



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

ESPERI@
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA
E-LEARNING



Costruzione della mappa impatto/probabilità e criteri per la ponderazione del rischio di frode e corruzione

Questo materiale didattico rientra nell'ambito dei Percorsi e-Learning di alta formazione specialistica del Progetto Esper@ - Rafforzamento della capacità istituzionale ed amministrativa delle Regioni e degli Enti Locali del Mezzogiorno mediante il reclutamento di nuove figure professionali - Linea 7 Alta Formazione.

Finanziamento: Programmazione 2007 – 2013

Questo materiale è distribuito con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



Autore: Maria Scinicariello

Creatore: Formez PA

Diritti: Dipartimento della Funzione Pubblica

Data: Settembre 2017

Costruzione della mappa impatto/probabilità e criteri per la ponderazione del rischio di frode e corruzione

Dalla misurazione della probabilità e dell'impatto del rischio alla sua valutazione sintetica

La misurazione dell'incidenza dell'evento rischioso sul perseguimento dell'obiettivo (di un'organizzazione, di un'unità organizzativa, di un processo) prevede l'attribuzione di un valore alle due variabili caratterizzanti il rischio: la probabilità di accadimento dell'evento rischioso e l'impatto da questo generato. Tuttavia, oltre alla misurazione e valutazione delle singole variabili, può essere opportuno ai fini decisionali valutare anche le interazioni tra di loro e giungere ad una definizione e/o rappresentazione sintetica del livello di rischio, che esprime il rischio inerente.

Per "rischio inerente" si intende il livello di rischio complessivo a cui è esposta l'organizzazione (o una sua unità organizzativa o un processo), dati i livelli di probabilità e impatto, senza l'attivazione di alcun intervento di trattamento del rischio.

La misurazione e rappresentazione del rischio inerente con riferimento al rischio di frode e corruzione

La definizione del rischio inerente dipende dal tipo di tecniche utilizzate in fase di misurazione della probabilità e dell'impatto. Ad esempio, in caso di tecniche quantitative, di matrice probabilistica, è possibile pervenire a misure sintetiche del rischio, applicando metodi matematico-statistici, mentre nel caso di tecniche qualitative è possibile utilizzare rappresentazioni grafiche che sintetizzano i giudizi di valore espressi.

Ai rischi inerenti, relativi ai fenomeni di frode e corruzione, sono applicabili in via prioritaria tecniche qualitative, data la natura dei fenomeni e la mancanza di dati affidabili.

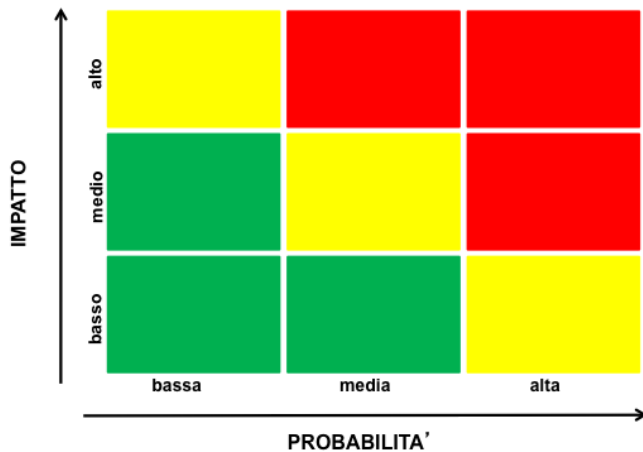
Tra le tecniche qualitative di rappresentazione del livello di esposizione al rischio, la matrice impatto/probabilità è sicuramente la più diffusa, tenuto conto della semplicità di costruzione e dell'immediatezza delle informazioni sui livelli di rischio.

La matrice impatto/probabilità

Per matrice impatto/probabilità si intende la combinazione dei giudizi qualitativi o semi-quantitativi della probabilità e dell'impatto per produrre un livello e una classificazione di

rischio. Di seguito un'esemplificazione di matrice, dove i differenti colori indicano differenti livelli di rischio associati a combinazioni di impatto-probabilità.

Figura 1: Esempificazione della matrice impatto-probabilità



Fonte: elaborazione Formez PA

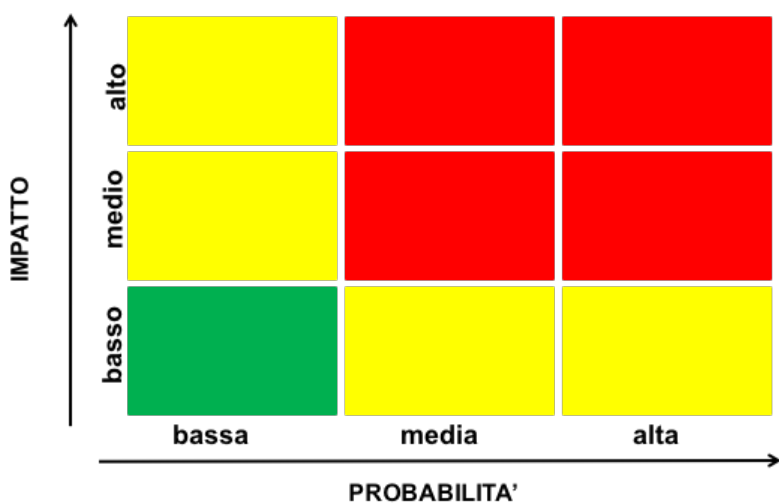
Gli assi della matrice sono costituiti dalle scale di misurazione definite sia per la probabilità che per l'impatto. Ciascuna scala può avere il numero di punti (3, 5, 7, etc.) che in fase di misurazione si è ritenuto più opportuno adottare, in funzione della capacità di rilevare in maniera affidabile il livello di impatto e quello di probabilità. Pertanto, la matrice può avere degli assi asimmetrici – le scale di misurazione della probabilità e dell'impatto hanno un numero di punti differenti – o simmetrici – le scale di misurazione della probabilità e dell'impatto hanno lo stesso numero di punti.

La matrice così costruita consente di posizionare i rischi stimati nell'ambito dei punti/quadranti di incrocio tra impatto e probabilità. Tuttavia, per tradurre tale posizionamento in informazioni utili per i vertici e/o i dirigenti e/o gli attori del controllo, è necessario definire a quali livelli di criticità corrisponde una data combinazione di impatto-probabilità e quanti livelli di criticità si vogliono determinare. Ai differenti livelli di criticità [ad es., nella matrice rappresentata sono identificati tre livelli: trascurabile (area verde), moderata (area gialla), elevata (area rossa)] deve corrispondere una differente priorità o modalità di trattamento del rischio [(ad es.: non trattare (area verde), monitorare (area gialla), gestire in via prioritaria (area rossa)]. Naturalmente, aumentando il numero di livelli di criticità si possono identificare delle aree di rischio più circoscritte, contenenti rischi con valutazioni più omogenee e si può definire in maniera più dettagliata il tipo di intervento di trattamento da mettere in atto.

L'attribuzione delle combinazioni impatto/probabilità ai livelli di rischio identificati avviene sulla base di criteri di accettabilità del rischio stesso.

L'accettabilità del rischio riflette la propensione al rischio di un'organizzazione, ma deve tener conto anche delle aspettative degli stakeholder di riferimento; ad esempio, nel caso dei rischi di frode e corruzione, l'accettabilità del rischio da parte di un'amministrazione dovrà essere necessariamente bassa, sia per la presenza di obblighi normativi (si pensi alla legge 190/2012 che introduce l'obbligo di contrastare e prevenire tali rischi), sia per le aspettative di alcuni stakeholder chiave (nel caso, ad esempio, dell'utilizzo dei fondi europei, la Commissione europea non è disposta a tollerare casi di frode e corruzione e ad essi sono associate rettifiche ai finanziamenti fino alla revoca), sia per le valenze etiche (un livello medio-alto di accettazione del rischio di frode e corruzione rappresenterebbe una licenza ad intraprendere comportamenti di mala amministrazione). Da ciò ne deriva, ad esempio, che l'area di rischio associata ad un livello di criticità trascurabile sarà il più possibile ridotta, coincidendo, se ritenuto opportuno, con la combinazione impatto-probabilità basso-bassa, mentre quella associata ad un livello di criticità elevata sarà sufficientemente ampia, tale da comprendere non solo le combinazioni più alte, ma anche quelle che associano valori medio-alti. In tal caso, la matrice riportata in figura 1 assumerebbe una differente distribuzione delle aree di rischio, come di seguito rappresentata.

Figura 2: Esempio di matrice impatto-probabilità per i rischi di frode e corruzione



Fonte: elaborazione Formez PA

È evidente come la matrice si presti a composizioni e letture modulari, rappresentando quindi uno strumento assolutamente flessibile e adattabile sia alle specificità di un'organizzazione,

sia a condizioni di contesto che potrebbero vincolare la definizione dei livelli di rischio; tuttavia, allo stesso tempo, onde evitare distorsioni, richiede che la metodologia e i criteri di costruzione siano chiari e definiti a monte del processo.

Infine, occorre sottolineare, che se la matrice è un valido strumento per classificare i rischi secondo livelli di rischio e consentire una rappresentazione immediata dell'esposizione al rischio dell'organizzazione, allo stesso tempo, non consente una comparazione tra questi e, quindi, una graduatoria. Infatti, non è possibile affermare che un rischio con una probabilità di accadimento alta e un basso impatto sia equivalente o superiore o inferiore ad un rischio con una probabilità di accadimento bassa e un impatto alto.

La ponderazione del rischio: finalità

Al termine della fase di analisi del rischio, l'organizzazione ha raccolto una serie di elementi che le consentono di sapere a quali rischi è esposta, dove, perché e quale livello di criticità questi presentano; tuttavia, per poter passare ad una fase di risposta e gestione del rischio è necessario definire innanzitutto su quali di quelli evidenziati occorre agire in via prioritaria.

L'analisi del rischio consente una prima scrematura, eliminando tutti quei rischi che si posizionano ad un livello di rischio basso o, viceversa, selezionando quelli che si posizionano ad un livello di rischio medio-alto. Nell'ambito di questi ultimi occorre, tuttavia, definire su quali rischi intervenire nell'immediato e su quali successivamente, tenendo anche conto delle risorse disponibili.

Vi è poi un problema di classificazione dei rischi. Questo problema riguarda non solo quelli con combinazioni inverse di impatto e probabilità, ma potrebbe interessare anche quei rischi che, seppur posizionati nella stessa combinazione di probabilità e impatto, potrebbero coinvolgere unità organizzative o settori differenti.

Inoltre, anche qualora si pervenisse ad una classificazione dei rischi attraverso l'utilizzo di tecniche quantitative per la valutazione dell'impatto e della probabilità, non necessariamente un rischio con un punteggio più elevato rappresenta il rischio su cui occorre intervenire in via prioritaria, in quanto la priorità può essere condizionata da fattori strategici, organizzativi, di contesto esterno e altro ancora.

Come pervenire, quindi, ad una classificazione, una graduatoria dei singoli rischi che rappresenti le effettive priorità di intervento dell'organizzazione? Definendo, innanzitutto, dei criteri per la ponderazione dell'impatto e della probabilità e analizzando e confrontando i rischi alla luce dei criteri definiti.

La definizione dei criteri di ponderazione

L'identificazione e l'applicazione di criteri guida per la scelta dei rischi su cui intervenire rappresenta una fase importante nell'ambito del processo di valutazione del rischio (*risk assessment*), in quanto consente di intervenire sui rischi che rappresentano per l'organizzazione le principali minacce alla creazione di valore e al perseguimento degli obiettivi.

Tali criteri dovranno essere definiti dagli organi di vertice con il supporto del risk manager (o di figure con un ruolo di supporto metodologico, coordinamento e monitoraggio dell'implementazione e attuazione del processo di risk management).

I criteri sono riconducibili alle seguenti categorie:

- rilevanza strategica degli obiettivi/processi/unità organizzative su cui incide il rischio;
- rilevanza economica degli obiettivi/processi/unità organizzative su cui incide il rischio;
- rilevanza organizzativa (% di personale dedicato/impiegato) degli obiettivi/processi/unità organizzative su cui incide il rischio;
- rilevanza esterna degli obiettivi/processi/unità organizzative su cui incide il rischio, sia in termini di credibilità/fiducia, sia in termini di rilevanza attribuita dagli stakeholder chiave.

Tale lista è solo indicativa e non esaustiva, in quanto ciascuna organizzazione potrebbe identificare dei criteri in funzione delle specificità settoriali, territoriali o di contesto che risultano rilevanti nella valutazione e gestione del rischio, anche in relazione alla tipologia di rischio trattato.

Una volta identificati i criteri, occorre attribuire dei pesi che consentiranno di pervenire ad una valutazione ponderata dei rischi.