



Agatino Cariola

Direttore Centrale Rapporto Assicurativo INAIL

Alessandro Pastorelli

Responsabile Servizio Ispettorato e Sicurezza e RPCT INAIL

Il Risk Management per l'integrazione delle funzioni, il miglioramento del livello dei servizi e il contrasto alla corruzione in una pubblica amministrazione nazionale

Il caso INAIL

La «messa in Sicurezza» dell'Organizzazione in un'ottica globale e integrata

Sicurezza

ETHICS

CODICE DI COMPORTAMENTO: Sicurezza dei comportamenti / delle prassi

Sicurezza fisica (safety & health)

Sicurezza degli immobili e dei luoghi di lavoro
(safety)



Sicurezza dei dipendenti
(health)



Sicurezza organizzativa (security)

Sicurezza dei processi di erogazione dei servizi e di supporto



Sicurezza economico-finanziaria



Sicurezza logica

Sicurezza della rete



Sicurezza dei dati



Sicurezza dei sistemi



Sicurezza applicativa



Concetto di «corruzione»

Se per **corruzione** si intende l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato – **a prescindere dalla rilevanza penale** - al fine di ottenerne vantaggi privati che determina un malfunzionamento dell'amministrazione **dobbiamo operare una bipartizione operativa:**

Contrasto alla malagestio quando

- › l'esercizio della funzione è affidata a un **dipendente pubblico**;
- › quando il potere non è esercitato nei termini previsti dalla legge e da esso consegue un **vantaggio privato**: beneficio finanziario o di altra natura, non necessariamente personale e diretto, ma che può riguardare anche soggetto terzi cui il soggetto è legato in qualche modo (famiglia, amicizia, etc)
- › Il suo accertamento è di competenza dell'Amministrazione

Contrasto alla corruzione quando

- › l'attività è riconducibile a **reato** proprio
- › commesso da un **dipendente pubblico** o assimilato
- › Le attività istruttorie e la valutazione delle circostanze rientra nelle competenze della **magistratura criminale**.

Gli obiettivi e le direttrici operative delle politiche di contrasto alla *malagestio*

Tre obiettivi:

- ridurre le opportunità che si manifestino casi di malagestio
- aumentare la capacità di scoprire casi di malagestio
- creare un contesto sfavorevole alla malagestio

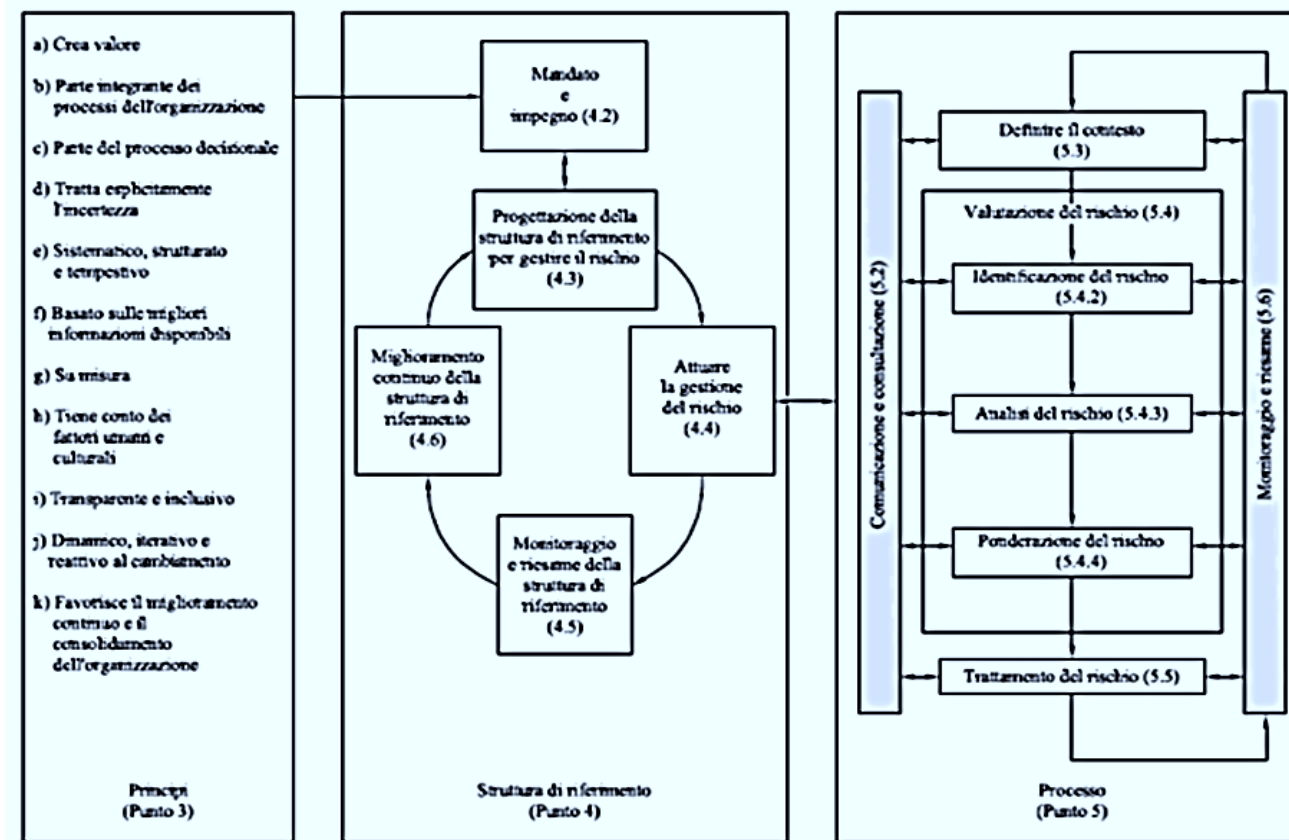
Cinque direttrici:

- valorizzare delle esperienze del passato
- creare una rete per la prevenzione e la trasparenza sia interna che esterna al proprio ambiente istituzionale
- attivare una formazione specifica
- utilizzare al meglio le tecnologie informatiche presenti sul mercato per individuazione e attuazione di modifiche organizzative e normative generali

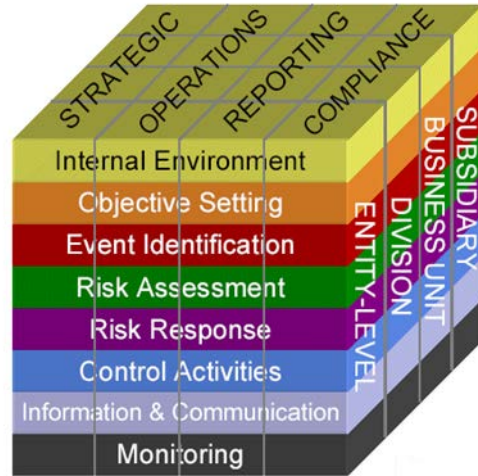
Un percorso possibile

1. **dall'analisi del rischio all'audit operativo: metodologia e prassi**
2. **l'allineamento tra DB processi e DB rischi,**
3. **la circolarità del sistema dei controlli**
4. **l'analisi del contesto: applicazione della SWOT Analysis e della Survey**
5. **Il collegamento con il piano della performance,**
6. **Strategie di Digitalizzazione e Trasparenza,**
7. **I Controlli Reattivi e Controlli Predittivi: la nuova frontiera AI per la prevenzione,**

Lo schema concettuale dei collegamenti tra principi, strutture di riferimento e processi

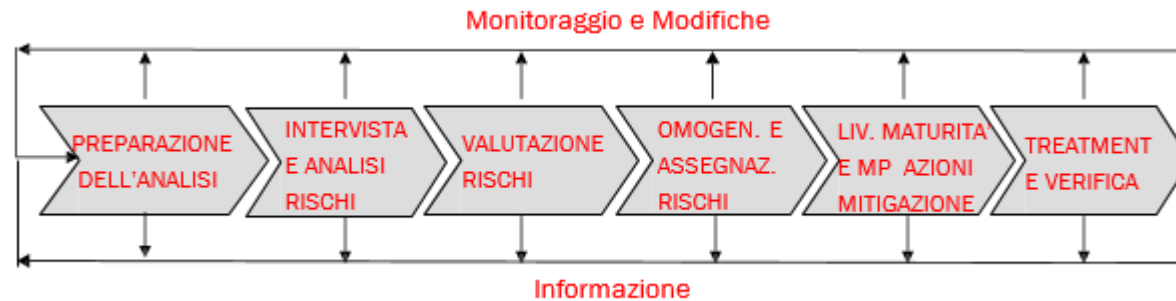


RISK MANAGEMENT: L'ERM e i suoi componenti



Componenti dell'Enterprise Risk Management:

- **Internal environment:** valori, competenze, responsabilità
- **Objective setting:** chiara identificazione degli obiettivi aziendali (strategici, operativi, di reporting, di conformità) e loro condivisione
- **Event identification:**..... identificazione rischi ed opportunità
- **Risk assessment:**..... probabilità di accadimento e impatto potenziale (Rischi potenziali ed effettivi)
- **Risk response:** identificazione possibili azioni contenimento e contrasto dei rischi entro i limiti considerati accettabili dall'organizzazione. Risk response diventa sinonimo di Controllo
- **Control activities:** scelta e comunicazione delle politiche di risk response
- **Information & communication:** identificazione e comunicazione delle informazioni al personale
- **Monitoring:** monitoraggio processo ERM al fine di valutarne modifiche/correzioni



Tassonomia dei Processi

Area	Macroprocesso	Processo	Sottoprocesso	Fasi	Flusso di processo
Supporto					
	Processi Strumentali (di Istituto)				
		Approvvigionamenti e appalto lavori			
			Acquisto di beni e servizi con gara per conto di struttura committente		
				Definizione delle specifiche tecnico/funzionali del servizio/fornitura	
				Definizione delle specifiche tecnico/funzionali del servizio/fornitura	
				Definizione e predisposizione del Bando di Gara	
				Nomina del RUP (Responsabile Unico del Procedimento)	
				Avvio procedura di gara e determina a contrarre	
				Predisposizione documentazione tecnica e amministrativa	
				Espletamento gara e pubblicazione Bando	
				Gestione e assegnazione della gara	
				Nomina Commissione	
				Verifica dei requisiti dei partecipanti	
				Ricezione fattura e verifica massimali	

La Tassonomia dei rischi

MACRO - RISCHIO	RISCHIO	RISCHIO ELEMENTARE	FATTISPECIE
RISCHI RELATIVI AL RAPPORTO DI IMPIEGO E ALLA SICUREZZA SUL LAVORO			
	RISCHI RELATIVI AL RAPPORTO DI IMPIEGO		
		ATTI NON CONFORMI ALLE DISPOSIZIONI LEGISLATIVE VIGENTI IN MATERIA DI IMPIEGO	
			Illegittimo trasferimento
		ATTI DISCRIMINATORI (DIFFAMAZIONE, MOLESTIE, MOBBING)	
			Mobbing

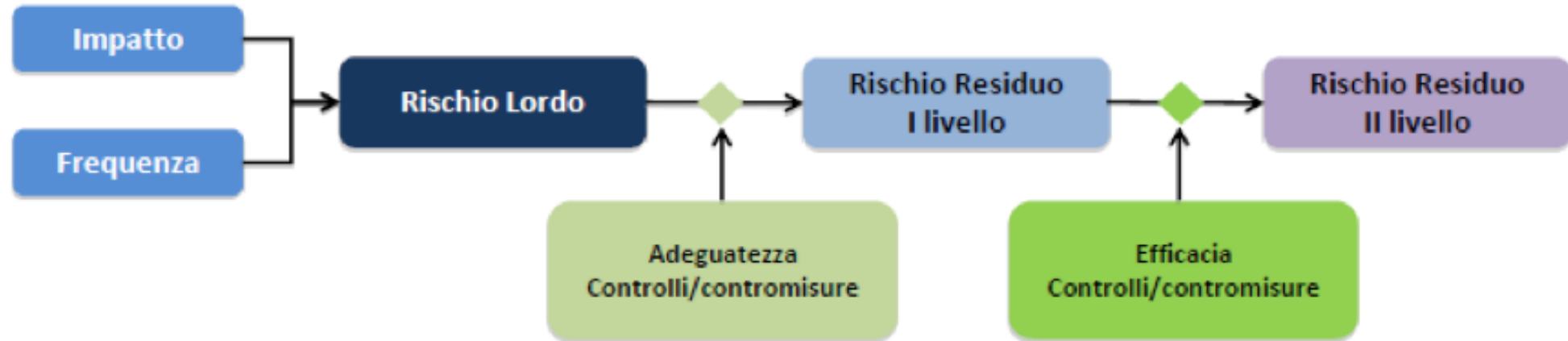
Le aree di rischio

<p>X = Area di rischio</p> <p>Tassonomia dei processi</p>			Macro-Rischio	FRODE INTERNA		
			Rischio	FRODE		
			Rischio elementare	FRODE NELL'AFFIDAMENTO FORNITURE SERVIZI E LAVORI		
			Fattispecie	Acquisti non a condizioni di mercato o in situazioni di conflitto di interesse	Violazione delle policy di selezione dei Fornitori relativamente alle procedure di acquisto, affidamento diretto e assegnazioni lavori	Omissione o errore nella valutazione/collaudi delle forniture di beni, servizi ricevuti e lavori
Macroprocesso	Processo	Sottoprocesso				
Processi Strumentali	Approvvigionamenti e appalto lavori	Acquisto di beni e servizi con gara per conto di struttura committente	X	X	X	
		Acquisto di beni e servizi con gara da parte di stazione appaltante assegnataria di budget	X	X	X	
		Acquisto di beni e servizi con sistema in economia-cottimo fiduciario da parte di stazione appaltante assegnataria di budget	X	X	X	
		Acquisto di beni e servizi con sistema in economia-cottimo fiduciario - Affidamento diretto da parte di stazione appaltante assegnataria di budget		X	X	
		Acquisto di beni e servizi tramite Consip da parte di stazione appaltante assegnataria di budget	X		X	

Tassonomia dei rischi

Aree di rischio (su cui effettuare le valutazioni/assessment)

Adeguatezza ed efficacia

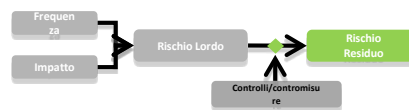


Valutazione *ex ante* circa l'esistenza di controlli per la mitigazione del rischio e il loro grado di copertura

Valutazione *ex post* circa l'efficacia dei controlli esistenti o posti in essere. Può essere effettuato in forma autonoma (dal Risk Owner, Risk Manager, Responsabile Anticorruzione, etc.) o in collaborazione con la funzione di Audit.

- $\text{Rischio Lordo} = \text{Frequenza} * \text{Impatto}$
- $\text{Rischio Residuo I livello} = \text{Rischio Lordo} * (1 - \text{Adeguatezza del Controllo}/100)$
- $\text{Rischio Residuo II livello} = \text{Rischio Lordo} * (1 - \text{Efficacia del Controllo}/100)$

La Tavola dei rischi residui



Possibili risultanti di Rischio Residuo partendo dagli score calcolati per i Rischi Lordi e per i diversi livelli di Efficacia dei Controlli:

RISCHIO LORDO		Controllo %				
		90	70	45	20	0
Score	Giudizio	EFFICACE	ABBASTANZA EFFICACE	PARZIALMENTE EFFICACE	INEFFICACE	ASSENTE
1	MOLTO ALTO	0,10	0,30	0,55	0,80	1,00
1	MOLTO ALTO	0,10	0,30	0,55	0,80	1,00
1	MOLTO ALTO	0,10	0,30	0,55	0,80	1,00
1	MOLTO ALTO	0,10	0,30	0,55	0,80	1,00
0,8	MOLTO ALTO	0,08	0,24	0,44	0,64	0,80
0,6	ALTO	0,06	0,18	0,33	0,48	0,60
0,56	ALTO	0,06	0,17	0,31	0,45	0,56
0,42	ALTO	0,04	0,13	0,23	0,34	0,42
0,4	MEDIO ALTO	0,04	0,12	0,22	0,32	0,40
0,36	MEDIO ALTO	0,04	0,11	0,20	0,29	0,36
0,28	MEDIO ALTO	0,03	0,08	0,15	0,22	0,28
0,27	MEDIO ALTO	0,03	0,08	0,15	0,22	0,27
0,2	MEDIO	0,02	0,06	0,11	0,16	0,20
0,18	MEDIO	0,02	0,05	0,10	0,14	0,18
0,16	MEDIO	0,02	0,05	0,09	0,13	0,16
0,14	MEDIO	0,01	0,04	0,08	0,11	0,14
0,12	MEDIO	0,01	0,04	0,07	0,10	0,12
0,09	BASSO	0,01	0,03	0,05	0,07	0,09
0,08	BASSO	0,01	0,02	0,04	0,06	0,08
0,04	BASSO	0,00	0,01	0,02	0,03	0,04

Gli effetti delle Mitigans: dal rischio lordo al rischio residuo

Segue da preced slide
Segue da preced slide



Analisi delle azioni di mitigazione implementate al 100% (nuovi controlli)

- Di seguito si riporta un'ipotesi di **abbattimento del Rischio Residuo** determinata dall'implementazione completata al 100% delle **azioni di mitigazione intraprese** (divenute nuovi controlli), classificate sulla base della **Rilevanza** in termini di impatto sulla copertura dei controlli nel relativo processo. Il criterio della **Rilevanza** delle azioni di mitigazione prevede **3 livelli di impatto** che saranno valutati dai Risk Owner, in termini di copertura:

Analisi azioni di mitigazioni				Impatto sul Rischio Residuo - o Netto (RR)	
Stato di avanzamento Azione di mitigazione	Esito Monitoraggio dell'azione di mitigazione intrapresa	Rilevanza dell'azione di mitigazione intrapresa (A/M/B)	Livello di abbattimento del Rischio Residuo sulla base del Giudizio di efficacia dei controlli derivante dagli Esiti degli Audit (ARCO Audit)	Variazione del Rischio residuo o netto (RR) per abbattimento dall'implementazione delle Azioni di mitigazione	
% Mitigans = 100%	Azione implementata	A	Fino a + 3 fasce (abbattimento significativo del RR)	Rischio non presidiato	Rischio sostanzialmente presidiato
% Mitigans = 100%	Azione implementata	M	Fino + 2 fasce (abbattimento rilevante del RR)	Rischio non presidiato	Rischio parzialmente presidiato
% Mitigans = 100%	Azione implementata	B	Fino a + 1 fascia (abbattimento minore del RR)	Rischio non presidiato	Rischio prevalentemente non presidiato

INTERNAL AUDITING

MODELLO E TECNOLOGIA PER L'ANTICORRUZIONE E CONTRASTO ALLE FRODI

- Gli episodi di *mala gestio* sono in genere riconducibili a ***errores in procedendo***
- Occorre acquisire dati significativi dalle procedure, dal sistema dei controlli, dalla **swot analysis**, da fonti esterne.
- Realizzare modelli statistici per l'individuazione delle «**anomalie**» di **flusso o organizzative** che possano essere classificate come **potenzialmente in grado di generare «perdite»** per l'Istituto.
- Compilare **un catalogo normativo** con valutazione degli impatti sul sistema organizzativo.
- Individuare percorsi di **revisione organizzativa** con il coinvolgimento delle DDCC ovvero programmazione di controlli per limitare la possibilità che nel loro insieme limitino la possibilità che le **perdite da potenziali diventino reali**.
- **Progetto «fraud audit»**

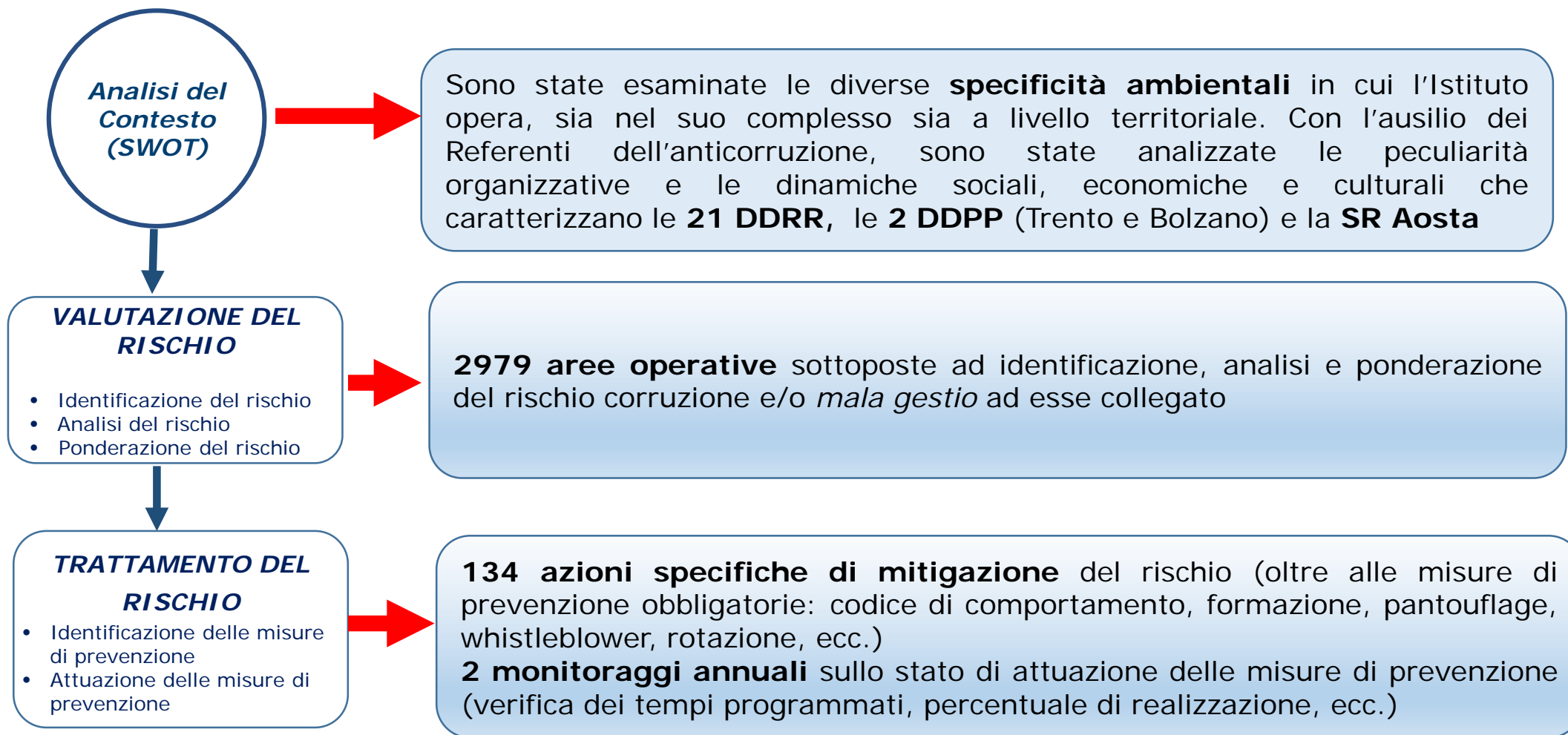
Riconciliazione (o allineamento) DB Rischi – DB Processi

- Nell'ambito dell'attività di aggiornamento delle valutazioni dei rischi, sono necessarie attività di **riconciliazione a livello di processo** tra quanto mappato su **DB RISCHI** e quanto su **DB Processi**.
- Le attività di riconciliazione (o allineamento) Db Rischi vs Db Processi debbono essere svolte con livelli di dettaglio differenti, quali:
 - **Livello 1:** a livello di area / processo
 - **Livello 2:** a livello di fattispecie di rischio (es. validare, modificare, integrare le fattispecie di rischio ad oggi esistenti in DB Rischi sulla base dell'analisi dei nuovi processi/attività DB Processi)
 - **Livello 3:** a livello di controlli di processo (o manuali) e di sistema (o automatici): (es. validare, modificare, integrare gli attuali controlli mappati in DB Rischi sulla base dei controlli ricavabili dall'analisi della mappatura dei processi)



INTERNAL AUDITING

IL SISTEMA DI PREVENZIONE INAIL (QUALCHE CIFRA)



INTERNAL AUDITING

GLI AMBITI IDENTIFICATIVI DEI RISCHI

Area	Processi Operativi	Processi	Processi di Supporto
Operativa
Supporto

I rischi , identificati a partire dai processi operativi , sono riclassificati in una specifica Tassonomia



- Antifrode e Anticorruzione
- Gestione rischi operativi

- Compliance
- Gestione rischi di compliance

Area	Processi Operativi	Processi	Processi di Supporto
Operativa
Supporto

Metodologia di valutazione e mitigazione dei rischi

Area	Valore	Qualità	Valore	Qualità	Score	Qualità
Molto Alto	1	...	1	Molto Alto
Alto	2	...	2	Alto
Medio	3	...	3	Medio
Basso	4	...	4	Basso

RISCHIO LORDO	Score	Giudizio	Controllo %			
			90	70	50	0
1	MOLTO ALTO	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
2	MOLTO ALTO	0.10	0.00	0.00	0.00	0.90
3	MOLTO ALTO	0.10	0.00	0.00	0.00	0.90
4	MOLTO ALTO	0.10	0.00	0.00	0.00	0.90
5	MOLTO ALTO	0.10	0.00	0.00	0.00	0.90
6	ALTO	0.06	0.18	0.03	0.00	0.79
7	ALTO	0.06	0.17	0.03	0.00	0.79
8	ALTO	0.06	0.14	0.03	0.00	0.79
9	MEDIO ALTO	0.04	0.12	0.02	0.00	0.84
10	MEDIO ALTO	0.04	0.11	0.02	0.00	0.86
11	MEDIO ALTO	0.04	0.08	0.15	0.00	0.77
12	MEDIO ALTO	0.03	0.08	0.11	0.00	0.78
13	MEDIO	0.02	0.06	0.11	0.16	0.65
14	MEDIO	0.02	0.06	0.10	0.14	0.68
15	MEDIO	0.02	0.05	0.09	0.11	0.73
16	MEDIO	0.01	0.04	0.08	0.11	0.76
17	MEDIO	0.01	0.04	0.07	0.10	0.78
18	BASSO	0.01	0.03	0.05	0.07	0.84
19	BASSO	0.01	0.02	0.05	0.06	0.86
20	BASSO	0.01	0.02	0.03	0.04	0.90
21	ASSENTE	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
22	ASSENTE	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
23	ASSENTE	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
24	ASSENTE	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00

$RL = \text{Impatto} \times \text{Frequenza}$

$RR = RL \times (1 - \text{Controllo}/100)$

I rischi sono identificati a partire dall'analisi e scomposizione della normativa; essi derivano dalla mancata ottemperanza degli obblighi previsti. Tali rischi non sono organizzati all'interno di una Tassonomia.

INTERNAL AUDITING

ASSOCIAZIONE TRA DOMANDE DI AUDIT (ARCO AUDIT) E FATTISPECIE DI RISCHIO (ARCHER)

Descrizione delle fasi operative che hanno determinato la rilevazione delle **percentuali di non conformità** per le domande delle check list associate alle fattispecie di rischio.

1

ASSOCIAZIONE FASE DOMANDA – RISCHIO

Associazione, tra le fasi mappate in ARCHER e quelle individuate in ARCO Audit

RILEVAZIONE % NC PER DOMANDA

Rilevazione della % di non conformità per singola domanda di audit, mediante il rapporto tra risposte NO e risposte totali.

$$\% NC = \frac{\text{Risposte NO}}{\text{Risposte Totali}}$$

2

CALCOLO % NC MEDIA SUL RISCHIO

Calcolo della percentuale media di non conformità per la singola fattispecie di rischio, ottenuta mediante la media semplice di tutte le percentuali di NC associate ad una determinate fattispecie di rischio

3



INTERNAL AUDITING

INDIVIDUAZIONE E ASSOCIAZIONE TRA CHECKLIST DI AUDIT (ARCO AUDIT) E DI PROCESSO (ARCHER)

Le associazioni Domande di **Audit ARCO AUDIT** vs **Fattispecie di Rischio ARCHER**

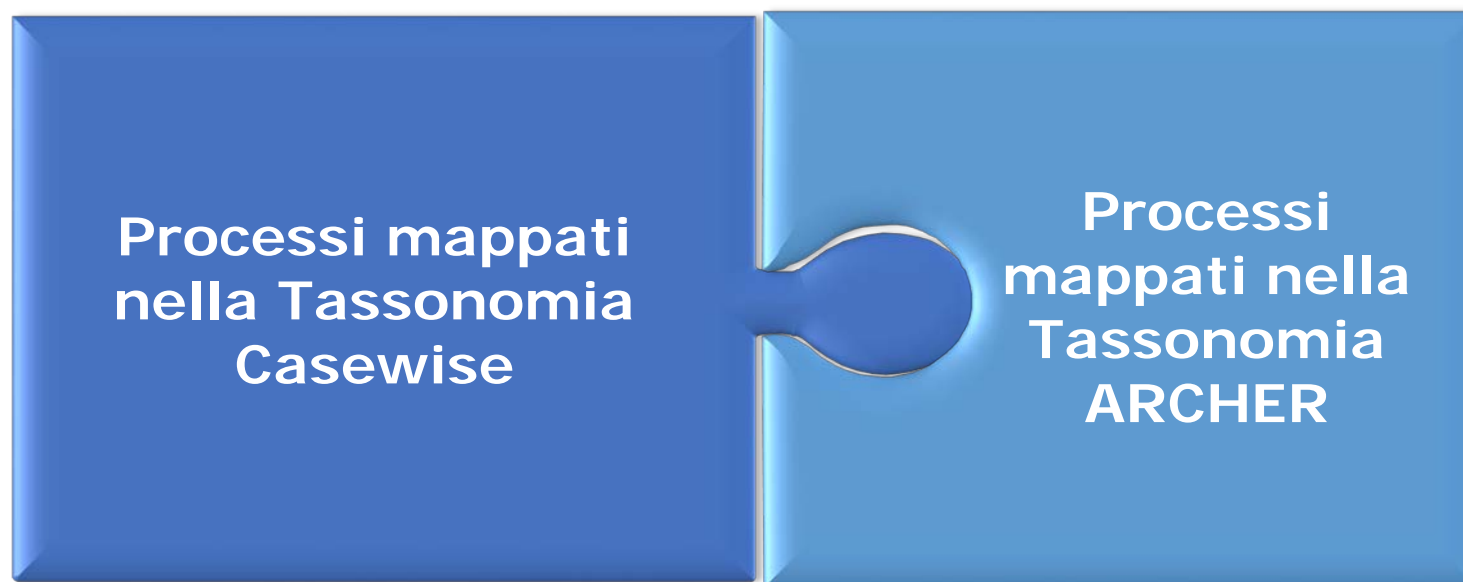


INTERNAL AUDITING

INDIVIDUAZIONE E ASSOCIAZIONE TRA PROCESSI CASEWISE E PROCESSI ARCHER

Associazione tra i processi mappati in Casewiset e i processi rilevati in (ARCHER)

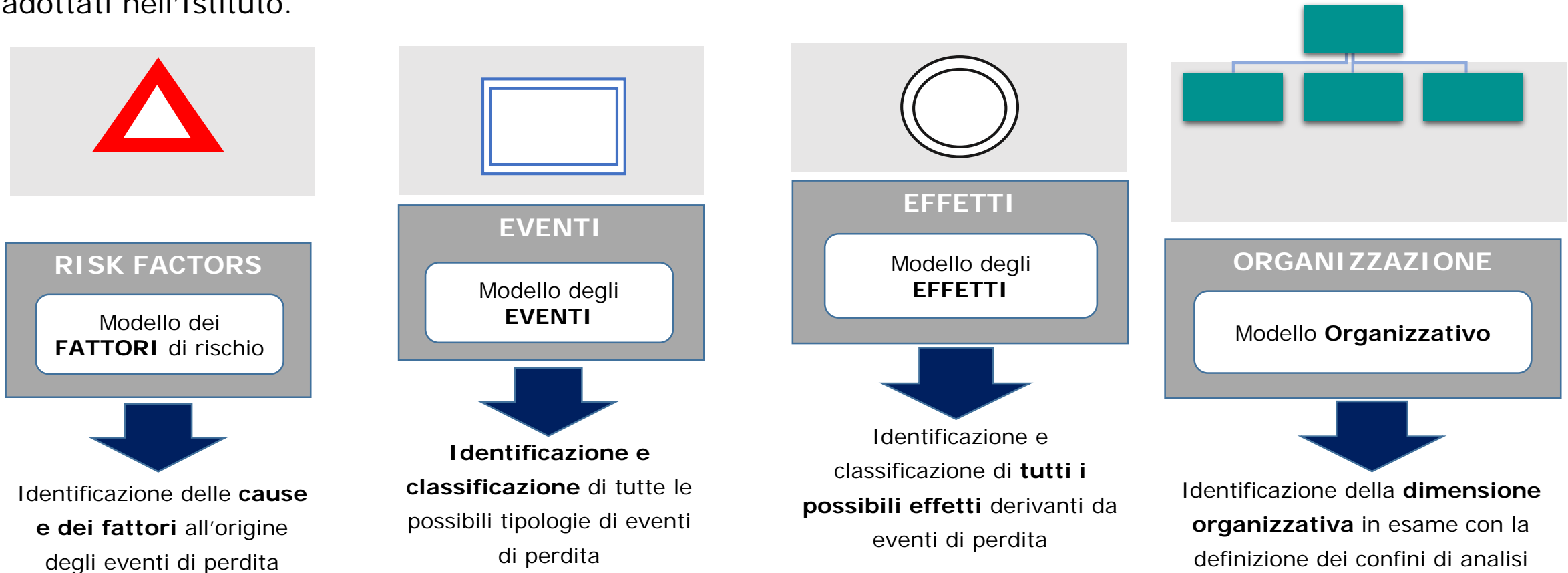
L'obiettivo di questa fase è quello di ricondurre la tassonomia in ARCHER alla tassonomia CASEWISE



INTERNAL AUDITING

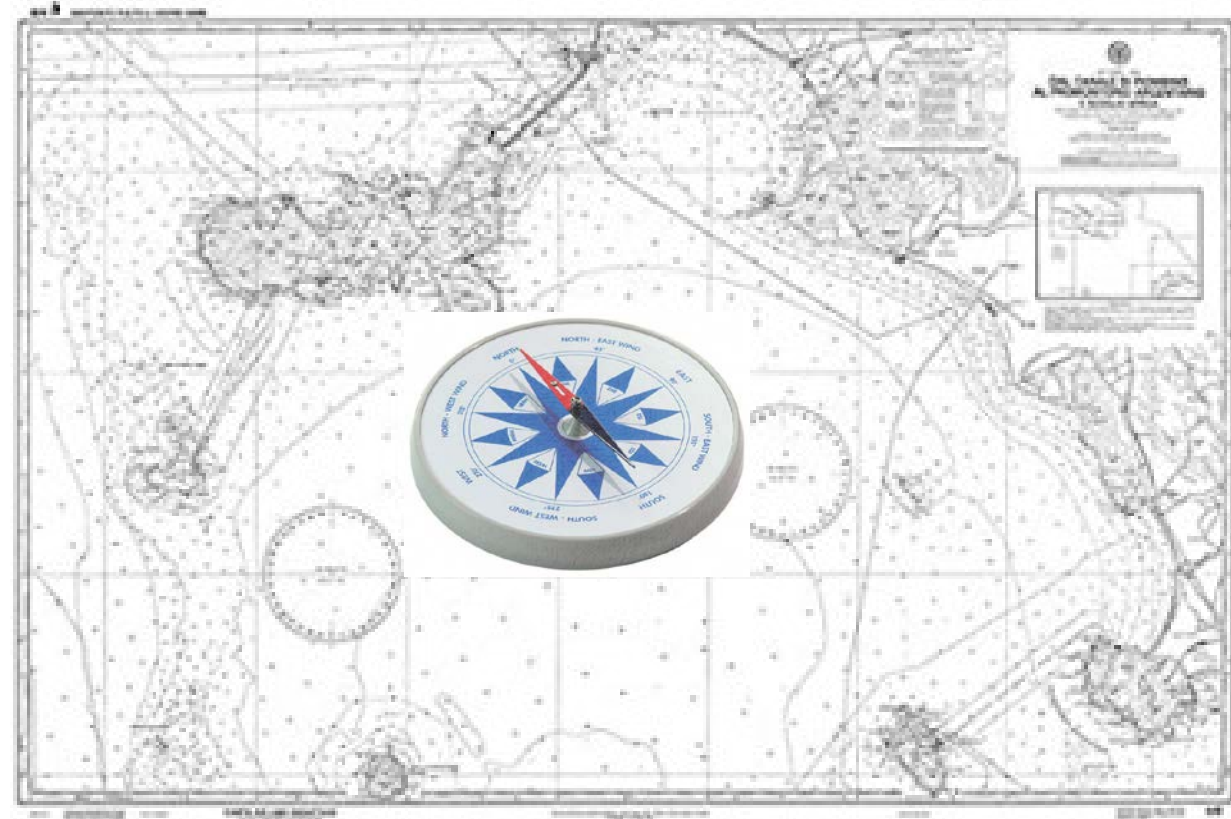
IL PERCORSO DI CONTRASTO ALLE FRODI E LA LOSS DATA COLLECTION

Relativamente al percorso di contrasto alle frodi occorre gestire la raccolta degli eventi di perdita, sia potenziale che reale, in modo strutturato e coerente con la metodologia e gli approcci alla gestione del rischio adottati nell'Istituto.



Loss Data collection

Una Bussola per tracciare la rotta di domani



Dal monitoraggio statico al Monitoraggio dinamico: il Percorso per la realizzazione di una funzione di continuous auditing

Le **grandi sfide della digitalizzazione** richiedono alle aziende di dotarsi di **nuovi modelli operativi dinamici, flessibili e trasparenti** orientati al miglioramento continuo (ottimizzazione dei processi e delle strutture, incremento delle performance e della qualità degli output, gestione dei rischi).

i 4 passaggi fondamentali



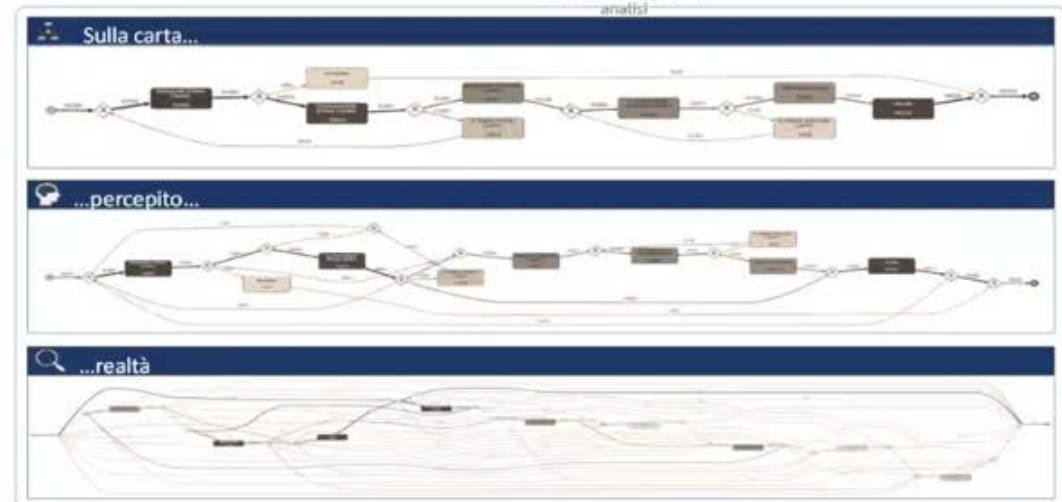
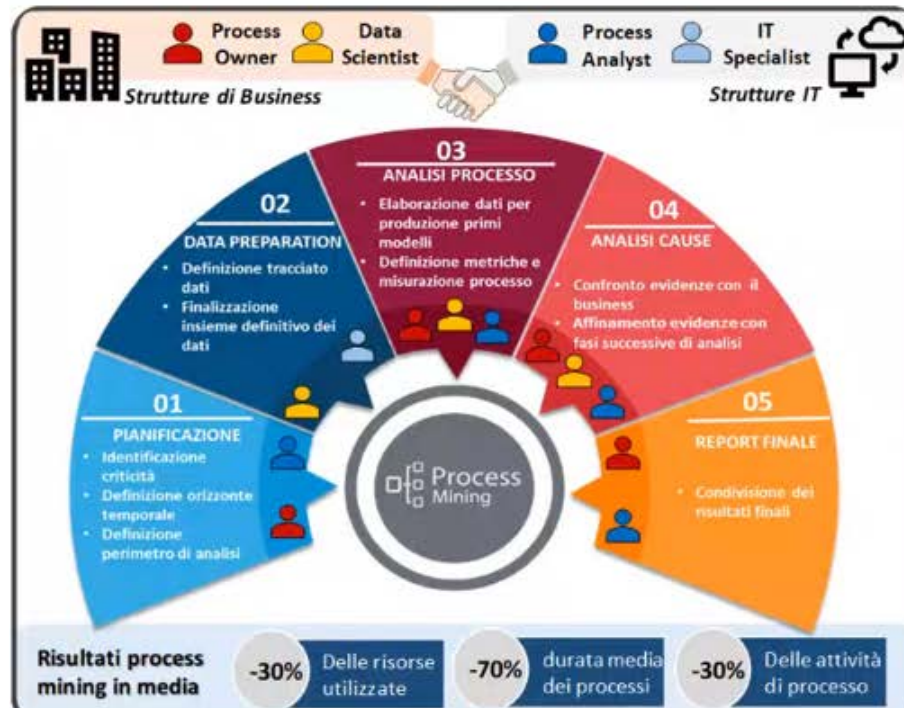
- ✓ **Adeguamenti organizzativi** e supporto all'adozione del cambiamento
- ✓ Mappatura e reingegnerizzazione di **processi** e **procedure applicative**
- ✓ Valorizzazione del **patrimonio informativo** dell'Istituto (IANUA) e adozione di metodologie e **strumenti di continuous monitoring/improvement**
- ✓ Evoluzione dei **servizi digitali** in ottica utente centrica

Lo stato di maturità raggiunto su tali elementi abilita verso un'effettiva «Organizzazione Digitale» che, sfruttando I dati come leva per attivare un modello di continuous monitoring ed improvement, integri in una vista circolare processi e procedure, assetti organizzativi e gestione

La modellizzazione

Modello integrato di monitoring e continuous improvement (1 di 2)

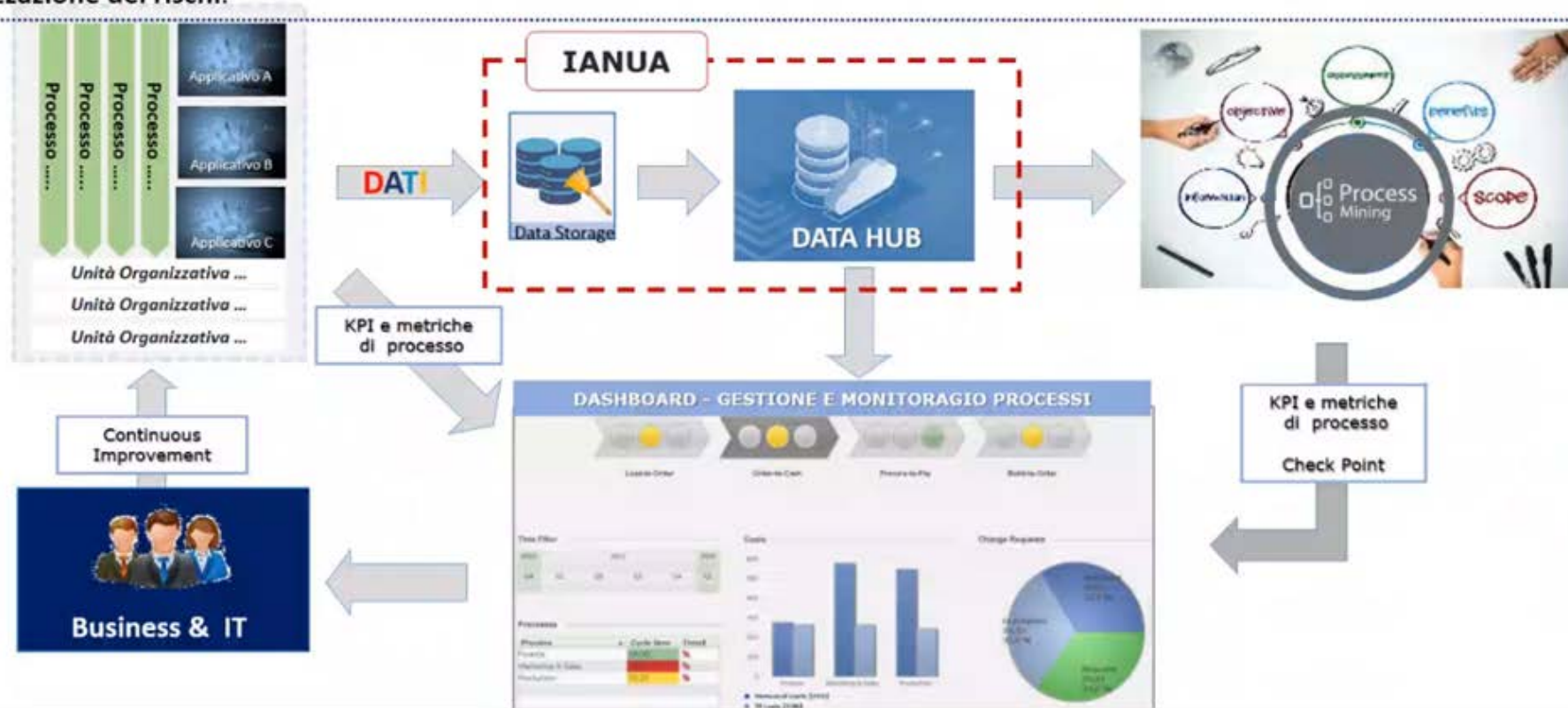
La disponibilità di processi mappati e di dati generati dalle applicazioni consente di adottare un **approccio innovativo di «Process Mining»** che, favorendo un **modello operativo integrato** di analisi ed indirizzo tra le **strutture IT e le strutture di business**, permette di accelerare il raggiungimento di obiettivi di **riduzione delle inefficienze, reingegnerizzazione dei processi, razionalizzazione di risorse e «supportare» le analisi di compliance normativa (internal auditing, antifrode, ecc.)**.



L'integrazione

Modello integrato di monitoring e continuous improvement (2 di 2)

Si tratta di un **modello virtuoso di acquisizione, analisi e rappresentazione** dei dati, prodotti dalle applicazioni a supporto dei processi di business, che sfruttando le potenzialità del **Process Mining** e **Data Mining**, abilita la **misurazione «trasparente»** delle performance «organizzative e di processo» in ottica di **miglioramento ed aggiornamento continuo** dei processi «agiti», nonché di **gestione ed ottimizzazione dei rischi**.



L'oggettività del miglioramento continuo

Process Control Room – Principali obiettivi

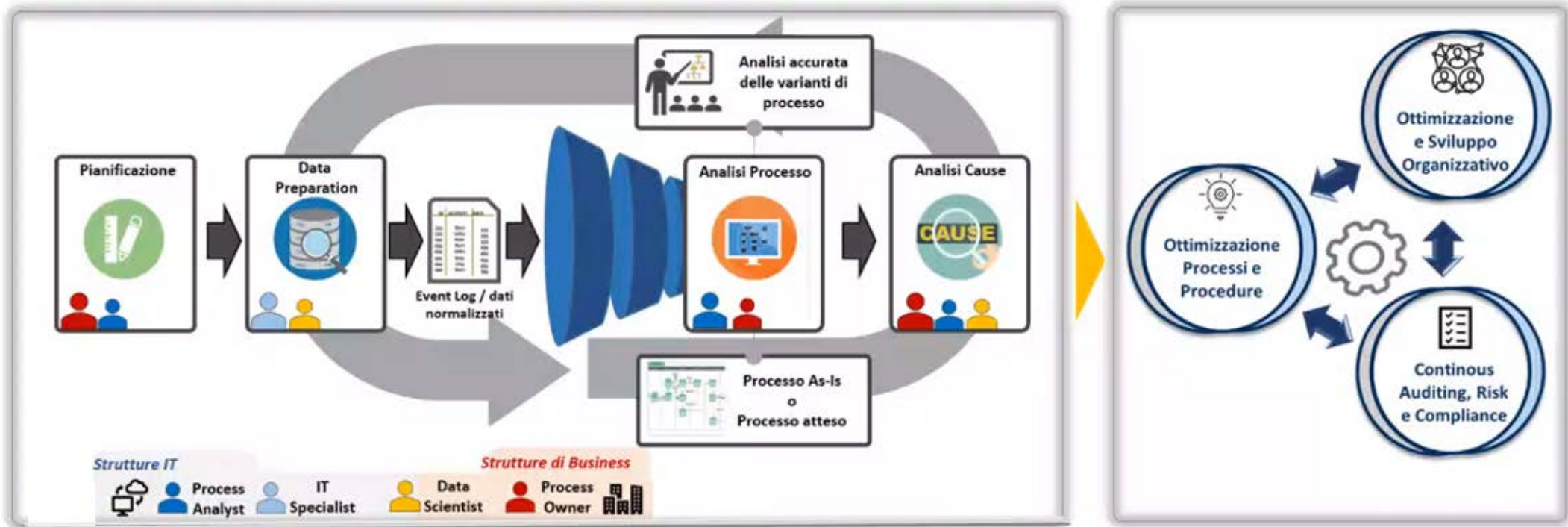
Passare da un approccio «confidence» based (soggettivo) ad un approccio «evidence» based (oggettivo), che sfrutti i dati e tecniche innovative di Process Mining, Automatic Discovery, What If Scenario, Predictive Analysis e Data Mining come leva per indirizzare rapidamente interventi di ottimizzazione dei processi, sviluppo organizzativo e risk management.

Process Automatic Discovery

What If Scenarios Analysis

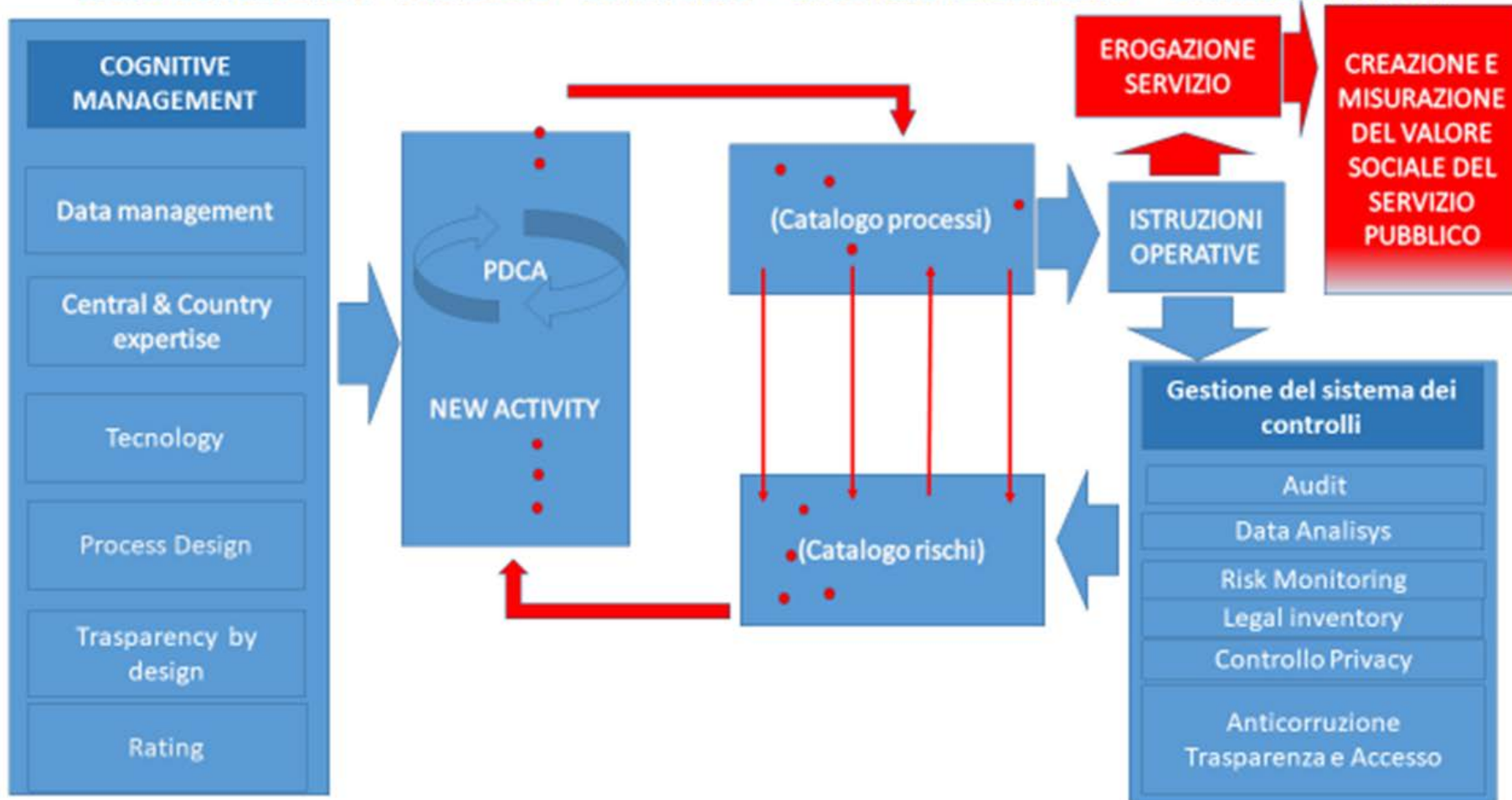
Predictive Analysis

Modello circolare orientato al continuous improvement



ANALISI DEI PROCESSI E RISK MANAGEMENT

CICLO CONOSCENZA - PROCESSO - CONTROLLO - EROGAZIONE SERVIZIO - CREAZIONE VALORE



INTERNAL AUDITING

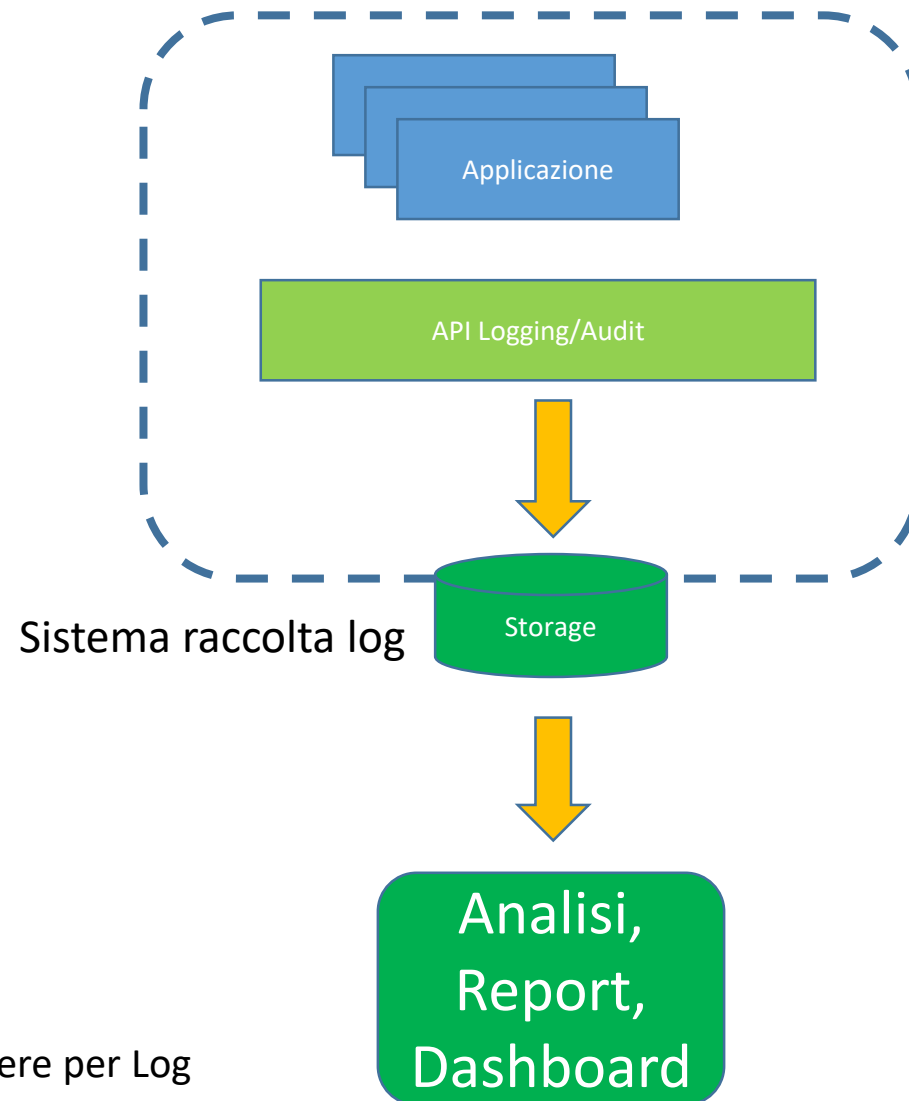
IL COLLEGAMENTO CON IL PIANO DELLA PERFORMANCE



Il logging sui sistemi

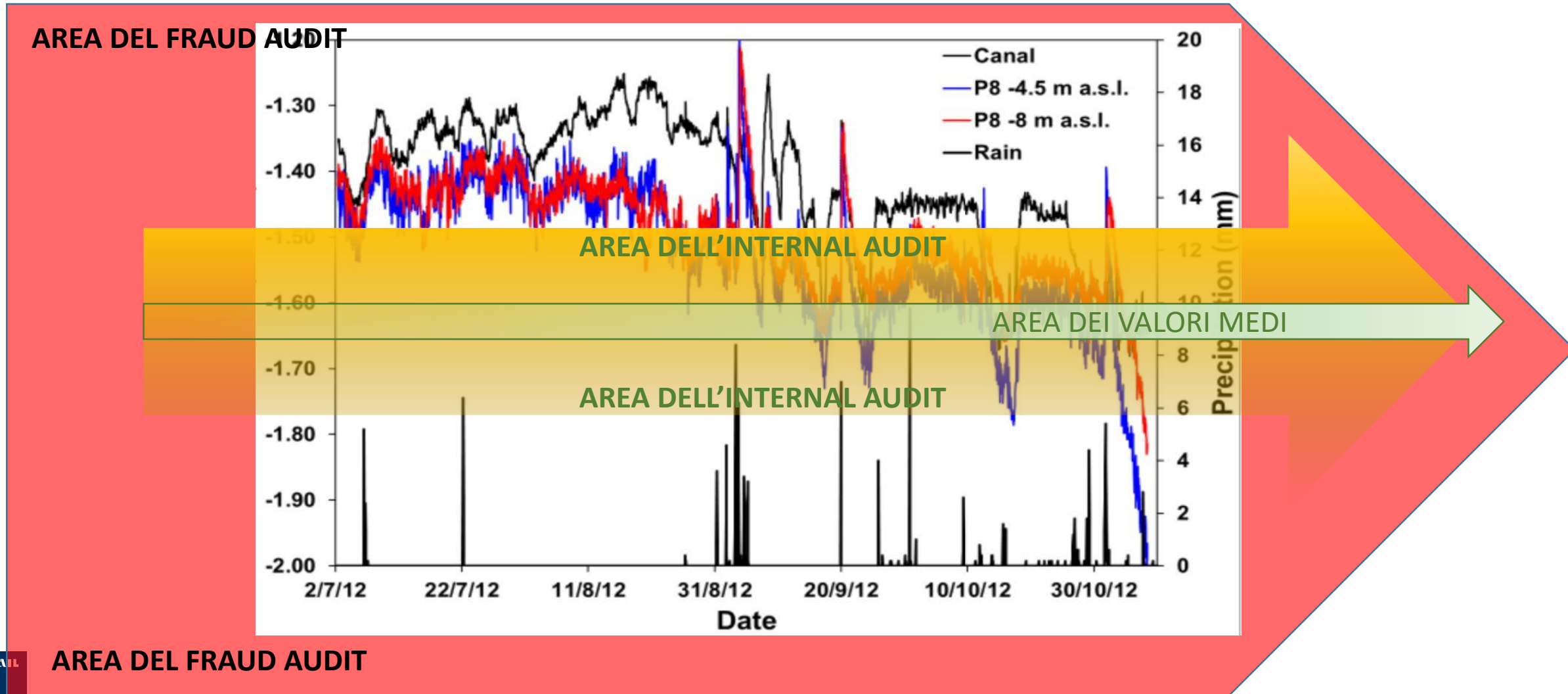
1. Necessità di Linee Guida per indirizzare le Applicazioni nel logging sui sistemi (in termini tecnologici e semantici)
2. Realizzazione interfacce, Report, Dashboard, Utility esercizio in base all'analisi dei Casi d'uso di consultazione dei dati che aggregano diversi sistemi
 1. Viste per esercizio applicativo
 2. Viste per Indagini forensi (Fraud audit)
 3. Viste per richieste dalla direzioni
 4. Viste statistiche
 5. Ecc.
3. Definizione di interfacce/API di logging ad uso degli sviluppatori per migliorare aderenza alle LG.
4. Definire un gate di controllo della implementazione delle LG/API di logging

Il cantiere di lavoro

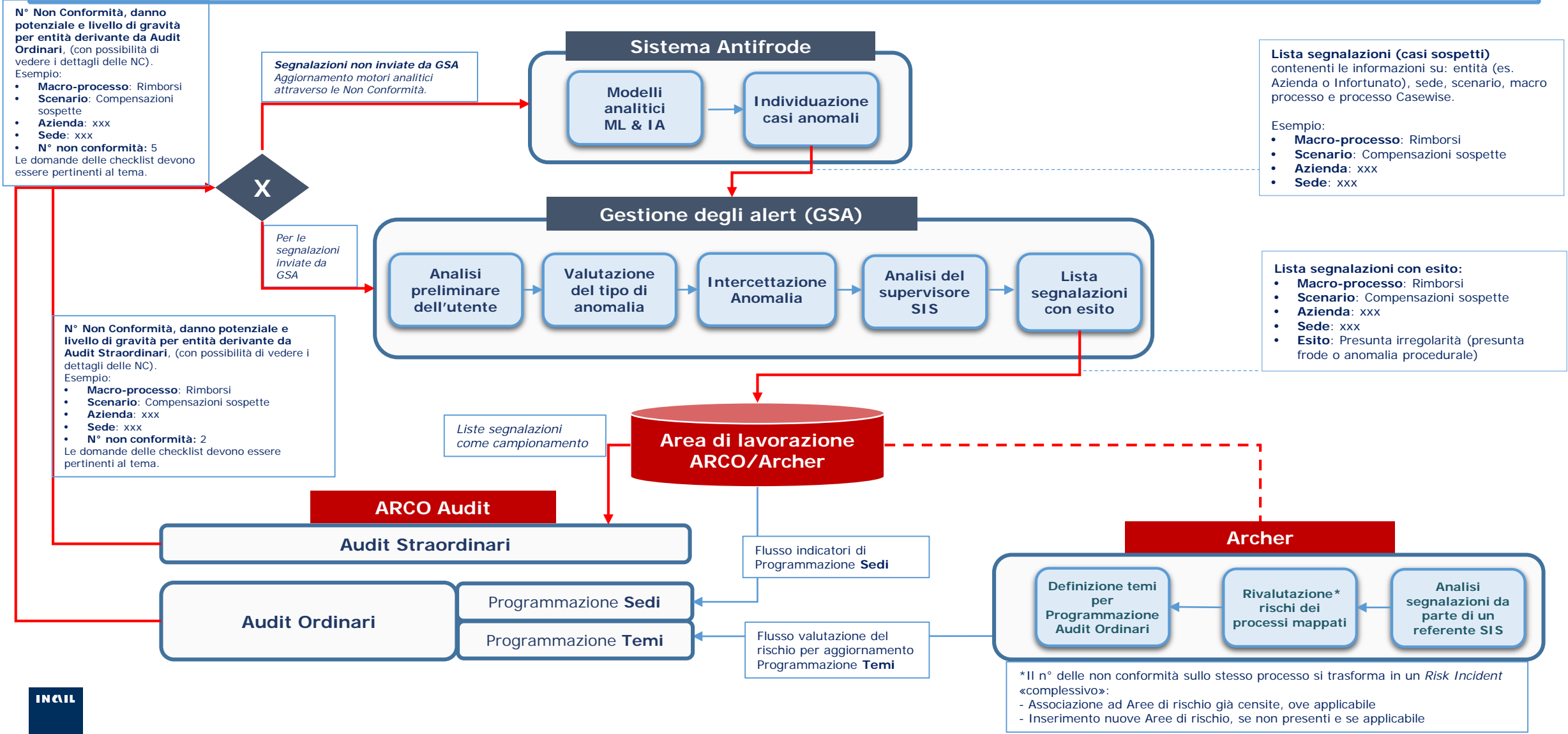


Sistema centrale a tendere per Log Management Centralizzato

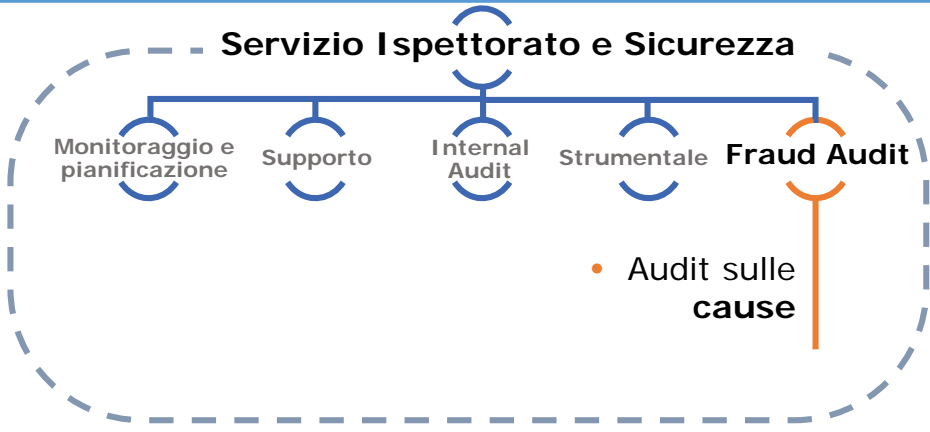
Analisi andamenti Logging & Continuous Monitoring & Audit



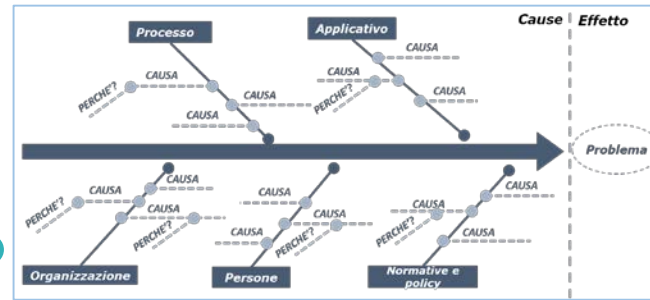
Interazione tra i sistemi Antifrode, GSA, ARCO Audit e Archer (Rischi)



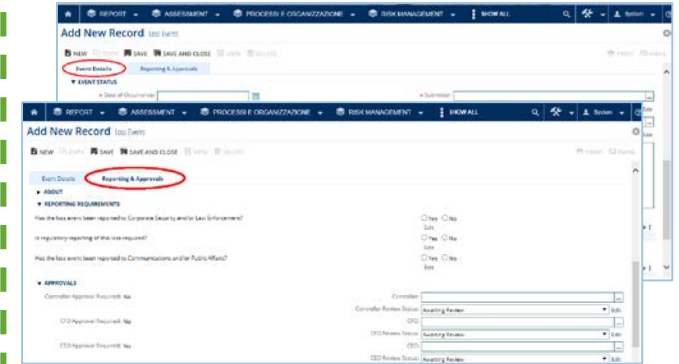
Il fraud audit



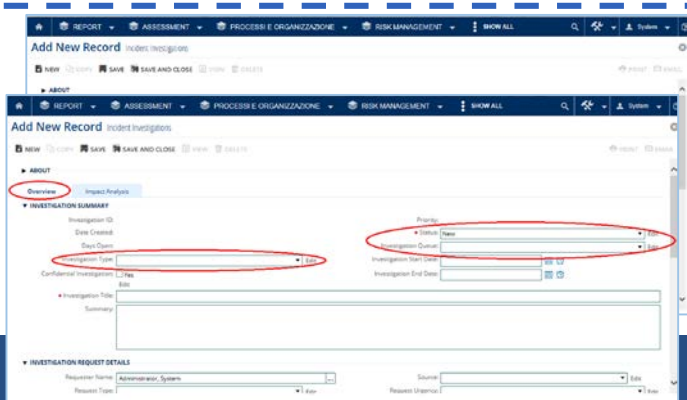
Individuazione delle cause
 dell'evento anomalo con l'utilizzo del Diagramma di Ishikawa



Gestione delle perdite rilevate al termine delle fasi di indagine interna e con la struttura di rischi e controlli



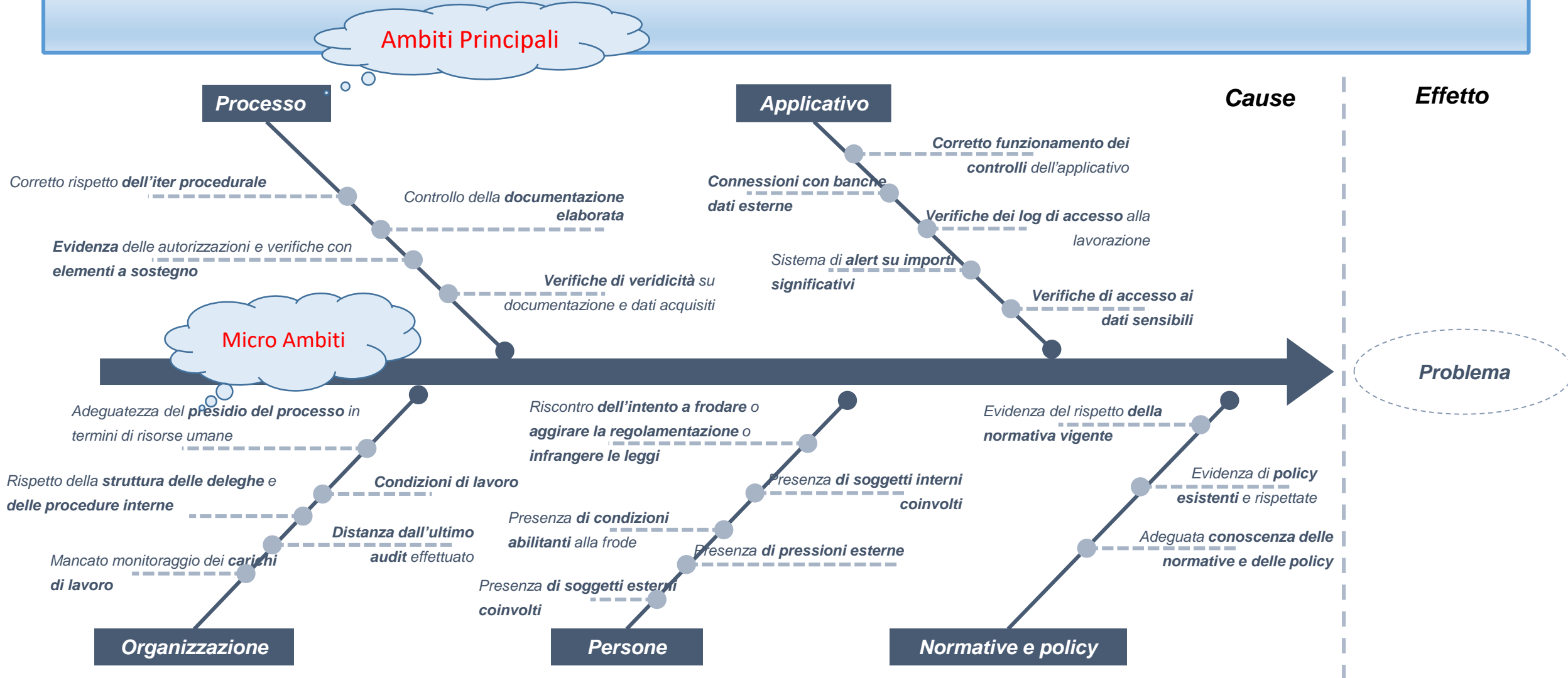
Acquisizione e analisi delle segnalazioni relative a problematiche gravi ed urgenti con contestuale registrazione delle informazioni chiave. Creazione del repository degli incident e delle successive fasi di gestione degli stessi.



Consolidamento delle cause dell'evento e realizzazione del Fraud Journey



L'individuazione delle cause dell'evento anomalo

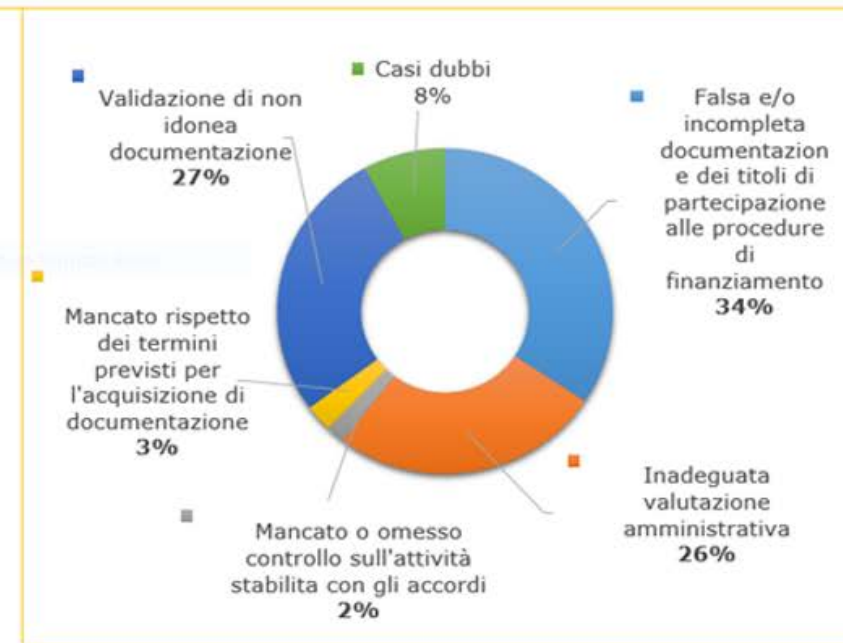


La quantificazione delle perdite potenziali e generazione di valore

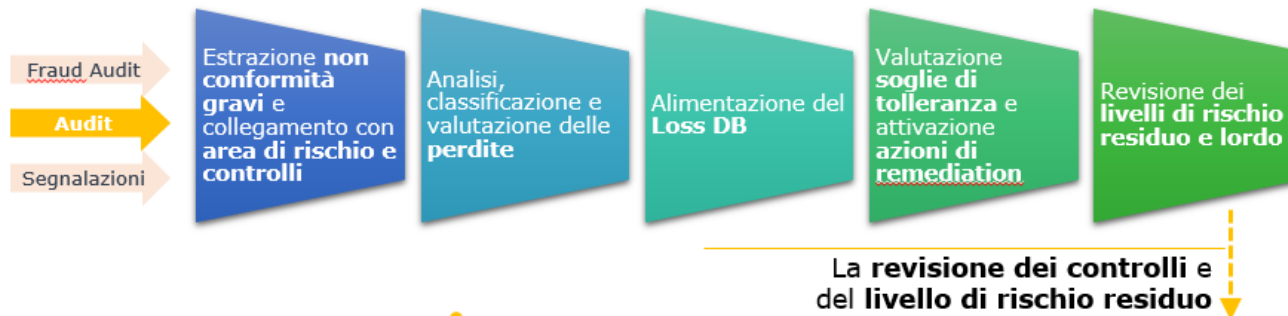


Dettagli delle fattispecie di rischio coinvolte

Attività impattate	Fattispecie di rischio impattate	n.rilevi associati
Istruttoria Amministrativa	Falsa e/o incompleta documentazione dei titoli di partecipazione alle procedure di finanziamento	91
Istruttoria Tecnica		
Verifica amministrativa della rendicontazione		
Istruttoria Amministrativa	Inadeguata valutazione amministrativa	69
Verifica tecnica della rendicontazione	Mancato o omesso controllo sull'attività stabilita con gli accordi	5
Acquisizione della documentazione dei progetti ammessi	Mancato rispetto dei termini previsti per l'acquisizione di documentazione	7
Istruttoria Amministrativa	Validazione di non idonea documentazione	72
Istruttoria Tecnica		
Verifica amministrativa della rendicontazione		
Verifica tecnica della rendicontazione		
	Casi dubbi	21
Totale complessivo		265



La revisione dell'esposizione al rischio

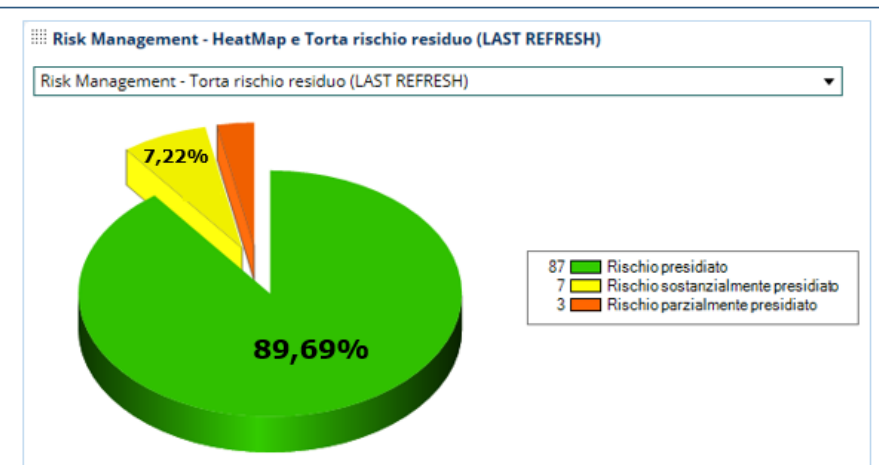
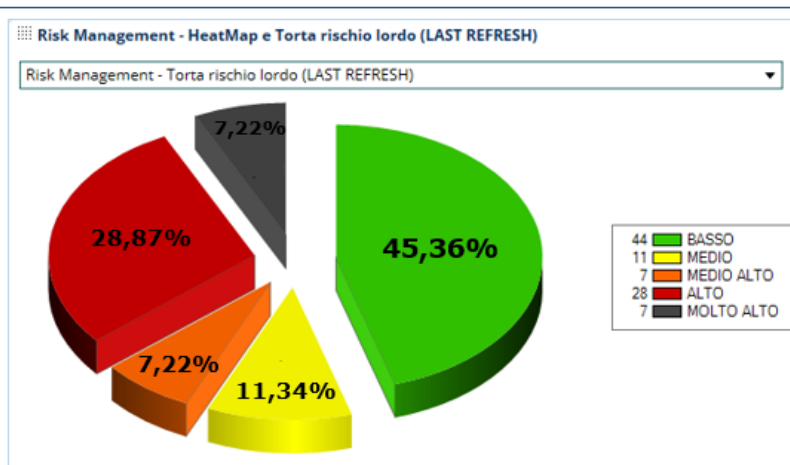


Controlli

Nel caso in esame è possibile immaginare che i valori complessivi di perdita possano avvicinarsi, ed eventualmente superare, il valore di errore tollerabile a livello nazionale, e pertanto occorre attivare il meccanismo di **disattivazione e revisione dei controlli interessati** con il conseguente **innalzamento del valore di rischio residuo**.

Aree di rischio

Valori di rischio lordo e rischio residuo ad oggi su Archer



Lo Scenario futuro: la cooperazione istituzionale

Occorre passare dal **presidio dei rischi interno** a ciascuna organizzazione al necessario **presidio cooperativo** tra più organizzazioni per il contrasto dei rischi al tempo della tecnologia digitale:

con finalità di

- condivisione dell'analisi dei processi e dei rischi e delle basi dati
- elaborazioni di strategie comuni per la riduzione dei rischi operativi
- realizzazione di soluzioni tecniche trasversali e condivise attraverso l'utilizzo delle tecnologie più innovative
- riflettere sulla possibilità di ideare partnership di area vasta anche mediante collaborazioni innovative e di respiro europeo



Possibilità di analisi predittive?



il Buon Governo dell'Amministrazione



GRAZIE PER L'ATTENZIONE