempo indeterminato, determinato e progressioni verticali A.02 Progressioni economiche e di carriera	N° nuovi componenti commissione valutazione/N° componenti commissione valutazione	≥ 0
RA.22 Individuazione di fabbisogni quantitativamente e qualitativamente non coerenti con la mission dell'ente		A.01 Reclutamento di personale a tempo indeterminato, determinato e progressioni verticali A.02 Progressioni economiche e di carriera A.03 Conferimento di incarichi di collaborazione A.04 Contratti di somministrazione lavoro A.06 Attivazione di procedure di mobilità in entrata	Implementazione di metodologia per la rilevazione dei costi dei processi alla base della programmazione fabbisogni di personale	Data di riferimento
			Costo personale anno x/costo personale anno x-1)	≤ 1
RB.01 accordi collusivi tra le imprese partecipanti a una gara volti a manipolarne gli esiti, utilizzando il meccanismo del subappalto come modalità per distribuire i vantaggi dell'accordo a tutti i partecipanti allo stesso	B) Affidamento di lavori servizi e forniture	B. 12 Subappalto	N° imprese partecipanti a gara di appalto/N° subappalti	≤ 1
RB.02 definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione)		B.03 Requisiti di qualificazione	N° imprese partecipanti alla gara	≥ 3
RC.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori	C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	C.2.1.1 Gestione istanze di cancellazione protesti	Rispetto degli standard dei tempi procedimentali istanza cancellazione protesti (carta dei servizi)	100%
RE.04 richiesta pretestuosa di ulteriori elementi istruttori	E) Sorveglianza e controlli	C.2.5.2. Attività di sorveglianza e vigilanza in materia di metrologia legale	Rispetto degli standard dei tempi procedimentali attività sorveglianza e vigilanza metrologia legale (carta dei servizi)	100%

Sistema di monitoraggio dell'esposizione al rischio: esemplificazione 2

EVENTO RISCHIOSO	AREA DI RISCHIO	PROCESSO	INDICATORE	TARGET SOGLIA
RE.10 Omissione dell'applicazione di sanzioni dovute	E) Sorveglianza e controlli	C.2.8.1. Sanzioni amministrative ex L.689/81	percentuale numero verbali di archiviazione rispetto ai verbali ricevuti	X %
		C.2.8.2. Gestione ruoli sanzioni amministrative	percentuale discarichi amministrativi rispetto ai ruoli emessi	X %