

METODOLOGIA PER L'ANALISI DEI PROCESSI E LA GESTIONE DEL RISCHIO CORRUZIONE

La metodologia di analisi dei processi è da sempre funzionale alla strategia di gestione del rischio. Con l'introduzione del PIAO l'analisi si implementa con informazioni ulteriori, dalle quali si evidenziano le sinergie con altre misure organizzative e tecnologiche, parimenti utili alla creazione di valore pubblico.

I processi vengono innanzitutto denominati, descritti e classificati secondo le aree di rischio di ANAC:

| Aree di rischio | | |
|-----------------|------------------|--|
| A | PERSONALE | Acquisizione e gestione del personale |
| B | AUTORIZZAZIONI | Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica senza effetto economico diretto ed immediato (es. autorizzazioni e concessioni, etc.) |
| C | CONTRIBUTI | Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica con effetto economico diretto ed immediato (es. erogazione contributi, etc.) |
| D | CONTRATTI | D.1 Contratti pubblici - Programmazione |
| | | D.2 Contratti pubblici - Progettazione della gara |
| | | D.3 Contratti pubblici - Selezione del contraente |
| | | D.4 Contratti pubblici - Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto |
| | | D.5 Contratti pubblici - Esecuzione |
| | | D.6 Contratti pubblici - Rendicontazione |
| E | INCARICHI | Incarichi e nomine |
| F | FINANZIARIA | Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio |
| G | CONTROLLI | Controlli, verifiche, ispezione e sanzioni |
| H | LEGALE | Affari legali e contenzioso |
| P | PIANIFICAZIONE | Altre aree |
| FE | FONDI EUROPEI | Altre aree |
| S | AMBITO SANITARIO | S.1 Rapporti con soggetti erogatori - Autorizzazione all'esercizio |
| | | S.2 Rapporti con soggetti erogatori -Accreditamento istituzionali |
| | | S.3 Rapporti con soggetti erogatori -Accordi/Contratti di attività |
| | | S.4 Rapporti con soggetti erogatori -Valutazione del fabbisogno |

I processi possono essere poi associati ad obiettivi operativi/specifici di performance, anche con riferimento agli interventi del PNRR.

Per ciascun processo viene effettuata la valutazione del rischio corruzione, utilizzando la metodologia già sperimentata con i precedenti PTPCT.

Il modello, che privilegia un approccio valutativo di natura "qualitativa" rispetto ad un'impostazione meramente "quantitativa", parte dall'individuazione dei Fattori Abilitanti (FA) la corruzione, ossia di quei fattori la cui presenza nel processo condiziona la possibilità che si verifichino eventi corruttivi.

L'analisi dei fattori abilitanti consente di stimare il livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio. Tale metodologia di analisi tende ad evidenziare le criticità con riferimento ai Fattori Abilitanti (FA) la corruzione, come di seguito descritti, con il fine di neutralizzarle.

La domanda posta dal questionario di rilevazione è: *qual è il livello di incidenza del fattore abilitante sul processo analizzato?*

Per le risposte si applica una scala di misurazione ordinale: "Assente", "Basso", "Medio", "Alto".

La valutazione del FA contiene un elemento correttivo che rileva, per ciascuna categoria, le occorrenze relative alle risposte "Medio" e "Alto"

Nel modello di valutazione della Regione Marche i Fattori Abilitanti (FA) sono classificati come segue:

| Fattori Abilitanti | | Descrizione |
|---------------------------|-------------------|---|
| A1 | Regolazione | Un livello inadeguato di normazione o pianificazione/programmazione incrementa l'incertezza da parte dell'utenza e l'eccessiva discrezionalità in fase gestionale o di controllo, aumentando il rischio di corruzione. |
| A2 | Semplificazione | Una eccessiva complessità del processo, sul piano delle procedure, degli uffici coinvolti, della documentazione richiesta, ecc., aumenta il rischio di incertezze interpretative ed asimmetrie informative tra il cittadino/utente e colui che ha la responsabilità/interviene nel processo. |
| A3 | Informatizzazione | Una scarsa automatizzazione comporta scarsa tracciabilità e controllo delle varie fasi dei processi. |
| B1 | Risorse umane | L'inadeguata competenza e professionalità del personale addetto ai processi, la scarsa circolazione interna delle informazioni, una scarsa definizione di ruoli e responsabilità e, in generale, una cattiva organizzazione dell'ufficio costituiscono condizioni per l'instaurarsi di fenomeni di malamministrazione nei quali possono annidarsi fenomeni di corruzione. |

| | | |
|-----------|---|--|
| B2 | Competenze infungibili/Monopolio di posizioni | L'esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto crea le condizioni per il consolidarsi di relazioni che possano alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa, agevolando l'instaurarsi di fenomeni di corruzione. |
| B3 | Conflitto di interessi e terzietà | Condotte improprie che in ragione di interessi personali o professionali siano idonee ad interferire con lo svolgimento dei doveri pubblici e inquinare l'imparzialità amministrativa o l'immagine imparziale del potere pubblico. |
| C1 | Controlli | Una scarsa razionalizzazione organizzativa dei controlli ed un livello inadeguato di controllo interno sui tempi, sui risultati, sui costi e sulla presenza di irregolarità costituiscono condizioni che incoraggiano comportamenti di cattiva amministrazione. |
| C2 | Trasparenza ed accountability | Inadeguati livelli di trasparenza ed inadeguati meccanismi per "rendere conto" del proprio operato incoraggiano comportamenti di cattiva amministrazione. |
| C3 | Cultura della legalità | Inadeguata diffusione della cultura della legalità e scarsa consapevolezza e partecipazione di tutti gli attori al processo di miglioramento del sistema. |

Essi sono stati raggruppati in categorie omogenee per pesarne l'incidenza sul processo.

| Categorie di fattori abilitanti | Fattori |
|---------------------------------|---|
| strutturazione del processo | Regolazione |
| | Semplificazione |
| | Informatizzazione |
| fattore umano | Risorse umane |
| | Competenze infungibili/monopolio di posizioni |
| | Conflitto di interessi e terzietà |
| relazioni con l'esterno | Controlli |
| | Trasparenza ed accountability |
| | Cultura della legalità |

Al fine di dare evidenza anche a dati ed informazioni di carattere oggettivo e pervenire ad un giudizio sintetico del livello di rischio del processo sono stati applicati altri indicatori, denominati Fattori di Impatto (FI), in quanto informazioni volte a dare rilievo all'interesse esterno che genera il processo.

La domanda posta dal questionario di rilevazione è: *come valuti i seguenti fattori di impatto (FI) relativi al processo analizzato?*

Anche per essi si applica una scala di misurazione ordinale: "Assente", "Basso", "Medio", "Alto".

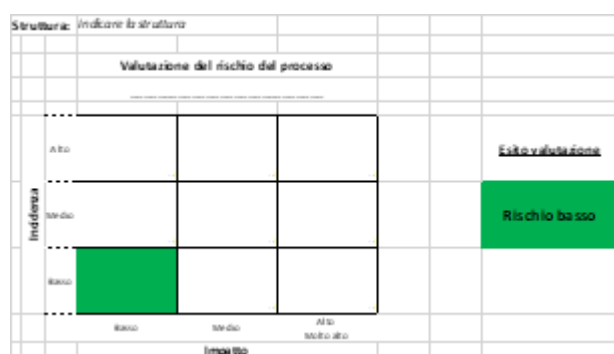
Nel modello di valutazione della Regione Marche i Fattori di Impatto (FI) sono classificati come segue:

| Fattori di Impatto | Definizione |
|------------------------|--|
| Rilevanza economica | valore dei vantaggi economici (idonei ad aumentare la propensione del rischio) che possono ingenerarsi per effetto fenomeni di malamministrazione. |
| Numero di destinatari | numero di utenti o operatori potenzialmente coinvolti |
| Riflessi reputazionali | articoli di stampa, pubblicazioni di articoli sul web, atti ispettivi consiliari, ecc. |
| Contenzioso | contenzioso amministrativo, civile e/o penale, pronunce della Corte dei Conti, provvedimenti dell'Autorità giudiziaria, ecc. |

Il rischio corruzione è definito mediante la valutazione dell'incidenza, per ciascun processo:

- 1) dei Fattori Abilitanti (FA);
- 2) dei Fattori di Impatto (FI).

Il sistema di rilevazione restituisce una valutazione del rischio secondo lo schema di seguito riportato:



A seguito dell'analisi e valutazione del rischio di corruzione dei processi, il sistema, oltre a classificare i processi in base al grado di rischio, fornisce indicazioni in merito ai Fattori Abilitanti (FA) sui quali è prioritario intervenire e suggerisce delle tipologie di misure associate a tali Fattori Abilitanti (FA).

Le misure tipo, di seguito riportate sono elaborate a partire dall'esperienza dei precedenti PTPCT e dalle indicazioni di ANAC e vengono proposte a seconda dei Fattori Abilitanti (FA) evidenziati a seguito dell'analisi del rischio.

| Definizione della tipologia di misura | Descrizione della tipologia di misura | Fattore abilitante |
|---|---|--------------------|
| Criteri oggettivi che limitino la discrezionalità ed evitino l'interpretazione. - Normativa | La misura consiste nel proporre modifiche normative finalizzate a semplificare la procedura ed evitare dubbi interpretativi. | A1 |
| Aggiornamento tempestivo alla normativa nazionale delle norme e dei regolamenti regionali. | La misura consiste nell'individuare gli interventi che si rendono necessari per l'aggiornamento delle fonti regionali alla normativa nazionale e comunitaria, ed avviare le procedure per l'iniziativa legislativa. | A1 |

Allegato 3 – Metodologia per l'analisi dei processi e la gestione del rischio

| | | |
|--|---|--------------------|
| <p>Criteri oggettivi che limitino la discrezionalità ed evitino l'interpretazione.- Programmazione e Controllo</p> | <p>La misura consiste nella definizione in sede di programmazione, di criteri che limitino la discrezionalità ed evitino l'interpretazione. L'introduzione di un criterio deve considerare/prevedere l'attività da svolgere nella fase di controllo in modo tale da non aggravare o rendere di fatto impossibile la stessa.</p> | <p>A1</p> |
| <p>Standardizzazione delle procedure degli uffici territoriali.</p> | <p>La misura consiste nel prevedere linee guida, relative alle attività che vengono svolte da uffici territoriali o da enti vigilati al fine di valorizzare le migliori prassi uniformando le procedure.</p> | <p>A2 – B1</p> |
| <p>Predisposizione di check list per standardizzare la fase controllo.</p> | <p>La misura consiste nell'aiutare il controllore attraverso una lista di adempimenti da svolgere durante l'attività di controllo.</p> | <p>A2- C1</p> |
| <p>Controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive di certificazioni e atti di notorietà.</p> | <p>La misura consiste nell'adozione di un atto con cui vengono definiti i criteri e stabilite le modalità di effettuazione dei controlli a campione. Si consiglia di prevedere un minimo di controlli da effettuare e l'eventualità di aumentare gradualmente il campione fino ad estenderlo a tutte le dichiarazioni in base alle anomalie riscontrate nell'iniziale attività di verifica.</p> | <p>A2 -C1 – C2</p> |
| <p>Digitalizzazione del procedimento.</p> | <p>La misura consiste nell'informatizzazione della gestione del procedimento o di alcune fasi, attraverso la realizzazione di un software specifico o nel riuso/adattamento di un software preesistente.</p> | <p>A3</p> |
| <p>Informatizzazione dell'attività di verifica e dell'esito dei controlli in loco.</p> | <p>La misura consiste nel progettare e realizzare un'applicazione per processare e registrare i controlli.</p> | <p>A3- C1</p> |
| <p>Formazione del personale.</p> | <p>Attenzione alla formazione delle risorse umane al fine di innalzare i livelli di competenza e professionalità e diffondere la cultura dell'integrità del funzionario pubblico, della legalità e della trasparenza.</p> | <p>B1</p> |
| <p>Definizione dell'organizzazione interna della struttura.</p> | <p>La misura consiste nel precisare e divulgare all'interno della struttura le competenze di ciascuno in modo da agevolare i flussi tra le varie fasi dei procedimenti.</p> | <p>B1</p> |
| <p>Coordinamento tra programmazione e gestione e controllo.</p> | <p>La misura consiste nel generare un flusso di ritorno (feedback) tra coloro che controllano e coloro che gestiscono il procedimento.</p> | <p>B1 – C1</p> |
| <p>Rotazione del personale.</p> | <p>Meccanismi volti a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - migliorare la fungibilità delle competenze e l'interscambiabilità dei ruoli in ragione delle diverse fasi del procedimento (istruttoria, di controllo e decisoria); - evitare l'esercizio prolungato ed esclusivo di responsabilità all'interno del processo da parte di pochi o di un unico soggetto; - evitare che si creino le condizioni per il consolidarsi di relazioni idonee ad alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa. | <p>B2</p> |
| <p>Segregazione delle funzioni.</p> | <p>Affidamento della gestione delle varie fasi del procedimento a rischio a più persone, distinguendone/separandone le responsabilità (istruttoria, controllo, decisione, esecuzione, ecc.).</p> | <p>B2</p> |
| <p>Rotazione dei componenti interni e esterni nelle commissioni.</p> | <p>La misura consiste nell'adozione di un atto con cui vengono definiti i criteri e stabilite le modalità di rotazione dei componenti delle commissioni.</p> | <p>B2</p> |
| <p>Rotazione del personale addetto ai controlli.</p> | <p>La misura consiste nel generare una alternanza tra i dipendenti che effettuano procedimenti di controllo.</p> | <p>B2</p> |
| <p>Comunicazione degli interessi finanziari e conflitti di interesse.</p> | <p>Comunicazione, all'atto di assegnazione all'ufficio e/o successivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dell'adesione ad associazioni o organizzazioni i cui ambiti di interesse siano coinvolti o possano interferire con lo svolgimento dell'attività d'ufficio; - di attività di collaborazione o consulenza anche a titolo gratuito. | <p>B3</p> |
| <p>Monitoraggio di verifica dei rapporti tra Amministrazione e soggetti esterni.</p> | <p>Previsione di meccanismi idonei a monitorare i rapporti tra Amministrazione e soggetti esterni.</p> | <p>B3</p> |
| <p>Monitoraggio dei tempi procedurali.</p> | <p>Previsione di meccanismi idonei a monitorare i tempi procedurali.</p> | <p>C1 – C2</p> |
| <p>Pubblicazione degli esiti dei controlli in forma aggregata.</p> | <p>La misura consiste nel rendere pubblica l'attività di verifica degli esiti dei controlli sulle autodichiarazioni. La pubblicazione dei risultati, in forma aggregata, può essere prevista nel bando.</p> | <p>C1 – C2</p> |
| <p>Motivazione degli atti - Tracciabilità delle decisioni rilevanti prese.</p> | <p>Chiarezza ed esaustività della motivazione inserita nell'atto. Qualora la motivazione non possa essere interamente riportata nel provvedimento si prevede di redigere una relazione sintetica da cui risultino l'iter, i soggetti, le motivazioni che hanno condotto all'adozione di atti, documenti o decisioni considerate particolarmente "sensibili" o "complesse". Il documento potrà essere conservato su Paleo ai fini di un riscontro documentale.</p> | <p>C2</p> |

Allegato 3 – Metodologia per l'analisi dei processi e la gestione del rischio

| | | |
|--|---|---------|
| Previsione e attuazione della restituzione degli esiti dell'attività di controllo. | La misura consiste nell'informare gli stakeholder dell'avvenuta attività di controllo (sulla qualità dei servizi) e dei suoi esiti attraverso pubblicazione sui siti istituzionali nelle pagine dedicate allo specifico procedimento. | C2 |
| Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile. | Diffusione della cultura della legalità e della trasparenza; previsione di meccanismi idonei a "rendere conto" del proprio operato. | C2 – C3 |

Inoltre, a partire dagli spunti forniti da ANAC negli *Orientamenti per la Pianificazione Anticorruzione e Trasparenza* approvati dal Consiglio dell'Autorità in data 2 febbraio 2022 e da approfondimenti contenuti in precedenti PNA, sono state proposte alcune misure tipo ulteriori, applicabili ai processi dell'Area a rischio "contratti pubblici", in quanto si tratta di un'area di particolare rilievo anche con riferimento alla realizzazione degli interventi del PNRR.

| Definizione della tipologia di misura | Area di rischio | Descrizione della tipologia di misura | Fattore Abilitante |
|--|------------------------|---|---------------------------|
| Rispondenza tra programmazione e attività gestionale in materia di contratti pubblici. | D1 | Attestazione in ordine allo svolgimento della verifica di conformità degli atti di acquisizione di lavori, servizi e forniture ai documenti di programmazione. | A1 – C1 |
| Programmazione di gare aggregate | D1 | Ricognizione periodica dei fabbisogni al fine di bandire gare aggregate ed evitare il frazionamento artificioso. | A1 – A3 – C1 |
| Prevedente utilizzo della programmazione. | D1 | Continuo monitoraggio delle scelte di programmazione per evitare che situazioni inizialmente gestibili con procedure ordinarie diventino urgenti e non imputabili a fattori imprevedibili dall'Amministrazione aggiudicatrice (comma 2 lett.c) art. 63 D.lgs 50/2016). | A1 – C1 – A3 |
| Adeguatezza e proporzionalità dei requisiti di partecipazione ed esecuzione nella predisposizione dei documenti di gara. | D2 | Audit interno finalizzato a controllare che i requisiti di partecipazione ed esecuzione siano attinenti e proporzionati all'oggetto dell'appalto e all'effettivo bisogno dell'Amministrazione. | B2 – B3- C1 – C2 |
| Adeguatezza della disciplina dei controlli in fase di esecuzione prevista nel capitolato. | D5 | Indicazione specifica all'interno del capitolato della tipologia di controlli da svolgere sulla prestazione in corso di esecuzione, evitando l'utilizzo di formule generiche ovvero verifiche meramente documentali. | A1 |
| Proporzionalità dei criteri di valutazione dell'offerta e della ponderazione relativa attribuita a ciascuno di essi. | D2/D3 | Audit interno finalizzato a controllare che i criteri di valutazione dell'offerta e la ponderazione relativa attribuita a ciascuno di essi siano ragionevoli e proporzionati all'oggetto del contratto tenendo conto della natura e delle caratteristiche dei lavori, beni e servizi oggetto dell'acquisizione. | B1 – B2 – B3 – C1 – C2 |
| Adeguatezza gestione del conflitto di interessi nel momento dell'individuazione dei bisogni dell'amministrazione. | D1 | Controllo a campione della veridicità della dichiarazione sostitutiva ex artt. 6, comma 1, del decreto del Presidente della Repubblica n. 62/2013 e 6-bis della legge n. 241/90 rilasciata dai funzionari coinvolti nella fase di individuazione dei fabbisogni per escludere eventuali legami di parentela con imprenditori interessati a partecipare a determinate procedure di aggiudicazione (da ripetere in ogni fase). | B3 – C1 – C3 |
| Rotazione degli operatori economici (inviti e affidamenti diretti) | D3 | Introduzione del principio che non consente il reinvio del medesimo operatore economico alla procedura successiva. | A1 – B3 – C1 – C2 – C3 |
| Affidamenti diretti per assenza di concorrenza per motivi tecnici | D2/D3 | Il dirigente che procede all'affidamento diretto per assenza di concorrenza per motivi tecnici deve motivare con riguardo: - alla infungibilità della prestazione oggetto dell'affidamento (l'unica in grado di soddisfare il bisogno dell'amministrazione); - alla verifica di soluzioni alternative e/o possibilità di consultare il mercato di riferimento per accertare l'assenza di concorrenza, anche al fine di non interpretare l'oggetto dell'appalto in modo troppo specifico. Gli esiti delle ricerche sono allegati al decreto a contrarre. | A1 – B2 – B3 – C1 |

Allegato 3 – Metodologia per l'analisi dei processi e la gestione del rischio

| | | | |
|---|-------|--|--------------------------------------|
| Affidamenti diretti per estrema urgenza in mancanza dei presupposti | D3 | Il dirigente che procede all'affidamento diretto per ragioni di estrema urgenza derivanti da eventi imprevedibili dall'amministrazione deve motivare: - circa l'effettiva sussistenza di ragioni di estrema urgenza, tali per cui le procedure ordinarie andrebbero a compromettere l'azione amministrativa; - in merito all'urgenza, che questa non sia imputabile all'amministrazione. | A1 – B2 – B3 – C1 |
| Modifiche alla durata del contratto – Proroga. | D5 | 1. Dare conto, in sede di approvazione del provvedimento di proroga, della specifica previsione nel bando di gara che prevede tale facoltà, nonché delle ragioni che lo consentono. 2. Monitorare i provvedimenti con cui vengono disposte le proroghe. | A1 – A3 - C1 – C2 – B2 – B3 |
| Valutazione anomalia delle offerte. | D3 | Predisposizione di uno schema di processo verbale atto a documentare il procedimento di valutazione delle offerte anormalmente basse e a specificare, eventualmente, le motivazioni in ordine alla mancata esclusione. | A1 – B2 – B3 – C1 |
| Concessione | D5 | Predisposizione di uno schema di processo verbale atto a documentare la verifica della sussistenza (mantenimento) del rischio gestionale in capo al concessionario a seguito di transazione. | B2 – B3 – C1 |
| Rispondenza tra esecuzione del contratto e contenuto dell'offerta. | D5/D6 | 1. La Stazione appaltante, tramite il RUP o il direttore lavori, nel predisporre gli atti di collaudo dei lavori o di verifica di conformità per le forniture e servizi, dà atto che quanto è stato eseguito corrisponda all'offerta migliorativa presentata in sede di gara. 2. Rilascio della dichiarazione da parte dei soggetti incaricati dell'attività di collaudo e verifica di conformità attestante l'insussistenza di eventuali cause di incompatibilità previste dalle disposizioni vigenti. | B2 – B3 – C1 - C2 |
| Attività di controllo nel merito dell'esecuzione | D5 | Predisposizione di un verbale di verifica, anche mediante check list, della rispondenza dei controlli effettuati alla disciplina prevista nel capitolato. | A3 – C1 – C2 |
| Verifiche sull'avvalimento | D5 | Il RUP o il direttore dei lavori verificano, a campione, che l'aggiudicatario abbia effettivamente impiegato i mezzi e le risorse indicate nell'avvalimento. | B3 – C1 |
| Prevenzione delle varianti inammissibili | D5/D1 | 1. Dare conto nel provvedimento che autorizza la variante: - della sussistenza dei presupposti di legge; - della verifica circa la persistenza della regolarità progettuale; - che l'ammontare della variante non presenti un collegamento, anche in termini quantitativi, con il ribasso d'asta proposto in sede di gara; - dell'eventuale sussistenza del verbale di sospensione disposta dal Direttore lavori o dal RUP. 2. Implementazione dei controlli sull'esecuzione al fine di verificare la rispondenza al progetto e far fronte tempestivamente alle problematiche relative all'esecuzione, al fine di limitare il ricorso alle varianti. | A1 – B2 – B3 – C1 – C2 |
| Prevenzione delle varianti inammissibili | D5/D1 | 1. Dare conto nel provvedimento che autorizza la variante: - della sussistenza dei presupposti di legge; - della verifica circa la persistenza della regolarità progettuale; - che l'ammontare della variante non presenti un collegamento, anche in termini quantitativi, con il ribasso d'asta proposto in sede di gara; - dell'eventuale sussistenza del verbale di sospensione disposta dal Direttore lavori o dal RUP. Implementazione dei controlli sull'esecuzione al fine di verificare la rispondenza al progetto e far fronte tempestivamente alle problematiche 2. relative all'esecuzione, al fine di limitare il ricorso alle varianti. | A1 – B2 – B3 – C1 – C2 |
| Direttori lavori interno. Individuazione nominativo. | D5 | La stazione appaltante, allorché intenda affidare al proprio interno le attività di direzione dei lavori, individua il nominativo prima dell'avvio della procedura. | A2 – B1 |
| Verifica garanzie per appalti sopra soglia | D5 | La stazione appaltante procede alla verifica trimestrale della garanzia nei casi in cui la stessa è richiesta. | C1 |

Nel corso del 2022 si è proceduto ad un lavoro di razionalizzazione delle misure attraverso un'analisi di quelle previste nei Piani precedenti e degli esiti del monitoraggio di attuazione; a tale analisi si è affiancato anche un esame delle esperienze di alcune Regioni, al fine di confrontare i metodi di trattamento del rischio corruzione e le misure individuate per il contenimento dello stesso.

A seguito di tale razionalizzazione il catalogo delle misure è stato declinato in:

- generali e comuni, in quanto trasversali a tutte le aree di rischio interessate dai processi in cui si sostanzia l'intera attività della Regione
- specifiche, in quanto progettate al fine di intercettare specifici rischi evidenziati anche in fase di monitoraggio; tali misure risultano, pertanto, contestualizzate rispetto all'area di rischio e/o ai processi sui quali insistono.

Le misure generali e comuni a tutte le aree sono trasversali rispetto a tutti i processi e risultano di pressoché generale attuazione.

La previsione di tali misure all'interno del sistema informativo consente di mettere in evidenza che le stesse sono da considerarsi immanenti alla corretta gestione di ciascun processo. Eventuali discostamenti che dovessero emergere in sede di monitoraggio potranno rilevare così l'esigenza di misure integrative o interventi correttivi.

Accanto a tali misure è previsto un catalogo di misure progettate con riferimento alle specifiche aree di rischio, oltre a quelle che si attivano in corrispondenza del fattore abilitante evidenziato in fase di valutazione del rischio; si tratta di misure suggerite, ferma restando la possibilità di individuare liberamente la misura più appropriata rispetto alle specificità del processo di competenza.

MISURE GENERALI PER TUTTE LE AREE

| Definizione della tipologia di misura | Descrizione della tipologia di misura |
|---|--|
| Trasparenza: Obblighi di pubblicazione | Corretta applicazione degli obblighi di pubblicazione previsti dal d. lgs. 33/2013 e da eventuale altra normativa di settore (es. d. lgs. 50/2016) |
| Accesso generalizzato | Corretta attuazione della normativa in materia di accesso generalizzato |
| Codice di comportamento | Iniziative intraprese per implementare la conoscenza del Codice di comportamento e monitorarne il rispetto da parte dei dipendenti |
| Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse | Ciascun dipendente deve dichiarare l'assenza di conflitto di interessi con riferimento al procedimento o astenersi dalla partecipazione alle attività in caso di situazioni idonee a minare l'imparzialità, da cui consegue una valutazione del dirigente con eventuale assegnazione dell'attività ad altro dipendente o avocazione. |
| Prevenzione del pantouflage | Rendere dichiarazioni di impegno al rispetto del divieto di pantouflage alla cessazione del rapporto |
| Rotazione Ordinaria | Meccanismi volti a: - migliorare la fungibilità delle competenze e l'interscambiabilità dei ruoli in ragione delle diverse fasi del procedimento (istruttoria, di controllo e decisoria); - evitare l'esercizio prolungato ed esclusivo di responsabilità all'interno del processo da parte di pochi o di un unico soggetto; - evitare che si creino le condizioni per il consolidarsi di relazioni idonee ad alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa. |

ULTERIORI MISURE SPECIFICHE IN BASE ALL'AREA DI RISCHIO DEL PROCESSO

| Definizione della tipologia di misura | Descrizione della tipologia di misura | AREA DESCRIZIONE |
|---|---|----------------------------------|
| Formazione tramite tutoraggio | Formazione: Prevedere forme di "tutoraggio" per l'avvio al lavoro in occasione dell'inserimento di personale in nuovi settori lavorativi | Tutte le aree |
| Ricognizione delle situazioni potenziali di conflitto di interesse insito nell'attività dei propri dipendenti | Acquisizione di dichiarazione circa i conflitti di interesse dei dipendenti in occasione dell'adozione del decreto di assegnazione delle linee di attività | Tutte le aree |
| Ingegnerizzazione del processo | Predisposizione di schemi o diagrammi di flusso per standardizzare le fasi da seguire nelle istruttorie | Tutte le aree |
| Acquisizione delle dichiarazioni di assenza di cause di incompatibilità e di conflitto di interesse per i membri della commissione di concorso o assimilabili | La misura consiste nel prevedere l'acquisizione delle dichiarazioni di assenza conflitto di interesse per i membri della Commissione. | A-PERSONALE D-CONTRATTI |
| Acquisizione delle dichiarazioni di assenza di cause di inconferibilità e incompatibilità ai sensi del d. lgs. 39/2013 | La misura consiste nell'acquisizione della dichiarazione al momento del conferimento dell'incarico e nell'aggiornamento annuale e adempimenti connessi alle pubblicazioni su Amministrazione Trasparente | A-PERSONALE E-INCARICHI |
| Prevenzione del pantouflage | Acquisire dichiarazioni di impegno al rispetto del divieto di pantouflage dei dipendenti cessati | A-PERSONALE |
| Assenza conflitto interesse neoassunti | Sottoscrizione da parte dei neoassunti della dichiarazione di assenza conflitto di interesse, resa sulla base di specifico modello in concomitanza alla sottoscrizione del contratto di assunzione. | A-PERSONALE |
| Acquisizione delle dichiarazioni di assenza conflitto di interesse per i membri della commissione di valutazione dei progetti o delle istanze | La misura consiste nel prevedere l'acquisizione delle dichiarazioni di assenza conflitto di interesse per i membri della Commissione. | B-AUTORIZZAZIONI C-CONTRIBUTI |
| Accompagnamento all'utenza | Predisposizione di modulistica e delle istruzioni necessarie per presentare istanza | B-AUTORIZZAZIONI C-CONTRIBUTI |
| Sistemi per la tracciabilità dell'iter procedimentale da parte dell'utente | Prevedere sistemi digitali per la presentazione delle istanze che permettano la tracciabilità dello stato della pratica (istanziatore Procedimarche o altri sistemi) | B-AUTORIZZAZIONI C-CONTRIBUTI |
| Trasparenza per bandi che prevedono presentazione di un progetto | Prevedere già nel bando le modalità per acquisire abstract di progetti art.26 e 27 (ai fini della pubblicazione nel rispetto dei principi di tutela dei dati personali e di riservatezza professionale, industriale, commerciale, ecc.) | C-CONTRIBUTI |
| Rispetto delle condizioni per gli affidamenti in house | Il provvedimento di affidamento deve dare atto dell'esistenza dei presupposti di cui all'art. 192, comma 1, d.lgs. 50/2016 e delle condizioni indicate nell'art. 5, commi 1 e 2 D.Lgs. 50/2016 e artt. 5, 16, 20 e 24 del D.Lgs. 175/2016, nonché della preventiva valutazione sulla congruità economica dell'offerta avuto riguardo di quanto indicato al comma 2 dell'art. 192 del D.Lgs. 50/2016 | D-CONTRATTI |
| Monitoraggio affidamenti in house | Individuazione di strumenti per il monitoraggio degli affidamenti in house | D-CONTRATTI F-FINANZIARIA |
| Acquisizione delle dichiarazioni di assenza conflitto di interesse per i membri della commissione | La misura consiste nel prevedere l'acquisizione delle dichiarazioni di assenza conflitto di interesse per i membri della Commissione. | E-INCARICHI |
| Riduzione dei tempi procedurali per la fase di liquidazione | Iniziativa intraprese per la riduzione dei tempi di liquidazione della spesa | F-FINANZIARIA |

Allegato 3 – Metodologia per l'analisi dei processi e la gestione del rischio

| | | |
|--|---|--------------------|
| Accordi e convenzioni con altri enti per l'interoperabilità delle banche dati finalizzata ai controlli | Promozione di convenzioni tra amministrazioni per l'accesso alle banche dati istituzionali contenenti informazioni e dati relativi a stati, qualità personali e fatti di cui agli artt. 46 e 47 del d.P.R. n. 445 del 2000, disciplinando le modalità di accesso ai dati da parte delle amministrazioni procedenti senza oneri a loro carico (art. 58, comma 2, d.lgs. n. 82 del 2005). | G-CONTROLLI |
| Indirizzo e vigilanza sulle società partecipate e sugli enti dipendenti, agenzie e altri organismi partecipati | Indirizzi metodologici per le attività di vigilanza nelle società e negli enti controllati, partecipati o a cui siano affidate attività di pubblico interesse | G-CONTROLLI |
| Analisi del contenzioso relativo all'ultimo biennio | Report di monitoraggio che analizzi i flussi e i dati disponibili, gli andamenti e gli esiti del contenzioso e dei relativi costi | H-LEGALE |
| Conflitto di interessi per incarichi ai legali | Acquisizione delle dichiarazioni di assenza conflitto di interesse conferimento | H-LEGALE |
| Consultazione degli stakeholder interni e esterni | Individuazione di strumenti e modalità di consultazione degli stakeholder e delle strutture regionali coinvolte nella pianificazione | P-PIANIFICAZIONE |
| Monitoraggio della pianificazione | Previsione di monitoraggi intermedi e di verifiche finali dei cui esiti occorre tenere conto in fase di ri-programmazione | P-PIANIFICAZIONE |
| Approfondimento sul rischio irregolarità e frode | Attività di sensibilizzazione, di informazione e formazione sul rischio di irregolarità e frode | FE-FONDI EUROPEI |
| Monitoraggio e vigilanza delle strutture autorizzate e accreditate | Definire con linee guida le modalità di vigilanza e acquisire agli atti una relazione dell'attività ispettiva espletata | S-AMBITO SANITARIO |
| Riscontro delle consultazioni con i soggetti interessati | Esplicitazione negli atti (approvazione degli schemi di accordo; pianificazione; autorizzazioni, accreditamenti) delle valutazioni effettuate a seguito delle osservazioni pervenute da parte degli stakeholder | S-AMBITO SANITARIO |

Ciascuna misura è definita e programmata, in considerazione della sua migliore idoneità rispetto alla specificità del processo e alla sostenibilità dal punto di vista organizzativo oltre che della relativa rilevanza rispetto alla mole e all'ampiezza del processo sul quale complessivamente essa impatta, ritenendo, in alcuni casi, di dare priorità a specifiche misure da adottarsi con riferimento a quei processi che sono associati al raggiungimento degli obiettivi di performance, in modo da contemperarne la sostenibilità anche della fase di controllo e monitoraggio dell'attuazione, onde evitare la pianificazione di misure astratte e non realizzabili.

Il processo di gestione del rischio si sviluppa secondo una logica sequenziale e ciclica che ne favorisce il continuo miglioramento, utilizzando l'esperienza accumulata e adattandosi agli eventuali cambiamenti del contesto interno ed esterno, ma mantenendo comunque in atto le *misure generali e specifiche* già applicate.

Nel definire le azioni da intraprendere si tiene conto in primis delle misure già attuate valutando come migliorare quelle già esistenti, anche per evitare di appesantire l'attività amministrativa.

La ponderazione del rischio può portare, talvolta, alla decisione di non sottoporre ad ulteriore trattamento il rischio, ma di limitarsi a mantenere attive le misure già esistenti, nonostante il processo resti a rischio anche elevato per effetto di Fattori di Impatto (FI), per definizione ineliminabili.

L'introduzione di nuove misure, laddove necessario, è proposta nel rispetto del principio di sostenibilità economica ed organizzativa, verificando, comunque, di presidiare prioritariamente quelle attività che presentano un'esposizione più elevata o comunque sono connesse agli obiettivi strategici, nonché legate ai progetti del PNRR.

Tale approccio sistemico e dinamico della prevenzione della corruzione è teso a valorizzare la funzione dell'amministrazione a servizio dei cittadini e si sostanzia in ultima analisi nel mantenimento di quegli adempimenti strettamente indispensabili, in quanto utili verso i destinatari finali dell'azione amministrativa.