



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
DM DIPARTIMENTO
DI MANAGEMENT



Unione Giovani Dottori Commercialisti
ed Esperti Contabili di Torino



ANCREL
Associazione Nazionale Certificatori e Revisori Enti Locali

Club dei Revisori



Con il patrocinio del Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti e degli Esperti
Contabili

LA FORMAZIONE DEL REVISORE DEGLI ENTI LOCALI

CICLO DI INCONTRI IN MATERIA DI ENTI PUBBLICI E LOCALI

ACCREDITATO DAL MINISTERO DELL'INTERNO

PERSONALE ED ENTI LOCALI: DOPO IL D.LGS. 74/2017 E IL NUOVO CCNL
FUNZIONI LOCALI - RUOLO DEL RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE DELLA
CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA



Leonardo Falduto

Torino, 12 ottobre 2018

**Performance e
Prevenzione Corruzione:**
Risk e Performance Management

Il concetto di *Performance* ha una natura intrinseca legata al fatto che ai fini della qualificazione di un'attività (individuale od organizzativa) non rilevano tutti i possibili risultati misurati, ma solo alcuni con caratteristiche di rilevanza e/o eccezionalità (assoluta o relativa a specifiche condizioni, vincoli e limiti interni e/o esterni) che, quindi, + degli altri è **importante/strategico** raggiungere pienamente, minimizzando il rischio che ciò non avvenga.

Gli ambiti di riferimento organizzativi generali che «perimetrano» le Performance della PA sono esplicitati nel D.Lgs 150/2009 e nelle innumerevoli Deliberazioni CIVIT (tra il 2010 e il 2013).

Ad oggi possono essere così rappresentati:

- ☐ Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- ☐ Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- ☐ Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- ☐ Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- ☐ Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- ☐ Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- ☐ Qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- ☐ Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- ☐ Digitalizzazione;
- ☐ Prevenzione della Corruzione (e Trasparenza);
- ☐ Razionalizzazione Spesa.

... per minimizzare il rischio di non ...

raggiungere determinati *livelli di risultato* si:

- individuano esplicitamente *specifici e particolari (non ordinari) risultati* come «mete da raggiungere» (**Obj di Perf.**);
- compendiano le Perf. in uno Strumento dedicato di programmazione: **il Piano delle Perf. (PEG o altro)**;
- stanziavano/allocano (quote di) risorse prioritariamente «dedicate», in una prospettiva tendenzialmente pluriennale;
- «costruisce il sistema delle Responsabilità individuali e degli Incentivi» sulle Performance, in logica *cascading* (**Performance evaluation + P4P**);
- **monitora on going** il livello di progressivo raggiungimento degli **Obj di Perf.** e si attiva il meccanismo di **feed-back**;
- **misurano i livelli di performance (individuali e organizzativi)** effettivamente raggiunti e si **pubblica** (all'esterno e all'interno) analiticamente tale livello di effettivo raggiungimento delle Perf. (*Relazione sulle Performance*).

Tutto ciò significa :

**Performance
Management**

Art. 4. Ciclo di gestione della performance

1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.
2. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
 - a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ((, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10));
 - b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
 - c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
 - e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
 - f) rendicontazione dei risultati agli organi ((di controllo interni ed)) di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonche' ai competenti organi ((di controllo interni ed)) esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.**



APPENDICE METODOLOGICA

Lo svolgimento delle molteplici attività in tema di Performance sconta un complesso presupposto metodologico:

- che ci si riferisca alle norme legislative (anche di *soft law*) in materia di Performance, Trasparenza e Integrità
- che ci si riconduca ai Contratti Collettivi di Lavoro
- che ci si doti di un Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance.



Le Performance nella PA: il D.Lgs 150/09 (novellato)

D.Lgs. 150/09 - art. 3 - Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della ***performance*** sono volte al miglioramento della **qualità** dei **servizi offerti** dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2. Ogni amministrazione pubblica e' tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, *((secondo le modalità indicate nel presente Titolo e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114))*.

3. Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

4. Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

5. Il rispetto delle disposizioni del presente Titolo II e' condizione necessaria per l'erogazione di premi *((e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilita' al personale, nonche' del conferimento degli incarichi dirigenziali.))*.

Art. 16. Norme per gli Enti territoriali e il Servizio sanitario nazionale

1. *abrogato*

((2. Le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1. Per l'attuazione delle restanti disposizioni di cui al presente decreto, si procede tramite accordo da sottoscrivere ai sensi dell'articolo 4 del decreto legislativo n. 281 del 1997 in sede di Conferenza unificata.))

3. *abrogato*

Art. 18 Disposizioni transitorie e finali

1. Alla data di entrata in vigore del presente decreto rimangono in carica i componenti degli Organismi indipendenti di valutazione per i quali non e' ancora cessato l'incarico e comunque non oltre tre anni dalla nomina.

2. Le regioni e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti secondo quanto previsto dagli articoli 16 e 31 del decreto legislativo n. 150 del 2009, come modificati dal presente decreto, entro sei mesi dall'entrata in vigore del presente decreto. Nelle more del predetto adeguamento, si applicano le disposizioni vigenti alla data di entrata in vigore del presente decreto; decorso il termine fissato per l'adeguamento si applicano le disposizioni previste nel presente decreto fino all'emanazione della disciplina regionale e locale.

Art. 31. Norme per gli Enti territoriali e il Servizio sanitario nazionale

1. Le regioni, anche per quanto concerne i propri enti e le amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 17, comma 2, 18, ~~((19,))~~ 23, commi 1 e 2, 24, commi 1 e 2, 25, 26 e 27, comma 1.
- commi 2, 3, 4 e 5 *abrogati*.

Delibera CIVIT n. 89/2010

La presente delibera è adottata, ai sensi degli articoli 13, comma 6, lett. d) e 30 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (di seguito decreto), all'esito dell'esame delle osservazioni pervenute con riferimento al precedente testo “Indirizzi – sottoposti a consultazione - in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*”. **Questa delibera si concentra sulla misurazione della *performance* a livello organizzativo di cui all'articolo 8 del decreto.**

- La misurazione della *performance* organizzativa è un presupposto indispensabile per una compiuta valutazione della *performance* sia organizzativa che individuale.
- Tali attività si collocano nel più ampio ambito del ciclo di gestione della *performance* tra la fase della pianificazione degli obiettivi (Piano della *performance*) e quella relativa alla rendicontazione (Relazione sulla *performance*).

Questa delibera, in considerazione delle diverse caratteristiche delle amministrazioni, utilizza una terminologia e un metodo idonei ad essere adottati in una pluralità di contesti. Indicazioni pratiche su come procedere nell'implementazione dei Sistemi di misurazione sono fornite anche attraverso strumenti generali utili allo sviluppo di indicatori di *performance* con riferimento agli ambiti di cui all'articolo 8 del decreto (ed, in particolare, all'*outcome*), tenendo conto dei diversi profili di maturità dei sistemi adottati.

- I Sistemi di misurazione della *performance* sono strumenti essenziali per il miglioramento dei servizi pubblici e, se appropriatamente sviluppati e implementati, possono svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e *performance* organizzative.

- I Sistemi di misurazione assumono un carattere ancora più rilevante in situazioni di ciclo economico negativo, a fronte del quale il legislatore ha assunto le misure urgenti previste nel decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78.
- Tali misure, infatti, richiedono l'effettiva implementazione di un Sistema di misurazione della *performance* per almeno due ordini di ragioni:
 1. la prima relativa alla soddisfazione delle esigenze dei cittadini e
 2. la seconda relativa alla migliore capacità di scelta e di selezione da parte delle autorità competenti in ordine all'allocazione delle risorse.
- Quanto al primo profilo, il Sistema di misurazione della *performance* delle pubbliche amministrazioni deve essere orientato principalmente al cittadino; la soddisfazione e il coinvolgimento del cittadino costituiscono, infatti, il vero motore dei processi di miglioramento e innovazione.

- Quanto al secondo profilo, la misurazione della *performance* consente di migliorare l'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze.
- Per questo motivo, la presente delibera si concentra sul concetto di *outcome* ovvero sul valore pubblico prodotto dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi per la collettività.
- La rilevanza dell'approccio basato sull'*outcome* risulta evidente anche dall'analisi comparata.

Performance

2 Elementi costitutivi dei Sistemi di misurazione

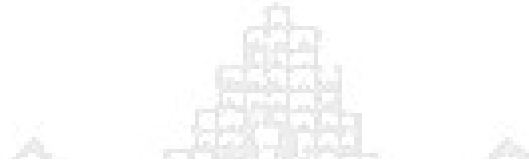
- *Performance* è un concetto centrale nel decreto che può assumere una pluralità di significati. Nel contesto del decreto, la *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

- Pertanto, il suo significato si lega strettamente:
 - all'esecuzione di un'azione,
 - ai risultati della stessa e
 - alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita.
- Nella presente delibera, quindi, verranno esaminati e chiariti tramite esempi (cfr. Approfondimento 1 e 2) aspetti legati al processo, ai risultati e alle forme di comunicazione e coinvolgimento degli *stakeholder*.

- **Nel decreto la misurazione della *performance* è utilizzata come elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi pubblici.**
- La misurazione della *performance* è essenzialmente un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile (ad es. un processo, un'attività, un gruppo di persone)

L'impianto del Sistema della Performance

adozione:



- a) del "Sistema di misurazione e valutazione della performance": è il documento dove le amministrazioni pubbliche esplicitano le caratteristiche del modello complessivo di funzionamento alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
- b) del "Piano della Performance": è l'ambito in cui le amministrazioni pubbliche esplicitano gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e, quindi, i relativi indicatori e valori programmati per la misurazione e la valutazione dei risultati da conseguire.
- c) della "Relazione sulla performance", in cui le amministrazioni pubbliche evidenziano i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai target attesi, definiti ed esplicitati nel Piano della Performance.
- d) delle misure in materia di "Trasparenza e Rendicontazione della Performance", ossia l'attivazione di tutte quelle azioni e strumenti che consentono ai cittadini di accedere agevolmente alle informazioni circa il funzionamento dell'ente e i risultati raggiunti.

Il concetto di Performance

E' derivabile de quanto afferma l'International Organisation for Supreme Audit Institutions (INTOSAI):

- “Performance audit (PA) is intended to be very different from traditional, financial audit.
- Financial audit is concerned with financial probity, legality and regularity. It is built upon the notion of verification - checking that a set of transactions.
 - PA, by contrast, seeks to asses the economy, efficiency and effectiveness with which a process, programme or institution has been managed. The International Organisation for Supreme Audit Institutions definition states that performance auditing embraces:
 - "audit of economy of administrative practices in accordance with sound administrative principles and practices and management policies";
 - "audit of the efficiency of utilization of human, financial and other resources, including examination of information systems, performance measures and monitoring arrangement, and procedures followed by audited entities for remedying identified deficiencies";
 - "audit of the effectiveness of performance in relation to the achievement of the objectives of the audited entity, and audit of the actual impact of activities compared with the intended impact".

D. Lgs. 150/09 - art. 5 - **Obiettivi (di Perf.)** e Indicatori

2. Gli **obiettivi (di Perf.)** sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari (v. **Indicatori**);
- c) **tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;**
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe (v. **benchmarking**);
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Delibera n. 114/2010 (p.9)

la declinazione degli obiettivi dai livelli organizzativi più elevati fino alle singole unità organizzative (articolo 8 del D. Lgs. n. 150/2009) e agli individui (articolo 9 del D. Lgs. n. 150/2009) non è una mera trascrizione di obiettivi su tali livelli (potrebbe essere ammissibile nel caso di livelli organizzativi che effettuano principalmente una attività di coordinamento, ma non sui livelli che svolgono le attività correlate); inoltre, gli obiettivi assegnati ai responsabili delle unità organizzative gerarchicamente superiori non possono essere valutati solamente sulla base di una media legata agli obiettivi delle unità organizzative gerarchicamente sottostanti;

Delibera n.114/2010

4. Numero massimo e minimo di obiettivi

Poiché vi è la tendenza, nella fase di avvio dei Sistemi di misurazione e valutazione della *performance*, a produrre un numero elevato di obiettivi e indicatori (e comportamenti associabili all'individuo), occorrerà stabilirne un numero massimo. Allo stesso tempo, al fine di non omettere aspetti rilevanti della gestione, occorrerà stabilirne anche un numero minimo.

I *target* associati agli obiettivi (e alle attività necessarie per raggiungerli) devono essere personalizzati tenendo conto delle competenze attese dagli individui a seconda del ruolo ricoperto; per verificare l'appropriatezza dei *target* si può fare riferimento al *test* descritto nella delibera n. 89/2010. In generale, vi sono tre modi per definire i *target*:

- i dirigenti propongono dei *target* che condivideranno con il personale;
- il personale propone al dirigente dei *target* che verranno successivamente condivisi;
- sia il personale che i dirigenti propongono dei *target* che verranno confrontati e, quindi, concordati.

L'Alfa: Gli Obiettivi

Considerando il concetto di “performance estese” stabilito dalla CIVIT nella Delibera n.6/2013 (a sua volta riconducibile alle innumerevoli Deliberazioni intervenute tra il 2010 e il 2013), si può affermare che gli **ambiti** cui poter ascrivere “**Obiettivi** predeterminati, specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali”, quindi di **performance**, sono quelli di seguito riportati:

1. **Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;**
2. **Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;**
3. **Prevenzione della Corruzione (e Trasparenza);**
4. **Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;**
5. **Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;**
6. **Digitalizzazione e ICT: dematerializzazione, interoperabilità, digital transformation, ... ;**
7. **Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;**
8. **Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, in altri termini: Razionalizzazione Spesa;**
9. **Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;**
10. **Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.**

Art. 6. Monitoraggio della performance

1. Gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c).

2. abrogato

Art. 7. Sistema di misurazione e valutazione della performance

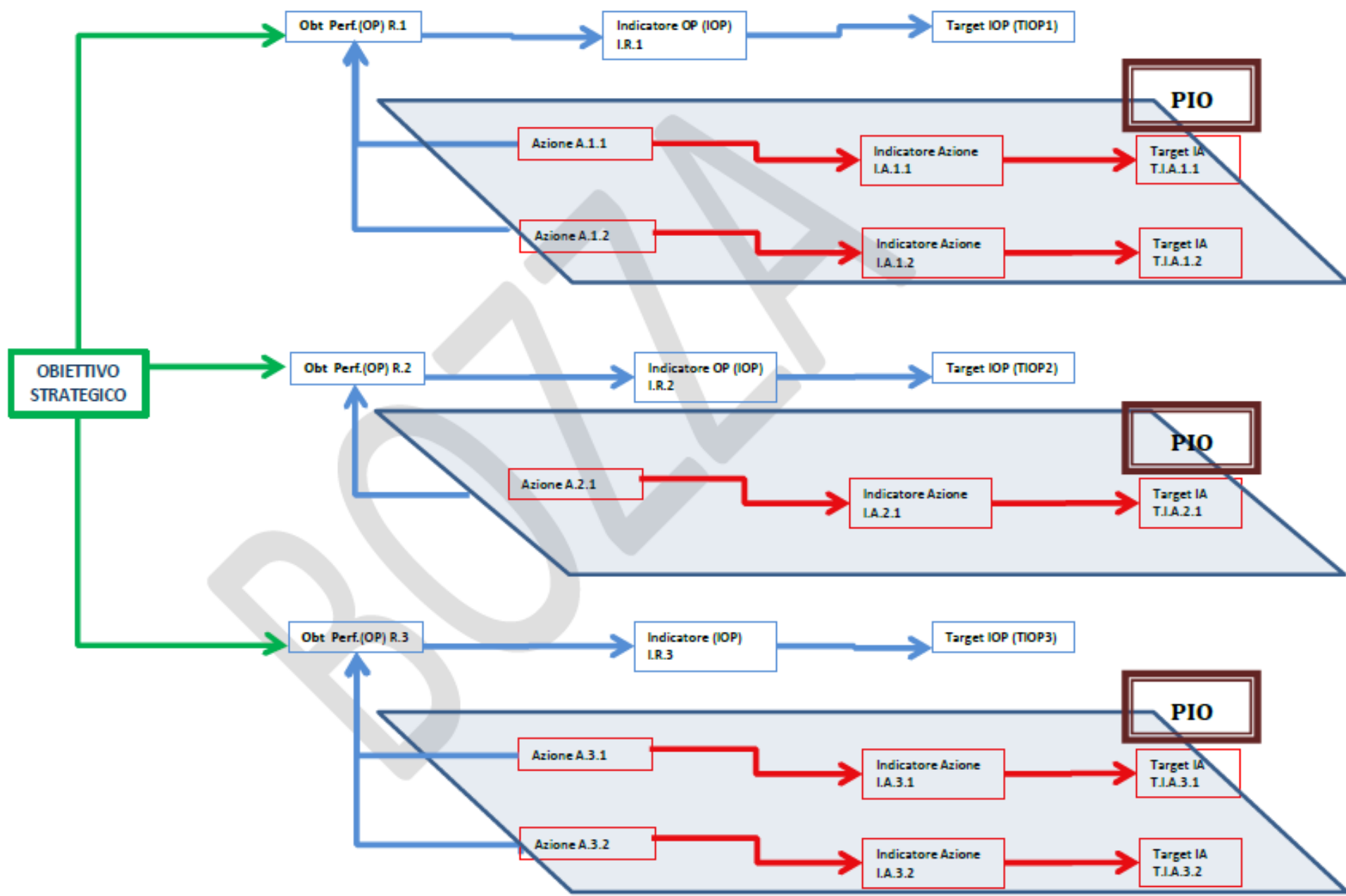
1. Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano *e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione*, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Vale la pena ricordare le recenti modifiche normative del D.Lgs. 150/2009 (introdotte dal D.Lgs. 74/2017). In particolare **l'art. 19 bis**, prevede:

“c.1. I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle **performance organizzative**, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo.

c.2. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e).

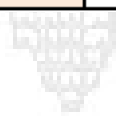
c.3. Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo Indipendente di Valutazione.”



PROGRAMMA OPERATIVO - PIO

OBIETTIVO di PERFORMANCE - Anno 2016		Codice OBTv: (Riportare il Sett. seguito dal cod. Obtv)		PIM OC1		
Centro di responsabilità:PIM		Responsabile: Ing. Sandro _____				
Centro di Resp.	PIM					
AREA STRATEGICA / MISSIONE	Miglioramento dell'efficienza dell'Ente					
DESCRIZIONE OBIETTIVO PERFORMANCE:	CERTIFICAZIONE ISO VERIFICA PROGETTI					
Ambito della Performance Org.va						
Peso dell'Obiettivo di Performance (per il Dirigente di riferimento)		20%	periodo di riferimento:	<u>BIENNIO</u>	2016-17	
Peso del Programma Operativo (per il Quadro)		100%	legato a Fondi specifici		SI	NO
Quadro Responsabile: Federica Pellegrini		100%				

Programma Operativo (Sub-Obiettivi-Azioni/Fasi)							cod. PiO		1T	
						Grading/Fasce				note
N.	Peso (%)	Descrizione Indicatore Azione	Unità di misura	Target (alla data di rif.)	vincoli	100%	90%	60%	0	
1TIA.1	60%	Approvazione delle procedure da parte dell'Amministrazione. Predisposizione della Determina di approvazione e atti collegati	data	31/10/2016		31-ott	15 gg rit	30 gg rit	> 30 gg rit	
1TIA.2	40%	Svolgimento di successo di una verifica sperimentale, per testare le procedure e formare il personale	data	30/11/2016		30-nov	10 gg rit	20 gg rit	> 20 gg rit	





Programma Operativo 1T (FASI)

n.	Descrizione	Tempistica di riferimento											
		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
1T.1	Redazione delle procedure e della documentazione coerente con la ISO 9001 per il Servizio di Verifica progettuale. Predisposizione della parte tecnica e della parte qualità	X	X	X	X	X							
1T.2	Arruolamento del personale dell'Agenzia quale Membro del Gruppo Tecnico interno per la verifica progettuale. Formazione del personale prevista dalla Certificazione Iso 9001/2008				X	X	X	X					
1T.3	Aggiornamento delle procedure alle modifiche e novità introdotte a giugno dal nuovo Codice degli appalti, revisione della documentazione						X	X	X	X	X		
1T.4	Predisposizione della Determina di approvazione e atti collegati										X		
1T.5	Attività propedeutiche allo svolgimento di una verifica sperimentale, per testare le procedure e formare il personale									X	X	X	
1T.6	Acquisizione del Servizio di Audit per la certificazione ISO 9001											X	

NOTE ALLA PROGRAMMAZIONE E ALLA VALUTAZIONE (vincoli e fattori/cause ostative esogene) a cura del Dirigente di rif.

Data:

Firma:

RELAZIONE CONCLUSIVA

IL DIRIGENTE DEL SETTORE/AREA

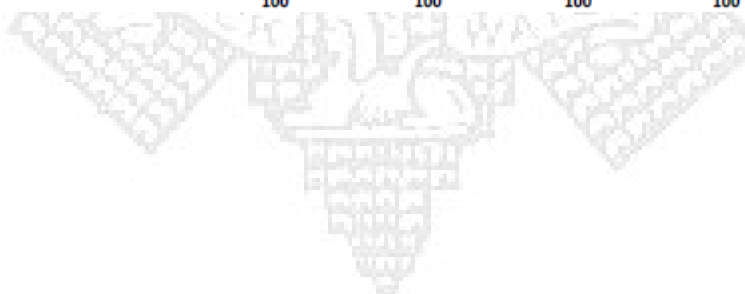
OIV - NOTE ALLA VALUTAZIONE FINALE

l'OIV

Data:



Programma Operativo (Matrice FASI/Personale) - Sett./Extra-Sett. _ Peso di Fase per Dip.									
Codice Programma Op.vo	n.	Descrizione Fase	PERSONALE 1° LIV		PERSONALE 2° LIV		PERSONALE 3° LIV		PERSONALE __° LIV
			Pavan	Manfredonia	Marzo	Musa	Chicco	Pluto	Tizio
			SETT.						
1T	1T.1	Redazione delle procedure e della documentazione coerente con la ISO 9001 per il Servizio di Verifica progettuale. Predisposizione della parte tecnica e della parte qualità		100	60			100	10
	1T.2	Arruolamento del personale dell'Agenzia quale Membro del Gruppo Tecnico interno per la verifica progettuale. Formazione del personale prevista dalla Certificazione Iso 9001/2008			20				
	1T.3	Aggiornamento delle procedure alle modifiche e novità introdotte a giugno dal nuovo Codice degli appalti, revisione della documentazione							
	1T.4	Predisposizione della Determina di approvazione e atti collegati							
	1T.5	Attività propedeutiche allo svolgimento di una verifica sperimentale, per testare le procedure e formare il personale	70		20		20		70
	1T.6	Acquisizione del Servizio di Audit per la certificazione ISO 9001	30			100	80		30
			100	100	100	100	100	100	100



A proposito di Obiettivi



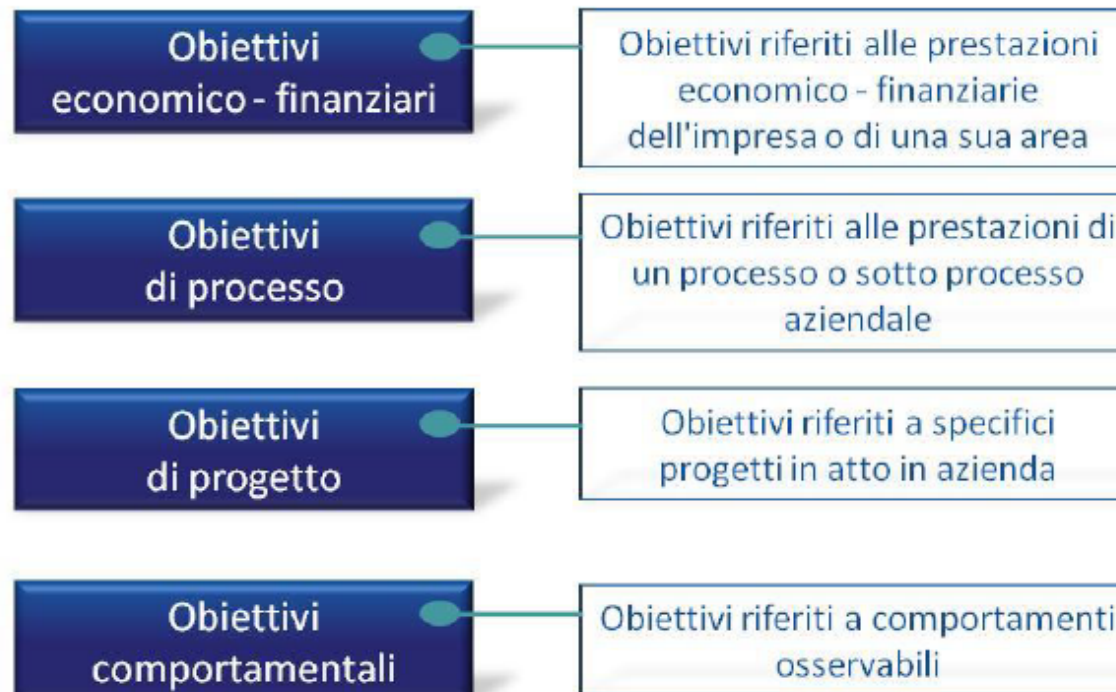
La definizione degli Obtv

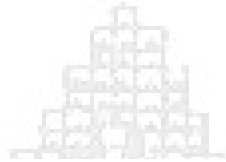
- E' la fase in cui si definiscono precisi punti di riferimento circa i risultati attesi dall'Ente per facilitare l'espressione del successivo giudizio sulla prestazione dei singoli dipendenti e delle strutture.
- **Un obiettivo di performance correttamente definito si differenzia, di norma, dalle attività correnti** ed enfatizza gli elementi di efficienza e innovazione (quantità, modalità, tempi, qualità); è comunque riferibile ad uno dei diversi ambiti già ricordati.
- Obiettivi tipici dell'attività (corrente) potranno essere inseriti solo se in stretta connessione con significative differenze quali/quantitative delle prestazioni (ad es. accelerazione tempi di output, progetti ad hoc di naturale gestionale/organizzativa, attivazione di processi, Prevenzione della Corruzione Trasparenza, digitalizzazione/dematerializzazione, ecc.).

Per poter classificare gli obiettivi in relazione alla loro **natura** un possibile schema di riferimento è quello indicato in fig. 3.20. Tale modello consente di individuare 4 classi di obiettivi:

1. obiettivi economico-finanziari
2. obiettivi di processo
3. obiettivi di progetto
4. obiettivi comportamentali

Figura 3.20 La classificazione degli obiettivi per natura





Gli **obiettivi economico-finanziari** fanno riferimento alle prestazioni economico finanziarie dell'impresa nel suo complesso o di una specifica unità organizzativa ricavabili dalle informazioni di contabilità esterna ed interna.

Gli **obiettivi di processo**, invece, riguardano performance dei principali processi aziendali, sia a livello di impresa che di singola unità organizzativa.

Gli **obiettivi di progetto/attività** riguardano attività "temporanee" all'interno dell'organizzazione e che possono essere trasversali rispetto alle unità organizzative.

Gli **obiettivi comportamentali** fanno riferimento invece a specifici comportamenti desiderati da parte di individui o di gruppi. Spesso l'inserimento nel sistema di incentivazione di obiettivi comportamentali è segnale da parte dell'organizzazione della volontà di integrare il sistema di incentivazione con il sistema di valutazione delle performance (un breve focus sull'argomento è riportato nelle pagine seguenti).



La teoria organizzativa ha proposto tre **grandi categorie** di modalità di attuazione della valutazione della performance:

- **Valutazioni basate sul “cosa”**: si verificano i risultati prodotti dai dipendenti prescindendo dalle caratteristiche degli individui ma osservando esclusivamente il livello qualitativo e quantitativo dei risultati. Costituisce l'implicazione retributiva del sistema di direzione per obiettivi (Management By Objectives): alla definizione degli obiettivi collegati ad una certa posizione, in cui l'autonomia e la discrezionalità del titolare siano in grado di incidere sui risultati, segue la misurazione del raggiungimento degli stessi.
- **Valutazione basata sul “come”**: si privilegiano i tratti caratteriali individuali dei lavoratori prendendo in considerazione fattori relativi al comportamento organizzativo e le qualità professionali dimostrate nell'adempimento delle mansioni.

- **Valutazioni di tipo misto**: si abbina la parte *qualitativa* (meno oggettivabile) - in relazione al ruolo, al comportamento organizzativo e alle competenze - a quella *quantitativa* in relazione alla determinazione e assegnazione degli obiettivi, misurabile attraverso gli indicatori di risultato e apprezzabile anche considerando il contesto (vincoli e cause ostative). *Tale tipologia valutativa è quella che la richiamata recente normativa ha definito anche per la PA italiana.*

Quindi, i suddetti obiettivi possono essere:

- di tipo quantitativo, in quanto intrinsecamente misurabili attraverso uno o più indicatori di output/outcome e correlati a specifici *target* e *grading*;
- di tipo qualitativo indirettamente misurabili attraverso parametri di stima (ad esempio, qualità e livello del servizio interno ed esterno, livello di adeguatezza del portafoglio competenze, clima organizzativo, ecc.).

Al fine di garantire una corretta individuazione degli obiettivi, è bene che questi rispondano a determinate caratteristiche di adeguatezza:

- rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale, alle priorità ed alle strategie dell'Autorità;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento dei servizi erogati, delle funzioni esercitate e degli interventi progettati e realizzati;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento, quando possibile derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con i trend della “produttività” dell'Autorità;
- raggiungibili, in quanto correlati congruamente alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

«Il numero degli obiettivi assegnati annualmente non dovrà essere superiore a 5-6, di norma 3-4.

Riguardo alla *ponderazione*, a ciascun obiettivo, in funzione della priorità enucleata, verrà assegnato un peso percentuale.

Per una corretta focalizzazione del dipendente valutato è importante che nessun obiettivo abbia mai un peso inferiore al 10%.

Il peso dell'Obiettivo qualitativo relativo alle competenze/comportamenti, di norma, non potrà essere superiore al 30%.

Sarà cura del Segretario Generale, d'intesa con l'Organismo di Valutazione, provvedere alla pesatura degli obiettivi dei dirigenti.

Sarà cura dei dirigenti, d'intesa con il Segretario Generale, provvedere alla pesatura degli obiettivi dei rispettivi IPO e, a cascata, dei restanti dipendenti. Successivamente il Segretario Generale sottoporrà la pesatura all'Organismo di Valutazione per la necessaria approvazione.»

- **OBIETTIVI**
 - **INDICATORI**
 - » **TARGET**

RESPONSABILITA'

IL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DI UN OBIETTIVO



- Un obiettivo, una volta fissato è perseguito con azioni coerenti - quanto + possibile programmate (**Programmi operativi** o di attività) -, ma non è detto che sia raggiunto (o meglio completamente raggiunto).

- Prima di comprendere se le cause del mancato pieno raggiungimento sono attribuibili al/i soggetto/i cui era assegnata la responsabilità del raggiungimento o a terzi (cause di forza maggiore, fattori esogeni) ...

è necessario verificare l'effettivo raggiungimento di un risultato quanto è “discostato” rispetto al valore che l'obiettivo si prefiggeva e ciò lo si fa misurando l'Indicatore associato all'Obiettivo a consuntivo e confrontandolo con il corrispondente valore previsto (**target**).

L'apprezzamento di tale scostamento (*grading*), in termini relativi e comparativi - anche con riferimento agli effetti negativi che tale scostamento potrebbe generare (direttamente e indirettamente) -, permette di determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo espresso da una serie di congetturati punteggi (*score*) corrispondenti a fasce prestabilite in sede di definizione dell'obiettivo stesso, che permetteranno di valutare, altresì, un insieme di eterogenei obiettivi individuali.

The performance score reflects the degree to which you have achieved your target. The performance score section corresponds to your Target. If your Target is a number or percentage, use $\geq$ or $\leq$ to ensure that all values are captured. An example is provided below on how to calculate your performance score for a Tier measure that is a percentage.

100% Target Met is what is challenging to achieve but realistic with significant effort. Tier 1 targets will be used for the Target Met (100%) column.

66% Target Met is what is achievable with effort. The Pay at Risk model anticipates that most measures will be achieved at Target Met (66%).

33% Target Met is a value less than the desired target but shows improvement to the current state.

Calculating your Performance Score for Tier 1 Measures

$$\begin{aligned} 33\% \text{ Target Met} &= (\text{Target} - \text{Baseline})/3 + \text{Baseline} \\ &= (75 - 62)/3 + 62 \\ &= 66 \text{ is the } 33\% \text{ Target Met} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 66\% \text{ Target Met} &= (\text{Target} - \text{Baseline})/3 + 33\% \text{ Target Met} \\ &= (75 - 62)/3 + 66 \\ &= 70 \text{ is the } 66\% \text{ Target Met} \end{aligned}$$

$$100\% \text{ Target Met} = \text{Target}$$

If the Baseline has already achieved the Target, then the 100% Target Met is equal to the Target and the 33% Target Met and 66% Target Met should read N/A.

Example:

Performance Measure	Baseline	2011/12 Target	Weight	Performance Score		
				100% Target Met	66% Target Met	33% Target Met
Percentage of patients treated and discharged from the ED within 4 hours – Busiest Sites	62% Q2 2010/11	75%	5%	$\geq 75\%$	$\geq 70\%$	$\geq 66\%$



- Chi stabilisce i target ????????
- Come quantificare i target ???
 - Importanza dei dati storici (*trend*), ma in considerazione del modello organizzativo e di gestione ... attuale / prospettico
 - **Importanza delle innovazioni, della digitalizzazione, della riorganizzazione,**
 - » **Diventano esse stesse iniziative/progetti**
 - ...

Legami tra la programmazione gestionale e quella finanziaria

- Il vincolo delle risorse disponibile e della loro possibilità di spesa è condizione abilitante gli Obiettivi gestionali, la loro **fattibilità tecnico-finanziaria**. Idem per le entrate
- Ma anche il ciclo del Bilancio (efficacia di spesa ...) è esso stesso origine di obiettivi e target, nn solo per il Responsabile del Bilancio,
+ generalmente di Responsabilità dirigenziale!!!

- All'inizio degli anni 2000, si è sviluppato nell'ambito dei servizi pubblici di molti Stati occidentali un approccio che risulta più che solamente valutativo: si tratta del c.d. Performance management.
- Nel riquadro si riporta quanto il GAO (General Accounting Office) degli USA affermava nel 2003, definendo contemporaneamente alcune pratiche chiave per una corretta implementazione a supporto dello sviluppo di adeguati e coordinati sistemi di valutazione e ricompensa del personale basati sulle performance.

What GAO Found

The need for results-oriented pay reform is one of the most pressing human capital issues facing the federal government today. To implement results-oriented pay reform, commonly referred to as “pay for performance,” agencies must have modern, effective, credible, and validated performance management systems that are capable of supporting pay and other personnel decisions. Pay for performance works only with adequate safeguards, including reasonable transparency and appropriate accountability mechanisms in place, to ensure its fair, effective, and responsible implementation. Modern performance management systems are the centerpiece of those safeguards and accountability.

Most federal agencies are a long way from meeting this test. All too often, agencies’ performance management systems are based on episodic and paper intensive exercises that are not linked to the strategic plan of the organization and have only a modest impact on the pay, use, development, and promotion potential of federal workers. Leading organizations, on the other hand, use their performance management systems to accelerate change, achieve desired organizational results, and facilitate two-way communication throughout the year so that discussions about individual and organizational performance are integrated and ongoing. Effective performance management systems are not merely used for once- or twice-yearly individual expectation setting and ratings processes, but are tools to help the organization manage on a day-to-day basis.

GAO identified key practices leading public sector organizations both here in the United States and abroad have used in their performance management systems to link organizational goals to individual performance and create a “line of sight” between an individual’s activities and organizational results. These practices can help agencies develop and implement performance management systems with the attributes necessary to effectively support pay for performance.

GAO is an independent, nonpartisan professional services agency in the legislative branch of the federal government. Commonly known as the audit and investigative arm of the Congress or the “congressional watchdog,” we examine how taxpayer dollars are spent and advise lawmakers and agency heads on ways to make government work better. The mission is to support the Congress in meeting its constitutional responsibilities and to help improve the performance and ensure the accountability of the federal government for the benefit of the American people. For example, in fiscal year 2009 our work yielded \$43 billion in financial benefits across the government — a return of \$80 for every dollar invested in GAO —and over 1,300 nonfinancial improvements to government operations. These benefits helped to improve services to the public, change laws, and improve government operations.

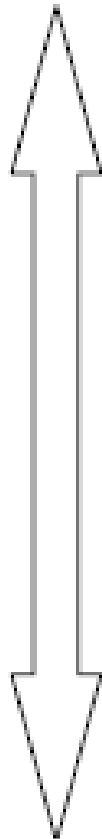
Elementi di Performance Management



- “*Performance*” is now a very popular word within any discussion of public management within the OECD (Schick: 2005). Generally, the term is used to indicate that measurement of results (outputs/outcomes) and development of incentives for individuals and agencies have in some way been brought together. However it became clear from the discussions in preparing this paper that, for many practitioners, the term has become somewhat drained of meaning through excessive and rather liberal usage. This is not to suggest widespread cynicism amongst practitioners within or outside the OECD (although there is some) but there is a concern that sometimes “performance” is associated with a somewhat rhetorical reform to signal a new approach, rather than to indicate exactly what the approach is.

- “*Performance*” refers to any measurable outputs, outcomes or other results from public sector activities.
- “*Performance measures*” are any metrics for tracking: business processes (such as compliance to formal rules); results (such as use of inputs, outputs produced or policy goals achieved); or more complex ratios (such as efficiency, productivity, effectiveness, or cost-effectiveness). concerning types of performance measure.

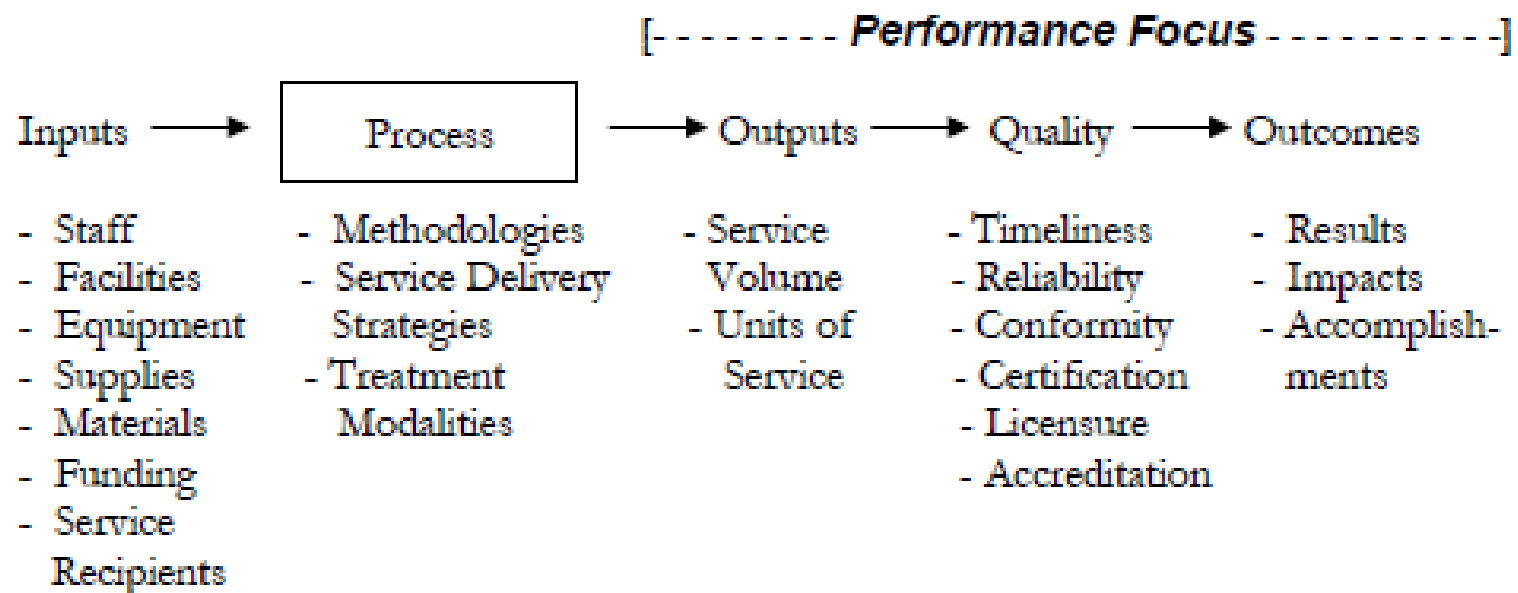
- “*Performance management*” is typically used to refer to a set of procedures for defining performance, measuring it, and linking it to incentives or sanctions provided by a superior agency or person to a subordinate one, generally coupled with some increased degree of managerial autonomy for the subordinate.
- “*Performance contracting*” refers to arrangements in which the performance achievements are (more or less) purchased from a supplier under something approaching commercial contract terms, with the implication that failure to deliver could result in alternative suppliers being sought or other penalties imposed.

Relatively simple measures  Complex measures	Business process measures	Compliance with delegated authority		All regulatory and legislative responsibilities complied with		
		Leadership style		Strength of internal governance and leadership, and maintenance of good working relationships		
		Facilitating learning and change management		Effectiveness of arrangements for staff learning, fostering innovation and change management		
		Human resource management		Good recruitment and retention decisions, and productive working environment		
		Stewardship		Operating resources, capital assets and IT infrastructure are well managed		
		Promoting/preserving values		Effectiveness of mechanisms to promulgate public service values		
	Single results measures	Input usage	What goes into the system? Which resources are used?			
		Outputs produced	Which products and services are delivered? What is the quality of these products and services?			
		Policy goals achieved	Intermediate outcomes (direct consequences of the output)		These measures are valid for performance only to the extent that there is a clear causal relationship between the individual or agency outputs and the measure ³	
	Final outcomes (significantly attributable to the output)					
	Ratio measures	Efficiency	Costs/output			
		Productivity	Output/input			
		Effectiveness	Output/outcome (intermediate or final)			
		Cost-effectiveness	Input/outcome (intermediate or final)			

Source: developed from (Sterck, Van Dooren et al.: 2006; Van Dooren, Manning et al.: 2006a) and material from the Canadian Treasury Board Management Accountability Framework <http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-cra/>.

Figure 1

The Expanded System Model & Performance in Government Funded Programs & Services



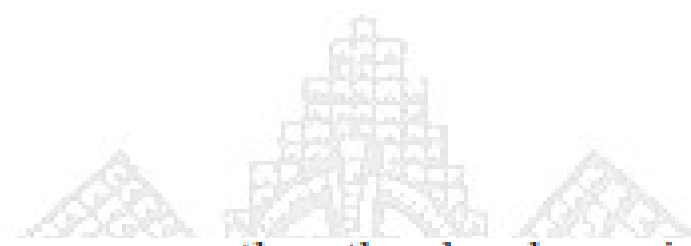
Source: Adapted from Martin & Kettner (1996).



3.2 Basic performance criteria

The basic performance criteria which are used in the setting of performance targets and in the reporting on performance consist of *policy effectiveness* and *operational performance*. Operational performance factors include operational efficiency, outputs and quality management, and management of human resources. *Operational performance targets* emphasize how the agency's own efforts contribute to results. They are derived from the operations of the agency and emphasize those performance factors the agency can immediately influence through its operations and management practices. Policy effectiveness targets, or *outcome targets*, are often indirect with respect to the operations of the agency and thus more difficult to verify. Attaining an outcome target often requires parallel targets for other actors, in which case the societal impacts of an agency or institution apply only to its own operations.





2) *Operational performance*, on the other hand, consists of targets on which the agency or institution can have an immediate impact through its own operations and management practices. Operational performance factors can be analysed as follows:

- *Operational efficiency*, which includes the economy and productivity of operations and the profitability of chargeable service activities;
- *Outputs and quality management*, which include, among other things, the volume of outputs produced, and the service capacity and quality of the operations;
- *Management and development of human resources*, which includes, among other things, information on staff numbers and staff structure, staff expenses, wellbeing at work, competence, other intangible assets and operational reform.



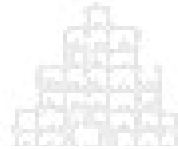
CPR Diagnosis

- **The current budget system promotes unmanaged growth.** Baseline budgeting makes effective management of the budget nearly impossible.
- **Performance metrics and measures are not employed.** Budgets are not tied to performance measures, and performance results are not measured or tracked.
- **Meaningful budget and financial information is not available.** The state lacks enterprise-wide budget and financial systems that are necessary to produce the information managers need to plan and manage. Existing technologies are dated and fragmentary.

A Budget Based on Performance

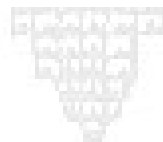
How we budget money and what we get for the dollars we spend are perhaps the most important issues in government. Rather than dole out money based on what agencies received last year, we should tie budgets to performance. When resources are scarce, it is important that the Governor and Legislature have the best information available to make informed decisions about the benefits and costs of state programs.

Our financial system cannot provide this essential information today. Budgeting is piecemeal, fiscal data are lacking, and there are no performance measures to gauge the performance of one program among many.



Prescription for Change

- **Manage the budget for results.** The state should convert to a performance-based budget that puts a premium on setting clear goals and measuring success or failure.
- **Improve management information.** The current budget system does not demand that managers set, monitor and report performance metrics. Better information is needed.
- **Replace outmoded fiscal and budgeting systems and build better systems.** This requires an investment, but our separate financial systems must be tied together to allow accurate, comprehensive and timely statewide financial information and reporting.



La Motivazione

La motivazione può essere definita come un “processo dinamico che funzionalizza l’attività di un organismo verso una meta tramite l’attivazione di energie operative che stimolano, regolano e sostengono le principali azioni compiute dalla persona”.

I primi studi sulla motivazione sono stati di tipo classificatorio e hanno fornito elenchi e gerarchie di bisogni:

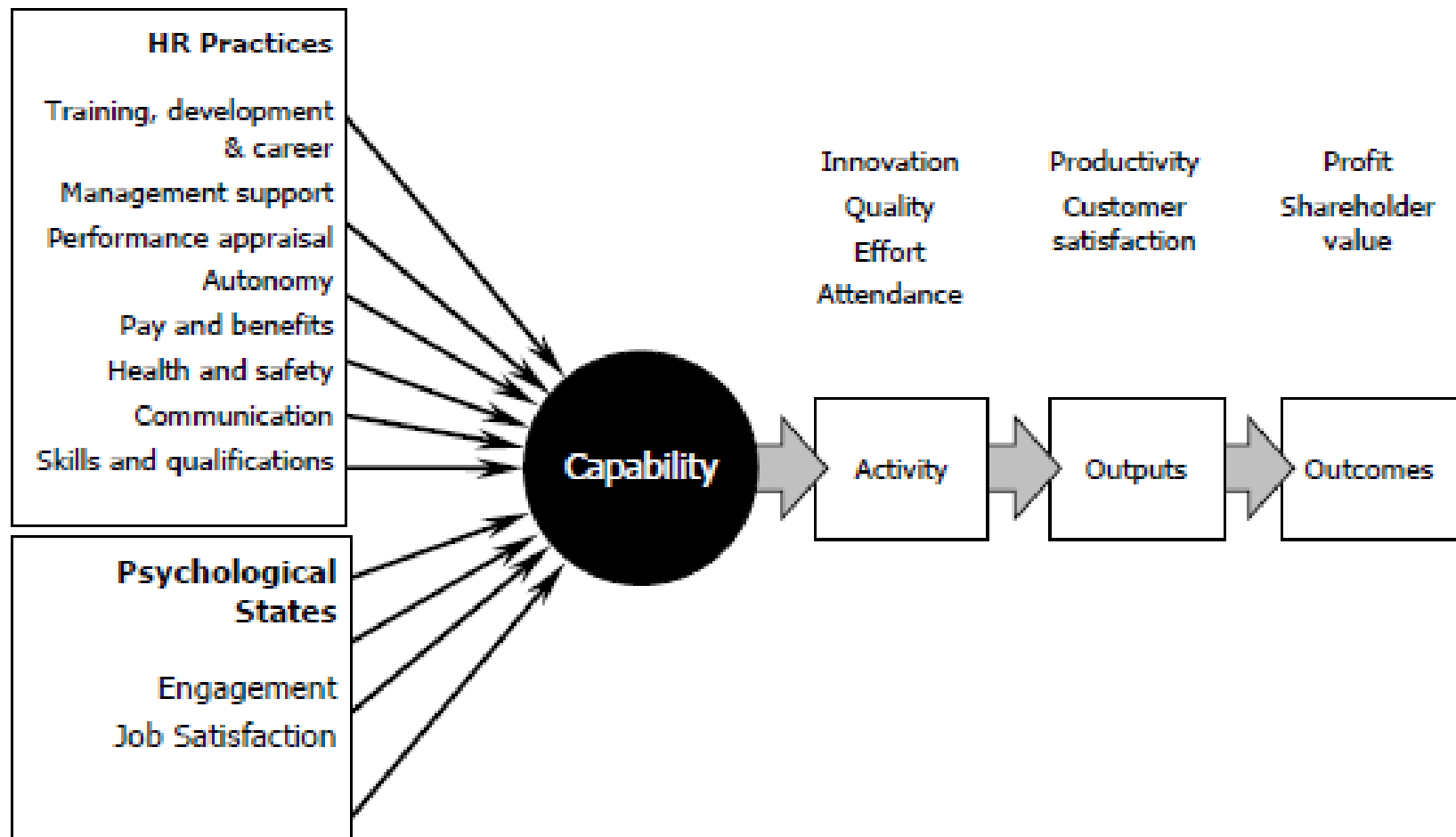
- fisiologici, o primari;
- psicologici e sociali o secondari;
- esistenziali (autorealizzazione, fedeltà agli ideali, giustizia, ecc.).

L’applicazione delle teorie motivazionali alle organizzazioni ha visto una progressiva evoluzione dalla teoria dei bisogni, che ponevano l’accento di quanto vi è nella motivazione di spinta ad un interesse, alla teoria degli obiettivi, nei quali si evidenzia la capacità degli attori di prospettarsi stati futuri più soddisfacenti di quelli presenti, proteggere i fini individuati dai potenziali concorrenti, controllare le azioni utilizzando strategie cognitive raffinate.

Nell'ambito lavorativo, la motivazione può manifestarsi in:

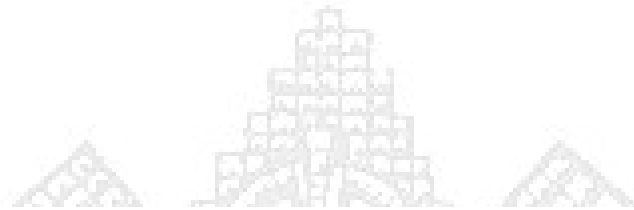
- *Energia*: le persone dimostrano tenacia e costanza nello sviluppare le proprie mansioni e nel raggiungere i propri obiettivi.
- *Identificazione*: ossia coinvolgimento attraverso la condivisione degli obiettivi aziendali.
- *Competenza*: la motivazione porta alla ricerca di un apprendimento continuo fuori e dentro l'organizzazione.
- *Innovazione*: quando le persone sono motivate utilizzano il cambiamento a proprio vantaggio.
- *Lealtà*: se i dipendenti trovano soddisfazione dei propri bisogni all'interno dell'organizzazione, essi sviluppano sentimenti di fiducia ed appartenenza.

**Uno dei fattori di motivazione è costituito dal c.d.:
goal setting.**



La figura precedente evidenzia proprio il concetto che la “*capacità*”, in termini di Capitale Umano, necessita della presenza di alcuni fattori per essere orientata al perseguimento di performance elevate. La teoria del *Goal Setting* (che oggi si direbbe del *Performance Budgeting e Management*) nasceva come vera e propria tecnica motivazionale all'interno dei c.d. Sistemi di Direzione per Obiettivi (MbO/DpO), in quanto:

- gli obiettivi ben specificati permettono prestazioni adeguate;
- gli obiettivi difficili (*target* ambiziosi), ma realizzabili, permettono migliori prestazioni;
- il coinvolgimento sugli obiettivi migliora la prestazione;
- il *feedback* di colleghi e superiori influenza il livello di motivazione;
- la definizione degli obiettivi e del relativo contenuto assume un ruolo importante nell'avviare e sostenere il processo motivazionale.



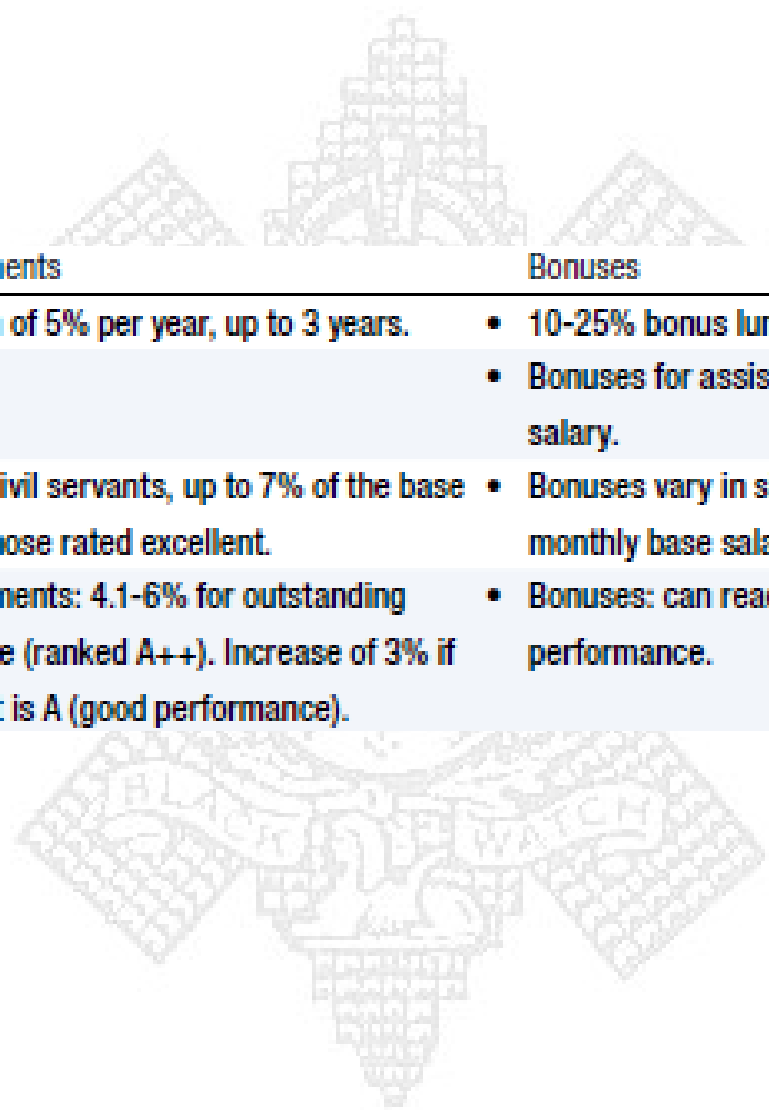
Performance bonus for exceeding performance targets

The performance management mechanism provides excellent tools for the implementation of institution-level targets in its units. Annual control focuses on the importance of effectiveness, revenue, costs, result, output and quality. Performance-related pay, used since the early 1990s, is an essential part of internal performance management. The performance agreement includes a performance matrix in which the indicators and criteria for each component category are defined. If a unit exceeds its performance targets, it can be paid a performance bonus amounting to between 1.5% and 4.5% of annual pay. The performance matrix can be used to promote the attainment of desired targets by weighting the indicators related to the most important targets that particularly need to be attained.

OLIVIERO TOSCANI

Tratto da: Handbook on Performance Management – Ministero delle Finanze - Public management Department - Finlandia, 2006





	Merit increments	Bonuses
Canada	• Progression of 5% per year, up to 3 years.	• 10-25% bonus lump sum (managerial level).
Ireland		• Bonuses for assistant secretaries of up to 20% of salary.
Korea	• For senior civil servants, up to 7% of the base salary for those rated excellent.	• Bonuses vary in size from 100% to 40% of the monthly base salary.
Switzerland	• Merit increments: 4.1-6% for outstanding performance (ranked A++). Increase of 3% if assessment is A (good performance).	• Bonuses: can reach 12% of salary for outstanding performance.

	Basic salary (including seniority premium):	"Guaranteed" supplements/benefits:	Performance-related pay:
Australia ¹⁵	77%	20%	3%
Germany	Currently: 99%; planned 92%	-	Currently: 1%; planned to rise to 8%
Ireland ¹⁶	98%	1%	1%
Italy	Basic pay is the most important part of total remuneration, also if in some administrations the "administration allowance", that is different among ministries, can reach 35% of the basic pay.		
Japan ¹⁷	86.6%	13.4%	0%
Korea	48%	51%	1%
Mexico ¹⁸	20%	80%	0%
Netherlands	90%	7%	3%
Spain	The present pay structure for civil servants is as follows: - Basic salary: the same within each administrative group. - Post remuneration: according to the general level of the post. - Specific remuneration: aimed at paying the special difficulty of a determined post. - Performance appraisal system: Nowadays there is only remuneration based on productivity of the employee. In the future, when the Basic Statute of Public Employees is approved, there will be a wider appraisal system.		
Sweden ¹⁹	99.3%	0.7%	0%
Switzerland ²⁰	94%	0%	increase of 0-6%; on reaching salary class maximum a performance-related bonus of up to 12% may be paid
United Kingdom	Pay systems and settlements are now so diverse that any averages are meaningless or not applicable		
United States ²¹	77%	22%	1%



1. Financial

- A. Pay
- B. Other direct financial benefits
 - Pensions
 - Illness/health/accident /life insurance
 - Clothing/accommodation allowance
 - Travel allowance
 - Child care allowance
- C. Indirect financial benefits
 - Subsidized meals/clothing/accommodation
 - Subsidized transport
 - Child care subsidy/crèche provision

2. Non Financial

- Holiday/vacation
- Flexible working hours
- Access to/support for training and education
- Sabbatical, study leave
- Planned career breaks
- Occupational health/counselling
- Recreational facilities



Le Competenze / I Comportamenti

- La pratica valutativa di tale elemento, per tutti i lavoratori, si può ricondurre al concetto di “adeguatezza delle competenze al ruolo ricoperto” dal lavoratore, considerati gli obiettivi strategici dell'Amministrazione.
- Ciò sopra si fonda scientificamente su una serie di principi organizzativi e sociologici, tra cui: New Public management, Performance Management, Goal Setting, Performance-related Pay e MBO.

Come già detto, uno degli obiettivi assegnati può ricondursi alle **Competenze/Comportamenti**.

- In tale caso occorre, quindi, definire per ciascun valutato (o per tutti i lavoratori ascrivibili ad un determinato profilo) quali siano le competenze e i comportamenti chiave la cui valutazione determinerà il punteggio (Score) relativo a tale tipologia di obiettivo.
- **Si ritiene opportuno limitare comunque a non più di «6-8» il numero delle competenze e dei comportamenti chiave attribuibili a ciascun valutato (individualmente o collettivamente).**
- Sarà cura del Segretario Generale e dei dirigenti individuare annualmente, a cascata, le competenze/comportamenti oggetto di valutazione, rispettivamente dei Dirigenti, degli IPO e del Comparto, scegliendole nell'ambito del c.d. “Dizionario delle Competenze/Comportamenti” dell'Ente – peraltro oggetto di eventuale aggiornamento annuale a cura dell'Organismo di Valutazione. Annualmente, sarà sottoposto l'intero set delle Competenze di tutti i valutati all'Organismo di Valutazione per la necessaria approvazione.

Dizionario delle Competenze – Regione Liguria

FATTORE		PESO
1. ORIENTAMENTO AL RISULTATO	OBBLIGATORIA	20 (Direttori) (25 nel caso di Dirigenti)
2. INTEGRITA' E OSSERVANZA DELLE REGOLE	OBBLIGATORIA	20
3. VALORIZZAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE	OBBLIGATORIA	15 (di cui 5 sul livello di differenziazione delle valutazioni)
4. COMPETENZE TECNICHE	OBBLIGATORIA	15 (Direttori) (25 nel caso di Dirigenti)
5. RELAZIONI E INTEGRAZIONE	TRA QUESTE, 1-2 COMPETENZE INDICATE DAL SOGGETTO VALUTATORE	
6. ORGANIZZAZIONE E PROGRAMMAZIONE		
7. INIZIATIVA E AUTONOMIA		
8. FLESSIBILITA' E GESTIONE CAMBIAMENTO		
9. RISOLUZIONE PROBLEMI E INNOVAZIONE		
10. NEGOZIAZIONE E GESTIONE CONFLITTI		

OIV o NdV ????

- **l'ANAC con la Determina di approvazione del PNA 2017 afferma che “nel caso in cui l'amministrazione non sia tenuta a dotarsi dell'OIV – come ad esempio le regioni, gli enti locali e gli enti del servizio sanitario nazionale, che adeguano i propri ordinamenti ai principi stabiliti nel d.lgs. 150/2009, nei limiti e con le modalità precisati all'art. 16 del medesimo decreto – le relative funzioni possono essere attribuite ad altri organismi, quali i nuclei di valutazione”;**
- **La Corte dei Conti Sezione Regionale di Controllo per il Piemonte nella delibera n. 44/2018 ha precisato che dal combinato disposto degli articoli 14 e 16 del Decreto legislativo n. 150 del 2009 discende la mera facoltà degli enti locali di istituire un organismo indipendente di valutazione della performance, tali enti, pertanto possono mantenere gli esistenti Nuclei di valutazione costituiti già a partire dal D. Lgs. n. 29/93.**

Indicatori, Dimensioni e Sottodimensioni della qualità di un Servizio

(estratto delle Delibere CIVIT n. 88/2010 e n.3/2012)

Dimensioni	Sottodimensioni	Descrizione Indicatore	Formula Indicatore	Valore programmato (*)
Accessibilità	Accessibilità fisica	Accesso agli uffici/sportelli	$\frac{\text{Numero di giornate lavorative con apertura assicurata dello sportello}}{\text{Numero totale di giornate lavorative (ufficiali)}}$	90%
	Accessibilità multicanale	Informazioni (web) su come accedere più agevolmente ai servizi	$\frac{\text{Numero di servizi erogati via web, fax o call center}}{\text{Numero totale dei servizi erogati}}$	80%
Tempestività	Tempestività	Tempo massimo dalla presentazione della richiesta per l'erogazione della prestazione	$\frac{\text{Numero di prestazioni effettuate entro il tempo previsto}}{\text{Numero totale di richieste di prestazione pervenute}}$	90%
Trasparenza	Responsabili	Pubblicazione su sito web delle informazioni riguardanti il responsabile del servizio	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web	5
	Procedure di contatto	Pubblicazione su sito web delle informazioni riguardanti le modalità di contatto	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web	8
	Tempestiche di risposta	Pubblicazione su sito web della tempestica programmata	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web	8
	Eventuali spese a carico dell'utente	Pubblicazione su sito web delle eventuali spese a carico dell'utente	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web del tariffario delle spese a carico dell'utente	1
Efficacia	Conformità	Regolarità della prestazione erogata	$\frac{\text{Numero di pratiche evase conformemente alla norma di riferimento}}{\text{Numero totale di pratiche}}$	94%
	Affidabilità	Pertinenza della prestazione erogata	Numero di reclami accolti sulla base di un giudizio di pertinenza rispetto al servizio svolto	50
	Compiutezza	Esaustività della prestazione erogata	$\frac{\text{Numero di istanze concluse senza richiedere documentazione e certificazioni già in possesso della amministrazione}}{\text{Numero totale di istanze pervenute}}$	95%

Tabella 2 – Possibili dimensioni aggiuntive della qualità

Dimensioni della Qualità	Definizione
Continuità	Capacità di garantire l'erogazione del servizio in maniera continua, regolare e senza interruzioni in un determinato intervallo di tempo; generalmente si misura come la percentuale del tempo complessivo nella quale è effettivamente possibile usufruire del servizio. Si tratta di una caratteristica molto importante per quei servizi che devono essere erogati con continuità. Nell'ambito di questa dimensione, gli indicatori devono essere definiti in termini di impegno a garantire la fruibilità del servizio per un numero minimo di giorni dell'anno, ore del giorno o periodi dell'anno, che assicuri, di fatto, la massima copertura possibile; devono, inoltre, essere introdotte misure volte a ridurre il disagio derivante dai casi di funzionamento irregolare o di interruzione del servizio.
Elasticità	Capacità del servizio erogato di adeguarsi al variare del volume di servizio richiesto dai clienti/utenti.
Flessibilità	Capacità del servizio erogato di adeguarsi al variare delle specifiche richieste degli utenti.
Equità	Capacità del servizio di assicurare un trattamento paritario a tutti i possibili utenti che tenga conto delle differenze che possono esistere fra le diverse tipologie di interlocutori.
Efficienza	Capacità di erogare il servizio ottimizzando il consumo di risorse.
Empatia	Capacità dell'amministrazione, e, specificamente, dell'interfaccia con cui interagisce l'utente, di fornire un servizio personalizzato capace di andare incontro ai reali bisogni del singolo, nella sua specificità e individualità.

Introduzione alla Prevenzione della Corruzione



Performance Organizzativa

- La Performance organizzativa costituisce il fattore aggregante delle valutazioni individuali dirigenziali, rappresentando, infatti, per tutti i dirigenti (dipendenti) un identico elemento valutativo.
- Da tale punto di vista il concetto si riconduce ad **evidenti risultati di Ente, eventualmente anche qualificanti l'esito di precedenti Obiettivi di Performance, che seppur relativi a specifici *ambiti di gestione* possono essere scelti quali emblematici e rappresentativi dell'entità-Comune, in termini di complessità multidimensionale. L'intensità di misura (quali-quantitativa) di tali Risultati/Indicatori deve rappresentare e orientare implicitamente un progressivo, tendenziale e multifocale sforzo per un miglioramento continuo, quando possibile, o - in condizioni di criticità interne/esterne - a un mantenimento, comunque tale da poter ragionevolmente sentirsi di affermare ancora soddisfacente un simile traguardo (livello di performance).**

- L'accennata multidimensionalità permette di tenere conto della naturale complessità del concetto di Performance organizzativa, cosicchè si possa cogliere (misurare e focalizzare) il ciclo elicoidale della gestione strategica dell'Ente nelle diverse fasi in cui può essere identificato, fino a quelle finali di tipo “realizzativo”, quali ad es. la realizzazione degli investimenti, tutte finalizzate comunque a dare concreta attuazione alle Linee Programmatiche di Mandato e al conseguente DUP (in particolare alla sua Sezione Strategica - SES).

1. Dimensione di performance dell'utente/cliente/collettività

1. Area di performance dell'accesso, relativa (ad es.) a:
 - Sportello Unico
 - Digitalizzazione per integrazione processi verso l'esterno.
2. Area di performance dell'integrazione con il territorio (Enti Pubblici/AdsP, altri Enti/Soggetti Territoriali Pubblici e Privati).
3. Area di performance della soddisfazione dei cittadini/utenti, relativa (ad es.) a:
 - Customer Satisfaction relativa alla qualità intesa come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio capace di soddisfare uno specifico bisogno.

2. Dimensione di performance dei processi interni

1. Area di performance della prevenzione della corruzione e trasparenza, relativa al PTPC.
2. Area di performance della qualità, sicurezza e gestione dei rischi, relativa ai sistemi di risk management (escluso l'ambito della Corruzione).
3. Area di performance della qualità (conformità) ed efficienza dei processi, relativa (ad es.) a:
 - Tempistiche dei processi/procedimenti
 - Conformità dei processi (in ottica ISO 9000)
4. Area di performance dell'organizzazione, relativa (ad es.) a:
 - Processi di re-internalizzazione e di re-ingegnerizzazione
 - Infrastruttura ICT
 - Adempimenti nei flussi informativi (interni ed esterni)
 - Specifici regolamenti interni.

3. Dimensione di performance dell'innovazione e dello sviluppo

1. Area di performance della ricerca e del partenariato, relativa ad es. a:
 - Iniziative di partenariato con Enti territoriali e di Ricerca
 - Iniziative innovative di partenariato con Imprese nazionali ed estere.
2. Area di performance dello sviluppo organizzativo, ad es. relativa a:
 - Gestione del Capitale Intellettuale
 - Controllo di Gestione e *Public Reporting*.

4. Dimensione di performance della sostenibilità e dell'attività

1. Area di performance economico-finanziaria, ad es. in termini di:
 - Equilibrio finanziario
 - Economicità gestione
 - Capacità rispetto previsioni
 - Velocità pagamenti
 - Parametri-Obiettivo condizioni di deficiarietà.
2. Area di performance degli investimenti, ad es. in termini di:
 - Razionalizzazione patrimonio
 - Realizzazione investimenti finanziati.
3. Area di performance dell'efficientamento energetico e ambientale.

- Le Aree 2.1, 2.2 e 2.3 saranno valutate dal Nucleo di Valutazione in base alla verifica annuale dello stato di attuazione del sistema di qualità come evidenziato dalla “relazione del Responsabile Sistema di Gestione della Qualità Centrale”.
- Il vigente sistema di “misurazione dei processi” (ad oggi mappati nel numero di 36), mediante gli Indicatori/Indici permetterà di poter valutare, nelle prospettive descritte nel successivo paragrafo, lo Score attribuibile al Fattore “efficienza di processo”, principalmente in termini delle relative tempistiche.

... il Caso Città Metropolitana di Genova

La Città Metropolitana misura la sua Performance Organizzativa riferendosi, in termini di “Score”, ai Risultati evidenziati dagli Indicatori-chiave (*Key Performance Indicator*) delle diverse Aree di Performance (individuati dal Nucleo di supporto al NDV per la misurazione e valutazione della Performance), riconducibili a specifici “fattori” di performance (di Area) “attivi” nell’anno, in termini di misurazione e monitoraggio.

La Performance Organizzativa sarà quantitativamente definita dalla media ponderata degli Score delle quattro “Dimensioni” di anzi descritte. I coefficienti di ponderazione degli Score dimensionali a livello di Ente, per il primo periodo di avvio del sistema, sono i seguenti:

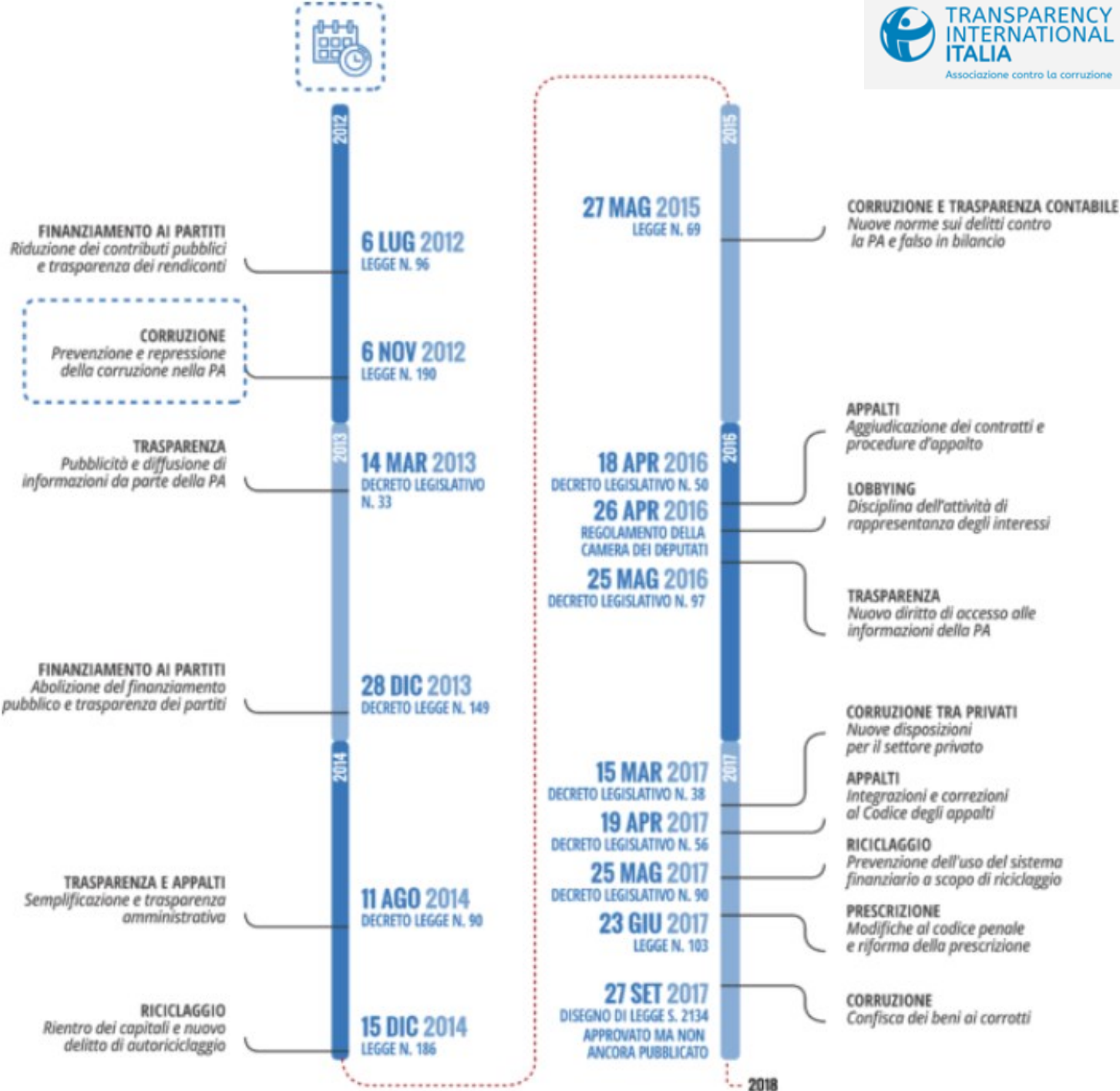


DIMENSIONI	PESO
1. Utente/Cliente/Collettività	20
1. Processi interni	20
1. Innovazione e Sviluppo	10
1. Sostenibilità e Attività	50

Per i dirigenti e relativamente all'applicazione valutativa-incentivante individuale della Performance Organizzativa i cennati pesi potranno essere modulati (in un range $+ / - 10$ punti di peso) dal Direttore Generale per ciascun dirigente/struttura dirigenziale (e sulla base delle proposte di ciascun interessato) così da rispecchiare meglio il “baricentro” delle funzioni delegate, seppur nella prospettiva della responsabilità condivisa tra dirigenti, realizzando quindi il bilanciamento tra specifiche responsabilità amministrative individuali/di ruolo da un lato, con la corresponsabilità del management dell'Ente, dall'altro.

Gli Score assegnati a ciascun KPI - abbinato ad ogni “fattore” di performance in cui ogni Area, componente ciascuna della quattro Dimensioni, si articola – deriveranno, in relazione al “tipo” di Indicatore, da una delle seguenti possibili situazioni:

- Presenza della condizione individuata dall'Indicatore riferibile ad un significativo arco di tempo dell'anno di riferimento;
- Superamento di un target di riferimento individuabile e pertinente, come definito (da chi ??) da *norme, best practice, bechmarking, indirizzi, linee guida, standard*;
- Miglioramento progressivo dell'andamento del valore dell'Indicatore (consistente Trend positivo o anche solo inversione di tendenza), apprezzabilmente riscontrabile dai sistemi interni di controllo.





Il testo della nuova legge anticorruzione è stato depositato alla Camera. A un anno esatto dalla presentazione della nostra Agenda Anticorruzione e a pochi mesi dall'incontro che abbiamo avuto con il Ministro, ecco il **nostro primo commento** su ciò che ritroviamo oggi nel ddl Bonafede.

Alcuni commenti sulla legge anticorruzione

Nel testo della cosiddetta *Spazza Corrotti* spiccano due misure innovative e di impatto molto elevato: il cosiddetto **DASPO** per corrotti e corruttori e l'introduzione dell'**agente sotto copertura**.

Entrambi i provvedimenti hanno uno scopo che ci pare abbastanza chiaro e sicuramente condivisibile: fare leva sulla paura di essere scoperti e sulle eventuali, dure, punizioni.

L'allontanamento delle aziende corrotte dagli appalti pubblici per un lungo periodo ha sicuramente una valenza deterrente molto forte e in questo senso non possiamo che apprezzarne l'inasprimento rispetto alla situazione attuale. Chi sbaglia paga, e in questo caso il conto diventa molto salato.

L'agente sotto copertura o agente infiltrato è un altro tema di cui si è discusso molto. Innanzitutto, è stato finalmente sgombrato il campo dall'equivoco dell'agente provocatore, che è tutt'altra cosa e che onestamente avremmo trovato più pericoloso, per le strumentalizzazioni a cui si presta, che utile. L'agente infiltrato è invece uno strumento raccomandato da diverse convenzioni internazionali, prima fra tutte la convenzione UNCAC delle Nazioni Unite, e si pone nella scia di quelle prassi che il nostro Paese sta introducendo ispirandosi al "modello americano": dopo la tutela dei whistleblower, il riconoscimento del diritto di accesso alle informazioni (FOIA), ecco il protagonista di tanta letteratura e tanta filmografia made in USA: l'agente infiltrato.

Anche questo punto ci sembra più che positivo, anche se alcuni dubbi sull'effettiva capacità di mettere in campo questi agenti, permane: come e da chi verranno gestiti? Chi deciderà in quali enti o appalti procedere con le infiltrazioni? Conosciamo bene le debolezze sistemiche del nostro paese e proprio per questo speriamo che il lavoro degli agenti infiltrati venga controllato, monitorato e valutato con un'attenzione massima, per evitarne un utilizzo strumentale.

Particolarmente positiva è la **riforma del reato di "corruzione tra privati"**, che finalmente accogliendo le raccomandazioni del GRECO, elimina la procedibilità esclusivamente per querela, espandendo la procedibilità d'ufficio a tutti i casi di corruzione tra privati.



Un altro punto focale della riforma è l'**introduzione del cosiddetto "pentitismo"**: come già per i reati di mafia si vanno ad introdurre forti sconti di pena, fino addirittura all'impunità, per chi decide di autodenunciarsi e denunciare il complice – corrotto o corruttore – entro sei mesi dalla commissione del misfatto. La logica del provvedimento è quella di "spezzare" quell'indissolubile patto perverso che lega corrotti e corruttori, instillando la paura che per convenienza dell'uno o dell'altro, il malaffare venga alla luce. Un punto che potrebbe far discutere e attirare le critiche di enti quali l'OCSE e il GRECO. Questa del "pentitismo" è un'innovazione sicuramente importante, anche se eticamente discutibile, ma che può realmente agire da arma deterrente contro la corruzione. Se oggi chi corrompe o viene corrotto ha la quasi certezza di non essere scoperto, o alla peggio di essere scoperto molto dopo aver commesso il reato, con l'introduzione del pentito nessuna delle due parti in gioco (corrotto o corruttore) avranno più questa certezza, non potendosi più fidare l'uno dell'altro.

Tra i tanti altri punti toccati dal Ddl Bonafede, ci teniamo a soffermarci qui su uno dei temi per noi più interessanti, su cui abbiamo investito molte delle nostre energie negli ultimi anni: il **finanziamento alla politica** e, in particolare, l'utilizzo strumentale delle **fondazioni** per aggirare gli obblighi di trasparenza e rendicontazione.

Annotiamo con piacere che viene finalmente posto il divieto di ricevere donazioni da anonimi e, per rimanere su un tema particolarmente caldo al giorno d'oggi, da Governi o altri enti pubblici stranieri. Il ddl **abbassa da 5.000 a 500 euro il limite dell'importo ricevuto** a titolo di liberalità che dà luogo all'obbligo di inserimento nella dichiarazione patrimoniale o di reddito: una decisione che amplia sicuramente il cono di luce sui finanziamenti elettorali. Il ddl sembra insomma risolvere la dicotomia tra diritto alla trasparenza di tutti gli elettori e il diritto alla privacy dei donatori in favore della più larga collettività, cosa che richiediamo a gran voce da diverso tempo. Le fondazioni sono finalmente equiparate ai partiti politici e, forse sull'esempio del più virtuoso modello tedesco, si stabilisce che "un partito o movimento politico può essere collegato ad una sola fondazione". Rimane complicato da stabilire come si potranno identificare con certezza le fondazioni politiche ed evitare che il singolo candidato o politico utilizzi in maniera strumentale una fondazione o un'associazione di altro tipo, per raccogliere fondi al di fuori del perimetro di quanto consentito.

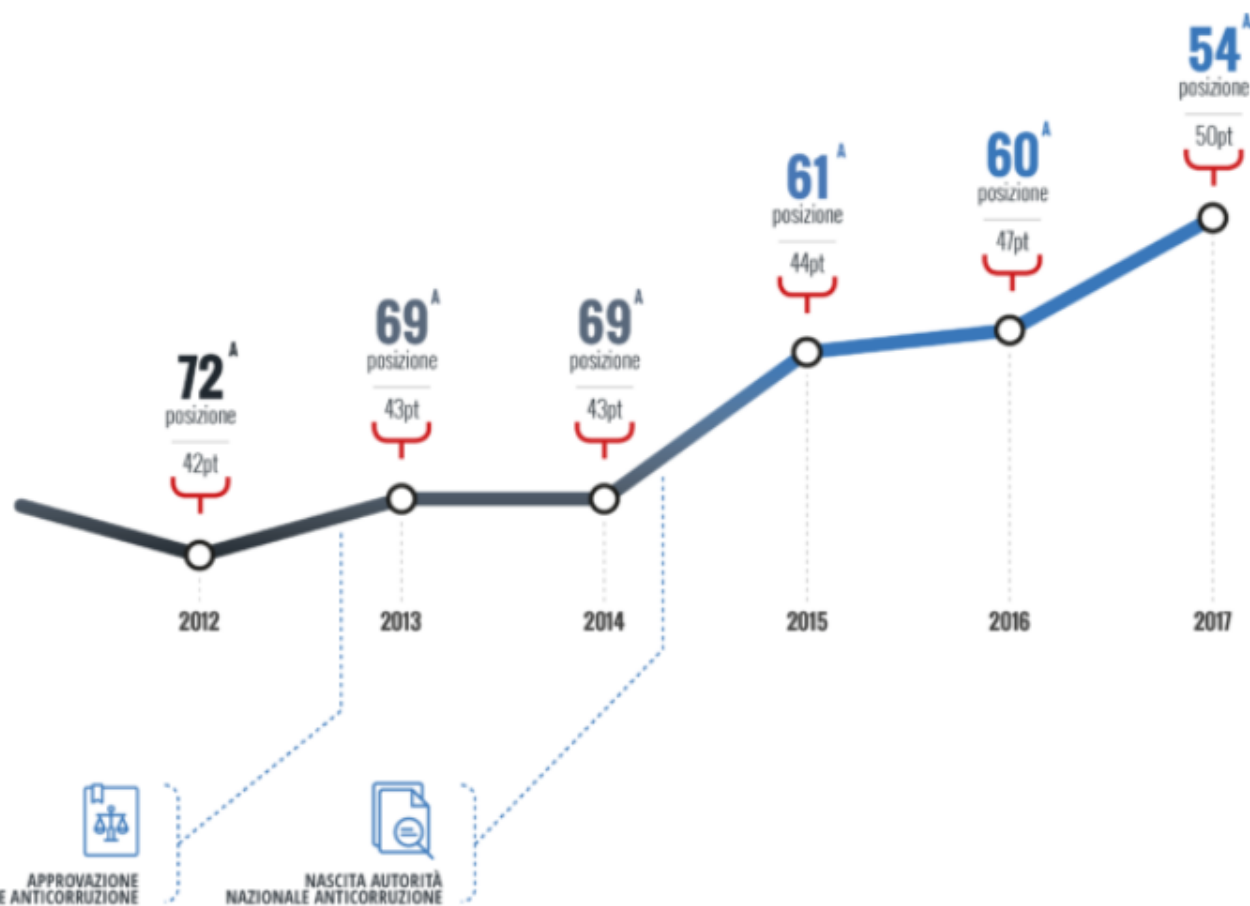
Come già espresso dal presidente Raffaele Cantone nel suo [commento al ddl](#), crediamo che per rendere efficace ed effettivamente funzionanti i controlli sia però necessario **dotare di adeguate risorse** (economiche e umane) **la Commissione di garanzia per la trasparenza e il controllo dei rendiconti dei partiti politici**. Senza questo intervento, a poco possono servire i nuovi limiti e gli obblighi di trasparenza.

La prospettiva principale, anche se non esclusiva, è stata fino ad ora quella della **prevenzione**. Infatti, le norme e i codici su trasparenza e anticorruzione che si sono susseguiti negli ultimi cinque anni hanno provato a dotare di strumenti innovativi (come [whistleblowing](#) e [FOIA](#)) pubblici funzionari e cittadini.

Dal nostro osservatorio privilegiato abbiamo potuto apprezzare diversi miglioramenti in questo periodo, ma **non tali da consentirci di affermare che l'Italia è oggi un Paese curato dal male della corruzione**. L'[Indice di Percezione della Corruzione](#) colloca ancora il nostro Paese in una posizione non certo soddisfacente, 54°, con un voto insufficiente di 50 su 100. Anche altri indicatori come l'Eurobarometro indicano che il fenomeno, se anche è in parte diminuito, si attesta comunque ancora a livelli allarmanti. Infine, gli ultimi dati della Guardia di Finanza, parlano di irregolarità riscontrate per 2,9 miliardi di euro su un totale di gare sottoposte a controllo pari a 7,3 miliardi di euro, cioè nel 40% dei casi: dati che raccontano di un'Italia ancora in balia di corrotti e corruttori.



Dal 2012 ad oggi le cose sono notevolmente cambiate. Era l'anno dell'approvazione della legge anticorruzione e solo due anni dopo veniva istituita l'Autorità Nazionale Anticorruzione. L'Italia in questi anni **ha scalato 18 posizioni**, non poche soprattutto se si pensa che il *trend* è in assoluta controtendenza con l'andamento registrato dalla maggior parte degli altri Paesi.

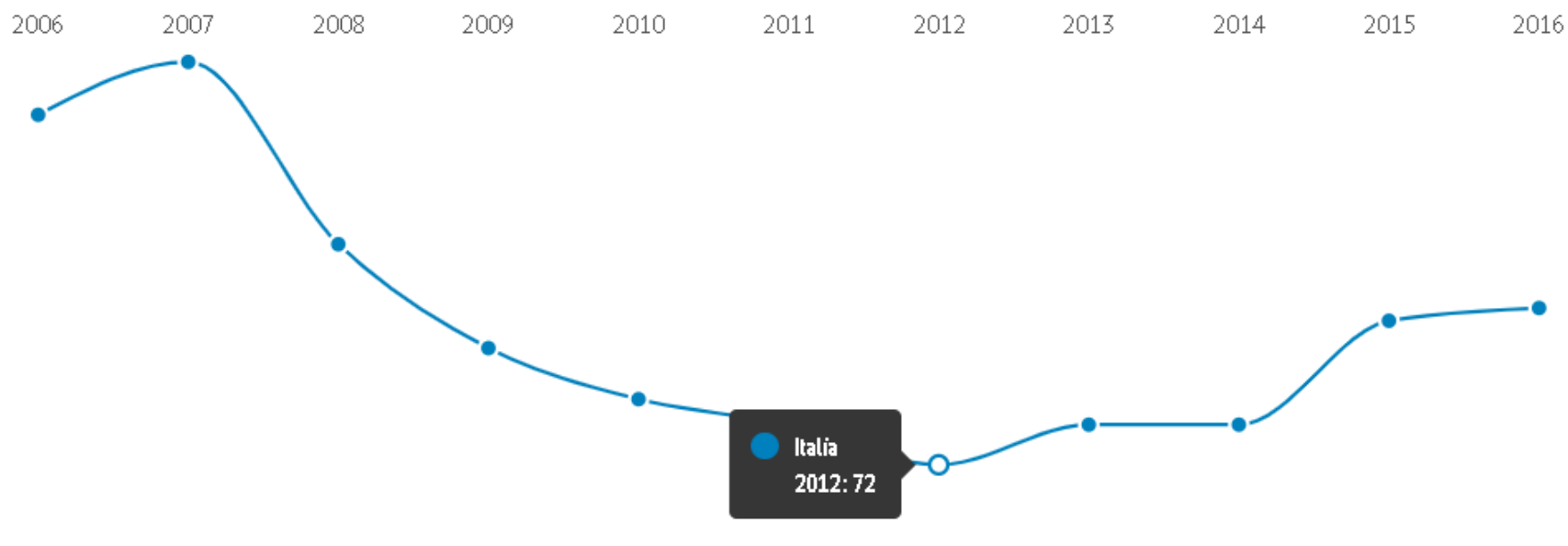


L'Italia e il CPI

Nel 2012: CPI = 42 -----□ 72° posto su 176,
peggio di Romania, Turchia, Brasile,

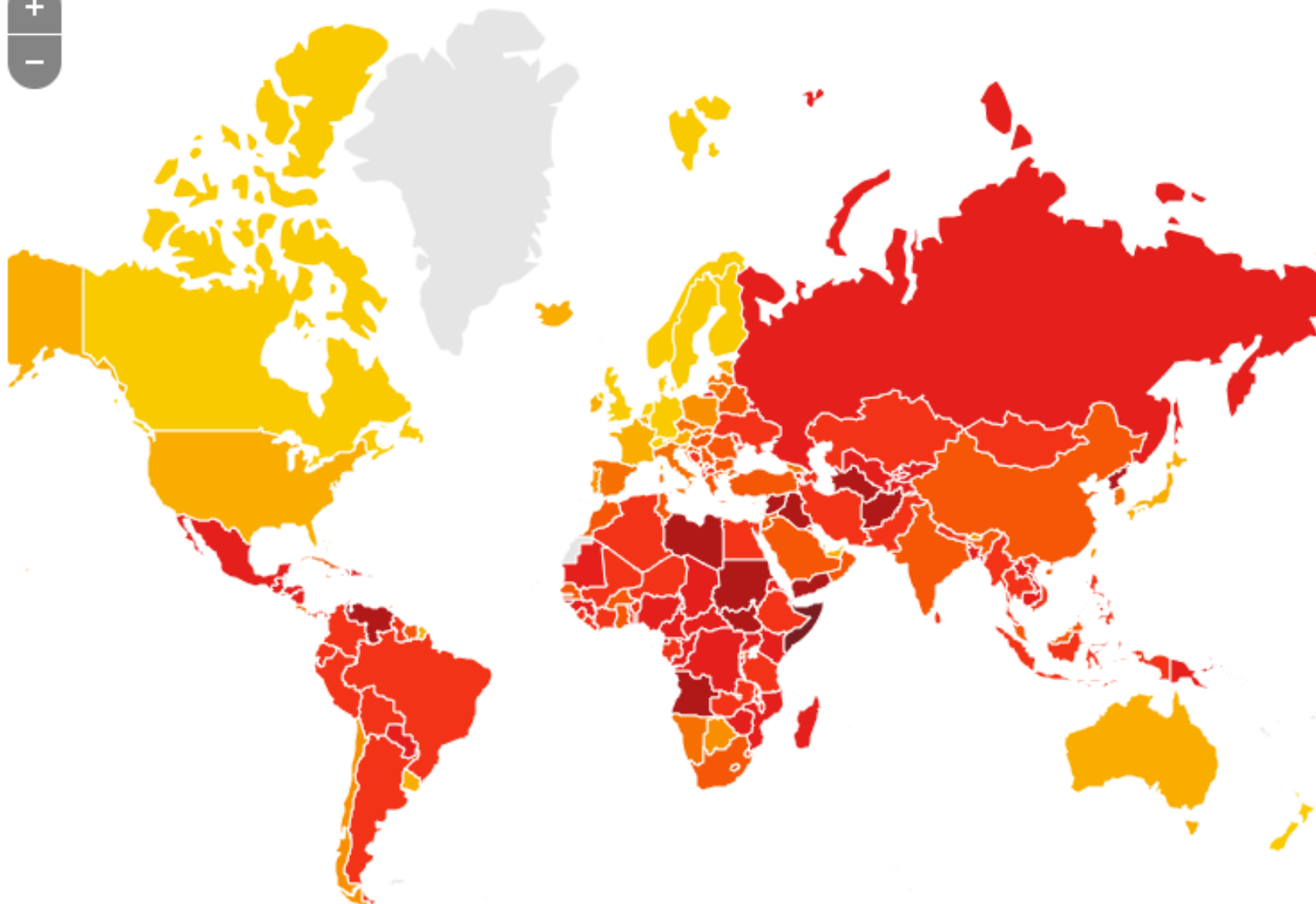
Nel 2017: CPI = 50 -----□ 54° posto su 180, peggio
di Uruguay, Cile, Costa Rica, ...

Posizione Italia CPI 2006-2016



 Share

CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2017



«Una grande alleanza» anticorruzione

Il capo dello Stato chiama all'impegno istituzioni, cittadini, imprese, politica: «Senza timidezze»

«**S**enza equivoci e timidezze»: così va combattuta la corruzione, «che inquina le fondamenta del vivere civile». Lo ha scritto ieri il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella in un messaggio per la Giornata mondiale contro la corruzione, istituita dall'Onu nel 2003 per accrescere l'attenzione delle istituzioni e sensibilizzare i cittadini di ogni parte della Terra sulle conseguenze di un problema «catastrofico», soprattutto (ma non solo) dal punto di vista economico.

Occorre una «grande alleanza», dice Mattarella. Serve a sviluppare ulteriormente gli «anticorpi» necessari a sconfiggere la corruzione. E nessuno può chiamarsi fuori: istituzioni, politica, cittadini, organizzazioni economiche e sociali.

«Legalità e trasparenza, proprie dello Stato democratico, sono profondamente ferite da condotte di abuso e arricchimento indebito che inquinano i meccanismi di accesso alle opportunità e di distribuzione delle risorse dettati dalla legge», creando così «opacità» e «ineguaglianze», fonti della «sfiducia dei cittadini nelle regole della comunità e nella politica».

Secondo Transparency International, l'Italia è il sessantaduesimo Paese al mondo per corruzione percepita, con ben il 52% delle grandi opere considerate infrastrutture strategiche nel

2015 sotto inchiesta per corruzione.

L'Onu calcola che ogni anno la corruzione sottrae 3.600 miliardi di dollari all'economia globale, 1.000 miliardi in tangenti e 2.600 miliardi in appropriazioni illecite: oltre il 5% del Pil globale.

Nel suo messaggio, il Capo dello Stato sottolinea che la diffusione della corruzione «rallenta lo sviluppo economico» ed è tanto più pericolosa in una «fase di generale crisi sociale», come quella attuale, generando sfiducia anche negli investitori internazionali.

«Prezioso» è, dunque, il lavoro di chi è impegnato nella prevenzione e nella repressione di questo crimine, che va peraltro contrastato «in tutti gli strati della società», coltivando anzitutto l'integrità, la responsabilità e la professionalità.

Quanto agli «attori politici», devono anche essere «consapevoli» che la corruzione in quell'ambito è più grave «perché nell'impegno politico si assume un duplice dovere di onestà per sé e per i cittadini che si rappresentano».

Di qui l'invito a fare della Giornata mondiale anticorruzione un'occasione per «riflettere» sulla necessità «che le istituzioni, per prime, si impegnino nella promozione di scelte coerenti».

Solo vivendo «autenticamente» il proprio ruolo si può rafforzare lo Stato di diritto e diffondere una «reale cultura di legalità e partecipazione».

D.St.

PROTOCOLLO DI INTESA

tra

20 novembre 2017

LA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE DI COESIONE, con sede legale in Roma (cap 00184), Largo Chigi, 19, codice fiscale n. 80188230587, in persona del Capo Dipartimento e legale rappresentante pro tempore, Cons. Vincenzo Donato, nato a Caserta il 4 settembre 1953, per la carica ed agli effetti del presente atto domiciliato presso la sede del Dipartimento;

L'AGENZIA PER LA COESIONE TERRITORIALE, in prosieguo denominata "Agenzia", con sede legale in Roma (cap 00182), Via Sicilia n. 162, codice fiscale n. 97828370581, in persona del Direttore e legale rappresentante pro tempore, dott.ssa Maria Ludovica Agrò, nata a Roma il 26 marzo 1954, per la carica ed agli effetti del presente atto domiciliata presso la sede dell'Agenzia;

L'ISTAT con sede legale in Roma (cap 00184), Via Cesare Balbo n. 16, codice fiscale n. 80111810588, in persona del Presidente e legale rappresentante pro tempore, Prof. Giorgio Alleva, nato a Roma il 6 maggio 1955, per la carica ed agli effetti del presente atto domiciliato presso la sede dell'Istat;

II MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE, con sede legale in Roma (cap 00187), Via XX Settembre n. 97, codice fiscale n. 80415740580, in persona del Capo dell'Ufficio del Coordinamento Legislativo e legale rappresentante pro tempore, Cons. Francesca Quadri, nata a Napoli il 25 luglio 1963, per la carica ed agli effetti del presente atto domiciliata presso la sede del Ministero;

II MINISTERO DELL' INTERNO, con sede legale in Roma (cap 00184), Piazza del Viminale n.1, codice fiscale: 97149560589, in persona del Vice Capo di Gabinetto per l'espletamento delle funzioni vicarie Prefetto dott.ssa Patrizia Impresa, nata ad Avellino il 13 maggio 1955, per la carica ed agli effetti del presente atto domiciliata presso la sede del Ministero;

IL MINISTERO DELLA GIUSTIZIA, con sede legale in Roma (cap 00186), Via Arenula n. 70, codice fiscale n. 97591110586, in persona del Vice Capo di Gabinetto dott.ssa Maria Agrimi, nata a Roma il 3 febbraio 1963, per la carica ed agli effetti del presente atto domiciliata presso la sede del Ministero,

Art. 1. Obiettivo del Protocollo d'intesa

Il presente Protocollo stabilisce le condizioni della collaborazione tra le Parti per il raggiungimento dei seguenti obiettivi comuni:

- promuovere l'attuazione del Progetto “Individuazione di indicatori di rischio corruzione e di prevenzione e contrasto nelle amministrazioni pubbliche”, che prevede:
 - a) la collaborazione alla realizzazione delle attività previste dal Progetto e, in particolare, alla creazione ed alla alimentazione delle banche dati finalizzate a consentire il calcolo degli indicatori;
 - b) la partecipazione alla definizione degli indicatori rilevanti, alle fasi della loro individuazione, valutazione, sperimentazione e monitoraggio, così come previsto dalla proposta progettuale;
- garantire la produzione e la pubblicazione di dati e indicatori statistici su rischio corruzione, prevenzione e contrasto della stessa, a partire dalle elaborazioni di informazioni strutturate fornite in primis dalle Amministrazioni firmatarie, nonché dalle altre istituzioni e organizzazioni che potranno aderire nel tempo al presente Protocollo. Le attività dovranno essere realizzate in maniera da garantire, anche al termine del Progetto che ne sostiene la prima realizzazione, l'aggiornamento periodico delle informazioni alla base del sistema di indicatori individuato che dovrà essere alimentato il più possibile in via automatica e costante, tale da garantirne la effettiva sostenibilità nel tempo sia economica sia organizzativa.



... Red Flag Indicator (RFI)...

In prospettiva ... ogni P. A. italiana avrà associato un set di RFI ed uno **Score totale** che esterneranno a tutti la rischiosità del suo comportamento ...

«Fa scopa» con il **Rating di Legalità**.

Il regolamento sul rating di legalità disciplina le modalità in base alle quali si tiene conto di questo rating attribuito alle imprese ai fini della concessione di finanziamenti da parte delle pubbliche amministrazioni e di accesso al credito bancario.

Il rating di legalità è uno strumento introdotto nel 2012 per le imprese italiane, volto alla promozione e all'introduzione di principi di comportamento etico in ambito aziendale, tramite l'assegnazione di un "riconoscimento" - misurato in "stellette" – indicativo del rispetto della legalità da parte delle imprese che ne abbiano fatto richiesta e, più in generale, del grado di attenzione riposto nella corretta gestione del proprio business. All'attribuzione del rating l'ordinamento ricollega vantaggi in sede di concessione di finanziamenti pubblici e agevolazioni per l'accesso al credito bancario.

Il rating di legalità è stato disciplinato con delibera AGCM 14 novembre 2012, n. 24075, ha durata di due anni dal rilascio ed è rinnovabile su richiesta.

Potranno richiedere l'attribuzione del rating le imprese operative in Italia che abbiano raggiunto un fatturato minimo di due milioni di euro nell'esercizio chiuso l'anno precedente alla richiesta e che siano iscritte al registro delle imprese da almeno due anni. Le aziende interessate dovranno presentare una domanda, per via telematica, utilizzando l'apposito formulario pubblicato sul sito www.agcm.it/rating-di-legalita.html e seguendo le istruzioni indicate. (fonte: MISE)

Come funziona?

Le Pubbliche Amministrazioni, in sede di predisposizione dei provvedimenti di concessione di finanziamenti alle imprese, tengono conto del rating di legalità ad esse attribuito, secondo le modalità stabilite nel decreto medesimo, prevedendo almeno uno dei seguenti sistemi di premialità per le imprese in possesso del rating:

- a) preferenza in graduatoria;
- b) attribuzione di punteggio aggiuntivo;
- c) riserva di quota delle risorse finanziarie allocate.

Il sistema o i sistemi di premialità sono prescelti in considerazione della natura, dell'entità e della finalità del finanziamento, nonché dei destinatari e della procedura prevista per l'erogazione e possono essere graduati in ragione del punteggio conseguito in sede di attribuzione del rating.

Le Banche tengono conto della presenza del rating di legalità attribuito alla impresa nel processo di istruttoria ai fini di una riduzione dei tempi e dei costi per la concessione di finanziamenti.

Inoltre, le banche considerano il rating di legalità tra le variabili utilizzate per la valutazione di accesso al credito dell'impresa e ne tengono conto nella determinazione delle condizioni economiche di erogazione, ove ne riscontrino la rilevanza rispetto all'andamento del rapporto creditizio.

L. 190/2012, dlgs.
33/2013, dlgs
39/2013, DPR
60/2013, d.lgs
165/2001, PNA,
det. ANAC

SISTEMA DI GESTIONE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

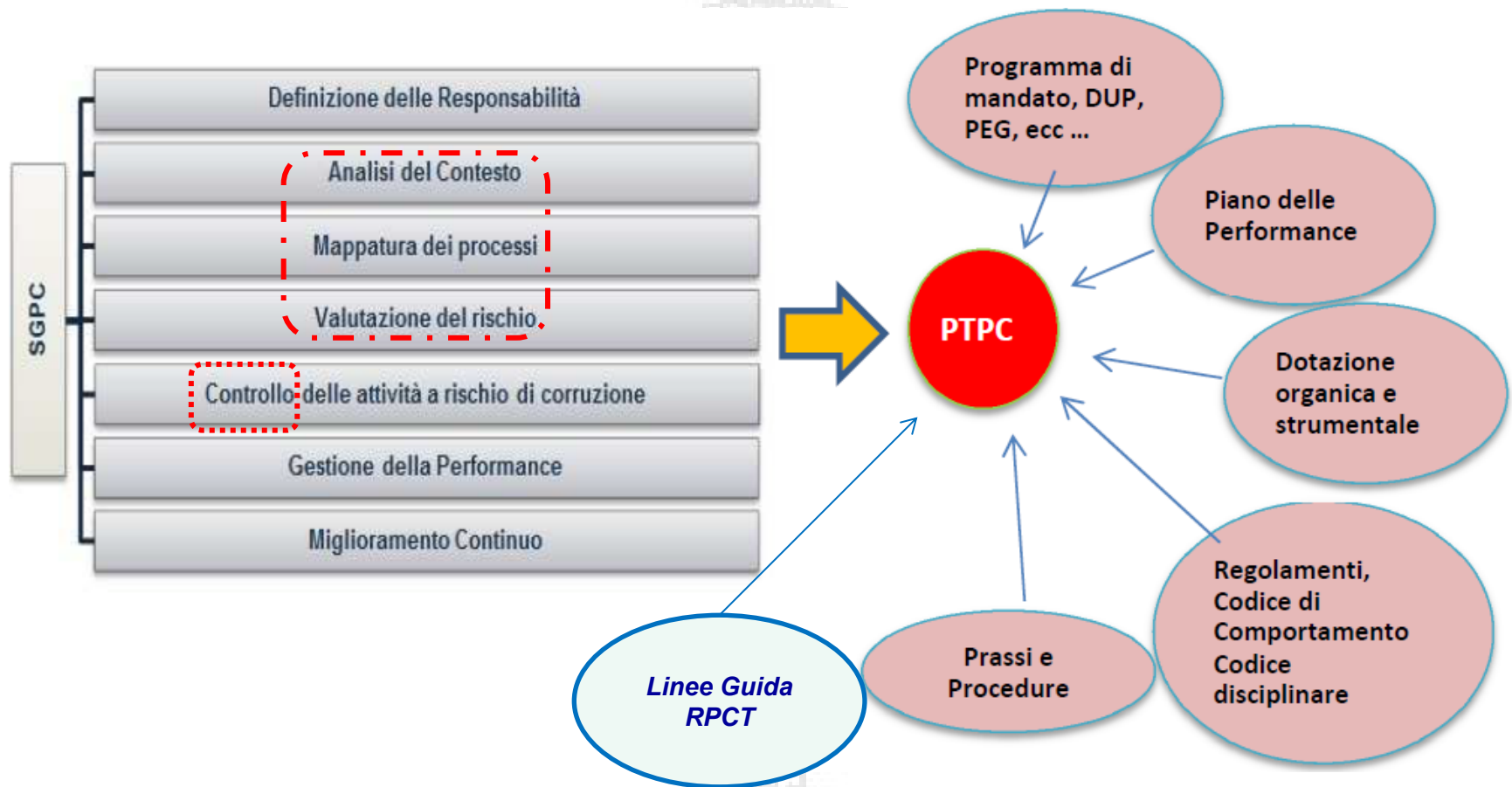
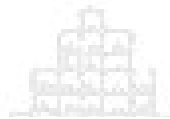
Piano Triennale di
Prevenzione della
Corruzione

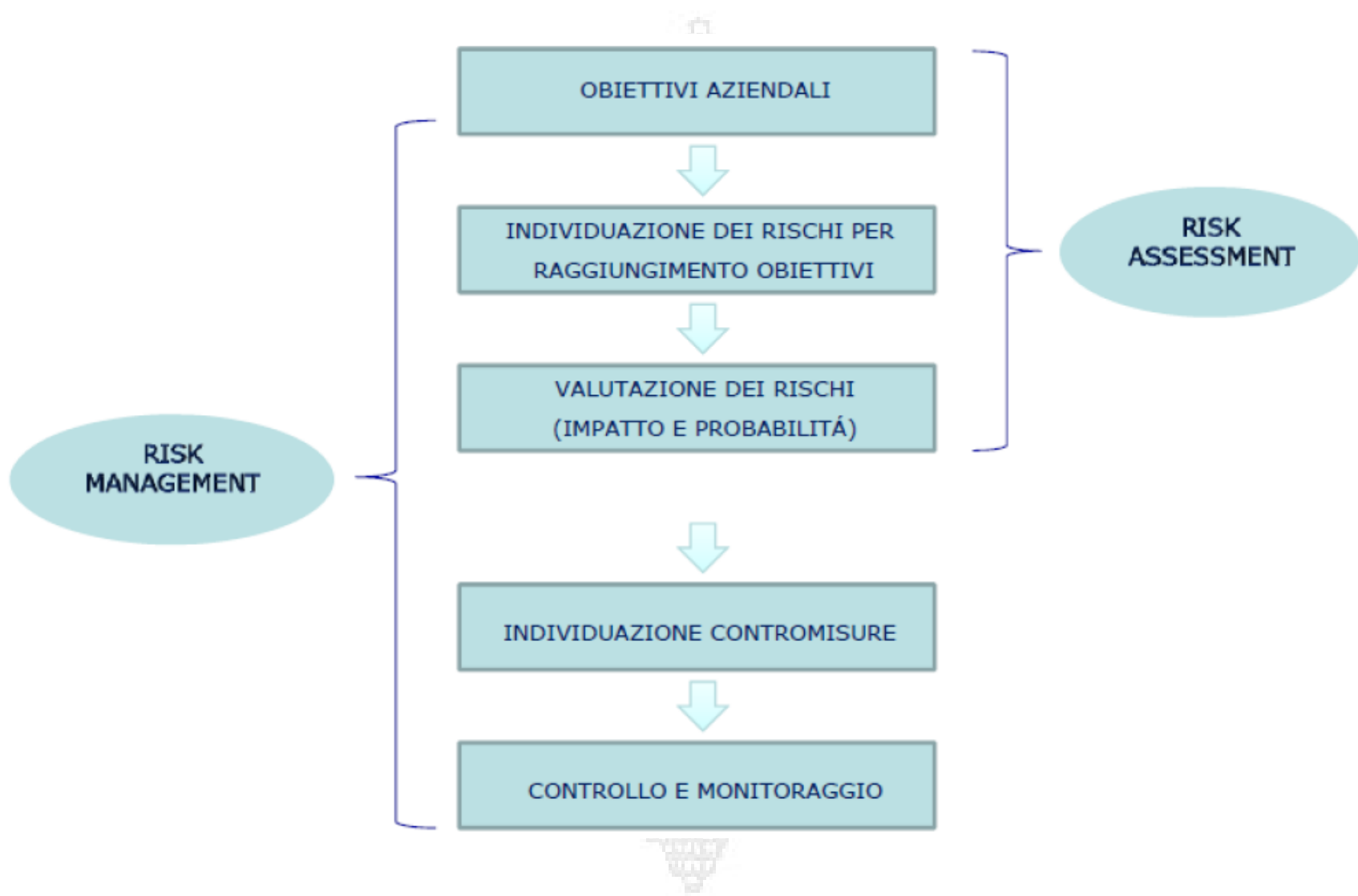


Sistema???

Si tratta, quindi, non solo di creare i singoli elementi (tasselli del sistema), ma anche le relazioni tra questi, cosicchè si «attivino» e permeino l'intera gestione con un approccio tipo di PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) che possa innescare il c.d. *miglioramento continuo*. Il risvolto formale/*adempimentale* passa in secondo piano ...

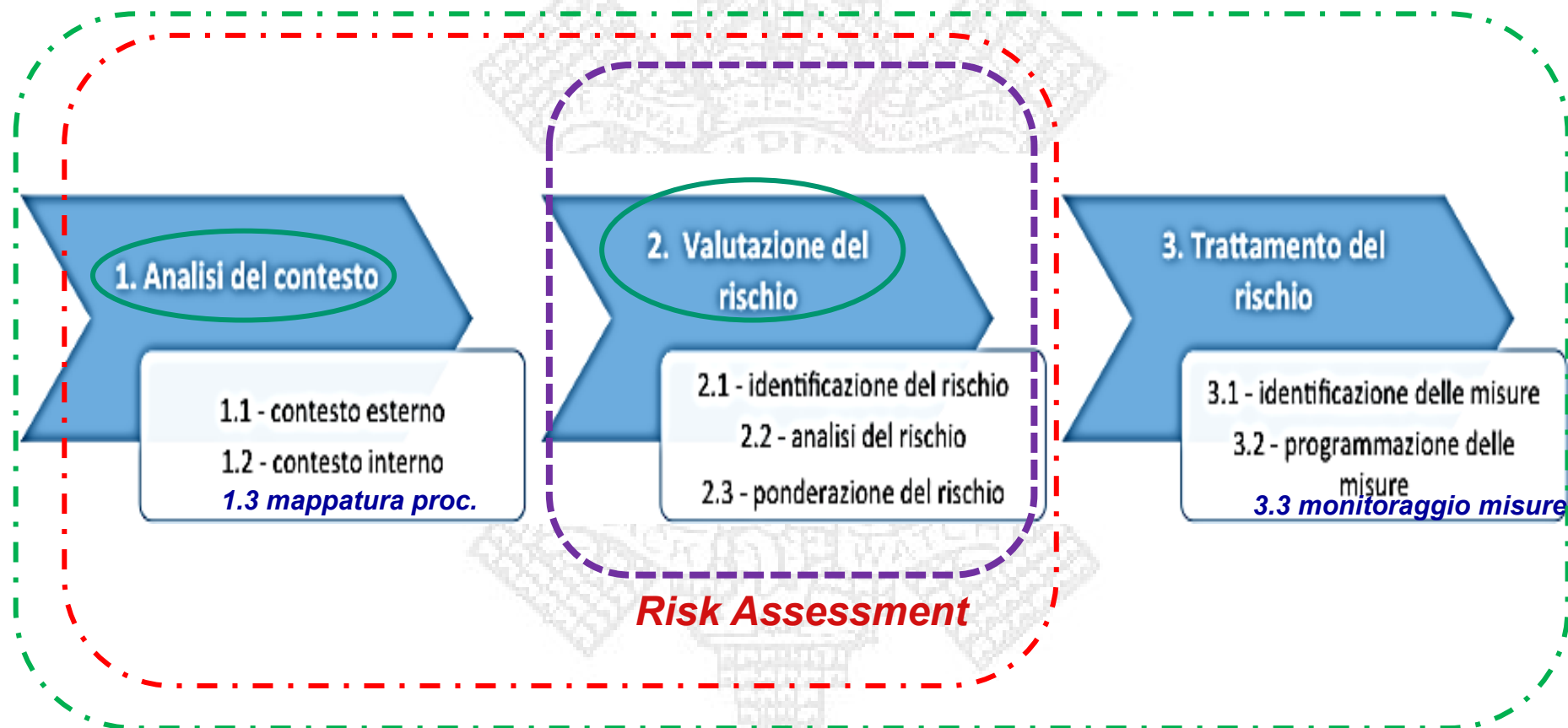
---□ il Management del Rischio di Corruzione





Il processo di Gestione del Rischio (**Risk Management**) di Corruzione

Le principali fasi del processo di gestione del «Rischio di Corruzione»:



AVOIDANCE PROJECT STRATEGY IDENTIFICATION COST RETENTION METHOD CONTEXT PRIORITY EVALUATION SOLUTION PROCESS BUSINESS INDEX EVENT OBJECTIVE TREATMENT SCOPE ANALYSIS PROBABILITY RESOURCE UNCERTAIN KNOWLEDGE IMPACT SHARING OPPORTUNITY REDUCTION MONITOR PLAN STANDARD CONTROL ASSESSMENT IMPLEMENTATION

RISK

MANAGEMENT

Standard del Risk Management

La formalizzazione di un processo di **Risk Management**, dei suoi contenuti, degli attori coinvolti, delle modalità di valutazione e delle strategie di gestione dei rischi, ha coinvolto numerose associazioni nell'implementazione di studi e di documenti atti a evidenziare le caratteristiche del modello di Risk Management. La realizzazione di linee guida di standard di processo ha consentito alle organizzazioni di adottare il modello più congruo alle proprie esigenze, nel rispetto delle regole nazionali e internazionali che devono essere seguite.

Gli standard maggiormente conosciuti sono:

- AIRMIC, ALARM, IRM, 2002. Standard elaborato dalle maggiori organizzazioni di Risk Management del Regno Unito, ripreso successivamente anche dalla Federazione Europea delle Associazioni di Risk Management – FERMA -.
- Co.So. II, 2004. Pubblicato dal *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (organismo privato USA che si occupa di controlli interni e Corporate Governance), il documento descrive i principi, le componenti ed i concetti più rilevanti della gestione del rischio aziendale, con particolare attenzione ai ruoli e ai compiti delle diverse funzioni in ottica Corporate Governance

- AS/NZS 4360:2004. Primo standard elaborato in Australia/Nuova Zelanda che fornisce le linee guida generiche del processo di Risk Management.
- AS/NZS - ISO 31000:2009. Evoluzione del precedente standard Australiano, sviluppato in Europa come standard ISO e adottato sia in Europa sia successivamente in Australia/Nuova Zelanda.
- ISO Guide 73:2009 - Vocabulary, 2009. Guida che uniforma il significato della terminologia tecnica relativa al processo di Risk Management, in lingua inglese.
- ISO 31000, 2009. Il documento intitolato “Risk Management. Principles and guidelines” contiene le linee guida applicative dell’art.41 secondo comma lett.b della direttiva 2006/43 relativa ai conti annuali e consolidati (attuata in Italia con il d.lgs. n.39/2010).
- ISO 31010, 2009. Il documento intitolato “Risk Management Techniques” che supporta lo standard ISO 31000 fornendo indicazioni su apposite tecniche di assessment dei rischi.
- UNI ISO 11230, 2007. Risk Management. Vocabolario, in lingua italiana.
- UNI ISO 31000, 2010. Il documento intitolato “Risk Management. Principi e linee guida” è una traduzione in lingua italiana delle linee guida ISO 31000.

Lo standard ISO 31000

Lo standard ISO 31000 è stato redatto nel 2009 dal Comitato Tecnico ISO/TMB "*Risk Management*".

Lo standard ISO 31000 fornisce i principi e linee guida per la gestione di qualsiasi forma di rischio in un modo sistematico, trasparente e credibile ed all'interno di qualunque campo di applicazione e contesto.

Lo standard ISO 31000 promuove l'armonizzazione dei processi di gestione del rischio, senza per questo prescindere dalle esigenze di specifiche considerazioni connesse a ciascuna azienda, fornendo un approccio comune a supporto di norme che riguardano rischi e/o settori specifici, senza peraltro sostituirsi a tali norme.

La peculiarità dello standard ISO 31000 è data dalla sua applicabilità a **qualsiasi tipologia di azienda/organizzazione** (indipendentemente dallo specifico settore di competenza), in relazione ai suoi **vari ambiti di attività** (inclusi le strategie, i processi operativi, lo sviluppo dei progetti), così come a **qualsiasi tipo di rischio** a cui è esposta (quale che siano la sua natura e le conseguenze, positive o negative che può generare).

La struttura dello standard ISO 31000 si fonda sulla relazione fra i **Principi** che devono essere osservati per gestire efficacemente il rischio, la **Struttura di riferimento** in cui si attua la gestione del rischio ed il **Processo di gestione del rischio**

I principi

Lo standard ISO 31000 indica una serie di principi a cui un'organizzazione dovrebbe ispirarsi per conseguire un'efficace gestione del rischio.

La gestione del rischio:

- a) crea e protegge il valore;
- b) è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione;
- c) è parte del processo decisionale;
- d) tratta esplicitamente l'incertezza;
- e) è sistematica, strutturata e tempestiva;
- f) si basa sulle migliori informazioni disponibili;
- g) è “su misura”;
- h) tiene conto dei fattori umani e culturali;
- i) è trasparente e inclusiva;
- j) è dinamica, iterativa e reattiva al cambiamento;
- k) favorisce il miglioramento continuo dell'organizzazione.

La Struttura

Tutte le organizzazioni dovrebbero puntare ad un appropriato livello di prestazioni della propria struttura di riferimento per la gestione del rischio in linea con la criticità delle decisioni da prendere.

Tenuto conto che i rischi sono considerati in termini di “*effetto dell’incertezza sugli obiettivi*”, la loro gestione è considerata come centrale per i processi di gestione dell’organizzazione e essenziale per il raggiungimento degli stessi obiettivi.

Il successo della gestione del rischio dipende pertanto dall’efficacia della struttura gestionale di riferimento che fornisce le fondamenta e gli assetti per integrare la stessa gestione del rischio nell’intera organizzazione a tutti i livelli.

La struttura di riferimento ha il compito di garantire che le informazioni relative al rischio, ottenute dal processo di gestione, siano riferite nel rispetto dei programmi di comunicazione e reporting agli organi decisionali pertinenti per materia.



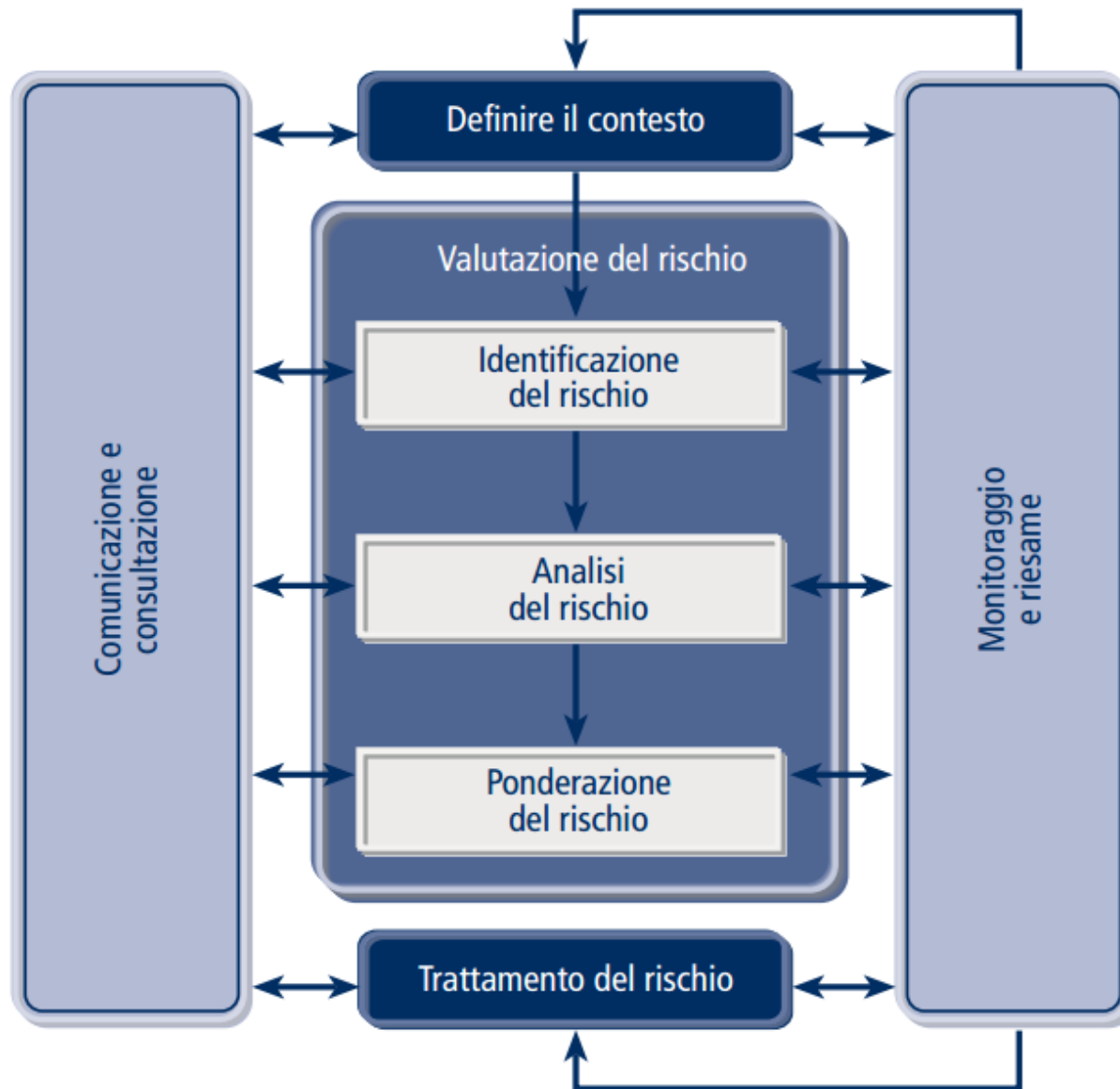
Il Processo

Il processo di gestione del rischio può essere rappresentato come un elenco di attività coordinate e con una sequenzialità ciclica.

Lo standard ISO 31000 ha concepito il processo di Risk Management prevedendo alcune fasi principali – identificazione, analisi, ponderazione e trattamento del rischio – evidenziando altresì come la preventiva definizione del contesto, il monitoraggio e la comunicazione siano comunque degli elementi basilari per attuare correttamente le attività di Risk Management.

È importante evidenziare come il processo di gestione del rischio debba essere non solo parte integrante della strategia e della gestione, ma anche strumento gestionale incorporato nella cultura e nelle prassi dell'organizzazione.

Gestione del Rischio – ISO 31000



Il contesto

Una caratteristica importante dello standard ISO 31000 riguarda l'introduzione della “**definizione del contesto**” quale attività preliminare del processo di gestione del rischio.

La gestione del rischio è un processo continuo che sostiene lo sviluppo e l'attuazione della «strategia» di un'organizzazione e che deve affrontare metodicamente tutti i rischi (quello di Corruzione come altri ...) associati a qualsiasi attività dell'organizzazione. Questo implica la conoscenza dei fattori

critici di successo, delle minacce e delle opportunità legate al raggiungimento degli obiettivi e provenienti dall'esterno o insiti all'interno dell'organizzazione.

La definizione del contesto consente di «collocare» gli obiettivi dell'organizzazione nell'ambiente in cui essa persegue tali obiettivi, con i relativi portatori d'interesse e la diversità dei criteri di rischio, elementi che contribuiscono tutti a rivelare e valutare la natura, la complessità e la rilevanza dei rischi.

Il contesto esterno

La comprensione del **contesto esterno**, rappresentato dall'ambiente dove l'azienda/organizzazione cerca di perseguire i propri obiettivi e svolge la sua mission, è importante al fine di assicurare che le finalità e le preoccupazioni dei portatori d'interesse esterni siano adeguatamente e correttamente considerati nello sviluppo dei criteri di rischio, *ma nella prospettiva del rischio di corruzione, siano altresì recepiti e canalizzati in forme strutturate e trasparenti.*

Il contesto esterno è costituito dagli elementi determinanti e le tendenze fondamentali che influenzano (anche solo potenzialmente) e/o condizionano gli obiettivi (l'agire) dell'organizzazione, quali l'ambiente sociale, politico, finanziario, tecnologico, economico, naturale e competitivo, le relazioni con i portatori d'interesse esterni.

Il contesto interno

Il **contesto interno** è rappresentato dall'ambiente interno grazie al quale l'organizzazione cerca di conseguire i propri obiettivi e sviluppa la propria attività ed è caratterizzato da «elementi e relazioni» del «sistema azienda» - che costituisce la stessa organizzazione - che può influenzare il modo in cui un'organizzazione nella sua attività di gestione determina un certo livello di rischio specifico.

Il processo di gestione del rischio non può prescindere dalla comprensione del contesto interno, dovendo necessariamente integrarsi con la cultura, i processi, la struttura, la strategia e gli obiettivi dell'organizzazione. Ciò implica conoscere e comprendere a fondo gli aspetti di governance, i ruoli e le responsabilità attribuiti nell'organizzazione nonché le loro relazioni con i processi, le risorse a disposizione, le caratteristiche delle relazioni con gli stakeholder, i sistemi, i flussi informativi, i processi decisionali, le norme, le linee guida, i modelli adottati dall'azienda...

Qui basti dire che sono tre i livelli di presidio dei Rischi



Il Risk Assessment in ANAC

«Come già evidenziato nel Piano precedente (2016-2018), l'applicazione meccanica della metodologia suggerita dall'Allegato 5 del PNA del 2013 aveva dato, in molti casi, risultati inadeguati, portando ad una sostanziale sottovalutazione del rischio.

La metodologia utilizzata per l'analisi dei rischi di corruzione ai fini della stesura del Piano triennale anticorruzione ha inteso, pertanto, scongiurare le criticità sopra evidenziate, basandosi su un principio di prudenza e privilegiando un sistema di misurazione qualitativo, piuttosto che quantitativo.

L'adozione di un sistema di misurazione che si ispira al modello adottato dal “UN Global Compact” ha, inoltre, perseguito l'obiettivo di conferire agilità ed efficacia al processo di valutazione del rischio.»

L'UN Global Compact (conta 12.000 aderenti in 145 Paesi) ha creato una task force per valutare i rischi anticorruzione. Con il supporto di società di riferimento a livello mondiale tra cui la Deloitte Touche Tohmatsu ha creato una guida per l'analisi dei rischi di corruzione caratterizzata da robustezza metodologica e semplicità applicativa.

La metodologia è stata inoltre soggetta a consultazione che ha coinvolto primarie organizzazioni internazionali tra cui l'Ufficio delle Nazioni Unite contro la Droga e il Crimine (UNODC) ed il World Economic Forum - Partnering Against Corruption Initiative (WEF -PACI)

UN Global Compact Management Model



What the management can do is to ensure that appropriate systems, internal communication plans and reporting mechanisms are in place that assure that they are the first to know of any potential or actual problems. If no such reporting procedures exist, it is more likely that malpractices will continue.

An internal reporting programme may consider the following:

CONSIDERATION	EXPLANATION
Communication	Make the programme known to all employees
Accessibility	Make the programme available throughout the organization
Cultural appropriateness	Adapt the programme to suit local cultures
Openness	Make the reporting system available to suppliers, consultants and customers
Screening	Provide safeguards against frivolous or malicious reports
Collect data	Monitor reports, track them over time and identify weaknesses
Remedial action & feedback	Take action and provide feedback to those who report
Management visibility	Report to the audit committee, or similar functions
Employee protection	Protect reporting employees (including "whistle-blowers")
External communications	Report to shareholders and other interested parties on actions taken and results achieved

Companies are also encouraged to use information technology (IT) to accelerate the execution of their strategies and to track corruption violations.

Transparency International has developed a **six-step Implementation Process** based on the Business Principles for Countering Bribery. This practical guide assists companies in developing and implementing an anti-bribery policy, and should be used as a more specific supplement to the Management Model in formulating an anti-corruption strategy. The Implementation Process can be modified to take into account the size of a company and its ability to complete the steps within the suggested time frame.

Details are available on the TI website: www.transparency.org.

STEP	1	2	3	4	5	6
ACTION	Decide to adopt a no bribes policy	Plan the implementation	Develop detailed anti-bribery Programme	Implement Programme	Monitor	Evaluate and improve
PRIMARY RESPONSIBILITY	Owner of company/board/ CEO	Appointed senior manager/Project Team	Appointed senior manager/heads of department	Appointed senior manager/ support functions/ business partners	Ethics/compliance officer Internal and external auditors	Owner of company/board/ CEO/audit committee
PROCESS	Obtain commitment to no-bribes policy "from the top"	Define specific company risks/ review current practices	Integrate no-bribes policy into organisational structure and assign responsibilities	Communicate anti-bribery Programme - internal/external	Regular reviews of the system	Receive feedback from monitoring
					Capture knowledge from incidents	Evaluate effectiveness of Programme
	Decide to implement an anti-bribery Programme	Review all legal requirements	Review ability of service functions to support new Programme	Run training courses for all employees and business partners	Use external Verification Providers	Develop improvements to Programme
	Decide extent of any public disclosure	Write no-bribes policy, develop and write anti-bribery Programme	Develop detailed implementation plan to include: ■ adapt HR policies ■ communications ■ training programmes	Ensure capabilities are in place of specialist functions up to speed: internal audit, finance, legal department	Review use of issues (whistle-blowing) channels	Report to management
			Prepare for incidents	Review role of Project team		Board review and sign-off on Programme
						Publish Programme process and results (optional)
TIME SPAN	One Month	Three to six months	Three to six months	One year	Continuous	At least annually

Poiché, come sopra evidenziato, la metodologia di calcolo si basa sul prodotto dei due fattori: probabilità ed impatto,

- mentre il fattore “**probabilità**” è stato declinato in una scala crescente di 5 valori (molto bassa, bassa, media, alta, altissima),
- il fattore “**impatto**”, proprio al fine di assumere una posizione di massima prudenza, è stato declinato in due valori soltanto: “ALTO” e “ALTISSIMO”, sulla base della presunzione che qualunque evento di natura corruttiva avrebbe per l’ANAC un impatto cruciale.

Il «prodotto» derivante da questi due fattori ha avuto, come possibile esito, soltanto tre valori di rischio: “MEDIO”, “ALTO” e “ALTISSIMO”, che sono tutti valori che richiedono un adeguato - seppur differenziato - trattamento in termini di mitigazione del rischio, con idonee misure preventive.

Ai fini operativi è stata, quindi, utilizzata la seguente matrice di calcolo del rischio.



**REVISIONE
RISPETTO AL PTPC
2016-2018**

IMPATTO	PROBABILITA'	
	ALTO	ALTISSIMO
ALTISSIMA	Altissimo	Altissimo
ALTA	Alto	Altissimo
MEDIA	Alto	Altissimo
BASSA	Medio	Alto
MOLTO BASSA	Medio	Medio

... aggiornamento 2015 al PNA

3.	Indicazioni per il processo di gestione del rischio di corruzione.....	26
3.1.	Autoanalisi organizzativa e indicatori.....	26
3.2.	Mappatura dei processi.....	26



Elementi del processo di R.M. della Corruzione

La Gestione del Rischio di

- a) deve realizzare l'interesse pubblico alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza;
- b) è parte integrante del processo decisionale;
- c) è realizzata assicurando l'integrazione con altri processi di programmazione e gestione (in particolare con il ciclo di gestione della *performance* e i controlli interni);
- d) è un processo di miglioramento continuo e graduale;
- e) implica l'assunzione di responsabilità;
- f) è un processo che tiene conto dello specifico contesto interno ed esterno di ogni singola Amministrazione o Ente, nonché di quanto già attuato;
- g) è un processo trasparente e inclusivo;
- h) è ispirata al criterio della prudenza;
- i) non consiste in un'attività di tipo ispettivo o con finalità repressive.

Lo Zar o la Zarina del Risk
Management (della Corruzione)

è

il Responsabile della Prevenzione della
Corruzione e della Trasparenza.

RPCT

Circolare 1/2013 della Funzione Pubblica



2.4. Le funzioni ed i compiti del responsabile della prevenzione, la responsabilità.

La legge ha riposto notevole fiducia nella figura del responsabile, considerandolo come il soggetto in grado di “far girare il meccanismo” della prevenzione nell’ambito dell’amministrazione.

Infatti, le norme prevedono che il responsabile debba:

- elaborare la proposta di piano della prevenzione, che deve essere adottato dall’organo di indirizzo politico di ciascuna amministrazione (art. 1, comma 8,); i contenuti del piano, che caratterizzano anche l’oggetto dell’attività del responsabile, sono distintamente indicati nel comma 9 dell’art. 1;
- definire procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione (art. 1, comma 8,);
- verificare l’efficace attuazione del piano e la sua idoneità (art. 1, comma 10, lett. a);

- proporre modifiche al piano in caso di accertamento di significative violazioni o di mutamenti dell'organizzazione (art. 1, comma 10, lett. a);
- verificare, d'intesa con il dirigente competente, l'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione (art. 1, comma 10, lett. b);
- individuare il personale da inserire nei percorsi di formazione sui temi dell'etica e della legalità (art. 1, comma 10, lett. c).

A fronte dei compiti attribuiti, la legge prevede delle consistenti responsabilità per il caso di inadempimento.

In particolare, il comma 8 dell'art. 1 configura una responsabilità dirigenziale per il caso di mancata predisposizione del piano e di mancata adozione delle misure per la selezione e la formazione dei dipendenti, prevedendo che *“La mancata predisposizione del piano e la mancata adozione delle procedure per la selezione e la formazione dei*



dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione, costituiscono elementi di valutazione della responsabilità dirigenziale.”. La previsione di questa responsabilità rende naturalmente necessaria la creazione del collegamento tra adempimento e obiettivi dirigenziali in sede di negoziazione degli obiettivi.

Il comma 12 del medesimo art. 1 prevede inoltre una più generale forma di responsabilità dirigenziale, disciplinare e amministrativa che si realizza in caso di condanna in via definitiva all'interno dell'amministrazione per un reato di corruzione, a meno che il responsabile non provi le circostanze di cui alle lett. a) e b) del predetto comma. La disposizione in particolare stabilisce che *“In caso di commissione, all'interno dell'amministrazione, di un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato, il responsabile individuato ai sensi del comma 7 del presente articolo risponde ai sensi dell'articolo 21 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, nonché sul piano disciplinare, oltre che per il danno erariale e all'immagine della pubblica amministrazione, salvo che provi tutte le seguenti circostanze:*

a) di avere predisposto, prima della commissione del fatto, il piano di cui al comma 5 e di aver osservato le prescrizioni di cui ai commi 9 e 10 del presente articolo;

b) di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del piano.”.

PNA 2016

6. Gestione del rischio di corruzione

Partendo dalla considerazione che gli strumenti previsti dalla normativa anticorruzione richiedono un impegno costante anche in termini di comprensione effettiva della loro portata da parte delle amministrazioni per produrre gli effetti sperati, l'Autorità, in questa fase ha deciso di confermare le indicazioni già date con l'Aggiornamento 2015 al PNA per quel che concerne la metodologia di analisi e valutazione dei rischi. Sono indicazioni centrali per la corretta progettazione di misure di prevenzione contestualizzate rispetto all'ente di riferimento.

In particolare l'Autorità ribadisce quanto già precisato a proposito delle caratteristiche che devono avere le misure di prevenzione della corruzione, adeguatamente progettate, sostenibili e verificabili; è inoltre necessario che siano individuati i soggetti attuatori, le modalità di attuazione di monitoraggio e i relativi termini.

Alcune semplificazioni, per i comuni di piccole dimensioni, sono possibili grazie al supporto tecnico e informativo delle Prefetture in termini di analisi dei dati del contesto esterno.

Fermo restando che, come anche specificato nel PNA 2013 (All. 1 p. 24) e nell'Aggiornamento 2015 al PNA, le indicazioni metodologiche non sono vincolanti, con successive linee guida l'Autorità si riserva di apportare le modifiche necessarie al sistema di misurazione.

Struttura tipo di un PTPC

Parte prima

1. Premessa.
2. Organizzazione e funzioni attribuite all'Ente
3. Il Processo di elaborazione del PTPC: obiettivi, ruoli e responsabilità
4. Metodologia di analisi del rischio
5. Analisi del contesto esterno
6. Analisi del contesto interno
7. Mappatura delle attività (da *Processo* ... ad *Azioni*) e individuazione dei comportamenti a rischio di corruzione.
8. Valutazione e ponderazione del rischio:
 - assessment degli eventi rischiosi,
 - individuazione/assegnazione delle «categorie di comportamento a rischio»,
 - definizione matrice di rischio o graduatoria attività/fasi/azioni a rischio.

Parte seconda

9. Trattamento del rischio: identificazione e programmazione delle misure di prevenzione

10. Misure generali (descrizione, responsabile, pianificazione temporale, elementi per il monitoraggio):

10.1 Codice di comportamento

10.2 Misure di disciplina del conflitto d'interesse: obblighi di comunicazione e di astensione

10.3 Autorizzazioni allo svolgimento di incarichi d'ufficio - attività ed incarichi extra-istituzionali

10.4 Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro

10.5 Inconferibilità di incarichi dirigenziali ed incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali

10.6 Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione

10.7 Rotazione del personale addetto alle aree a rischio corruzione.

10.8 Tutela del whistleblower

10.9 Formazione sui temi dell'etica e della legalità e formazione specifica in materia di contratti pubblici; azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile

10.10 Informatizzazione dei processi

10.11

11. Misure specifiche (descrizione, responsabile, pianificazione temporale, elementi per il monitoraggio):

12. Consultazione pubblica e monitoraggio sull'attuazione del PTPC.

Parte Terza

(da adeguare post d.lgs 97/16) – Sezione Trasparenza

13. Introduzione

14. Le principali novità normative.

15. Processo di pubblicazione: elementi essenziali.

15.1 Gestione dei flussi informativi dall'elaborazione alla pubblicazione dei dati (all'interno dell'area di collaborazione-intranet): processo e flow chart.

16. Iniziative di comunicazione della Trasparenza e Integrità.

17. Dati e informazioni ulteriori.

18. Accesso civico (semplice).

19. Accesso (civico) generalizzato

D.Lgs 33/2013 – *new* Articolo 10

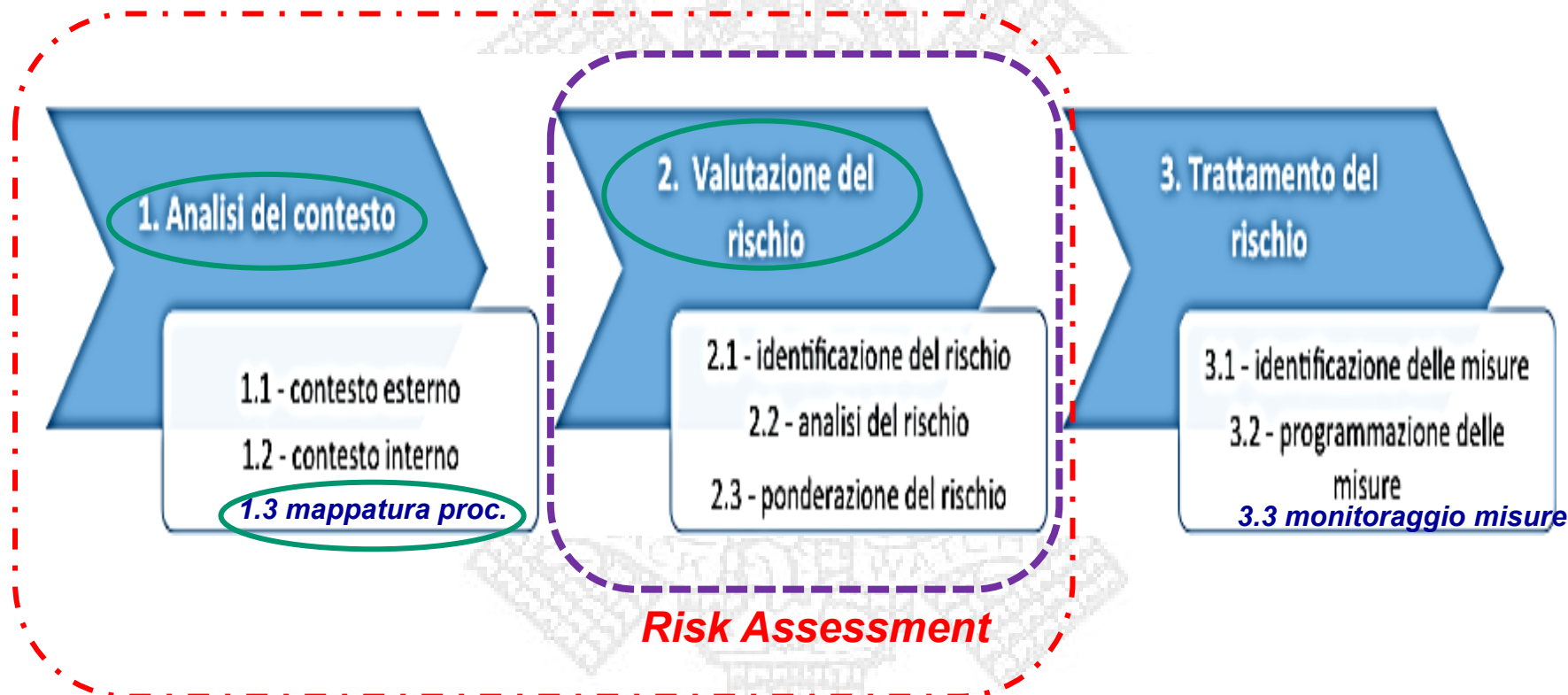
Coordinamento con il Piano triennale per la prevenzione della corruzione

- 1. Ogni amministrazione indica, in un'apposita sezione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione di cui all'articolo 1, comma 5, della legge n. 190 del 2012, i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi del presente decreto.**
- 2. abrogato**
- 3. La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali.**

LE FASI DEL PROCESSO DI R.M. DELLA CORRUZIONE

Il processo di Gestione del Rischio (Risk Management) di Corruzione

Le principali fasi del processo di gestione del «Rischio di Corruzione»:



1. Analisi del contesto

1.1) Analisi del contesto esterno:

ha come obiettivo quello di evidenziare come le caratteristiche dell'ambiente nel quale l'amministrazione o l'ente opera, con riferimento, ad esempio, a variabili culturali, criminologiche, sociali ed economiche del territorio che possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi al proprio interno. Negli enti locali i RPCT potranno avvalersi degli elementi e dei dati contenuti nelle relazioni periodiche sullo stato dell'ordine e della sicurezza pubblica, presentate al Parlamento dal Ministero dell'Interno e pubblicate sul sito della Camera dei Deputati (Ordine e sicurezza pubblica e D.I.A. :

http://www.camera.it/leg17/494?idLegislatura=17&categoria=038&tipologiaDoc=elenco_categoria)

... ma a pag. 22 dell'aggiornamento 2015 al PNA, a proposito di
Miglioramento del processo di gestione del rischio di corruzione.

tra le principali tipologie di Misure (generali o specifiche) figura:

«*omissis*»

- **la regolazione dei rapporti con i “rappresentanti di interessi particolari” (*lobbies*).»**

Ciò detto e considerato che l'accezione di corruzione come noto è + ampia dei soli comportamenti con risvolti penali ..., appare chiaro che **P'Analisi dell'ambiente esterno** non può esaurirsi con l'elencazione dei «delinquenti» o delle operazioni + significative delle Forze dell'Ordine..., ma deve anche evincere proprio i «Soggetti rappresentanti gli interessi multiformi presenti nel contesto specifico della PA».

L'elencazione di tutti gli «aventi interessi» (o potenziali «condizionatori», persuasori, *istigatori*, *stakeholder*) e del loro sistema di relazioni agite con la PA è un passaggio chiave per poi svolgere compiutamente l'individuazione dei rischi che l'interazione con loro potrebbe determinare, la valutazione e ponderazione dei medesimi e, infine, la definizione e progettazione delle + efficaci misure di mitigazione/eliminazione.

In particolare, si propone la seguente struttura di questa sotto-sezione:

Definizione dei *Soggetti portatori di interessi particolari* (propri o di rappresentati) che l'Ente «riconosce» nel proprio contesto:

- **Istituzioni Pubbliche:** Università, Curia, ASL, ASP e similari, Autorità (Portuale)
- **Associazioni di categoria:**
 - di lavoratori: Sindacati
 - di Imprese e Cooperative: Conf...
 - di Consumatori
 - di Professionisti: Collegi, Albi e Ordini
 - ...
- **Associazioni diverse:**
 - culturali
 - sportive
 - politiche
 - sociali
 - di cittadinanza attiva
 - del volontariato/terzo settore
 - ONG, di utilità sociale e carità, ...

- **Grandi Imprese (pubbliche/private)**
- **Fondazioni Bancarie, Private di altro genere, Pubbliche**
- **.....**

Per ciascun «soggetto» o categoria descrizione di tutte le modalità note (o cmq agli atti), e non solo le + frequenti, di «espressione/sensibilizzazione per la promozione dei» propri interessi (... auspici): lettere formali, inviti ufficiali a riunioni dedicate, inviti ufficiali ad eventi (istituzionali e non), telefonate, contatti informali, mozioni/odg di Consiglieri, cooptazione in Organi e Organismi di Istituzioni Territoriali, ... anche evidenziando specifici *Red Flag Indicators*.

Illustrazione degli eventuali approcci di tipo partecipativo, in atto o cmq attivati, per la programmazione strategica dell'Ente (assemblee aperte, gruppi di ascolto, gruppi di stakeholder, bilancio partecipato, consultazioni web, ...).

ANAC e Analisi Ambiente Esterno (All. 4 PTPC 2017-2019)

Matrice di analisi del contesto esterno

Soggetto	Tipologia di relazione		Eventuale incidenza di variabili esogene (es. territoriali; culturali; criminologiche; sociali ed economiche)	Impatto	Probabilità	Rischio
	Input	output				
Relazioni istituzionali	-Partecipazione a tavoli tecnici	-Segnalazioni -indicazioni operative	sociali ed economiche	basso	basso	basso
Relazioni istituzionali nell'ambito dell'adozione degli atti attuativi del Nuovo Codice dei Contratti	- Partecipazione a tavoli tecnici	-Pareri -indicazioni operative	Sociali ed economiche	alto	alto	alto

Ordini professionali	-Ricezione di dati -Ricezione di segnalazioni -Ricezione di documentazione -Ricezione di richieste di pareri	-Attività di vigilanza -emanazione di pareri -emanazione di atti a carattere generale -Audizioni -Sanzioni	Culturali; sociali ed economiche	medio	medio	medio
Società controllate	-Ricezione di dati -Ricezione di segnalazioni -Ricezione di	-Attività di vigilanza -emanazione di pareri -Attività di	Territoriali; economiche	alto	alto	alto
	documentazione -Ricezione di richieste di pareri	vigilanza collaborativa -emanazione di atti a carattere generale -Audizioni -Sanzioni -Messa a disposizione del sistema AVCPASS				
Società partecipate	-Ricezione di dati -Ricezione di segnalazioni -Ricezione di documentazione -Ricezione di richieste di pareri	-Attività di vigilanza -Attività di vigilanza collaborativa -emanazione di pareri -emanazione di atti a carattere generale -Audizioni -Sanzioni -Messa a disposizione del sistema AVCPASS	Territoriali; economiche	alto	alto	alto

Enti aggiudicatori	-Ricezione di dati -Ricezione di segnalazioni -Ricezione di documentazione -Ricezione di richieste di pareri	-Attività di vigilanza -Attività di vigilanza collaborativa -emanazione di pareri -emanazione di atti a carattere generale -Audizioni -Sanzioni -Messa a disposizione del sistema AVCPASS	criminologiche; sociali ed economiche	alto	alto	alto
Altri soggetti aggiudicatori ai sensi dell'art. 3, comma 31 del d.lgs. 163/2006	-Ricezione di dati -Ricezione di segnalazioni -Ricezione di documentazione -Ricezione di richieste di pareri	-Attività di vigilanza -Attività di vigilanza collaborativa -emanazione di pareri -emanazione di atti a carattere generale -Audizioni -Sanzioni -Messa a disposizione del sistema AVCPASS	territoriali; criminologiche; sociali ed economiche	alto	altissimo	altissimo

RUP	-Ricezione di dati -Ricezione di segnalazioni -Ricezione di documentazione	-Attività di vigilanza -Audizioni -Sanzioni	territoriali; criminologiche; sociali ed economiche	altissimo	altissimo	altissimo
Operatori economici	-Ricezione di dati (Casellario) -Ricezione di segnalazioni -Ricezione di documentazione -Ricezione di richieste di pareri (solo precontenzioso) -Messa a disposizione del sistema AVCPASS	-Attività di vigilanza -emanazione di pareri -Audizioni -Sanzioni - Commissariamenti ex art. 32 d.l. 90/2015	territoriali; criminologiche; sociali ed economiche	altissimo	altissimo	altissimo
Società Organismi di Attestazione	-Ricezione di dati e informazioni	-Attività di vigilanza -emanazione di pareri -Audizioni -Sanzioni	territoriali; criminologiche; sociali ed economiche	altissimo	altissimo	altissimo

Organizzazioni rappresentative delle società organismi di attestazione	-Ricezione di segnalazioni -Ricezione di documentazione -Ricezione di richieste di pareri	-emanazione di pareri -emanazione di atti a carattere generale -Audizioni	Criminologiche; sociali ed economiche	Medio	Medio	Medio
Associazioni degli Ordini professionali	-Ricezione di segnalazioni -Ricezione di documentazione -Ricezione di richieste di pareri	-emanazione di pareri -emanazione di atti a carattere generale -Audizioni	sociali ed economiche	basso	basso	basso
Camere di commercio	-Ricezione di segnalazioni -Ricezione di documentazione -Ricezione di richieste di pareri -Cooperazione applicativa nell'ambito dell'utilizzo del sistema AVCPASS	-emanazione di pareri -emanazione di atti a carattere generale -Audizioni	sociali ed economiche	basso	basso	Basso

1.2) Analisi del contesto interno

«Si ha riguardo agli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione operativa che «influenzano» la sensibilità della struttura al rischio corruzione, oltrechè **al sistema dei Controlli Interni**. (Molti dati per l'analisi del contesto sono contenuti anche in altri strumenti di programmazione (v. Piano delle *performance*) o in documenti che l'amministrazione già predispone ad altri fini (v. conto annuale, documento unico di programmazione degli enti locali))»

Con riferimento al Rischio di Corruzione, l'Analisi in questione rileva:

- organizzativamente, e cioè relativamente: alla Struttura org.va, al sistema delle deleghe/poteri tra Dirigenti/IPO/Altri, alla tipologia di contratti di livelli dirigenziale (T.D./T.I. – art. 110, art. 90), al grado di esternalizzazione, al grado di governance del sistema pubblico locale e di digitalizzazione oltrechè di interoperabilità necessaria, al *portafoglio di competenze* posseduto (vs necessario) da ciascun lavoratore, alla distribuzione spaziale dei luoghi di lavoro e
- finanziariamente, relativamente a Indicatori economico-finanziari (di deficitarietà, ma non solo).

In particolare, si propone la seguente struttura di questa sotto-sezione:

- **Rappresentazione della Struttura org.va, della dotazione organica effettiva (tempo pieno e part time, di ruolo e a contratto), dei posti vacanti e del Piano delle assunzioni vigente**
- **Dar conto del sistema decisionale vigente; cioè nel caso di Enti con dirigenti (presenti) descrizione dell'eventuale sistema della delega agli IPO (formale e sostanziale), del sistema delle responsabilità procedurali e sub-proc.li (formale e sostanziale) e delle *specifiche* responsabilità**
- **Descrizione analitica del grado di esternalizzazione, del grado di *governance* sul sistema delle Partecipate, con particolare riferimento alle Società In House (v. recente Linee Guida)**

- **Illustrazione grafica e descrizione lessicale del grado di digitalizzazione, in termini sia di informatizzazione procedurale, sia di interoperabilità (interna ed esterna) delle procedure informatizzate**
- **Descrizione del Capitale Umano in termini di esperienze professionali, delle loro durata, del percorso di carriera interno/esterno, dei titoli di studio posseduti, della formazione post scolastica, del potenziale apprezzabile e degli eventuali *gap* di competenza (quali-quantitativi) rilevanti per il Rischio di Corruzione**
- **Illustrazione della distribuzione spaziale dei luoghi di lavoro e del relativo personale (chi lavora, dove).**

Aree Obbligatorie

- a) autorizzazione o concessione;**
- b) scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al d.lgs. n. 163 del 2006;**
- c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;**
- d) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera di cui all'articolo 24 del citato decreto legislativo n. 150 del 2009.**

Aree emergenti a rischio

Sono «**Aree**» con alto livello di probabilità di eventi rischiosi quelle relative allo svolgimento di attività di:

- gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
- controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- incarichi e nomine;
- affari legali e contenzioso.


$$\text{AREE emergenti} + \\ \text{AREE obbligatorie} = \\ \text{AREE GENERALI}$$

Vi sono poi **AREE di RISCHIO SPECIFICHE** *che rispecchiano le specificità funzionali e di contesto*

«.... È importante chiarire che le “aree di rischio specifiche” non sono meno rilevanti o meno esposte al rischio di quelle “generali”, ma si differenziano da queste ultime unicamente per la loro presenza in relazione alle caratteristiche tipologiche delle amministrazioni e degli enti.»

«Concorrono all'individuazione delle “**AREE DI RISCHIO SPECIFICHE**”, insieme alla *mappatura dei processi*:

- le analisi di eventuali casi giudiziari e di altri episodi di corruzione o cattiva gestione accaduti in passato nell'amministrazione o in amministrazioni dello stesso settore di appartenenza;
- incontri (o altre forme di interazione) con i responsabili degli uffici;
- incontri (o altre forme di interazione) con i portatori di interesse esterni, con particolare riferimento alle associazioni impegnate sul territorio nella promozione della legalità, alle associazioni di categoria e imprenditoriali;
- aree di rischio già identificate da amministrazioni similari per tipologia e complessità organizzativa.»

Con riferimento alle «prime» 4 Aree Obbligatorie di R. gli Allegati 2 e 3 al PNA 2013 rappresentavano le «Sotto Aree» di rischio e i possibili «rischi» - «considerati in un'ottica strumentale alla realizzazione di fatti di corruzione.»

E', quindi, opportuno procedere a creare il «Risk Register» ampliato alle «A. Emergenti» ed alle «A. di Rischio Specifiche», al livello di dettaglio delle «Sotto Aree» (ad un progressivo livello di dettaglio ...), maieuticamente evinte in ogni specifico contesto.

- Vedasi ad esempio dell'aggiornamento 2015 del PNA la
**«PARTE SPECIALE - APPROFONDIMENTI _ I – AREA
DI RISCHIO CONTRATTI PUBBLICI»**

1.3) Mappatura dei processi:

Resta fermo che le amministrazioni e gli enti per il PTPC 2016 sono, comunque, tenuti ad avere, qualora non completino la mappatura dei processi per le ragioni appena esposte, quanto meno una mappatura di tutti i macro processi svolti e delle relative aree di rischio, “generalì” e “specifiche”, cui sono riconducibili.

Il concetto di processo è più ampio e flessibile di quello di procedimento amministrativo.

L'effettivo svolgimento della mappatura deve risultare nel PTPC.

«In condizioni di particolare difficoltà organizzativa, adeguatamente motivata, la mappatura dei processi può essere realizzata al massimo entro il 2017.»

- *Vedi Mappatura Università (flow chart e descrizione processi)*
- *Vedi ANAC*

- L'accuratezza e l'eshaustività della mappatura dei processi è un requisito indispensabile per la formulazione di adeguate misure di prevenzione e incide sulla qualità dell'analisi complessiva.
- L'obiettivo è che le Amministrazioni e gli Enti realizzino la mappatura di tutti i processi. Essa può essere effettuata con *diversi livelli di approfondimento*. Dal livello di approfondimento scelto dipende la precisione e, soprattutto, la completezza con la quale è possibile identificare i punti più vulnerabili del processo e, dunque, i rischi di corruzione che insistono sull'Amministrazione o sull'Ente: una mappatura superficiale può condurre a escludere dall'analisi e dal trattamento del rischio ambiti di attività (azioni) che, invece, sarebbe opportuno includere.



LINEE GUIDA PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Con suggerimenti per i Piccoli Comuni e Aggregazioni



Differenza fra processo e procedimento

Per effettuare la mappatura dei processi è necessario definire, preliminarmente, la nozione di processo, differenziandola da quella di procedimento. In realtà, si tratta di una cosa non facile, perché è la nozione stessa di procedimento a non essere (contrariamente a quanto si può pensare) chiaramente definita. E' un problema “semantico” (cioè relativo al significato delle parole) prima ancora che organizzativo (cioè relativo alle attività svolte dall'organizzazione).

Processo è un termine che ha un significato molto ampio e molto vago: in sintesi, le aziende private vedono processi ovunque (e in questo sono spinte anche dalla visione per processi tipica della norma ISO 9001 sulla qualità). Al contrario, nelle pubbliche amministrazioni tutto è procedimento.

NOZIONE “ESTESA” DI PROCEDIMENTO

Le pubbliche amministrazioni sono obbligate a pubblicare le proprie tipologie di procedimento nella sezione “Amministrazione Trasparente” del proprio sito istituzionale. In tali sezioni, però, accanto ai procedimenti veri e propri sono elencati anche altre attività, che non sono, dal punto di vista giuridico, dei veri e propri procedimenti. Di seguito, proviamo ad elencare alcune tipologie di attività che (dall’analisi di numerosi siti istituzionali) sono incluse nella ricognizione dei procedimenti:

- ☐ autorizzazioni;
- ☐ concessioni;
- ☐ gestione delle SCIA;
- ☐ gestione del personale;
- ☐ procedure di affidamento di lavori, servizi, forniture;
- ☐ controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
- ☐ incarichi e nomine;
- ☐ pagamento delle fatture;
- ☐ affari legali e contenzioso;
- ☐ pianificazione urbanistica;
- ☐ certificazioni anagrafiche;
- ☐ gestione tributi locali;
- ☐ erogazioni di servizi (soprattutto area sociale e scolastica).

Nell'elenco, accanto ai procedimenti amministrativi propriamente detti (autorizzazioni, concessioni, gestione SCIA, certificazioni anagrafiche), compaiono altri tipi di attività, come i controlli, la gestione del personale, le procedure di affidamento, la gestione dei tributi e l'erogazione dei servizi, che pur essendo regolate da norme di legge, non sono (o sono solo parzialmente) inquadrabili come procedimenti.

L'elenco non è esaustivo, ma già sufficiente per trarre una conclusione: quando le pubbliche amministrazioni devono mappare i propri procedimenti, includono in tale mappatura tutte le attività *che sono regolate dalla legge*, includendo anche attività che giuridicamente non sono propriamente dei procedimenti amministrativi.

Ai fini della prevenzione della corruzione, potrebbe quindi esser utile introdurre una *nozione estesa* di procedimento, che include i procedimenti veri e propri, ma anche le altre attività.

D'ora in poi, quando parleremo di procedimenti, faremo riferimento alla nozione estesa, ovvero a qualunque attività di una pubblica amministrazione regolata da una fonte normativa.

La nozione estesa di procedimento è giuridicamente impropria (al pari della nozione estesa di corruzione, intesa come ***abuso di un potere pubblico, finalizzato a favorire interessi privati***), ma profondamente utile per la gestione del rischio di corruzione.

Tutte le attività, se considerate come procedimenti, possono essere rappresentate come sequenze di documenti (atti, verbali, pareri, ecc. ...) che devono essere necessariamente prodotti, in forza di una legge, da uno o più soggetti responsabili, anch'essi individuati dalla legge. Al livello dei procedimenti il rischio di corruzione è minimo: le scelte e le azioni da intraprendere sono già predefinite dalla legge, così come i soggetti che devono intervenire nel procedimento. Se la corruzione intervenisse al livello dei procedimenti, sarebbe molto facile prevenirla e contrastarla, perché la corruzione si ridurrebbe alla semplice violazione della legge, compiuta dai soggetti responsabili del procedimento.

Invece, come noto, spesso si dice che la corruzione si nasconde “nelle pieghe” dei procedimenti, e può realizzarsi senza violare le leggi e le procedure. Questa azione della corruzione “nelle pieghe” del procedimento è particolarmente evidente nel settore degli appalti, in cui spesso la corruzione si manifesta attraverso la costruzione dei cosiddetti bandi fotocopia che consiste nel predisporre il bando della gara con i requisiti richiesti ai partecipanti in modo da favorire una determinata impresa. I bandi fotocopia consentono di favorire una impresa in modo apparentemente legittimo, perché, in questo caso, la corruzione non implica la violazione della normativa, ma la manipolazione dei criteri di scelta del contraente, che non possono essere predefiniti dalla normativa.

Si è detto che la distinzione fra procedimenti e processi è innanzitutto semantica.

Concentriamoci, quindi sul significato della frase “*la corruzione si annida nelle pieghe dei procedimenti*”. Si tratta, ovviamente, di una metafora: i procedimenti non hanno pieghe e la corruzione non è un animale che fa il nido nei procedimenti.

Tuttavia, per spiegare alcuni eventi corruttivi, può essere utile pensare ai processi come a pezzi di stoffa che non sono completamente dritti, ma pieni di pieghe, e alla corruzione come qualcosa che si nasconde dentro le loro pieghe.

La *metafora delle pieghe* può essere utile per capire la differenza fra procedimento e processo: in una pubblica amministrazione esiste un livello chiaramente visibile, rappresentato dai documenti e dalle attività che compaiono *sulla superficie* dei procedimenti; ed un livello meno visibile (o peggio invisibile), rappresentato da quelle attività che sono svolte *nelle pieghe* dei procedimenti.

E i processi non sono nient'altro che i procedimenti «stirati» dalle pieghe.

NOZIONE DI PROCESSO

Cosa significa dire che i processi sono procedimenti stirati? Fuor di metafora significa che un processo è l'insieme delle risorse strumentali e dei comportamenti che consentono di attuare un procedimento.

I procedimenti sono «sequenze di documenti» che devono essere prodotti dai soggetti responsabili attraverso azioni e decisioni definite dalla normativa di riferimento. Il procedimento è *descritto in modo teorico* dalla normativa, ma viene attuato attraverso i processi definiti dall'amministrazione. Quindi:

- i procedimenti sono uguali in tutte le pubbliche amministrazioni, perché sono definiti dalla legge;
- due pubbliche amministrazioni, invece, potrebbero definire/implementare due processi diversi, per attuare il medesimo procedimento;
- due procedimenti diversi, che attuano il medesimo procedimento, produrranno comunque le medesime evidenze documentali (quelle richieste dalla normativa).

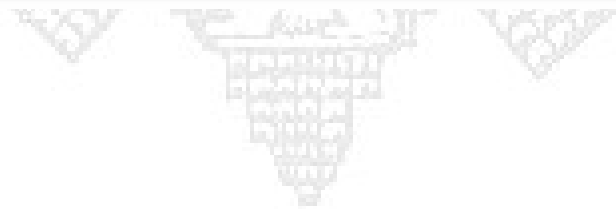
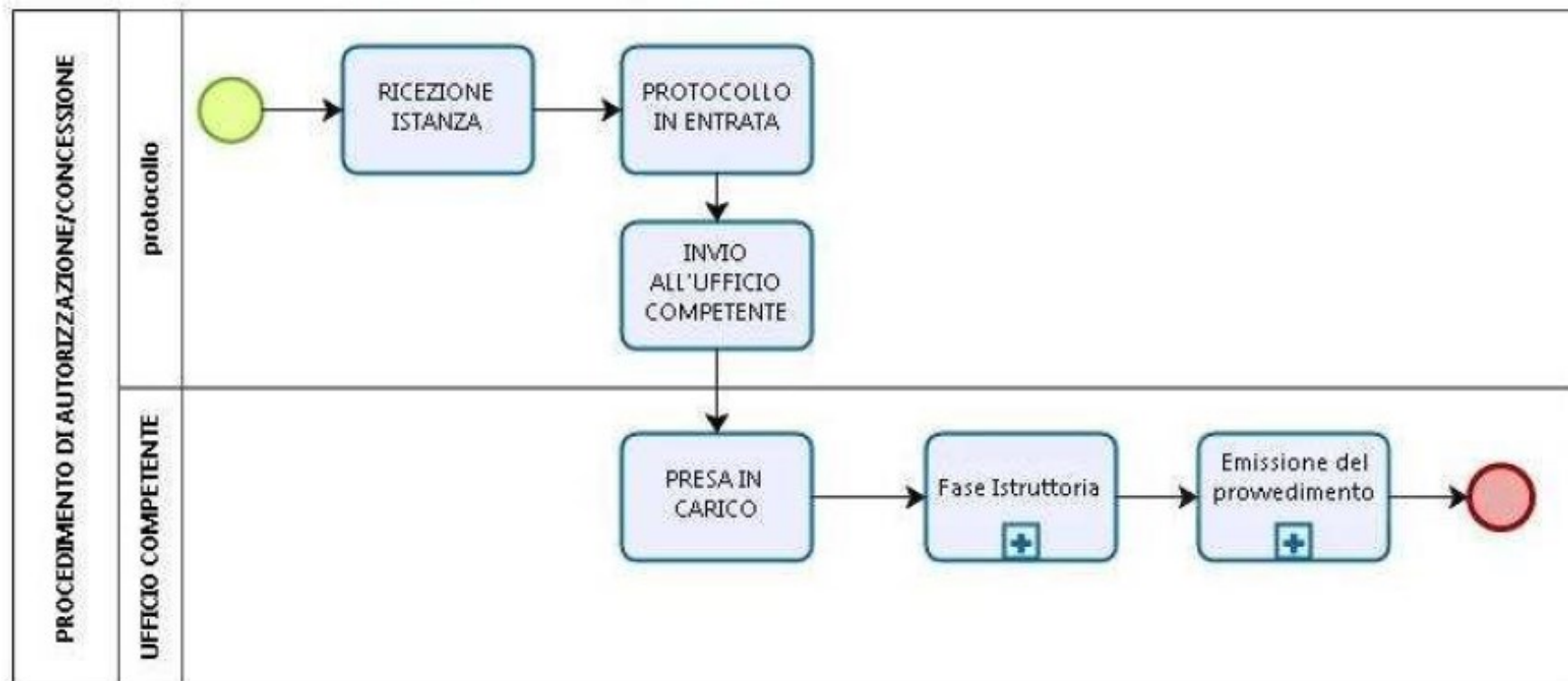
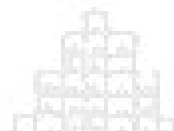
Il procedimento, quindi, è la parte visibile, tangibile (documentale) di un processo sotteso ... è come la punta di un iceberg.

DIFFERENZA TRA PROCEDIMENTO E PROCESSO: UN ESEMPIO PRATICO (IFEL – ANCI LOMBARDIA)

«Nel corso degli interventi di formazione e di ricerca presso le amministrazioni locali, la differenza fra procedimenti e processi spesso è emersa in modo evidente.

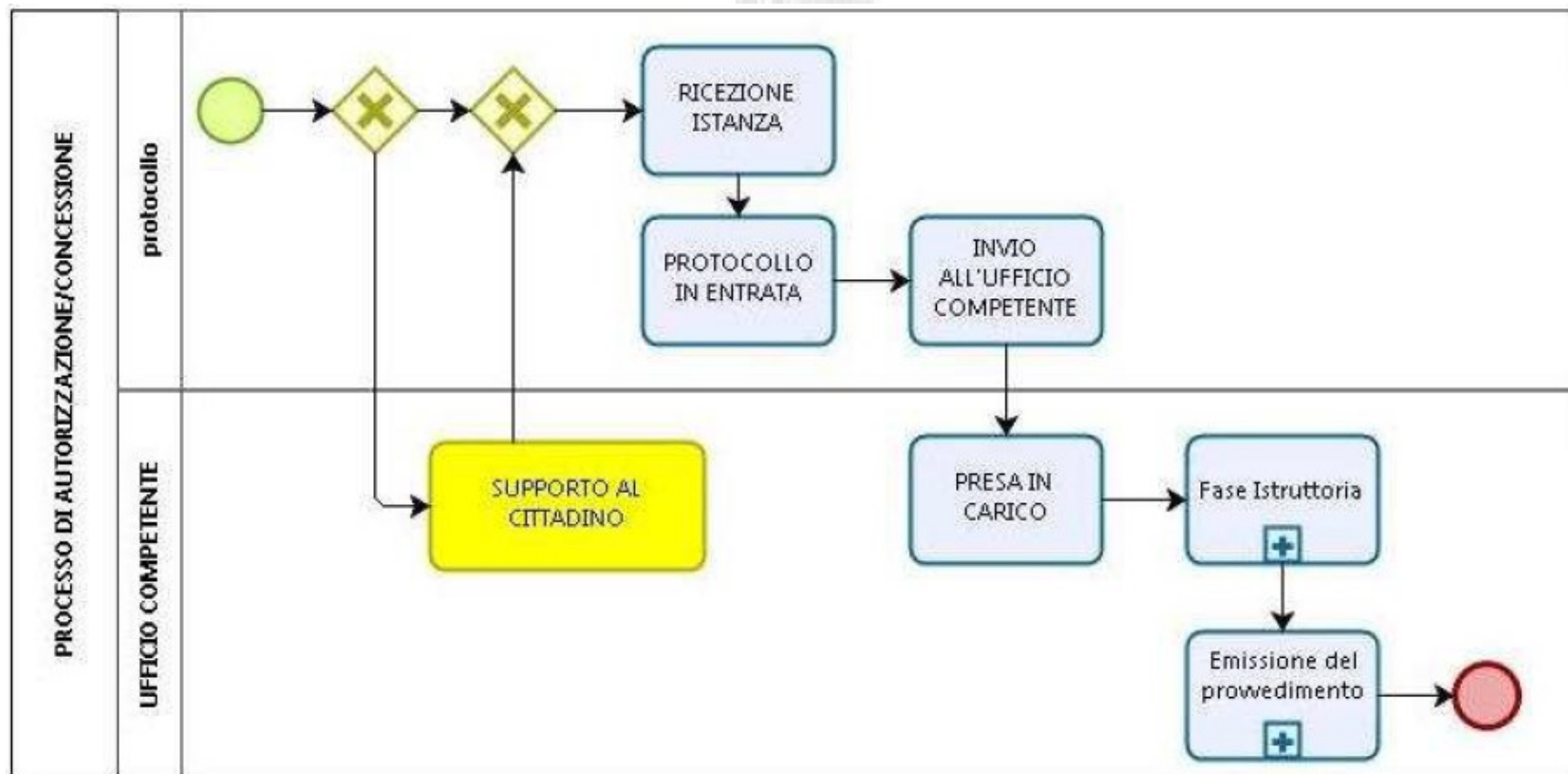
In un caso, abbiamo messo in un'aula i responsabili di alcuni uffici (Polizia Locale, Servizi Sociali, Urbanistica e Tributi, URP e Protocollo) e abbiamo chiesto di individuare cosa avessero in comune i *procedimenti* di autorizzazione e concessione gestiti dai loro uffici. I diversi procedimenti (ad es. autorizzazioni a circolare in ZTL, autorizzazioni a costruire, rimborsi COSAP, agevolazioni mense scolastiche) avevano in comune:

- ☐ l'obbligo, per il richiedente, di presentare online l'istanza;
- ☐ la ricezione delle istanze da parte dell'ufficio protocollo (inizio dei termini del procedimento);
- ☐ la trasmissione dell'istanza all'ufficio competente;
- ☐ lo svolgimento della fase istruttoria da parte dell'ufficio competente (con modalità diverse, a seconda del procedimento);
- ☐ l'emissione di un provvedimento finale.»



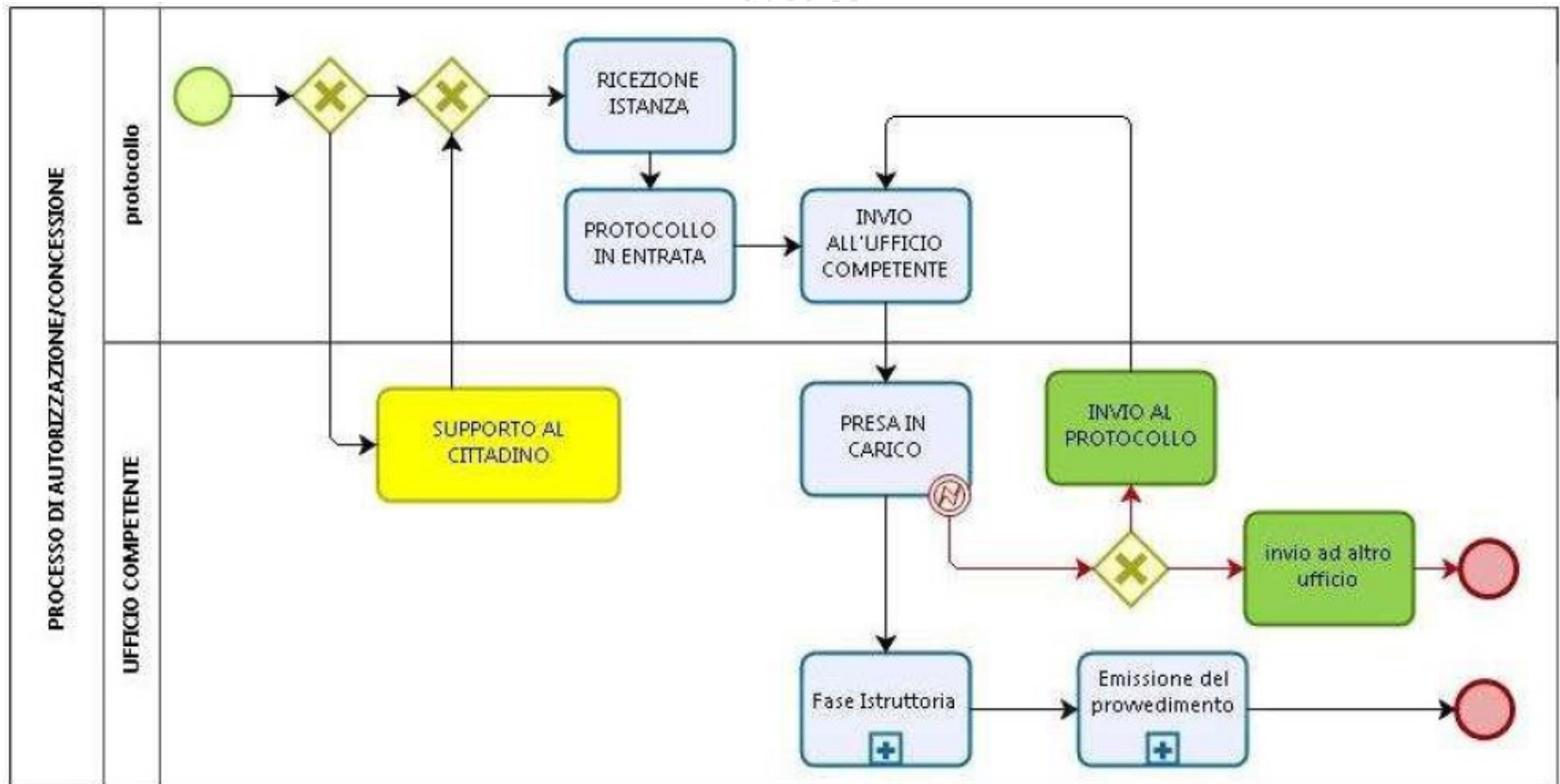
E' stato poi chiesto, agli stessi responsabili, di descrivere il *processo* associato ai procedimenti presi in considerazione, cioè le attività svolte concretamente per attuare il procedimento.

E' emerso che, in tutti gli uffici, era consolidata la prassi di supportare i cittadini nella compilazione dell'istanza online: questa fase del processo aveva luogo *prima* dell'avvio del procedimento vero e proprio.



Inoltre, il processo prevedeva una serie di attività, in caso di trasmissione dell'Istanza all'ufficio sbagliato (per errore del protocollo o del cittadino). In questo caso, alcuni uffici rimandavano l'istanza al protocollo, altri uffici la inoltravano all'ufficio competente.

Dunque, attraverso l'analisi del processo sono state “scoperte” (cioè descritte in modo esplicito), attività non visibili a livello di procedimento. Attività non richieste dalla legge, ma dall'esigenza dell'amministrazione) di supportare i cittadini nella compilazione delle istanze (per ridurre il numero delle istanze compilate in modo errato o incompleto) e di gestire gli errori di trasmissione dal protocollo agli uffici (non previsti dalla normativa).



MAPPATURA DEI PROCESSI - FASI

Identificazione
dei processi



Descrizione dei
Processi

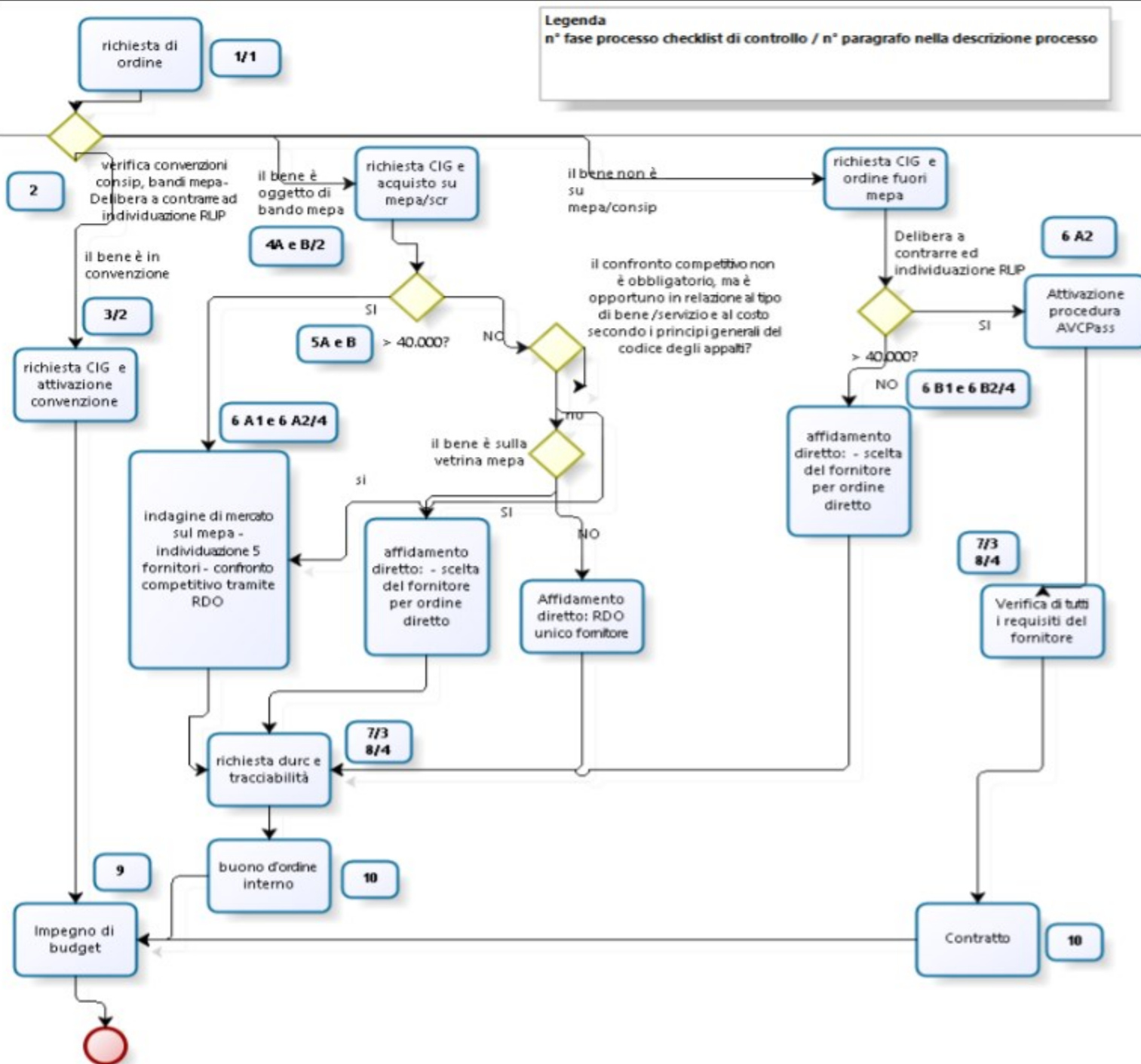


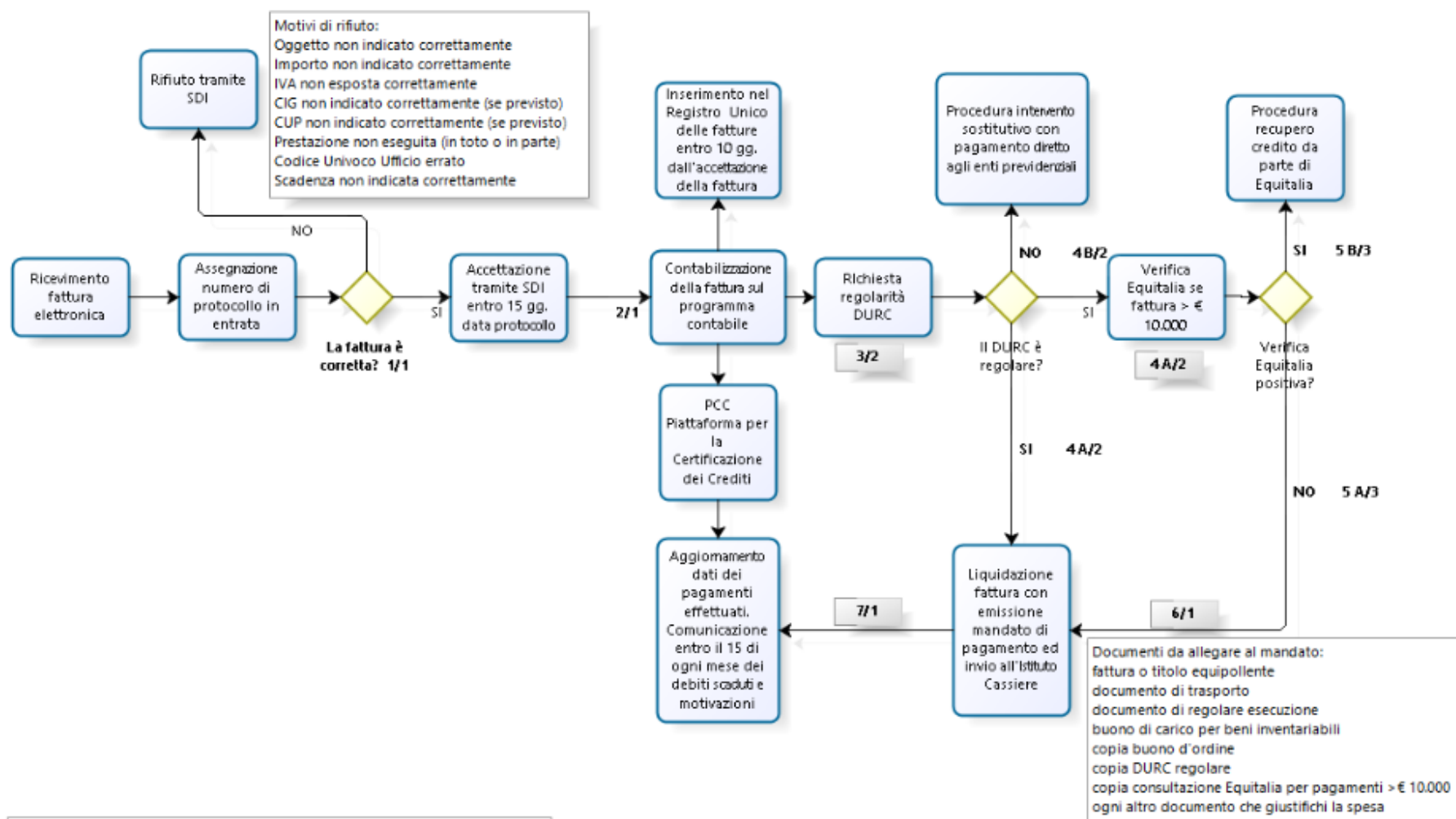
Rappresentazione
dei Processi

- Analisi documentale
- Interviste alla struttura
- Benchmarking

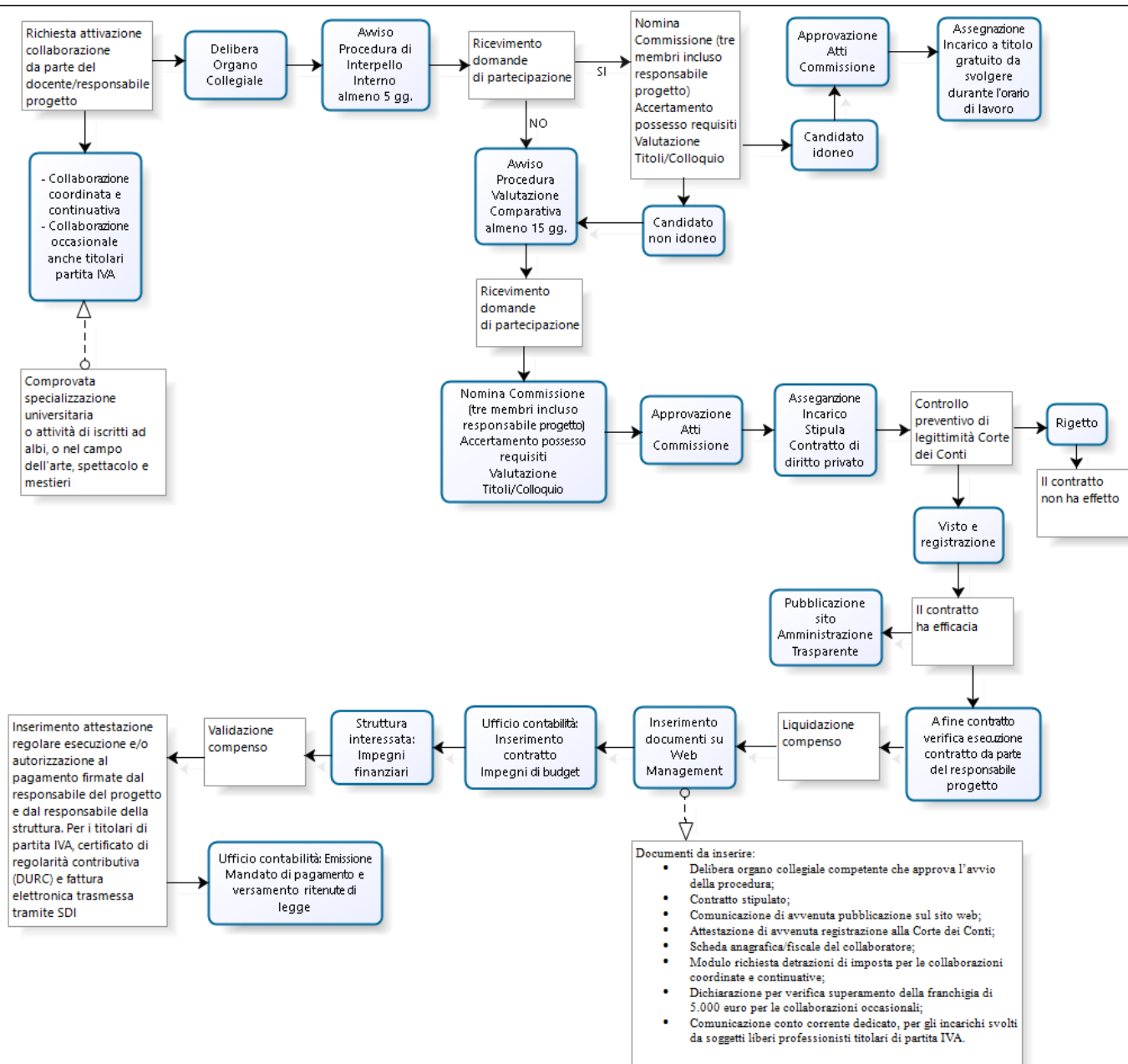
- Interviste alla struttura / Brainstorming
- Compilazione 'schede processo'

- Predisposizione diagramma di flusso





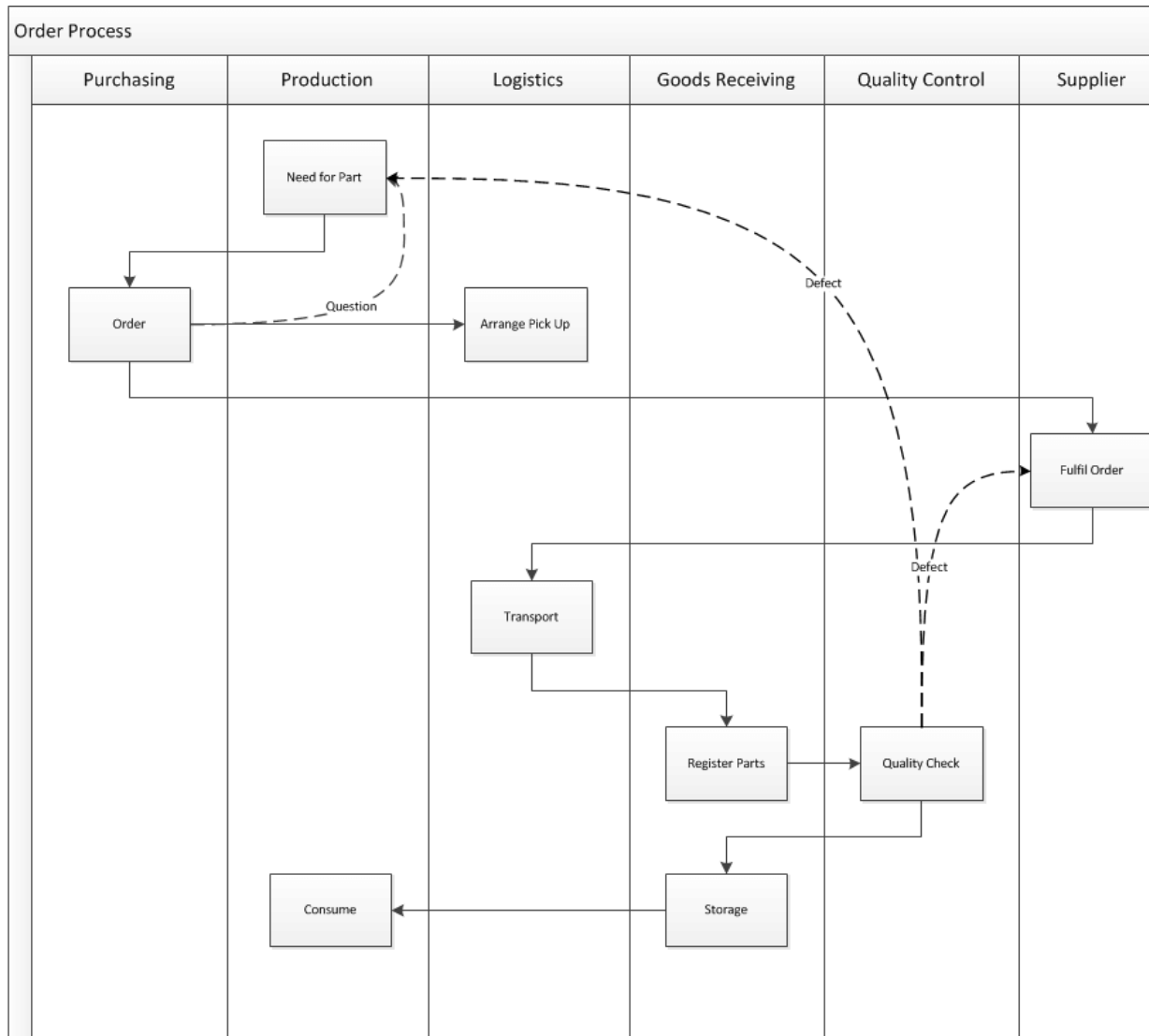
Legenda
 n° fase processo checklist di controllo / n° paragrafo nella descrizione processo



- La mappatura conduce, come previsto nel PNA, alla definizione di un **elenco dei processi** (o dei macro-processi). È poi necessario effettuare una loro descrizione e rappresentazione il cui livello di dettaglio tiene conto delle esigenze organizzative, delle caratteristiche e della dimensione della struttura. La finalità è quella di sintetizzare e rendere intellegibili le informazioni raccolte per ciascun processo, permettendo, nei casi più complessi, la descrizione del flusso e delle interrelazioni tra le varie attività.
- Come minimo è necessaria l'individuazione delle responsabilità e delle strutture organizzative che intervengono. Altri elementi per la descrizione del processo sono: l'indicazione dell'origine del processo (input); l'indicazione del risultato atteso (output); l'indicazione della sequenza di attività che consente di raggiungere il risultato - le fasi; i tempi, i vincoli, le risorse, le interrelazioni tra i processi.
- In ogni caso, per la mappatura, è quanto mai importante il coinvolgimento dei responsabili delle strutture organizzative principali. Può essere utile prevedere, specie in caso di complessità organizzative, la costituzione di un gruppo di lavoro dedicato e interviste puntuali agli addetti ai processi per conoscerne gli elementi peculiari e i principali flussi

- Descrizione con Makigami:
(<http://www.makigami.info/>)

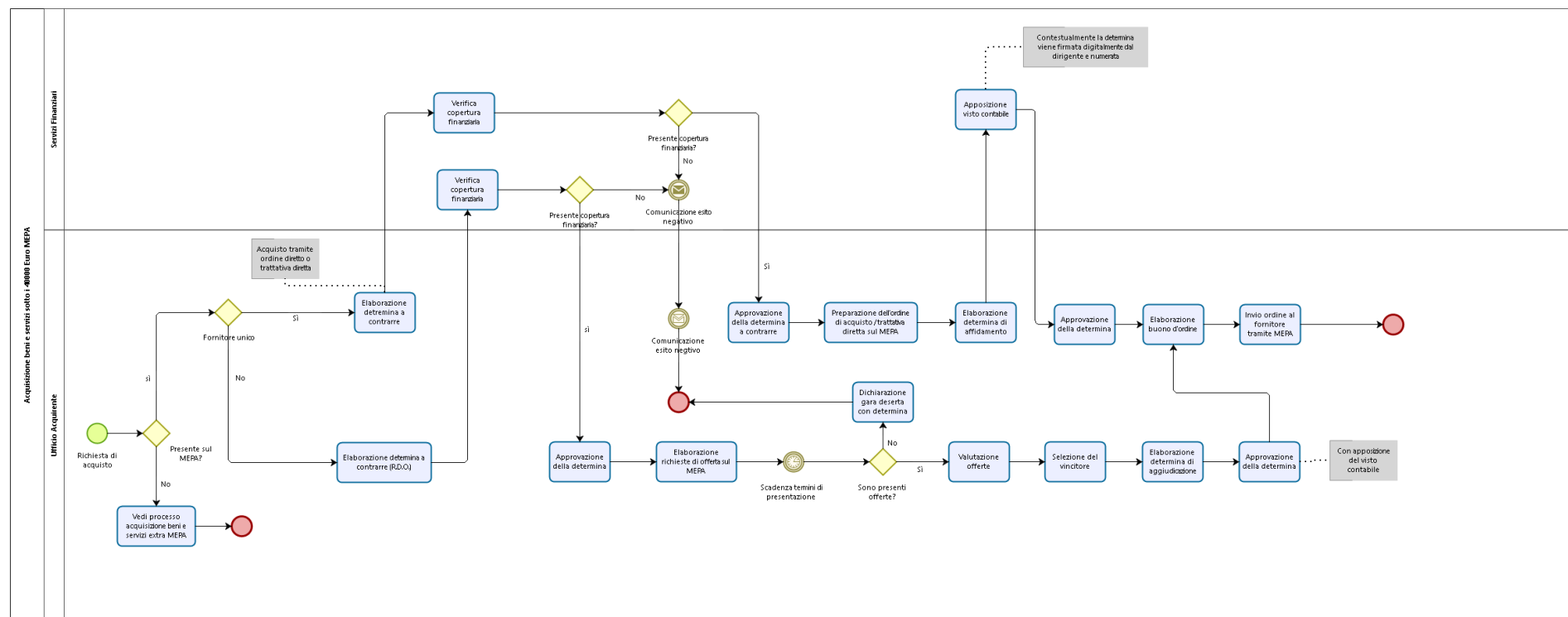
UFFICI / FASI	ADOZIONE DELIBERA G.M. PIANO ANNUALE E TRIENNALE ASSUNZIONI	INVIO ALL'AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE E AL DIPARTIMENTO FUNZIONE PUBBLICA DELLA RICHIESTA DI AVVIO DELLA PROCEDURA	RICEZIONE ESITO RICHIESTA	RICEZIONE COMUNICAZIONE DI ASSENZA DI PERSONALE IN MOBILITA'	ATTIVAZIONE PROCEDURA MOBILITA' VOLONTARIA	RICEZIONE COMUNICAZIONE DI ASSEGNAZIONE DI PERSONALE IN MOBILITA'	DETERMINA DI ASSUNZIONE DI PERSONALE IN MOBILITA' OBBLIGATORIA	STIPULA CONTRATTO
GIUNTA MUNICIPALE								
SERVIZIO GESTIONE RISORSE UMANE								
DIRIGENTE SERVIZIO GESTIONE RISORSE UMANE								
NOTE								



Comune di Rivoli

- Mappati 84 processi con il sw bizagi

(BDA)



- La scomposizione del Processo fino ad AZIONI permetterà poi (...)
 - (... *abilitando ... facilitando*) di poter «scovare» per ciascuna Attività/Fase/**Azione** un possibile Rischio Specifico stimato/valutato in termini di Probabilità e di Impatto, come il tool UE indica, in modo qualitativo
 - di stimare/valutare in termini analitici, applicando l'Allegato 5 al PNA 2013 (modificato con esclusione fattore «Controlli» dovendosi valutare il Rischio Lordo), la rischiosità di ciascuna Attività.
- **Nel primo caso si potranno successivamente (...) trattare i Rischi di maggior «intensità» (al di sopra di ...)**
- **Nel secondo caso si potranno successivamente (...) trattare le Attività di maggior rischiosità (al di sopra di ...).**
- Naturalmente si potrebbe associare a ciascun R. Specifico individuato il valore del Rischio (analiticamente stimato) dell'attività di riferimento ...

- Dell'attività si manterrà comunque traccia per progettare MISURE di mitigazione del R. in termini maggiormente mirati rispetto a quanto sarebbe stato se si fosse solo considerato il Processo madre.
- Vedasi ad es. i Procedimenti Mondovì

 Comune di Mondovì	PROCEDIMENTO	No. P-HR040
	CONCORSO PUBBLICO E PUBBLICA SELEZIONE	Emissione: 06.09.13
		Rev. 3 – 18.05.2016
		Pagina 1 di 19

Procedimento

CONCORSO PUBBLICO PER ASSUNZIONI A TEMPO INDETERMINATO E PUBBLICA SELEZIONE PER LA FORMAZIONE DI UNA GRADUATORIA DI IDONEI PER ASSUNZIONI A TEMPO DETERMINATO

ANAC (PTPC scorso ... pagg. 19-20)

6. Analisi del contesto interno: mappatura delle attività e individuazione dei comportamenti a rischio di corruzione.

In applicazione di un principio di efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, il gruppo di lavoro permanente per la predisposizione del PTPC, in sede di programmazione del lavoro di mappatura dei processi dell'amministrazione, ha esaminato le rilevazioni già effettuate presso l'ANAC, per verificare se avessero potuto costituire un punto di partenza per l'attività di mappatura dei processi, ma nessuna di esse è apparsa idonea all'obiettivo perseguito, in quanto non più in linea con la nuova organizzazione risultante dal processo di riordino dell'ANAC.

Neppure la mappatura dei procedimenti amministrativi ai sensi della legge 7 agosto 1990, n. 241 e s.m.i. è stata ritenuta idonea, in quanto incompleta rispetto alla rilevazione di tutti i nuovi processi dell'Autorità. Occorre richiamare, in merito, quanto evidenziato nell'Aggiornamento 2015 al PNA sulla distinzione tra il concetto di “processo” e quello di “procedimento amministrativo”: “Il concetto di processo è più ampio e flessibile di quello di procedimento amministrativo ed è stato individuato nel PNA tra gli elementi fondamentali della gestione del rischio”; il procedimento amministrativo caratterizza lo svolgimento di una parte maggioritaria dell'attività dell'ANAC, fermo restando che non tutta l'attività dell'Autorità è riconducibile a procedimenti amministrativi.

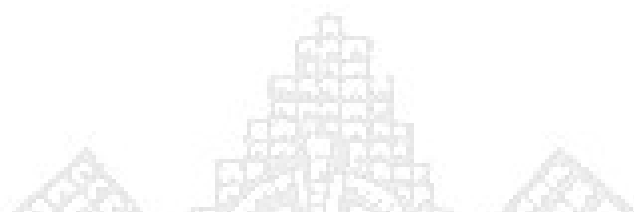


Poiché la ricognizione dei procedimenti amministrativi, oltre ad essere stata esplicitamente prevista già dalla legge 7 agosto 1990, n. 241, è oggetto di specifici obblighi di trasparenza ai sensi del d.lgs. 33/2013 (art. 35), si fornisce, in allegato al presente piano (**Allegato n.3**) una prima mappatura dei procedimenti amministrativi, svolti nell'ambito delle nuove funzioni attribuite all'ANAC; tale mappatura è, tuttavia, incompleta e necessita di opportune integrazioni, attualmente in elaborazione.

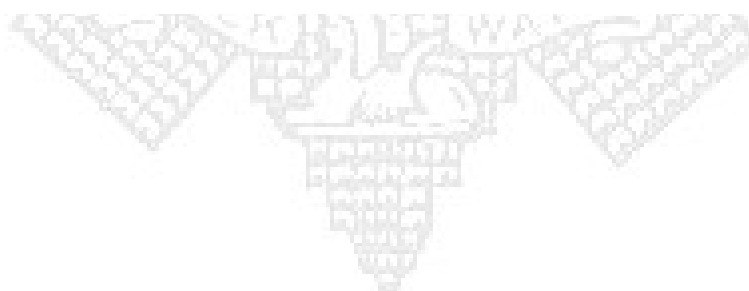
Con riferimento alla mappatura dei processi, si è deciso, pertanto, di creare ed implementare una matrice del tutto nuova, con cui rilevare le attività della modificata struttura amministrativa, ritenendo che seppure si trattasse di chiedere uno sforzo supplementare agli uffici, il risultato della nuova mappatura potrà costituire un punto di riferimento valido per l'attività di prevenzione dei prossimi anni.

La mappatura delle attività poste in essere da tutti gli uffici, condotta in base ai principi di **completezza** ed **analiticità** (come evidenziato al paragrafo n.3) è stata registrata all'interno di una matrice in formato Excel (una per ogni ufficio), costituita da due sezioni: la prima contenente informazioni di carattere generale (indicazione dell'ufficio, del dirigente responsabile e delle attività affidate alla cura dell'ufficio, come risultanti dall'atto di organizzazione del 29 ottobre 2014) e la seconda relativa alla vera e propria mappatura, articolata in 13 colonne (da "A" ad "M"), con i seguenti gruppi di informazioni:





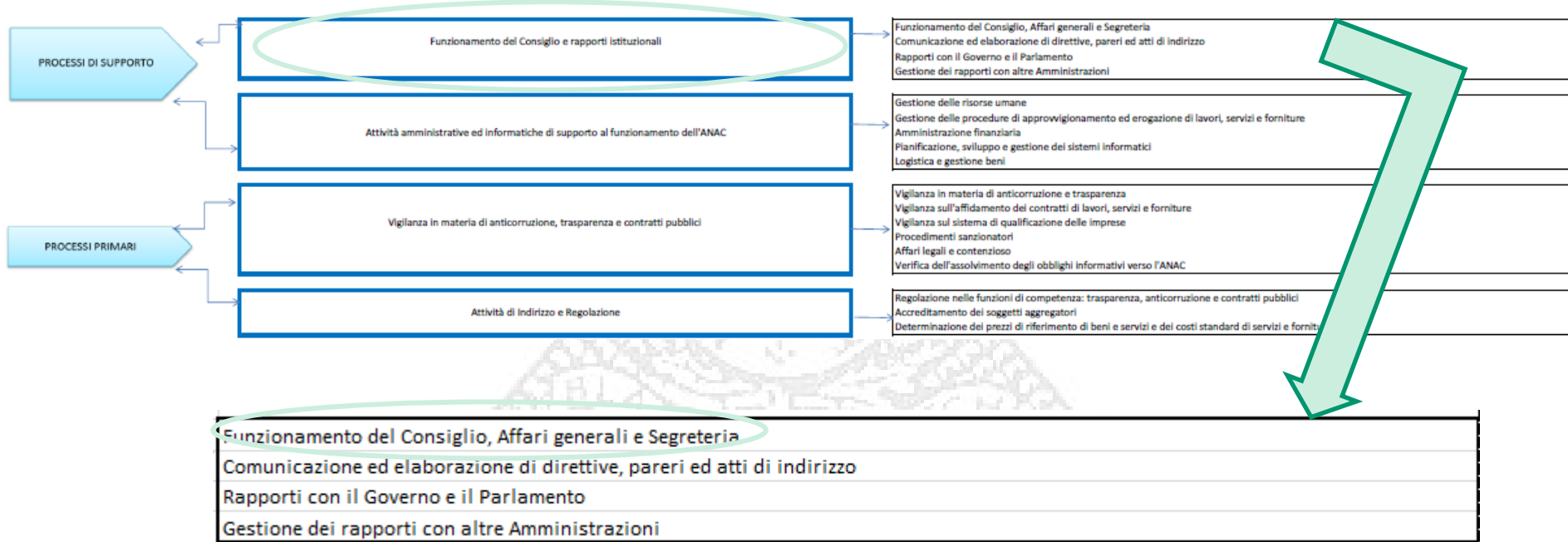
- ✓ la descrizione di ogni singola ATTIVITA' ed il relativo soggetto responsabile (dirigente, dirigente ispettivo, funzionario, o responsabilità congiunta dirigente/funzionario);
- ✓ la scomposizione di ogni attività in un numero variabile di FASI, con i relativi soggetti responsabili (dirigente, dirigente ispettivo, funzionario, o responsabilità congiunta dirigente/funzionario) e la durata, in giorni, di ogni fase;
- ✓ la scomposizione di ogni fase in un numero variabile di AZIONI, con i relativi soggetti esecutori (dirigente, dirigente ispettivo, funzionario, o responsabilità congiunta dirigente/funzionario), l'indicazione se trattasi di un'azione vincolata o discrezionale e, infine, se tale azione risulti disciplinata da una fonte normativa o da un regolamento dell'Autorità, ovvero da un regolamento interno dell'ufficio, o, infine, da una prassi dell'ufficio stesso.
- ✓ la descrizione di un comportamento a rischio corruzione in corrispondenza di ogni singola azione.



...ANAC

FUNZIONI ISTITUZIONALI

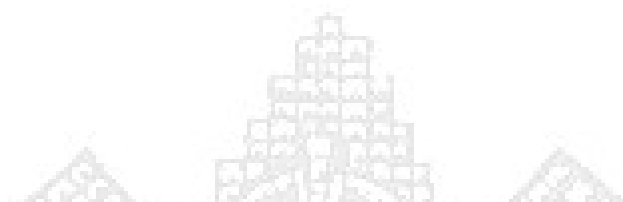
MACRO-PROCESSI



...ANAC

PROCESSI ANAC PRIMARI/DI SUPPORTO	FUNZIONI ISTITUZIONALI	MACRO-PROCESSI	PROCESSI	ATTIVITA'
Processi di supporto	Funzionamento del Consiglio e rapporti istituzionali	Funzionamento del Consiglio, Affari Generali e Segreteria	Gestione della adunanza	SGCON - Gestione delle adunanze
			Attuazione dei provvedimenti del Consiglio	SGCON - Attuazione dei provvedimenti del Consiglio SGSEG - Monitoraggio delle proposte di delibera e della esecuzione delle delibere adottate
			Protocollo	UPROT - Corrispondenza/fax/pec UPROT - Corrispondenza relativa alle gare d'appalto
			Monitoraggio dei flussi documentali	UPROT - Corrispondenza relativa a concorsi pubblici UPROT - Supporto agli uffici per ricerche e verifiche UPROT - Gestione degli atti rifiutati dagli uffici e/o riassegnazione degli stessi UPROT - Supporto al Segretario Generale nella gestione dei flussi documentali degli uffici
		Comunicazione ed elaborazione di direttive, pareri ed atti di indirizzo	Gestione dei flussi informativi interni ed esterni	SGPRES - Art. 32, comma 10, D.L. 90/2014: Misure straordinarie di gestione, sostegno e monitoraggio di imprese a partecipazione pubblica interdittive antimafia. SGPRES - Gestione dei flussi informativi interni ed esterni SGPRES - Agenda del Presidente SGSEG - Gestione dell'agenda del Segretario Generale e dei flussi informativi interni ed esterni URLUP - Elaborazione reportistica per adempimenti di comunicazione dati ai diversi Enti richiedenti UFFICI ANAC - Adempimenti obblighi di pubblicazione ai sensi del D.lgs. 33/2013 SGSEG - Supporto del Segretario Generale nell'elaborazione e monitoraggio del Piano triennale di prevenzione della corruzione e del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità
			Elaborazione di direttive e atti di indirizzo interni	UDGIV - Elaborazione di direttive ed atti di indirizzo interni
			Gestione della biblioteca	SGSEG - Gestione della biblioteca
			Relazioni istituzionali	SGPRES - Atti di sindacato ispettivo SGPRES - Relazioni istituzionali
		Rapporti con il Governo e il Parlamento	Segnalazioni al Governo ed al Parlamento	UDGIV - Predispensione delle segnalazioni per il Governo e il Parlamento
			Segnalazioni di cui all'art. 19, c. 7 d.l. n. 90/2014	SGPRES - Segnalazioni al Prefetto delle violazioni circa il pagamento delle sanzioni in misura ridotta relative all'art. 47 del D.lgs. 33/2013
			Predisposizione della Relazione al Parlamento	UDGIV - Monitoraggio e raccordo delle attività finalizzate alla rappresentazione dei risultati agli organi costituzionali in particolare, predisposizione della Relazione al Parlamento

UPROT - Corrispondenza relativa a concorsi pubblici
 UPROT - Supporto agli uffici per ricerche e verifiche
UPROT - Gestione degli atti rifiutati dagli uffici e/o riassegnazione degli stessi
 UPROT - Supporto al Segretario Generale nella gestione dei flussi documentali degli uffici

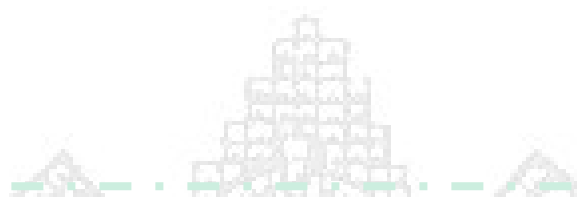


L'attività di mappatura eseguita dagli uffici e coordinata dai sottogruppi è stata guidata da alcune specifiche linee di indirizzo, come l'attenzione alla omogeneità – anche semantica – nella descrizione delle attività/fasi/azioni da parte degli uffici che svolgano attività analoghe (es: vigilanza lavori – vigilanza servizi e forniture). Come ultima revisione, è stata svolta un'analisi comparata delle mappature delle 'Attività-Fasi-Azioni' proposte dagli Uffici.

L'attività successiva è stata la descrizione delle possibili fattispecie di comportamenti a rischio di corruzione, individuati in corrispondenza di ogni singola **azione** e classificati in una successiva colonna (colonna **"N"**: "Descrizione del comportamento a rischio corruzione").

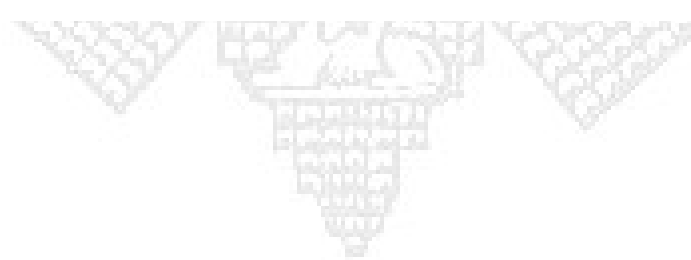
Nella consapevolezza che un comportamento a rischio di corruzione non individuato in fase di mappatura non potrà essere valutato nella successiva fase di trattamento del rischio e, dunque, sfuggirà *tout court* dal programma di prevenzione, la descrizione dei comportamenti a rischio corruzione è stata svolta con riferimento all'ampia accezione di "comportamento a rischio di corruzione" adottata dal PNA⁶.





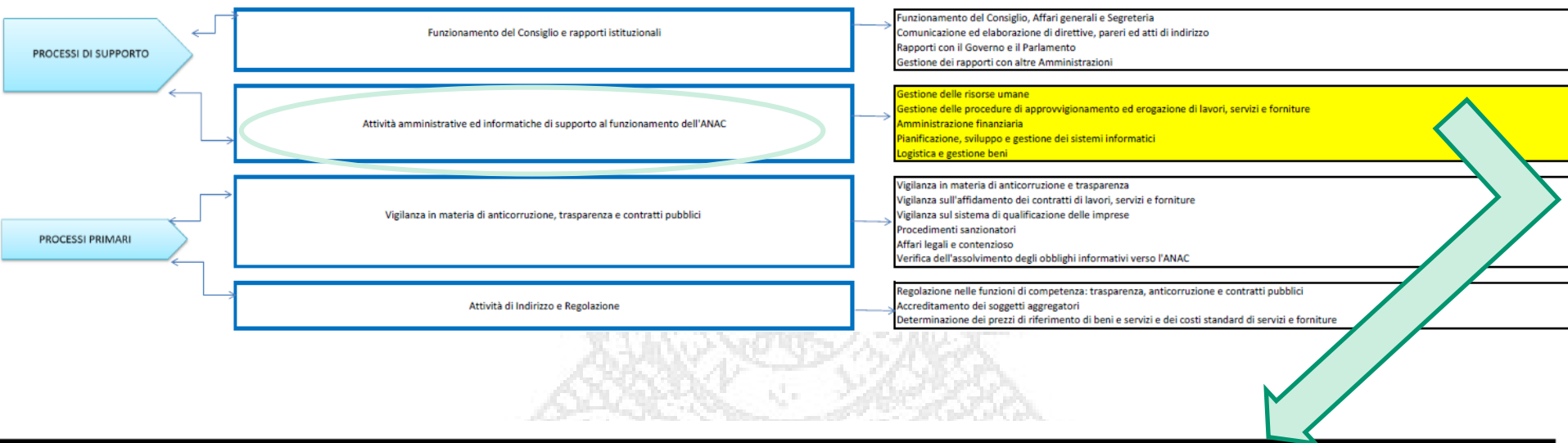
Si è cercato di rappresentare in modo analitico il potenziale comportamento che concretizzi un fenomeno corruttivo, indicando le modalità con cui l'attività corruttiva possa essere messa in atto e le relative finalità; tale rappresentazione esclude, quindi, che la descrizione del comportamento a rischio possa essere identica per ogni azione individuata dagli uffici.

Nelle matrici Excel, di cui all'**Allegato n.2**, è, dunque, rappresentato l'esito della mappatura delle attività di tutti gli Uffici dell'ANAC; si evidenzia la particolare analiticità della mappatura di alcuni uffici che svolgono funzioni afferenti alle aree di rischio generali della pubblica amministrazione, come l'Ufficio Risorse umane e strumentali, che racchiude in sé due delle principali aree di rischio (acquisizione e gestione del personale e gestione delle entrate e delle spese) e l'Ufficio Servizi generali, gare, contratti e logistica. L'**Allegato n.2**, comprende quattro gruppi di mappature, in cui gli uffici sono stati raccolti secondo l'Area di appartenenza, in base all'organigramma riportato a pagina 5, ovvero: Uffici del Presidente, Uffici del Segretario Generale, Uffici dell'Area Vigilanza; Uffici dell'Area Regolazione.



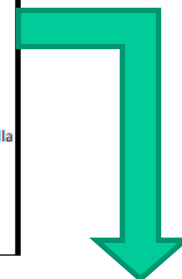
FUNZIONI ISTITUZIONALI

MACRO-PROCESSI



Gestione delle risorse umane
 Gestione delle procedure di approvvigionamento ed erogazione di lavori, servizi e forniture
 Amministrazione finanziaria
 Pianificazione, sviluppo e gestione dei sistemi informatici
 Logistica e gestione beni

MACRO-PROCESSI	PROCESSI	ATTIVITA'
Amministrazione finanziaria	Gestione del bilancio e del patrimonio	URUF - Predisposizione dei documenti di bilancio d'esercizio (previsione, variazione e consuntivo)
		URUF - Gestione delle uscite
		URUF - Gestione delle entrate
		URUF - Gestione del "Servizio Riscossione Contributi"
		URUF - Rendicontazione della cassa interna
		URUF - Gestione della riscossione delle sanzioni comminate dall'Autorità
		URUF - Gestione delle istanze di rimborso da operatori economici e stazioni appaltanti attinenti la contribuzione
		URUF - Gestione del contributo annuale dovuto dalle SOA
		URUF - Comunicazione dei dati relativi ai bilanci di previsione, alle relative variazioni e ai conti consuntivi al MEF
		URUF - Comunicazione dei dati di cassa mensili al MEF



ATTIVITA'
URUF - Predisposizione dei documenti di bilancio d'esercizio (previsione, variazione e consuntivo)
URUF - Gestione delle uscite
URUF - Gestione delle entrate
URUF - Gestione del "Servizio Riscossione Contributi"
URUF - Rendicontazione della cassa interna
URUF - Gestione della riscossione delle sanzioni comminate dall'Autorità
URUF - Gestione delle istanze di rimborso da operatori economici e stazioni appaltanti attinenti la contribuzione
URUF - Gestione del contributo annuale dovuto dalle SOA
URUF - Comunicazione dei dati relativi ai bilanci di previsione, alle relative variazioni e ai conti consuntivi al MEF
URUF - Comunicazione dei dati di cassa mensili al MEF
URUF - Comunicazioni dei dati di contabilità finanziaria all'ISTAT per la "Rilevazione di informazioni, dati e documenti necessari alla classificazione di unità economiche nei settori istituzionali stabiliti dal Sistema Europeo dei Conti Nazionali e Regionali della Comunità"
URUF - Attestazione della copertura finanziaria per tutti i provvedimenti che comportano una spesa
URUF - Gestione delle missioni e dei rimborsi spese

ATTIVITA'

URUF - Predisposizione dei documenti di bilancio d'esercizio (previsione, variazione e consuntivo)

URUF - Gestione delle uscite

URUF - Gestione delle entrate

URUF - Gestione del "Servizio Riscossione Contributi"

URUF - Rendicontazione della cassa interna

URUF - Gestione della riscossione delle sanzioni comminate dall'Autorità

URUF - Gestione delle istanze di rimborso da operatori economici e stazioni appaltanti attinenti la contribuzione

URUF - Gestione del contributo annuale dovuto dalle SOA

URUF - Comunicazione dei dati relativi ai bilanci di previsione, alle relative variazioni e ai conti consuntivi al MEF

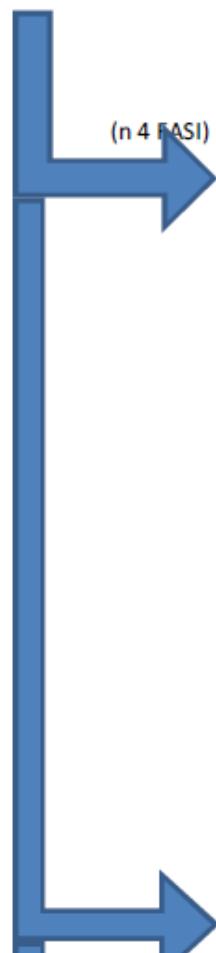
URUF - Comunicazione dei dati di cassa mensili al MEF

URUF - Comunicazioni dei dati di contabilità finanziaria all'ISTAT per la "Rilevazione di informazioni, dati e documenti necessari alla classificazione di unità economiche nei settori istituzionali stabiliti dal Sistema Europeo dei Conti Nazionali e Regionali della Comunità"

URUF - Attestazione della copertura finanziaria per tutti i provvedimenti che comportano una spesa

URUF - Gestione delle missioni e dei rimborsi spese

ATTIVITA'	URUF - Predisposizione dei documenti di bilancio d'esercizio (previsione, variazione e consuntivo)	da Allegato 1
-----------	--	---------------



1

FASE	DESCRIZIONE AZIONE
Predisposizione del bilancio di previsione	Analisi e studio della normativa di settore
idem	Redazione dei documenti finanziari (preventivo finanziario, quadro generale riassuntivo della gestione finanziaria e tabella dimostrativa del presunto risultato di amministrazione) e della relativa relazione illustrativa
idem	Incontro con i revisori dei conti per il parere preventivo
idem	Presentazione del bilancio al Consiglio per la sua approvazione
idem	Pubblicazione sulla GURI
Predisposizione delle variazioni al bilancio di previsione	Analisi e studio della normativa di settore

2

Per ogni ATTIVITA' in cui ciascuna U.O. (ad es. URUF nel caso di ANAC) è coinvolta (... Allegato 2) si deve prevedere un'analisi per FASI e per ciascuna FASE per SINGOLE AZIONI, al cui livello sviluppare un'ampia descrizione che termina con:

- **il RISK ASSESSMENT DI AZIONE e**
- **i CONSEQUENTI RIMEDI (MISURE)**
successivamente identificati (TRATTAMENTO DEL RISCHIO).

2.Valutazione del rischio:

macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi al fine di individuare le priorità di intervento e (successivamente) le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio).

2.1 Identificazione degli eventi rischiosi: completa e svolta sulla base di molte fonti informative (obiettivo di individuare gli eventi di natura corruttiva che possono verificarsi in relazione ai processi, o alle fasi dei processi, di pertinenza dell'amministrazione).

2.2 Analisi del rischio: l'attenzione alle cause degli eventi rischiosi per individuare le migliori modalità per prevenirli e definire quali siano gli eventi rischiosi più rilevanti e il livello di esposizione al rischio dei processi.

2.1 Identificazione

Individuazione e comprensione delle cause degli eventi rischiosi cioè delle circostanze che favoriscono il verificarsi dell'evento. Tali cause possono essere, per ogni rischio, molteplici e combinarsi tra loro. Ad esempio, tenuto naturalmente conto che gli eventi si verificano in presenza di pressioni volte al condizionamento improprio della cura dell'interesse generale:

a) manca di controlli: in fase di analisi andrà verificato se presso l'amministrazione siano già stati predisposti – ma soprattutto efficacemente attuati – strumenti di controllo relativi agli eventi rischiosi;

Vedasi *Internal Audit*

- b) manca nza di trasparenza;
- c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento;
- d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto;
- e) scarsa responsabilizzazione interna;
- f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi;
- g) inadeguata diffusione della cultura della legalità;
- h) mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amm.ne.

VEDASI SCHEDE ALLEGATO 2 (AL PTPC 2016-2018 di ANAC)

(<http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AmministrazioneTrasparente/AltriContCorruzione/PianoTriennalePrevCorruzione>)

... ANAC e il suo PTPC 2016-2018

Ad esito della valutazione di tutti i comportamenti a rischio riportati nelle mappature degli uffici, è emerso che al di là della specificità delle singole attività, le condotte a rischio più ricorrenti sono riconducibili alle categorie sotto elencate, evidenziando che, mentre talune condotte a rischio possono essere considerate trasversali, ovvero caratterizzare ipoteticamente l'intero procedimento, altre potrebbero assumere forme e manifestazioni diverse a seconda della specifica fase in cui si manifestano.

Tenuto conto delle evidenze rappresentate, della necessità di declinare opportunamente specifiche fattispecie e, dunque, di considerare - in astratto - tutti i comportamenti a rischio che potrebbero potenzialmente manifestarsi all'interno dell'organizzazione, è possibile individuare sette specifiche condotte rischiose, rappresentate nella tabella che segue, cui potrebbero conseguire "abusi di potere" a favore di un soggetto terzo e/o situazioni di *mala gestio*.

Data la genericità di alcune categorie di comportamento a rischio si è ritenuto opportuno considerarle in maniera trasversale, includendole quindi anche in presenza di altre più specifiche. E' il caso, ad esempio, dell'uso improprio o distorto della discrezionalità" considerato anche in presenza della "alterazione/manipolazione/utilizzo improprio di informazioni e documentazione", dove ovviamente, il margine di intervento derivante dal secondo comportamento rischioso deriva, necessariamente, da valutazioni non oggettive, legate dunque ad una discrezionalità più ampia.

Comportamento a rischio		Descrizione
1	Uso improprio o distorto della discrezionalità	Comportamento attuato mediante l'alterazione di una valutazione, delle evidenze di un'analisi o la ricostruzione infedele o parziale di una circostanza, al fine di distorcere le evidenze e rappresentare il generico evento non già sulla base di elementi oggettivi, ma piuttosto di dati volutamente falsati.
2	Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio di informazioni e documentazione	Gestione impropria di informazioni, atti e documenti sia in termini di eventuali omissioni di allegati o parti integranti delle pratiche, sia dei contenuti e dell'importanza dei medesimi.
3	Rivelazione di notizie riservate / violazione del segreto d'Ufficio	Divulgazione di informazioni riservate e/o, per loro natura, protette dal segreto d'Ufficio, per le quali la diffusione non autorizzata, la sottrazione o l'uso indebito costituisce un "incidente di sicurezza".
4	Alterazione dei tempi	Differimento dei tempi di realizzazione di un'attività al fine di posticiparne l'analisi al limite della <i>deadline</i> utile; per contro, velocizzazione dell'operato nel caso in cui l'obiettivo sia quello di facilitare/contrarre i termini di esecuzione.
5	Elusione delle procedure di svolgimento delle attività e di controllo	Omissione delle attività di verifica e controllo, in termini di monitoraggio sull'efficace ed efficiente realizzazione della specifica attività (rispetto dei
		<i>Service Level Agreement</i> , dell'aderenza a specifiche tecniche preventivamente definite, della rendicontazione sull'andamento di applicazioni e servizi in generale, dei documenti di liquidazione, etc).

6	Pilotamento di procedure/attività ai fini della concessione di privilegi/favori	Alterazione delle procedure di valutazione (sia in fase di pianificazione che di affidamento) al fine di privilegiare un determinato soggetto ovvero assicurare il conseguimento indiscriminato di accessi (a dati ed informazioni) e privilegi.
7	Conflitto di interessi	Situazione in cui la responsabilità decisionale è affidata ad un soggetto che ha interessi personali o professionali in conflitto con il principio di imparzialità richiesto, contravvenendo quindi a quanto previsto dall'art. 6 <i>bis</i> nella l. 241/1990 secondo cui « Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale».

FASE	DESCRIZIONE AZIONE	Esecutore Azione	Attività vincolata vs attività discrezionale	Tipologia di attività	DESCRIZIONE DEL COMPORTAMENTO A RISCHIO CORRUZIONE (EVENTO a RISCHIO)	CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO
Predisposizione del bilancio di previsione	Analisi e studio della normativa di settore	Dirigente/Funzionario	Vincolata	Regolamenti	Non si rilevano comportamenti a rischio corruzione	
idem	Redazione dei documenti finanziari (preventivo finanziario, quadro generale riassuntivo della gestione finanziaria e tabella dimostrativa del presunto risultato di amministrazione) e della relativa relazione illustrativa	Dirigente/Funzionario	Vincolata	Regolamenti	Alterazione dei dati di bilancio per favorire soggetti interni/esterni ad es. imputando importi maggiorati su alcuni capitoli al fine di elargire importi difformi dalla nomativa	Alterazione/manipolazione/ utilizzo improprio di informazioni e documentazione
idem	Incontro con i revisori dei conti per il parere preventivo	Dirigente/Funzionario	Vincolata	Regolamenti	Alterazione dei dati di bilancio per ottenere parere positivo ad es. imputando importi errati su alcuni capitoli al fine di ottenere il parere positivo dal Collegio	Alterazione/manipolazione/ utilizzo improprio di informazioni e documentazione
idem	Presentazione del bilancio al Consiglio per la sua approvazione	Dirigente/Funzionario	Vincolata	Regolamenti	Non si rilevano comportamenti a rischio corruzione	
idem	Pubblicazione sulla GURI	Funzionario	Vincolata	Regolamenti	Non si rilevano comportamenti a rischio corruzione	
Predisposizione delle variazioni al bilancio di previsione	Analisi e studio della normativa di settore	Dirigente/Funzionario	Vincolata	Regolamenti	Non si rilevano comportamenti a rischio corruzione	



DESCRIZIONE FASE	N_Azione	DESCRIZIONE AZIONE	Esecutore Azione	Attività vincolata vs attività discrezionale	Tipologia di attività	DESCRIZIONE DEL COMPORTAMENTO A RISCHIO CORRUZIONE (EVENTO a RISCHIO)	CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO
Liquidazione delle competenze	13_4_3						
idem	13_4_6	Verifica e controllo dei risultati ottenuti	Funzionario	Vincolata	Regolamenti	Mancata verifica dei risultati al fine di favorire uno o più soggetti	Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio delle informazioni o della documentazione
idem	13_4_7	Correzioni eventuali disallineamenti nel database	Funzionario	Vincolata	Regolamenti	Mancata correzione dei risultati al fine di favorire uno o più soggetti ad es. aumentando informazioni (straordinario) che danno luogo alla liquidazione di importi non dovuti	Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio delle informazioni o della documentazione
idem	13_4_8	Invio di una serie di files al settore contabilità per la liquidazione delle competenze dovute ai dipendenti gestiti e per il pagamento dei contributi previdenziali	Funzionario	Vincolata	Regolamenti	Non si rilevano comportamenti a rischio corruzione in quanto eventuali comportamenti a rischio potrebbero essere già stati attuati nelle azioni precedenti	

trasparenza
amministrazione
anticorruzione
pubblici

2.2 *Analisi del Rischio*

L'analisi del rischio consiste nella valutazione della **probabilità** che il rischio si realizzi e delle **conseguenze** che il rischio produce (probabilità e impatto) per giungere alla determinazione del livello di rischio. Il livello di rischio è rappresentato da un valore numerico.

Per ciascun rischio catalogato occorre stimare/congetturare il valore (entità) della **probabilità** e il valore (entità) **dell'impatto**. I criteri che è possibile utilizzare per stimare la probabilità e l'impatto e per valutare il livello di rischio del processo sono definiti specificamente.

Ad es. in rif. al rischio di corruzione: «per controllo si intende qualunque strumento di controllo utilizzato nella p.a. che sia utile per ridurre la probabilità del rischio (e, quindi, sia il sistema dei controlli legali, come il controllo preventivo e il controllo di gestione, sia altri meccanismi di controllo utilizzati nella p.a., es. i controlli a campione in casi non previsti dalle norme).

La valutazione sull'adeguatezza del controllo va fatta considerando il modo in cui il controllo funziona concretamente nella p.a.. Per la stima della probabilità (del Rischio Netto), quindi, non rileva la previsione dell'esistenza in astratto del controllo, ma la sua efficacia in relazione al rischio considerato.

L'impatto, invece, si misura in termini di:

- ☐ impatto economico,
- ☐ impatto organizzativo,
- ☐ impatto reputazionale.

Il valore della probabilità e il valore dell'impatto debbono essere moltiplicati per ottenere il valore complessivo, che esprime il livello di rischio (Previsto) ... vedi Tool di Self Assessment predisposto dalla Commissione Europea = http://ec.europa.eu/regional_policy/it/information/publications/guidelines/2014/fraud-risk-assessment-and-effective-and-proportionate-anti-fraud-measures o ANAC o ...

METODI PER «APPREZZARE» IL RISCHIO

- Quantitativo (ex All. 5)
- Qualitativo (ANAC e UE)

Criteri di rischio (corruzione)

«Come sono misurate le cause e le conseguenze»

(P.N.A., allegato 5) La misurazione delle **cause** avviene attraverso **indici** che quantificano dei «fattori di rischio», vale a dire delle situazioni che risultano statisticamente associate al verificarsi di eventi corruttivi.

<u>Valore Economico</u> Qual è l'impatto economico del processo?	
Ha rilevanza esclusivamente interna	1
Comporta l'attribuzione di vantaggi a soggetti esterni, ma di non particolare rilievo economico (es: concessione di borsa di studio per studenti)	3
Comporta l'attribuzione di notevoli vantaggi a soggetti esterni (es. affidamento appalto)	5

FATTORE
DI RISCHIO

INDICI



Criteri di rischio (corruzione)

«Come viene definita la probabilità»

Probabilità (P) = possibilità che i fattori di rischio (sommandosi) chiudano il «triangolo della corruzione»

(P.N.A., allegato 5). La probabilità di un evento corruttivo si ricava:

- Assegnando a ciascun fattore di rischio un indice, con valore compreso da 0 a 5
- Calcolando la media aritmetica dei valori assegnati ai diversi fattori di rischio



Criteri di rischio (corruzione)

«Come sono misurate le cause e le conseguenze»

(P.N.A., allegato 5). Anche la misurazione delle **conseguenze** avviene attraverso **indici** che quantificano i danni degli eventi di corruzione in relazione ad una serie di «aree di impatto» (scelte e comportamenti, organizzazione, interessi privati, interessi pubblici):

- A ciascuna area di impatto è associato un indice, con valore compreso da 0 a 5
- La media aritmetica dei valori assegnati alle aree di impatto quantifica la gravità delle **conseguenze (C)** del verificarsi dell'evento corruttivo

«Come viene determinato il livello di rischio»

(P.N.A., Allegato 5). Il livello di rischio di un evento di corruzione (**L**) si ricava moltiplicando la probabilità dell'evento (**P**) e la gravità delle sue conseguenze (**C**)

$$L = P \times C$$

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL RISCHIO

VALORI E FREQUENZE DELLA PROBABILITÀ

0 nessuna probabilità

1 improbabile

2 poco probabile

3 probabile

4 molto probabile

5 altamente probabile

VALORI E IMPORTANZA DELL'IMPATTO

0 nessun impatto

1 marginale

2 minore

3 soglia

4 serio

5 superiore

Valutazione complessiva del rischio

=

Valore Probabilità x Valore Impatto

TABELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

INDICI DI VALUTAZIONE DELLA PROBABILITÀ (1)	INDICI DI VALUTAZIONE DELL'IMPATTO (2)
<u>Discrezionalità</u>	<u>Impatto organizzativo</u>
Il processo è discrezionale? No, è del tutto vincolato 1 E' parzialmente vincolato dalla legge e da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari) 2 E' parzialmente vincolato solo dalla legge 3 E' parzialmente vincolato solo da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari) 4 E' altamente discrezionale 5	Rispetto al totale del personale impiegato nel singolo servizio (unità organizzativa semplice) competente a svolgere il processo (o la fase di processo di competenza della p.a.) <u>nell'ambito della singola p.a.</u> quale percentuale di personale è impiegata nel processo? (se il processo coinvolge l'attività di più servizi nell'ambito della stessa p.a. occorre riferire la percentuale al personale impiegato nei servizi coinvolti) Fino a circa il 20% 1 Fino a circa il 40% 2 Fino a circa il 60% 3 Fino a circa l'80% 4 Fino a circa il 100% 5

<u>Rilevanza esterna</u>	<u>Impatto economico</u>
Il processo produce effetti diretti all'esterno dell'amministrazione di riferimento? No, ha come destinatario finale un ufficio interno 2 Sì, il risultato del processo è rivolto direttamente ad utenti esterni alla p.a. di riferimento 5	Nel corso degli ultimi 5 anni sono state pronunciate sentenze della Corte dei conti a carico di dipendenti (dirigenti e dipendenti) della p.a. di riferimento o sono state pronunciate sentenze di risarcimento del danno nei confronti della p.a. di riferimento per la medesima tipologia di evento o di tipologie analoghe? No 1 Sì 5
<u>Complessità del processo</u>	<u>Impatto reputazionale</u>
Si tratta di un processo complesso che comporta il coinvolgimento di più amministrazioni (esclusi i controlli) in fasi successive per il conseguimento del risultato? No, il processo coinvolge una sola p.a. 1 Sì, il processo coinvolge più di 3 amministrazioni 3 Sì, il processo coinvolge più di 5 amministrazioni 5	Nel corso degli ultimi 5 anni sono stati pubblicati su giornali o riviste articoli aventi ad oggetto il medesimo evento o eventi analoghi? No 0 Non ne abbiamo memoria 1 Sì, sulla stampa locale 2 Sì, sulla stampa nazionale 3 Sì, sulla stampa locale e nazionale 4 Sì, sulla stampa locale, nazionale e internazionale 5

<u>Valore economico</u> Qual è l'impatto economico del processo? Ha rilevanza esclusivamente interna 1 Comporta l'attribuzione di vantaggi a soggetti esterni, ma di non particolare rilievo economico (es.: concessione di borsa di studio per studenti) 3 Comporta l'attribuzione di considerevoli vantaggi a soggetti esterni (es.: affidamento di appalto) 5	<u>Impatto organizzativo, economico e sull'immagine</u> A quale livello può collocarsi il rischio dell'evento (livello apicale, livello intermedio o livello basso) ovvero la posizione/il ruolo che l'eventuale soggetto riveste nell'organizzazione è elevata, media o bassa? A livello di addetto 1 A livello di collaboratore o funzionario 2 A livello di dirigente di ufficio non generale ovvero di posizione apicale o di posizione organizzativa 3 A livello di dirigente di ufficio generale 4 A livello di capo dipartimento/segretario generale 5
<u>Frazionabilità del processo</u> Il risultato finale del processo può essere raggiunto anche effettuando una pluralità di operazioni di entità economica ridotta che, considerate complessivamente, alla fine assicurano lo stesso risultato (es.: pluralità di affidamenti ridotti)? No 1 Sì 5	

Controlli (3)

Anche sulla base dell'esperienza pregressa, il tipo di controllo applicato sul processo è adeguato a neutralizzare il rischio?

Sì, costituisce un efficace strumento di neutralizzazione 1

Sì, è molto efficace 2

Sì, per una percentuale approssimativa del 50% 3

Sì, ma in minima parte 4

No, il rischio rimane indifferente 5

NOTE: (1) Gli indici di probabilità vanno indicati sulla base della valutazione del gruppo di lavoro. (2) Gli indici di impatto vanno stimati sulla base di dati oggettivi, ossia di quanto risulta all'amministrazione. (3) Per controllo si intende qualunque strumento di controllo utilizzato nella p.a. che sia confacente a ridurre la probabilità del rischio (e, quindi, sia il sistema dei controlli legali, come il controllo preventivo e il controllo di gestione, sia altri meccanismi di controllo utilizzati nella p.a., es. i controlli a campione in casi non previsti dalle norme, i riscontri relativi all'esito dei ricorsi giudiziali avviati nei confronti della p.a.). La valutazione sull'adeguatezza del controllo va fatta considerando il modo in cui il controllo funziona concretamente nella p.a.. Per la stima della probabilità, quindi, non rileva la previsione dell'esistenza in astratto del controllo, ma la sua efficacia in relazione al rischio considerato.

Proposta di revisione dei *Fattori di R.* proposti dal PNA 2013

PROBABILITA'	AREE DI IMPATTO
1) <i>Indice Regionale</i>	1. <i>Vulnerabilità dell'ente alla corruzione</i>
2) <i>Discrezionalità</i>	2. <i>Scelte e comportamenti</i>
3) <i>Rilevanza esterna</i>	3. <i>Reputazione</i>
4) <i>Complessità</i>	4. <i>Organizzazione</i>
5) <i>Valore economico</i>	5. <i>Libera concorrenza</i>
6) <i>Frazionabilità</i>	6. <i>Spesa pubblica</i>
7) <i>Interferenza politica</i>	7. <i>Qualità di opere e servizi pubblici</i>
8) <i>Controlli</i>	8. <i>Efficienza allocativa</i>

***Vedasi Allegato 3 – Foglio excel per
calcolo intensità R.***

Apprezzamento qualitativo del Rischio (ANAC – PTPC 2016-18)



4. Metodologia di analisi dei rischi utilizzata per il PTPC dell'ANAC.

Come evidenziato nell'Aggiornamento 2015 al PNA, l'applicazione meccanica della metodologia suggerita dall'Allegato 5 del PNA ha dato, in molti casi, risultati inadeguati, portando ad una sostanziale sottovalutazione del rischio.

La metodologia utilizzata per l'analisi dei rischi di corruzione ai fini della stesura del piano triennale anticorruzione ha inteso, pertanto, scongiurare le criticità sopra evidenziate, basandosi su un principio di prudenza e privilegiando un sistema di misurazione qualitativo, piuttosto che quantitativo.

L'adozione di un sistema di misurazione che si ispira al modello adottato dal “UN Global Compact”⁵ ha, inoltre, perseguito l'obiettivo di conferire agilità ed efficacia al processo di valutazione del rischio.

Si è cercato di concentrare lo sforzo dei responsabili verso la necessaria acquisizione di conoscenze sul contesto ambientale ed operativo delle attività gestite, piuttosto che sulla meccanica applicazione di parametri e formule per il calcolo del rischio. Tale approccio ha posto il responsabile nelle condizioni di dover acquisire un'adeguata consapevolezza della minaccia di corruzione e dei relativi impatti che questa può avere sull'amministrazione, e di conseguenza, sugli stakeholders (cittadini, utenti, operatori economici, sistema Paese nel suo complesso). E' evidente che l'adeguato livello di consapevolezza del contesto di minaccia che grava sull'amministrazione costituisce un fondamentale pre-requisito per un'efficace attività di contrasto della corruzione.



Il valore del rischio di un evento di corruzione è stato calcolato rilevando:

- 1) **la probabilità** che si verifichi uno specifico evento di corruzione, raccogliendo tutti gli elementi informativi sia di natura oggettiva (ad esempio, eventi di corruzione specifici già occorsi in passato, segnalazioni pervenute all'amministrazione, notizie di stampa), che di natura soggettiva, tenendo conto del contesto ambientale, delle potenziali motivazioni dei soggetti che potrebbero attuare azioni corruttive, nonché degli strumenti in loro possesso; tale valutazione deve essere eseguita dal responsabile al meglio delle sue possibilità di raccolta di informazioni ed operando una conseguente, attenta valutazione di sintesi al fine di rappresentare la probabilità di accadimento dell'evento attraverso una scala crescente su 5 valori: molto bassa, bassa, media, alta, altissima;
- 2) **l'impatto** che, nel caso in cui l'evento di corruzione si presentasse, viene valutato calcolando le conseguenze:
 - a) **sull'amministrazione** in termini di qualità e continuità dell'azione amministrativa, impatto economico, conseguenze legali, reputazione e credibilità istituzionale, etc.;
 - b) **sugli stakeholders** (cittadini, utenti, imprese, mercato, sistema Paese), a seguito del degrado del servizio reso a causa del verificarsi dell'evento di corruzione.

Anche l'impatto viene calcolato su di una scala crescente su 5 valori, al pari della probabilità (molto basso, basso, medio, alto, altissimo).

Il rischio per ciascuna tipologia di evento corruttivo (E) è stato quindi calcolato come prodotto della probabilità dell'evento per l'intensità del relativo impatto:

Rischio (E) = Probabilità(E) x Impatto(E).

N_Azione	DESCRIZIONE AZIONE	Es ec ut iv or e Az io	A tt iv it à di n att Vi o	Ti po lo gi a di co mportam ento a rischio (EVENTO a)	DESCRIZIONE DEL COMPORTAMENTO A RISCHIO CORRUZIONE (EVENTO a)	CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	VALUTAZIONE DEL RISCHIO				MISURE GENERALI	MISURE SPECIFICHE	STATO DI ATTUAZIONE (In Attuazione o Da Attuare)
							IMPATTO	MOTIVAZIONE <i>Da riportare solo in caso di impatto con valore diverso da "ALTISSIMO"</i>	PROBABILITA'	RISULTATO (IMPATTO x PROBABILITA')			
13_4_5	Gestione della procedura per il calcolo delle competenze da	F u nz io	Re go la m	Non si rilevano comportamenti a rischio									
13_4_6	Verifica e controllo dei risultati ottenuti	F u nz io n ar io	Re go la m en ti	Mancata verifica dei risultati al fine di favorire uno o più soggetti	Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio delle informazioni o della documentazione		ALTISSIMO	Presenza nel settore di rilevazione di due funzionari che svolgono la medesima attività	MOLTO BASSA	MEDIO	Codice di comportamento Astensione in caso di conflitto d'interesse Tutela del dipendente che fa segnalazione di illecito Trasparenza Formazione sui temi dell'etica e della legalità		
13_4_7	Correzioni eventuali disallineamenti nel database	F u nz io n ar io	Re go la m en ti	Mancata correzione dei risultati al fine di favorire uno o più soggetti ad es. aumentand o informazioni	Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio delle informazioni o della documentazione		ALTISSIMO	Presenza nel settore di rilevazione di due funzionari che svolgono la medesima attività	MOLTO BASSA	MEDIO	Codice di comportamento Astensione in caso di conflitto d'interesse Tutela del dipendente che fa segnalazione di illecito Trasparenza Formazione sui temi dell'etica e della legalità		
13_4_8	Invio di una serie di files al settore contabilità per la liquidazione delle competenze	F u nz io c io	Re go la m en ti	Non si rilevano comportamenti a rischio									

N. Azione	DESCRIZIONE AZIONE	Es ec ut or e Az io n e	A tt iv ità di vi ta m e n ti	Ti po lo gi a di ri s c h i o	DESCRIZIONE DEL COMPORTAMENTO A RISCHIO CORRUZIONE (EVENTO a RISCHIO)	CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	VALUTAZIONE DEL RISCHIO				MISURE GENERALI	MISURE SPECIFICHE	STATO DI ATTUAZIONE (In Attuazione o Da Attuare)
							IMPATTO	MOTIVAZIONE <i>Da riportare solo in caso di impatto con valore diverso da "ALT. TISSIMO"</i>	PROBABILITA'	RISULTATO (IMPATTO x PROBABILITA')			
1_2_1	Analisi e studio della normativa di settore	Di ri g e nt e/ F u nz io n ar io	Re go la m e n ti	Re go la m e n ti	Non si rilevano comportamenti a rischio corruzione								
1_2_2	Redazione del documento finanziario (quadro riepilogativo delle variazioni disposte) e della relativa relazione illustrativa	Di ri g e nt e/ F u nz io n ar io	Re go la m e n ti	Re go la m e n ti	Alterazione dei dati di bilancio per favorire soggetti interni/esterni ad es. imputando importi maggiorati su alcuni capitoli al fine di elargire importi difforni dalla normativa	Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio di informazioni e documentazione	ALTISSIMO		MEDIA	ALTISSIMO	Codice di comportamento Formazione sui temi dell'etica e della legalità	Nuovo Regolamento di contabilità	Da Attuare
1_2_3	Incontro con i revisori dei conti per il parere preventivo	Di ri g e nt e/ F u nz io n ar io	Re go la m e n ti	Re go la m e n ti	Alterazione dei dati di bilancio per ottenere parere positivo ad es. imputando importi errati su alcuni capitoli al fine di ottenere il parere positivo dal Collegio	Alterazione/manipolazione/utilizzo improprio di informazioni e documentazione	ALTISSIMO		MEDIA	ALTISSIMO	Codice di comportamento Formazione sui temi dell'etica e della legalità	Nuovo Regolamento di contabilità	Da Attuare

		ATTUAZIONE DELLE MISURE SPECIFICHE			
MISURE GENERALI	MISURE SPECIFICHE	STATO DI ATTUAZIONE (In Attuazione o Da Attuare)	FASI E TEMPI DI ATTUAZIONE	INDICATORI DI ATTUAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE
Codice di comportamento Formazione sui temi dell'etica e della legalità	Nuovo Regolamento di contabilità	Da Attuare	FASI 1. Studio della normativa in materia di contabilità 2. Predisposizione bozza di regolamento 3. Invio al Consiglio del regolamento finale per approvazione e pubblicazione 4. Monitoraggio dell'applicazione del regolamento TEMPI 1. Due mesi (gennaio-febbraio 2016) 2. Tre mesi (marzo –maggio 2016) 3. Un mese (giugno 2016) 4. Entro il 30 novembre di ogni anno	2. Predisposizione della Bozza 3. Inserimento del Regolamento nella sezione Amm.ne Trasparente 4. Elaborazione della Relazione entro la scadenza prevista	Dirigente dell'Ufficio
Codice di comportamento Formazione sui temi dell'etica e della legalità	Nuovo Regolamento di contabilità	Da Attuare	FASI 1. Studio della normativa in materia di contabilità 2. Predisposizione bozza di regolamento 3. Invio al Consiglio del regolamento finale per approvazione e pubblicazione 4. Monitoraggio dell'applicazione del regolamento TEMPI 1. Due mesi (gennaio-febbraio 2016) 2. Tre mesi (marzo –maggio 2016) 3. Un mese (giugno 2016) 4. Entro il 30 novembre di ogni anno	2. Predisposizione della Bozza 3. Inserimento del Regolamento nella sezione Amm.ne Trasparente 4. Elaborazione della Relazione entro la scadenza prevista	Dirigente dell'Ufficio

PERFORMANCE !!!

Nel caso di valutazione dei rischi qualitativa le «coordinate» di probabilità e di impatto identificano una cella che in base alla propria esperienza viene definita di differente «colorazione»-ponderazione. Nel caso di ANAC i rischi da trattare prioritariamente sono quelli abbinati a celle di colore rosso, per poi passare a quelli associati a celle gialle.

IMPATTO PROBABILITA'	MOLTO BASSO	BASSO	MEDIO	ALTO	ALTISSIMO
ALTISSIMA	Medio	Alto	Altissimo	Altissimo	Altissimo
ALTA	Medio	Medio	Alto	Alto	Altissimo
MEDIA	Basso	Medio	Medio	Alto	Altissimo
BASSA	Molto Basso	Basso	Medio	Medio	Alto
MOLTO BASSA	Molto Basso	Molto Basso	Basso	Medio	Medio

trasparenza
amministrazione
anticorruzione
pubblici

2.3 Ponderazione del rischio:

ha lo scopo di stabilire le priorità di trattamento dei rischi, attraverso il loro confronto, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera.

L'obiettivo della ponderazione del rischio, come già indicato nel PNA, è di *«agevolare, sulla base degli esiti dell'analisi del rischio, i processi decisionali riguardo a quali rischi necessitano un trattamento e le relative priorità di attuazione»*.

In altre parole, la **fase di ponderazione del rischio**, prendendo come riferimento le risultanze della precedente fase, **ha lo scopo di stabilire le priorità di trattamento dei rischi, attraverso il loro confronto, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera.**

La ponderazione del rischio può anche portare alla decisione di non sottoporre ad ulteriore trattamento il rischio, ma di limitarsi a mantenere attive le misure già esistenti.

Nel caso di valutazione dei rischi qualitativa le «coordinate» di probabilità e di impatto identificano una cella che in base alla propria esperienza viene definita di differente «colorazione»-ponderazione. Nel caso di ANAC i rischi da trattare prioritariamente sono quelli abbinati a celle di colore rosso, per poi passare a quelli associati a celle gialle.

IMPATTO PROBABILITA'	MOLTO BASSO	BASSO	MEDIO	ALTO	ALTISSIMO
ALTISSIMA	Medio	Alto	Altissimo	Altissimo	Altissimo
ALTA	Medio	Medio	Alto	Alto	Altissimo
MEDIA	Basso	Medio	Medio	Alto	Altissimo
BASSA	Molto Basso	Basso	Medio	Medio	Alto
MOLTO BASSA	Molto Basso	Molto Basso	Basso	Medio	Medio

Nel caso di valutazione dei R. quantitativa si procederà a fare una graduatoria di tutti i rischi emersi (relativamente a ciascuna azione) in base al livello (intensità) di R., determinato dal prodotto della probabilità e dell'impatto stimati. Se le scale di valutazione di «probabilità» e di «impatto» sono 1: 5 ne deriverà che il max livello di rischio sarà pari a 25 e il minimo pari a 0. Sarà ora necessario definire il livello di soglia sopra il quale i rischi corrispondenti dovranno essere gestiti e viceversa. E' chiaro che la soglia potrebbe «salire» o «scendere» apprezzabilmente ricomprendendo così pochi o molti rischi da trattare, derivandone così dalla responsabile e prudente sensibilità interna una «tolleranza» + o – alta al rischio (di corruzione).

*... Vedasi soglia nella
metodologia Commissione Eu.*

«Dall'analisi dei PTPC è stata rilevata l'individuazione di un livello di rischio “basso” per un elevato numero di processi, probabilmente generata anche da una ponderazione non ispirata al principio di “prudenza”. Ciò ha comportato l'esclusione dal trattamento del rischio, e quindi dall'individuazione di misure di prevenzione, di processi in cui siano stati comunque identificati o identificabili possibili eventi rischiosi. Al contrario, è necessario utilizzare il criterio della prudenza e sottoporre al trattamento del rischio un ampio numero di processi.»

ANAC

Riserve mentali:

- Se la ponderazione del Rischio avviene all'interno di ciascuna Area Org.va di riferimento del Processo (quandanche in termini collettivi e non solo individuali, cioè del solo dirigente) può accadere - sia per una diversa sensibilità di valutazione, sia per un'inconscia riserva mentale - che le pesature esitino valori poco *realmente sostenibili* (ad es. livellati)
- Se però la ponderazione venisse svolta da tutti i dipendenti dell'Ente («appartenenti» ed «estranei» a ciascun ambito org.vo del Rischio di Processo/Attività sottoposto a valutazione) si potrebbe ritenere di ottenere un apprezzamento dei rischi maggiormente verosimile.

TIPS

- Valutazione dei fattori di rischio anonima e scritta (foglio compilato a crocette).
- Ponderazione dei risultati su ciascun fattore per attenuare il rischio di «incerta stima» degli estranei ($p=0,3-0,4$) e il rischio di «sotto-stima» degli appartenenti ($p=0,7-0,6$).
- Se la differenza delle due valutazioni fosse elevata ... analisi condivisa tra i dirigenti per comprendere cause e motivazioni.

BUONE PRATICHE





U.S. GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE

A Framework for Managing Fraud Risks in Federal Programs

July 2015

GAO-15-593SP

CODICE PROCESSO	CATEGORIA REATO	ESPOSIZIONE	VALUTAZIONE CONTROLLI	RISCHIO RESIDUALE	RATING RISCHIO RESIDUALE
P4	PA	25	5	20	RISCHIO ALTO
P9	PA	20	5	15	RISCHIO ALTO
S7	PA	25	9	16	RISCHIO ALTO
P4	PA	12,5	5	8	RISCHIO MEDIO-ALTO
P4	PA	12,5	5	8	RISCHIO MEDIO-ALTO
S8	PA	15	8	7	RISCHIO MEDIO-ALTO
S4	PA	15	8	7	RISCHIO MEDIO-ALTO
A14	PA	7,5	3	5	RISCHIO MEDIO
S6	PA	11,25	6	5	RISCHIO MEDIO
S8	PA	11,25	8	3	RISCHIO MEDIO
S7	PA	15	11	4	RISCHIO MEDIO
S7	PA	15	13	2	RISCHIO MEDIO
S6	PA	7,5	8	-1	RISCHIO BASSO
S8	PA	7,5	8	-1	RISCHIO BASSO
S8	PA	7,5	8	-1	RISCHIO BASSO
P8	PA	7,5	9	-2	RISCHIO BASSO
P9	PA	10	11	-1	RISCHIO BASSO
A2	PA	7,5	10	-3	RISCHIO BASSO

...La Commissione Europea



The screenshot shows the top section of the InfoRegio website. At the top left is the European Union flag and the text 'Commissione europea'. To the right, the text 'POLITICA REGIONALE' and 'InfoRegio' is displayed. Below this is a dark blue navigation bar with the breadcrumb trail: 'Commissione europea > Politica Regionale > Fonti di informazione > Pubblicazioni > Valutazione dei rischi di frode e misure antifrode efficaci e proporzionate'. Below the navigation bar is a row of six buttons: 'Politica', 'Finanziamento', 'Novità', 'Nel vostro paese', 'Progetti', and 'Fonti di informazione'. The 'Fonti di informazione' button is highlighted in dark blue. Below the buttons, the main heading 'Valutazione dei rischi di frode e misure antifrode efficaci e proporzionate' is displayed in large blue text. To the right of the heading is a search bar with the placeholder text 'Ricerca nel sito Web di InfoRegio' and a magnifying glass icon. Below the search bar is a box with the word 'Publications' in red text.

Commissione europea

POLITICA REGIONALE
InfoRegio

Commissione europea > Politica Regionale > Fonti di informazione > Pubblicazioni > Valutazione dei rischi di frode e misure antifrode efficaci e proporzionate

Politica Finanziamento Novità Nel vostro paese Progetti Fonti di informazione

Valutazione dei rischi di frode e misure antifrode efficaci e proporzionate

Ricerca nel sito Web di InfoRegio

Publications

- La presente nota d'orientamento contiene spiegazioni e raccomandazioni destinate alle autorità di gestione (AG) per l'attuazione dell'articolo 124, paragrafo 4, lettera c), del regolamento recante disposizioni comuni (RDC), secondo cui l'AG istituisce misure antifrode effettive e proporzionate, tenendo conto dei rischi individuati. La Commissione fornisce inoltre orientamenti per la verifica dell'autorità di audit (AA) riguardante la conformità a tale articolo da parte dell'autorità di gestione.
- La Commissione invita le AG ad adottare un **approccio proattivo, strutturato e mirato nella gestione dei rischi di frode**. Per quanto concerne i fondi, l'accento deve essere posto su misure antifrode proattive e proporzionate, accompagnate da strumenti efficaci in termini di costi. Tutte le autorità responsabili dei programmi devono impegnarsi a favore di una "tolleranza zero" nei confronti della frode, partendo dall'adozione di una **corretta impostazione dai più alti livelli**. Una valutazione dei rischi di frode ben mirata, associata a un impegno nella lotta alla frode apertamente espresso, può inviare un chiaro messaggio ai potenziali frodatori. Con una messa in atto efficace di solidi sistemi di controllo è possibile ottenere una notevole riduzione dei rischi di frode, ma non eliminarne del tutto il verificarsi né la mancata individuazione. Per tale ragione, i sistemi devono garantire altresì che esistano procedure di individuazione delle frodi e di definizione di misure appropriate in caso di frode sospetta. I presenti orientamenti sono intesi a fornire utili indicazioni, tappa per tappa, per far fronte ai casi di frode residui, dopo la predisposizione e messa in atto efficace di misure per una sana gestione finanziaria. Tuttavia, l'obiettivo generale delle disposizioni normative consiste in una gestione del rischio di frode efficace in termini di costi e nell'attuazione di misure antifrode efficaci e proporzionate, ossia, in pratica, nell'adozione di un **approccio mirato e differenziato per ogni programma e situazione**.

1.1. COME UTILIZZARE LO STRUMENTO DI AUTOVALUTAZIONE

Lo strumento di autovalutazione riguarda tre processi fondamentali, appartenenti a tre sezioni differenti:

- selezione dei richiedenti (foglio di lavoro 1 del foglio elettronico);
- attuazione dei progetti da parte dei beneficiari, ponendo l'accento su appalti pubblici e costo del lavoro (foglio di lavoro 2);
- certificazione dei costi da parte dell'autorità di gestione e pagamenti (foglio di lavoro 3).

Ognuna delle tre sezioni, contenente i rischi specifici numerati (ad esempio, RS1, RS2, ecc.), è preceduta da una scheda che elenca i rischi specifici attinenti a ciascuna sezione.





1. SELEZIONE DEI RICHIEDENTI

Controlli generali

- Esame da parte di un secondo comitato delle singole decisioni o di un campione delle decisioni prese dal comitato di valutazione.
- Corsi di formazione adeguati in materia di etica e integrità, che trattino anche delle responsabilità individuali, se opportuno.
- Uso di strumenti per l'estrazione di dati, quali ARACHNE.
- Regolari audit indipendenti (ad esempio, audit interni o dell'AA).
- Eventuale messa in atto di un meccanismo di segnalazione dei presunti comportamenti fraudolenti.

Rischi di frode specifici

Conflitti di interesse in seno al comitato di valutazione

False dichiarazioni dei richiedenti

Doppio finanziamento

Descrizione del controllo

Selezione dei richiedenti

- Tutti gli inviti a presentare domande sono pubblicati
- Tutte le domande sono registrate
- Tutte le domande sono valutate conformemente ai criteri applicabili
- Tutte le decisioni sull'accoglimento/rifiuto della domanda sono comunicate ai richiedenti.

Piste di controllo

- Sono in atto procedure che assicurano che tutti i documenti necessari per garantire una pista di controllo adeguata siano conservati.

Sistemi di contabilità, monitoraggio e rendicontazione finanziaria

- Funzionamento efficace di un sistema informatico in grado di fornire informazioni affidabili e pertinenti.

Controlli per l'attenuazione del rischio raccomandati

- Il comitato di valutazione è composto da rappresentanti dei più alti livelli della direzione, che intervengono a rotazione e sono selezionati in modo casuale per la partecipazione a ciascun comitato di valutazione.
- **Politica in materia di conflitto di interessi**, con una dichiarazione e un registro annuali.
- Controlli incrociati dei documenti giustificativi con la documentazione di fonti indipendenti.
- Uso delle conoscenze acquisite in precedenza sul beneficiario, per prendere decisioni consapevoli circa la veridicità delle dichiarazioni e delle informazioni trasmesse.
- Controlli incrociati con le autorità nazionali che amministrano altri fondi dell'UE, nonché con altri Stati membri pertinenti, ogni qualvolta sia possibile e laddove il rischio sia considerato attinente e probabile.

DESCRIZIONE DEI RISCHI

Per facilitare il compito della squadra, lo strumento è stato predisposto con una serie di rischi. La squadra dovrà valutare i rischi predefiniti e, nel caso in cui ne vengano rilevati altri, sarà possibile aggiungere nuove voci.

Per una descrizione completa dei rischi, si faccia riferimento alla scheda iniziale (per le sezioni 2 e 4) o alla parte dedicata ai rischi specifici (sezioni 1 e 3).

Semplice, logica e pratica, l'autovalutazione dei rischi di frode proposta dalla Commissione si basa su cinque fasi metodologiche principali:

- 1. quantificazione del rischio che un determinato tipo di frode possa essere commesso, valutandone impatto e probabilità (**rischio lordo**);*
- 2. valutazione dell'efficacia dei controlli esistenti volti a ridurre il rischio lordo;*
- 3. valutazione del **rischio netto**, dopo aver preso in considerazione le ripercussioni degli eventuali controlli attuali, nonché la loro efficacia, ossia la situazione allo stato attuale (**rischio residuo**);*
- 4. valutazione dell'impatto dei controlli per l'attenuazione del rischio previsti sul rischio netto (**residuo**);*
- 5. definizione di un **obiettivo di rischio**, ossia il livello di rischio che l'autorità di gestione considera tollerabile dopo la messa in atto e l'esecuzione di tutti i controlli.*

Quantificazione della probabilità e dell'impatto di rischi di frode specifici (rischio lordo)



Valutazione dell'efficacia dei controlli esistenti volti a ridurre il rischio lordo



Valutazione del rischio netto, tenendo conto dell'incidenza e dell'efficacia dei controlli esistenti, ossia, la situazione allo stato attuale (rischio residuo)



Valutazione dell'incidenza dei controlli supplementari previsti sul rischio netto (residuo)



Definizione dell'obiettivo di rischio, ossia il livello di rischio che l'autorità di gestione reputa tollerabile

Impatto del rischio (LORDO)

La squadra di valutazione seleziona dal menù a discesa un punteggio da 1 a 4 per l'impatto del rischio, in base alle ripercussioni che il rischio avrebbe se concretizzatosi, applicando i criteri seguenti.

	Reputazione	Rispetto agli obiettivi
1	Impatto lieve	Lavoro supplementare, con conseguenti ritardi per gli altri processi
2	Impatto moderato	Ritardi nel raggiungimento dell'obiettivo operativo
3	Impatto considerevole, ad esempio qualora la natura della frode sia particolarmente grave o siano coinvolti più beneficiari	Compromissione del raggiungimento dell'obiettivo operativo e ritardi per l'obiettivo strategico
4	Inchiesta formale da parte dei soggetti coinvolti, ad esempio il Parlamento, e/o stampa negativa	Messa a repentaglio dell'obiettivo strategico



Probabilità del rischio (LORDO)	La squadra di valutazione seleziona dal menù a discesa un punteggio da 1 a 4 per la probabilità del rischio, in base alla probabilità che il rischio si verifichi nei sette anni del periodo di programmazione, applicando i criteri seguenti. <table><tr><td>1</td><td>Non si verificherà quasi mai</td></tr><tr><td>2</td><td>Si verificherà raramente</td></tr><tr><td>3</td><td>Si verificherà di tanto in tanto</td></tr><tr><td>4</td><td>Si verificherà spesso</td></tr></table>	1	Non si verificherà quasi mai	2	Si verificherà raramente	3	Si verificherà di tanto in tanto	4	Si verificherà spesso
1	Non si verificherà quasi mai								
2	Si verificherà raramente								
3	Si verificherà di tanto in tanto								
4	Si verificherà spesso								
Punteggio totale di rischio (LORDO)	La casella sarà calcolata automaticamente, a partire dai dati inseriti su impatto e probabilità del rischio. La classificazione è stabilita in base al punteggio totale: • 1 – 3 – Tollerabile (verde) • 4 – 6 – Significativo (arancio) • 8 – 16 – Critico (rosso)								



trasparenza

amministrazione

anticorruzione

pubblica

- VEDI Risk Assessment di Sanremo ...

http://trasparenza.comunedisanremo.it/pagina769_prevenzione-della-corruzione.html

RISK ASSESSMENT - CORRUZIONE DATA:25.01.2017

SETTORE CORPO DI POLIZIA MUNICIPALE: FUNZIONI DI POLIZIA STRADALE, DI POLIZIA GIUDIZIARIA, DI VIGILANZA EDILIZIA, COMMERCIALE E PROTEZIONE CIVILE COMPRENSIVE DI U.O. AMMINISTRATIVA

FATTORE DI RISCHIO ORG.VO-GEST.LE	DESCRIZIONE
Arbitrarietà	Le scelte compiute nel corso del processo sembrano arbitrarie, se messe in relazione con gli obiettivi del processo
Frazionamenti	Il processo è stato frazionato e il frazionamento appare anomalo, in relazione agli obiettivi del processo e alle regole (leggi, procedure, prassi) di riferimento del processo
Monopolio esterno	Il processo favorisce sempre gli stessi soggetti esterni all'organizzazione
Near Miss	nella gestione del processo si sono evidenziati casi di sanzioni disciplinari, assenteismo, violazione del codice, ecc ...
Reati pregressi	Nella gestione/conduzione del processo si sono già verificati, in precedenza, dei casi di corruzione - illegalità
Reclami	la gestione/conduzione del processo genera contenziosi: ricorsi, alle lamentele sul servizio, esposti, ecc ...
Tempistiche	Le tempistiche di avvio, sviluppo e conclusione del processo sembrano anomale, se confrontate con le tempistiche medie previste per il processo (confronti spazio-tempo)
Variabilità	L'output di del processo subisce delle modifiche, successive alla conclusione del processo (es. modifiche bilancio, modifiche in autotutela, rettifiche, varianti in corso d'opera, correzione di meri errori materiali)



3 Il 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.

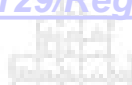
Al fine di neutralizzare o ridurre il livello di rischio, debbono essere individuate e valutate **le Misure di Prevenzione**. Generalmente parlando, le misure di prevenzione debbono essere valutate in base ai costi stimati, all'impatto e al grado di efficacia che si attribuisce a ciascuna di esse.

E' utile distinguere fra:

- “**misure generali**” che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione intervenendo in materia trasversale sull'intera amministrazione o ente
- “**misure specifiche**” che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici, individuati tramite l'analisi del rischio.

Tipologie principali di Misure (a prescindere se generali o specifiche):

- misure di **programmazione** (std e target) e controllo;
- misure di **trasparenza**;
- misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento;
- misure di **regolamentazione** (nuovi /revisione Regolamenti);
- misure di semplificazione dell'organizzazione/riduzione dei livelli/riduzione del numero degli uffici;
- misure di semplificazione di processi/procedimenti;
- misure di **formazione**;
- misure di sensibilizzazione e partecipazione;
- misure di rotazione;
- misure di *segnalazione e protezione*;
- misure di **disciplina del conflitto di interessi**;
- **misure di regolazione dei rapporti con i “rappresentanti di interessi particolari” (lobbies).**



Martedì 26 aprile 2016

— 32 —

Giunta per il regolamento

ALLEGATO 5

REGOLAMENTAZIONE DELL'ATTIVITÀ DI RAPPRESENTANZA DI
INTERESSI NELLE SEDI DELLA CAMERA DEI DEPUTATI

*Approvata dalla Giunta per il Regolamento nella seduta
del 26 aprile 2016.*

I

*(Registro dei soggetti che svolgono attività di rappresentanza di
interessi)*

L'attività di rappresentanza di interessi svolta nei confronti dei membri della Camera dei deputati presso le sue sedi si informa ai principi di pubblicità e di trasparenza. È istituito a tal fine presso l'Ufficio di Presidenza un registro dei soggetti che svolgono professionalmente attività di rappresentanza di interessi nei confronti dei deputati. Il registro è pubblicato sul sito *internet* della Camera ed è puntualmente aggiornato in relazione alle modifiche intervenute.

Interessante,

ma Obblighi e Sanzioni sono solo a carico dei *lobbisti* e non anche dei Parlamentari che dovessero incontrare soggetti non iscritti o per materie estranee all'iscrizione.

Per lo meno, non ve ne è traccia nel Codice di Condotta contestualmente adottato. ... anzi ...

CODICE DI CONDOTTA DEI DEPUTATI

Approvato dalla Giunta per il Regolamento nella seduta del 12 aprile 2016

IV

(Doni)

Nell'esercizio delle loro funzioni, i deputati si astengono dall'accettare doni o benefici analoghi, salvo quelli di valore inferiore a 250 euro, offerti conformemente alle consuetudini di cortesia, o quelli ricevuti conformemente alle medesime consuetudini qualora rappresentino la Camera dei deputati in veste ufficiale.

Le predette disposizioni non si applicano al rimborso delle spese di viaggio, di alloggio e di soggiorno dei deputati o ai pagamenti diretti di dette spese da parte di terzi quando i deputati partecipano sulla base di un invito e nell'esercizio delle loro funzioni a eventi organizzati da terzi. Per tali casi l'Ufficio di Presidenza adotta le disposizioni necessarie ad assicurare la trasparenza.

L'identificazione della concreta misura di trattamento del rischio deve rispondere a **tre requisiti**:

- 1. Efficacia nella neutralizzazione delle cause del rischio.**
- 2. Sostenibilità economica e organizzativa della misura.**
- 3. Adattamento alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione.**

Monitoraggio del PTPC e delle misure

- *Monitoraggio PTPC* : per il monitoraggio del PTPC è necessario indicare modalità, periodicità e relative responsabilità.
- *Monitoraggio sull'attuazione delle misure*: La programmazione operativa consente al RPCT di dotarsi di uno strumento di controllo e di monitoraggio dell'effettiva attuazione delle misure, attraverso indicatori di monitoraggio.

... Monitoraggio

È fondamentale distinguere tra i diversi Sistemi di monitoraggio che contribuiscono alla verifica dello stato del monitoraggio complessivo di un Sistema di prevenzione della corruzione

IL SISTEMA DI MONITORAGGIO

1. Sistema di monitoraggio e segnalazione del rischio corruzione (*Key Risk Indicators*)
2. Misurazione e valutazione dello stato di attuazione, dell'efficienza e dell'efficacia della misura proposta (*Key Performance Indicators*)
3. Valutazione dei Controlli: disegno, funzionamento e adeguatezza, per i profili di efficienza, efficacia ed economicità

Indicatori di performance e indicatori di rischio

Distinzione tra Indicatori di performance (KPI) e indicatori di rischio (KRI)

- A. Gli indicatori chiave di prestazioni (KPI)** non forniscono un adeguato «indicatore preventivo di allarme» dello svilupparsi di un rischio perché si **concentrano principalmente sui risultati**.



Sono utili alla buona gestione di una organizzazione perché **individuano gli aspetti** che meritano un maggiore impegno di risorse a causa di potenziali **rischi interni** o **rischi** emergenti da eventi **esterni**, come, ad es. cambiamenti macroeconomici.

- B. Gli indicatori di rischio (KRI)** sono **metriche** utilizzate dalle organizzazioni per fornire un **segnale precoce** di un **incremento dell'esposizione** al rischio nei diversi settori dell'organizzazione. di rischio.

I KRI possono:

- ✓ rappresentare **indicatori di potenziali di rischi/opportunità** in evoluzione, a fronte dei quali intraprendere **azioni specifiche**; oppure
- ✓ comportare **l'aggregazione multi-dimensionale** di diversi indicatori di rischio.



La segnalazione del rischio corruzione

□ I *Red Flag* sono **svariati e dipendono dal processo e dal contesto**, ad esempio:

- numero **eccessivamente ridotto di partecipanti** ai bandi di gara;
- andamenti **anomali di volumi**;
- numero di **deroghe attuate** rispetto alle consuete procedure aziendali.



□ Nel caso in cui vengano intercettati segnali di possibili azioni fraudolente (**alert**), provenienti da normali controlli di routine, da test di controllo o da altre fonti, il **Risk Manager** (o il **Controller**, **l'IA** o anche il **RPCT** o **l'OIV**) valuta se avviare ulteriori approfondimenti o se segnalare l'anomalia, promuovendo un'indagine investigativa mirata.



Indicatori di performance e indicatori di rischio

I principali indicatori di eventi rischiosi

A titolo **di esempio**, un'organizzazione potrebbe essere **preoccupata di eventuali violazioni di accordi contrattuali** con posizioni debitorie. I **KRI efficaci** per il monitoraggio del **rischio di default** potrebbero risalire a **potenziali eventi intermedi** che possano insorgere **prima** della **violazione dell'accordo**.

Un **evento intermedio** che precede una possibile violazione contrattuale potrebbe consistere in una **diminuzione della domanda** negli ultimi mesi. Anche la carenza di fondi o la maggiore necessità di finanziamenti a breve termine possono essere segnali di allarme di una possibile violazione contrattuale nel breve termine.

Il **monitoraggio di KRI** anche collegati ad eventi intermedi consente di **guadagnare** nella gestione proattiva dell'evento rischioso **più tempo** di quanto avverrebbe in caso di **accesso soltanto ai KRI** relativi alle cause che precedono gli eventi intermedi.

Collegamento degli KRI sia alle cause alla radice che agli eventi intermedi



4.3.2. Indicatori di frode (cartellini rossi o "red flags")

Gli indicatori di frode sono segnali più specifici, i cosiddetti cartellini rossi, che indicano il verificarsi di un'attività fraudolenta che richiede una risposta immediata per determinare se siano necessarie ulteriori misure.

Gli indicatori possono essere anche specifici alle attività effettuate frequentemente nell'ambito dei programmi di finanziamento strutturale, quali quelle connesse agli appalti e al costo del lavoro. A tal fine, la Commissione ha fornito agli Stati membri le seguenti informazioni:

- *COCOF 09/0003/00 del 18.2.2009 – Nota di informazione sugli indicatori di frode per il FESR, l'FSE e l'SC*
- *Raccolta di casi anonimizzati dell'OLAF – Azioni strutturali*
- *Guida pratica dell'OLAF sul conflitto di interessi*
- *Guida pratica dell'OLAF sui documenti contraffatti*

Queste pubblicazioni dovrebbero essere oggetto di un'attenta lettura e il loro contenuto dovrebbe essere ampiamente divulgato a tutto il personale che potrebbe rilevare comportamenti di questo tipo. In particolare, questi indicatori devono essere noti a tutti coloro che svolgono attività relative alla revisione delle attività dei beneficiari, come ad esempio, le persone che svolgono le verifiche di gestione documentali e sul posto o altre visite di monitoraggio.

Vedasi Allegato COCOF_09/

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/cocof/2009/cocof_09_0003_00_it.pdf

	PRESUPPOSTO	INDICATORE
01	Inerzia nella composizione degli organismi di valutazione delle offerte	Inerzia nella rotazione degli organismi di valutazione
02	Qualsiasi evidenza di conflitto di interessi tra membri degli organismi di valutazione	Conflitti di interessi dei componenti
03	Molteplicità di persone/uffici di contatto	Contact point multipli
04	L'ufficio di contatto non è subordinato alla stazione appaltante	Ufficio non incardinato presso la stazione appaltante
05	La persona di contatto non è dipendente della stazione appaltante	Persona di contatto non incardinata presso la stazione appaltante
06	Qualsiasi elemento nel bando che indica un fornitore avvantaggiato (ad esempio criteri di valutazione non usuali o che individuano beni o servizi determinati invece di caratteristiche tecniche)	Indizi di un concorrente preferito
07	Tempi lavorativi ridotti per la procedura di assegnazione (ad esempio bandi pubblicati il venerdì per il lunedì)	Tempi ridotti di procedura
08	Utilizzo di procedure di urgenza nell'appalto	Procedure di urgenza
09	Appalto di dimensioni eccezionalmente grandi (mediamente più del doppio dello standard)	Appalto eccezionalmente grande
10	Tempo concesso ai concorrenti non conforme alle previsioni normative	Termini irregolari
11	Accettazione di offerte dopo la scadenza del bando o riapertura dei termini	Offerte accettate dopo i termini
12	Basso numero di offerte ricevute	Numero di offerte
13	Offerte fasulle (ad esempio da parte di aziende inesistenti)	Offerte fasulle
14	Recriminazioni (formali o informali) da parte dei non assegnatari	Recriminazioni dai non vincitori
15	Il contratto comprende elementi non inseriti nel bando	Nuove specifiche nel contratto
16	Modifiche sostanziali nell'obiettivo o nei costi del progetto dopo l'assegnazione	Modifiche sostanziali nell'oggetto/importo del contratto
17	Qualsiasi collegamento tra i concorrenti che potrebbe minare l'effettiva concorrenza	Collegamenti tra concorrenti
18	Tutte le offerte superiori ai costi complessivi del progetto	Tutte le offerte superiori al bando
19	Non tutti/nessun concorrente informato dell'assegnazione del contratto o delle ragioni della decisione	Mancata comunicazione dei risultati
20	Assegnazione del contratto e documenti della procedura non disponibili pubblicamente	Mancata pubblicazione dei documenti di gara
21	Anomalie nel budget o nel numero di dipendenti	Anomalie nel budget o nel personale
22	Azienda vincitrice non registrata presso la Camera di Commercio locale	Aziende non registrate presso la Camera di Commercio
23	Assenza di finanziamenti europei (come % del valore totale del contratto)	% di finanziamenti Europei
24	Presenza di quote di finanziamento statale (come % del valore del contratto)	% di finanziamenti statali
25	La stazione appaltante non ha compilato tutti i campi del database TED/CAN	TED/CAN non completo
26	Le certificazioni presentate sono rilasciate da enti senza credenziali (auditor non registrati o con competenze non idonee)	Certificati senza credenziali
27	Notizie di stampa che evidenziano anomalie nel progetto	Notizie negative

Monitoraggio e Valutazione

Utile l'impiego di Check List (C.L.) da parte del RPCT per acquisire formalmente la conoscenza dello stato di attuazione (in itinere ... e/o a consuntivo) delle **Misure previste nel PTPC.**

Vedi AIPO: ad es. le C.L. Area Rischio B/Processi I, II, III, IV e V.

In ragione della *pertinenza* di una Misura con un Obiettivo di Performance il monitoraggio può rilevare anche a fini valutativi.

La *pertinenza* può consistere:

- Con la coincidenza dell'attuazione puntuale e completa di una Misura con un Obiettivo di Performance assegnato (individualmente o a un gruppo di lavoratori): quindi se la Misura è completamente e puntualmente attuata l'Obiettivo è raggiunto (100%), altrimenti è necessario predefinire un *grading* (*) ... (90%, 75%, 60%, 40%, 0%).
- Con l'associazione di una o + fasi propedeutiche all'attuazione della Misura con un Obiettivo di Performance assegnato (individualmente o a un gruppo di lavoratori): quindi se la/e fase/i è/sono svolta/e secondo la previsione (cronoprogramma e parametri quali-quantitativi) l'Obiettivo è raggiunto (100%), altrimenti è necessario predefinire un *grading* (*) ... (90%, 75%, 60%, 40%, 0%).

* Tali *grading* devono essere espressi in un documento (*Piano Op.vo*) a parte rispetto al PTPC, connesso al PEG/DUP.

Misure alternative in caso di impossibilità di rotazione

Non sempre la rotazione è misura che si può realizzare, specie all'interno di amministrazioni di piccole dimensioni. In casi del genere è necessario che le amministrazioni motivino adeguatamente nel PTPC le ragioni della mancata applicazione dell'istituto.

In questi casi le amministrazioni sono comunque tenute ad adottare misure per evitare che il soggetto non sottoposto a rotazione abbia il controllo esclusivo dei processi, specie di quelli più esposti al rischio di corruzione. In particolare dovrebbero essere sviluppate altre misure organizzative di prevenzione che sortiscano un effetto analogo a quello della rotazione, a cominciare, ad esempio, da quelle di trasparenza.

A titolo esemplificativo potrebbero essere previste dal dirigente modalità operative che favoriscano una maggiore compartecipazione del personale alle attività del proprio ufficio. Inoltre, perlomeno nelle aree identificate come più a rischio e per le istruttorie più delicate, potrebbero essere promossi meccanismi di condivisione delle fasi procedurali, prevedendo di affiancare al funzionario istruttore un altro funzionario, in modo che, ferma restando l'unitarietà della responsabilità del procedimento a fini di interlocuzione esterna, più soggetti condividano le valutazioni degli elementi rilevanti per la decisione finale dell'istruttoria.

Altro criterio che potrebbe essere adottato, in luogo della rotazione, è quello di attuare una corretta articolazione dei compiti e delle competenze. Infatti, la concentrazione di più mansioni e più responsabilità in capo ad un unico soggetto può esporre l'amministrazione a rischi come quello che il medesimo soggetto possa compiere errori o tenere comportamenti scorretti senza che questi vengano alla luce.

Sarebbe auspicabile, quindi, che nelle aree a rischio le varie fasi procedurali siano affidate a più persone, avendo cura in particolare che la responsabilità del procedimento sia sempre assegnata ad un soggetto diverso dal dirigente, cui compete l'adozione del provvedimento finale.

... da aggiornamento 2015 al PNA 2013:

Area di R. _ Contratti Pubblici:

4.3.5 Esempificazione di possibili misure

- Accessibilità online della documentazione di gara e/o delle informazioni complementari rese; in caso di documentazione non accessibile online, predefinizione e pubblicazione delle modalità per acquisire la documentazione e/o le informazioni complementari.
- Pubblicazione del nominativo dei soggetti cui ricorrere in caso di ingiustificato ritardo o diniego dell'accesso ai documenti di gara.
- Direttive/linee guida interne che individuino in linea generale i termini (non minimi) da rispettare per la presentazione delle offerte e le formalità di motivazione e rendicontazione qualora si rendano necessari termini inferiori.
- **Predisposizione di idonei ed inalterabili sistemi di protocollazione delle offerte (ad esempio prevedendo che, in caso di consegna a mano, l'attestazione di data e ora di arrivo avvenga in presenza di più funzionari riceventi; ovvero prevedendo piattaforme informatiche di gestione della gara).**
- Direttive/linee guida interne per la corretta conservazione della documentazione di gara per un tempo congruo al fine di consentire verifiche successive, per la menzione nei verbali di gara delle specifiche cautele adottate a tutela dell'integrità e della conservazione delle buste contenenti l'offerta ed individuazione di appositi archivi (fisici e/o informatici).
- Obblighi di trasparenza/pubblicità delle nomine dei componenti delle commissioni e eventuali consulenti.

“segregazione delle funzioni”

Regolamento con cui sono attribuiti a soggetti diversi, relativamente a ciascuna attività a rischio elevato, i compiti relativi a:

- a) svolgimento di istruttorie e accertamenti;
- b) adozione di decisioni;
- c) attuazione delle decisioni prese;
- d) effettuazione delle verifiche.

Le descritte fasi di “gestione del rischio” di corruzione non possono non essere *garantite* in termini di obiettività, coerenza interna, neutralità e generale sostenibilità (plausibilità). Infatti, errori & omissioni relativi a:

- mappatura dei processi
- aree di rischio specifiche
- individuazioni di eventi rischiosi
- analisi dei rischi inerenti
- stima dei rischi

condizionerebbero, in termini peraltro imponderabili, l'effettiva utilità dei rimedi che si andranno a identificare e progettare per trattare ciascun rischio mappato (le “misure di prevenzione”).

Il fatto, peraltro, che le “misure” identifichino degli Obiettivi strategici

ANAC: “Tra i contenuti necessari del PTPC vi sono gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza (art 1, co 8, come novellato dall’art. 41 del d.lgs. 97/2016). Si raccomanda agli organi di indirizzo di prestare particolare attenzione alla individuazione di detti obiettivi nella logica di una effettiva e consapevole partecipazione alla costruzione del sistema di prevenzione”

determina come ulteriore effetto di rimedi “inutili” - e, perciò, di “semplice raggiungimento” – *un potenziale danno derivante dalla facile “corresponsione” dei trattamenti variabili di risultato a vantaggio di dipendenti qualsivoglia identificati, se non perfino una possibile sanzione ...*

ANAC: “tra questi Obiettivi, già l’art. 10, co. 3, del d.lgs. 33/2013, come novellato dall’art. 10 del d.lgs. 97/2016, stabilisce che la promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi in obiettivi organizzativi e individuali. In tal caso, ad esempio, può darsi come indicazione quella di pubblicare “dati ulteriori” in relazione a specifiche aree a rischio. La mancanza di tali obiettivi può configurare un elemento che rileva ai fini della irrogazione delle sanzioni di cui all’art. 19, co. 5, lett. b) del d.l. 90/2014”.

A tale proposito ANAC - con riferimento al ristretto campione di PTPC 2016-2018 analizzati - ha riscontrato tra l'altro quanto segue:

“Analisi e valutazione del rischio

Il precedente rapporto di monitoraggio lasciava emergere un quadro di sostanziale inadeguatezza anche del cosiddetto *risk assessment* (analisi e valutazione del rischio). Il monitoraggio 2016 evidenzia un significativo miglioramento, con circa il 50% del campione che ha individuato gli eventi rischiosi per ciascun processo, di cui il 12% ha realizzato una puntuale analisi del rischio, attraverso l'identificazione delle loro cause, dato pressoché assente in precedenza. Anche con riferimento alla valutazione e ponderazione del rischio si evince, un seppur lieve, miglioramento. In particolare, si evidenzia un calo della percentuale di amministrazioni che non hanno effettuato alcun tipo di analisi, dal 31,5% dello scorso monitoraggio all'11% circa del monitoraggio 2016.»



Prevenzione della Corruzione, Performance e Valutazione



Il ruolo degli Organismi di Valutazione

art 44 D.Lgs 97/2016 - Compiti degli Organismi
Indipendenti di Valutazione

1. L'organismo Indipendente di Valutazione *verifica la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e quelli indicati nel Piano della Performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori.*

I soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle performance, nonché l'OIV, utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del Responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati.

L. 190/2012 come modificata dal D.Lgs 97/2016

Art. 1 8-bis. L'Organismo Indipendente di Valutazione verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

Ma già l'Allegato 1 al PNA 2013_sub B.1.1.4 affermava:

B.1.1.4 Individuazione per ciascuna misura del responsabile e del termine per l'attuazione, stabilendo il collegamento con il ciclo delle *performance*.

Il P.T.P.C. deve individuare per ciascuna misura da implementare il responsabile dell'implementazione e il termine per l'implementazione stessa. L'efficacia del P.T.P.C. dipende dalla collaborazione fattiva di tutti i componenti dell'organizzazione e, pertanto, è necessario che il suo contenuto sia coordinato rispetto a quello di tutti gli altri strumenti di programmazione presenti nell'amministrazione. Il P.T.P.C. deve quindi essere strutturato come documento di programmazione, con l'indicazione di

SP

15



obiettivi, indicatori, misure, responsabili, tempistica e risorse. Risulta importante stabilire gli opportuni collegamenti con il ciclo della *performance*; tali collegamenti devono essere reali e non dei meri richiami/rinvii tra i Piani (es.: tra P.P. e P.T.P.C.).



Le amministrazioni a tal fine devono procedere, come da indicazioni già ricevute dalla delibera n. 6 del 2013 della C.I.V.I.T., alla costruzione di un ciclo delle *performance* integrato, che comprenda gli ambiti relativi:

- alla *performance*;
- agli *standard* di qualità dei servizi;
- alla trasparenza ed alla integrità;
- al piano di misure in tema di misurazione e contrasto alla corruzione.

È dunque necessario un coordinamento tra il P.T.P.C. e gli strumenti già vigenti per il controllo nell'amministrazione nonché di quelli individuati dal d.lgs. n. 150 del 2009, ossia:

- il Piano e la Relazione sulla *performance* (art. 10 del d.lgs. n. 150 del 2009),
- il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (art. 7 del d.lgs. n. 150 del 2009),
- il P.T.T.I..





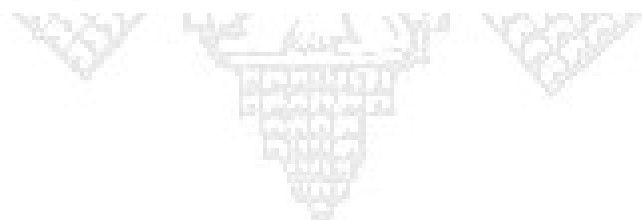
La rilevanza strategica dell'attività di prevenzione e contrasto della corruzione comporta che le amministrazioni debbano procedere all'inserimento dell'attività che pongono in essere per l'attuazione della l. n. 190 nella programmazione strategica e operativa, definita in via generale nel P.P. (e negli analoghi strumenti di programmazione previsti nell'ambito delle amministrazioni regionali e locali). Quindi, le pubbliche amministrazioni procedono ad inserire negli strumenti del ciclo della *performance*, in qualità di obiettivi e di indicatori per la prevenzione del fenomeno della corruzione, i processi e le attività di programmazione posti in essere per l'attuazione del P.T.P.C.. In tal modo, le attività svolte dall'amministrazione per la predisposizione, l'implementazione e l'attuazione del P.T.P.C. vengono inserite in forma di obiettivi nel P.P. nel duplice versante della:





➤ **performance organizzativa** (art. 8 del d.lgs. n. 150 del 2009), con particolare riferimento:

- all'attuazione di piani e misure di prevenzione della corruzione, nonché la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, comma 1, lett. *b*), d.lgs. n. 150 del 2009);
- allo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (art. 8, comma 1, lett. *e*), d.lgs. n. 150 del 2009), al fine di stabilire quale miglioramento in termini di *accountability* riceve il rapporto con i cittadini l'attuazione delle misure di prevenzione;





➤ **performance individuale** (*ex art. 9, d.lgs. n. 150 del 2009*), dove andranno inseriti:

- nel P.P. *ex art. 10 del d.lgs. n. 150 del 2009*, gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori, in particolare gli obiettivi assegnati al responsabile della prevenzione della corruzione, ai dirigenti apicali in base alle attività che svolgono ai sensi dell'art. 16, commi 1, lett. l) *bis, ter, quater*, d.lgs. n. 165 del 2001; ai referenti del responsabile della corruzione, qualora siano individuati tra il personale con qualifica dirigenziale;
- nel Sistema di misurazione e valutazione delle performance *ex art. 7 del d.lgs. n. 150 del 2009* gli obiettivi, individuali e/o di gruppo, assegnati al personale formato che opera nei settori esposti alla corruzione ed ai referenti del responsabile della corruzione, qualora siano individuati tra il personale non dirigente.



Il Risk Management (di Corruzione) e le Performance

Per ciascuna fase e sotto-fase del processo di gestione del «Rischio di Corruzione» si possono/devono



individuare Obiettivi di Performance da assegnare, in logica *cascading*, ai Dirigenti e a singoli o a gruppi di lavoratori del Comparto.

Come capita regolarmente nel contesto valutativo, potrà accadere di dover considerare cause esogene di mancato pieno raggiungimento degli Obiettivi di Performance riconducibili alla Prevenzione della Corruzione, sia in termini di Misure, di cui sopra, sia nel caso di *Attività propedeutiche* al «Trattamento dei rischi», cioè riguardanti le altre due Fasi del Processo di Risk Management («Analisi del Contesto» e «Valutazione dei Rischi»).

Data la delicatezza dell'ambito di tali Obiettivi sarà necessario verificare attentamente le motivazioni addotte per giustificare il mancato pieno raggiungimento degli Obiettivi in questione .

A cura di: **Marco Rossi**

L'Opera, di particolare interesse ed attuale, offre un quadro organico e sistematico della disciplina contabile degli Enti Locali attraverso una disamina coordinata del ciclo del bilancio nelle sue fasi salienti (programmazione, gestione e rendicontazione), tenuto conto dei principi contabili generali ed applicati e delle più significative pronunce della magistratura contabile.

Sono oggetto di approfondimento il sistema della contabilità finanziaria, che rappresenta il principale sistema informativo-contabile e che tradizionalmente ha caratterizzato il funzionamento delle amministrazioni pubbliche locali, il sistema della contabilità economico-patrimoniale, privo di efficacia autorizzatoria ma caratterizzato da rilevanza informativa, ed il bilancio consolidato, finalizzato a garantire la più efficace rappresentazione (in modo multidimensionale) degli esiti della gestione dell'ente locale, anche in funzione delle risultanze delle società e degli altri organismi controllati e partecipati.

Di particolare interesse, poi, si presentano i capitoli relativi alla programmazione strategico-operativa (che trova sintesi e rappresentazione soprattutto nel Documento Unico di Programmazione), ai controlli, tanto interni quanto esterni, ed alla trasparenza, in specie nei confronti dei cittadini amministrati, delle performance economico-finanziarie, che hanno progressivamente assunto una rilevanza crescente nell'ambito del sistema delle autonomie locali.

Il risultato finale è un strumento rivolto a quanti (responsabili dei servizi finanziari, dirigenti, segretari e direttori generali, revisori e studiosi) sono interessati ad approfondire l'impianto, il funzionamento e i contenuti informativi della contabilità e del bilancio degli enti locali, con un approccio rigoroso sul piano metodologico e completo dal punto di vista applicativo.

Il Curatore

Marco Rossi - Dottore commercialista - Giornalista pubblicista - Revisore e consulente di società ed enti pubblici - Componente di organismi di valutazione - Formatore - Sindaco di società a partecipazione pubblica - Autore di numerose pubblicazioni in materia - Consulente Tecnico dell'autorità giudiziaria.

MANUALE DI CONTABILITÀ E BILANCIO PER GLI ENTI LOCALI

A cura di: **Marco Rossi**

MANUALE DI CONTABILITÀ E BILANCIO PER GLI ENTI LOCALI

Prefazione di Luca Gandullia

Matteo Barbero - Patrizio Belli
Ebron D'Aristotile - Leonardo Falduto - Federico Fontana
Marco Lo Franco - Giuseppe Panassidi - Marco Rossi
Massimiliano Trudu

CEL EDITRICE

ISBN 978-88-99083-64-9



€ 79,00 (IVA inclusa)