



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO  
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA  
DELLA REGIONE SICILIANA

Roma, 20 Settembre 2022  
Dipartimento della Funzione Pubblica

SEMINARIO

# Mappatura delle aree di rischio – analisi, valutazione e gestione del rischio controllo e prevenzione

Sonia Moi, Ph. D  
[sonia.moi@uniroma2.it](mailto:sonia.moi@uniroma2.it)



Unione Europea



Repubblica Italiana



Regione Siciliana

FSE FONDO SOCIALE EUROPEO  
**SICILIA 2020**  
PROGRAMMA OPERATIVO



FormezPA

# AGENDA GENERALE

## GIORNATA 1

Il processo di gestione del rischio: indicazioni metodologiche e suggerimenti pratici

## GIORNATA 2

Il processo di gestione del rischio nella Regione Sicilia: analisi della scheda e indicazioni operative



# AGENDA

## GIORNATA 1

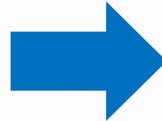
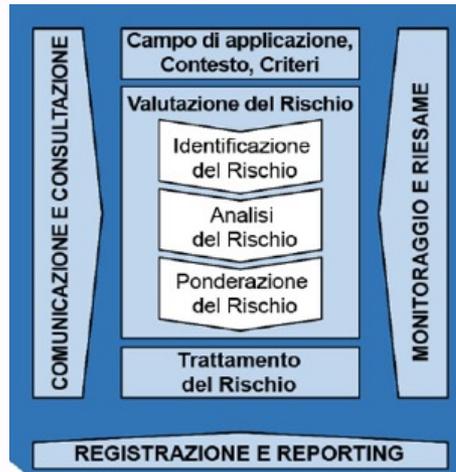
Il processo di gestione del rischio: indicazioni metodologiche e suggerimenti pratici

- Analisi del contesto (esterno, interno e mappatura dei processi)
- Valutazione del rischio (identificazione dei rischi, analisi dei fattori abilitanti, valutazione)
- Trattamento del rischio (identificazione e programmazione delle misure)
- Monitoraggio

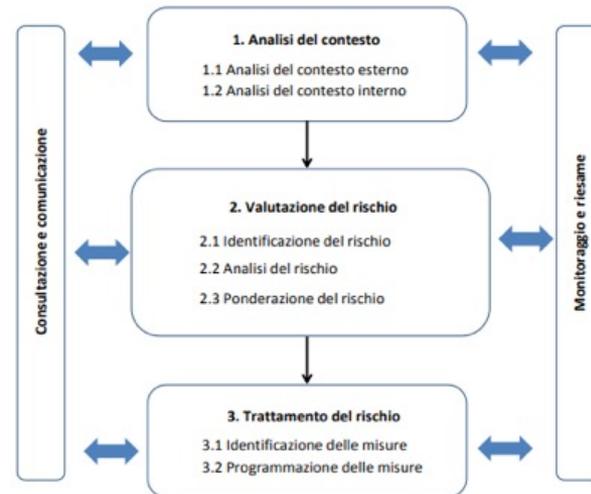


# Il punto di partenza

ISO 31000



PIANO NAZIONALE ANTICORRUZIONE

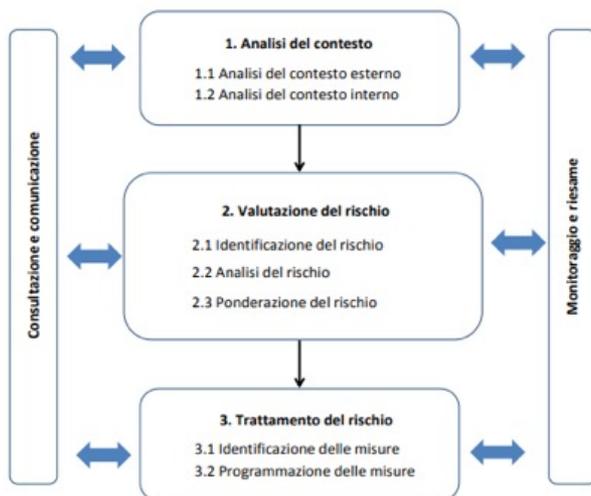


NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO  
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA  
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

# Dal PNA al PTPCT/Sezione Anticorruzione del PIAO

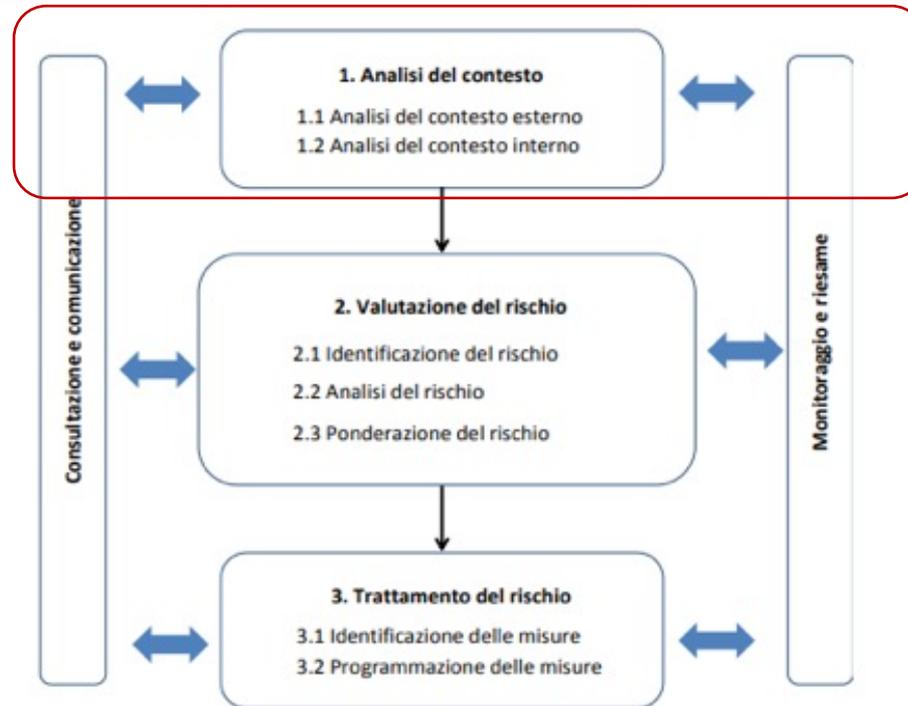
## PIANO NAZIONALE ANTICORRUZIONE



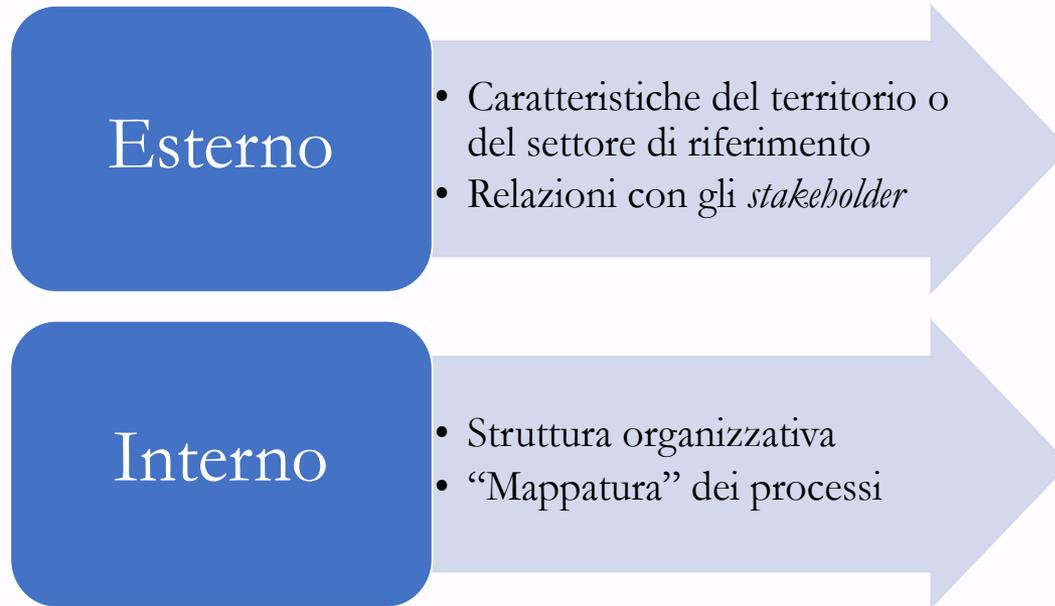
STRATEGIA PREVENZIONE  
DELLA CORRUZIONE  
DELL'AMMINISTRAZIONE



# ANALISI DEL CONTESTO



# ANALISI DEL CONTESTO



# ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO: CENNI



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO  
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA  
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

# ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

## SCOPO

- **evidenziare come le caratteristiche** strutturali e congiunturali **dell'ambiente** nel quale l'amministrazione si trova ad operare **possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi**
- **condizionare la valutazione del rischio corruttivo e il monitoraggio dell'idoneità delle misure di prevenzione.**



# ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

## OGGETTO

- **individuazione e descrizione delle caratteristiche culturali, sociali ed economiche del territorio o del settore specifico di intervento** (ad esempio, *cluster* o comparto)
- **relazioni esistenti con gli *stakeholder***



# ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

OGGETTO - PNA IN CONSULTAZIONE

*Nell'ottica del legislatore del PIAO, quale strumento unitario e integrato, l'analisi del contesto esterno ed interno diventa presupposto dell'intero processo di pianificazione per guidare sia nella scelta delle strategie capaci di produrre valore pubblico sia nella predisposizione delle diverse sottosezioni del PIAO.*

*Ne risulta, in questo modo, rafforzata anche la logica di integrazione tra performance e prevenzione della corruzione che l'Autorità nel PNA ha da tempo sostenuto.*



# ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

## OGGETTO - PNA IN CONSULTAZIONE

*Per il contesto esterno si rammenta di acquisire e interpretare, in termini di rischio corruttivo rispetto alla propria amministrazione/ente, sia le principali dinamiche territoriali o settoriali, sia le influenze o pressioni di interessi esterni cui l'amministrazione potrebbe essere sottoposta.*

*Vengono così in rilievo, ad esempio, i dati relativi a:*

- contesto economico e sociale;
- presenza di criminalità organizzata e/o di fenomeni di infiltrazioni di stampo mafioso;
- reati di riciclaggio, corruzione, concussione, peculato;
- informazioni acquisite con indagini relative agli stakeholder di riferimento;
- criticità riscontrate attraverso segnalazioni esterne o risultanti dalle attività di monitoraggio.



# ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO COME?



- *Fonti esterne*
- *Fonti interne*

- *aree di rischio da esaminare prioritariamente,*
- *identificazione di nuovi eventi rischiosi*
- *elaborazione di misure di prevenzione specifiche*



# ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

## QUALI FONTI DATI?

### Fonti esterne

ISTAT, Università e Centri di ricerca, ecc.

Particolare importanza rivestono i dati giudiziari

indagini relative agli *stakeholder* di riferimento attraverso questionari on-line o altre metodologie idonee (es. *focus group*, interviste etc.).

### Fonti interne

interviste con l'organo di indirizzo o con i responsabili delle strutture;

segnalazioni ricevute tramite il canale del whistleblowing o altre modalità;

risultati dall'azione di monitoraggio del RPCT;

informazioni raccolte nel corso di incontri e/o attività congiunte con altre amministrazioni che operano nello stesso territorio o settore.



# ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

## SPUNTI DI RIFLESSIONE

### Punti di forza delle attuali analisi

- Evidenziano i principali fattori economici
- Riportano dati sulle caratteristiche territoriali
- Talvolta riportano dati relativi ai reati e in particolare dati reati contro la PA

### Margini di miglioramento

- Utilizzo sempre e solo di dati 'esterni'
- Mancato utilizzo di segnalazioni whistleblowing o dati monitoraggio PTPCT o altre fonti interne
- **Mancanza di considerazioni dei dati analizzati sul rischio corruzione**



# ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

## RIEPILOGO

Mappare le fonti statistiche disponibili

Integrare le fonti statistiche con fonti qualitative esterne (stampa, fonti indipendenti quali associazioni, ecc.) ed interne al comune (piani locali, atti amministrativi, ecc.)

Comparare i dati tra i livelli nazionale, regionale, provinciale e locale

Leggere in modo integrato le diverse fonti analizzate

**Riportare nell'analisi le informazioni essenziali citando solo i dati più significativi**



# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO  
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA  
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

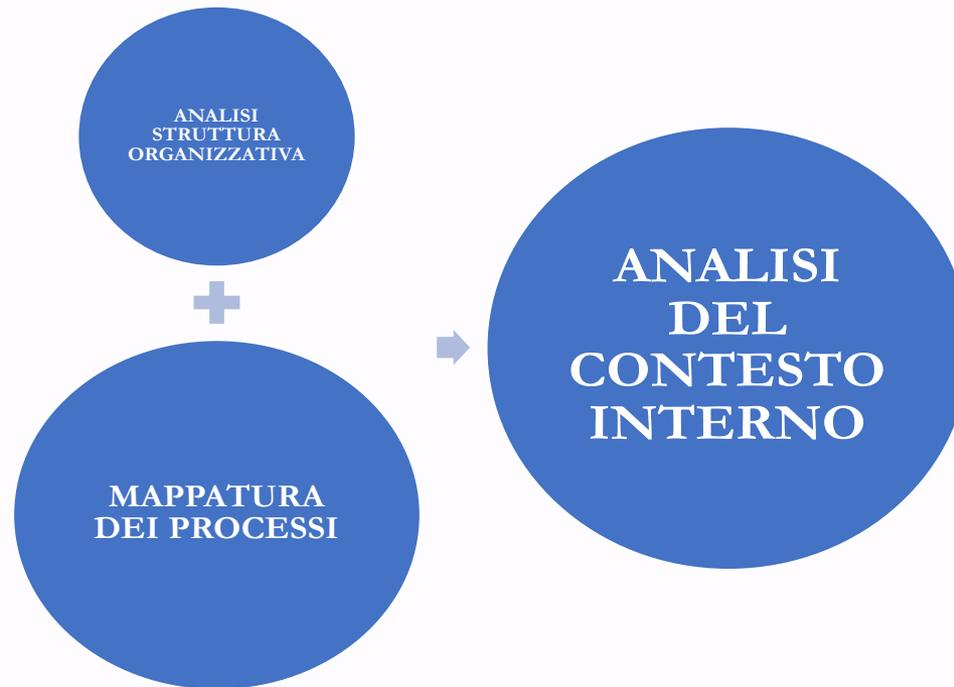
L'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e la gestione per processi che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo

- sistema delle responsabilità
- livello di complessità dell'amministrazione



# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

OGGETTO



# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

## ANALISI STRUTTURA ORGANIZZATIVA – PNA IN CONSULTAZIONE

Non ci si deve limitare ad una mera presentazione della struttura organizzativa ma vanno considerati elementi tra cui:

- la distribuzione dei ruoli e delle responsabilità attribuite;
- la qualità e quantità del personale;
- le risorse finanziarie di cui si dispone;
- le rilevazioni di fatti corruttivi interni che si siano verificati;
- gli esiti di procedimenti disciplinari conclusi;
- le segnalazioni di *whistleblowing*.



# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

## MAPPATURA DEI PROCESSI

- L'aspetto centrale e più importante dell'analisi del contesto interno, oltre alla rilevazione dei dati generali relativi alla struttura e alla dimensione organizzativa, è la cosiddetta mappatura dei processi, consistente nella individuazione e analisi dei processi organizzativi.
- L'obiettivo è che l'intera attività svolta dall'amministrazione venga gradualmente esaminata al fine di identificare aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell'attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi.



# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

## MAPPATURA DEI PROCESSI – DEFINIZIONE DI PROCESSO

- Un processo può essere definito come una sequenza di attività interrelate ed interagenti che trasformano delle risorse in un output destinato ad un soggetto interno o esterno all'amministrazione (utente).
- Si tratta di un concetto organizzativo che -ai fini dell'analisi del rischio- ha il vantaggio di essere più flessibile, gestibile, completo e concreto nella descrizione delle attività rispetto al procedimento amministrativo.



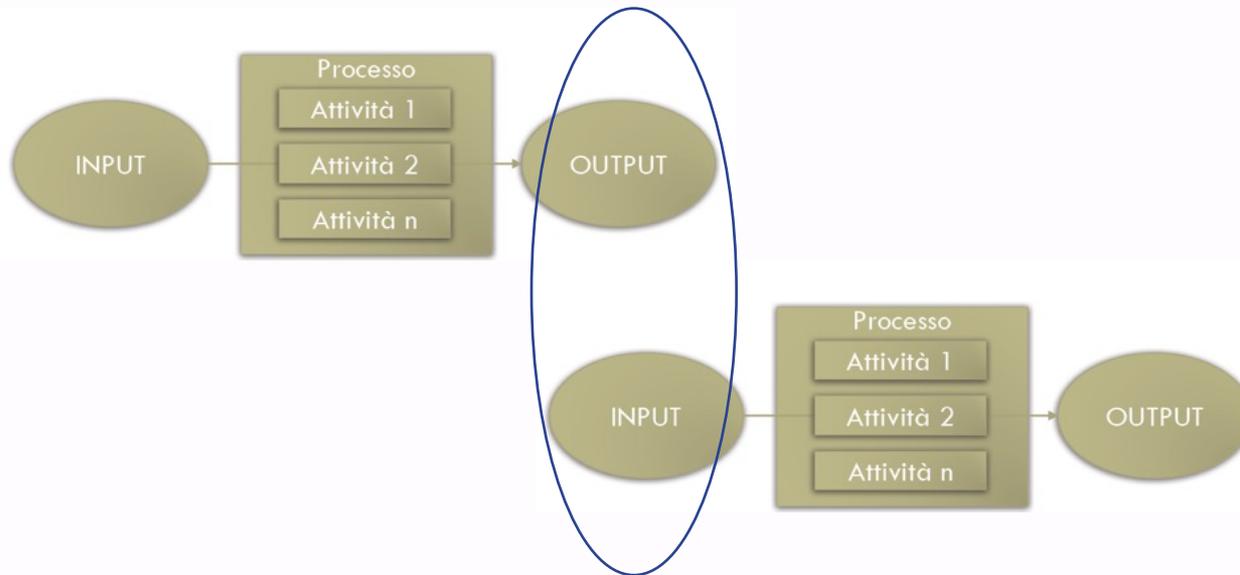
# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

MAPPATURA DEI PROCESSI – COS'E' UN  
PROCESSO



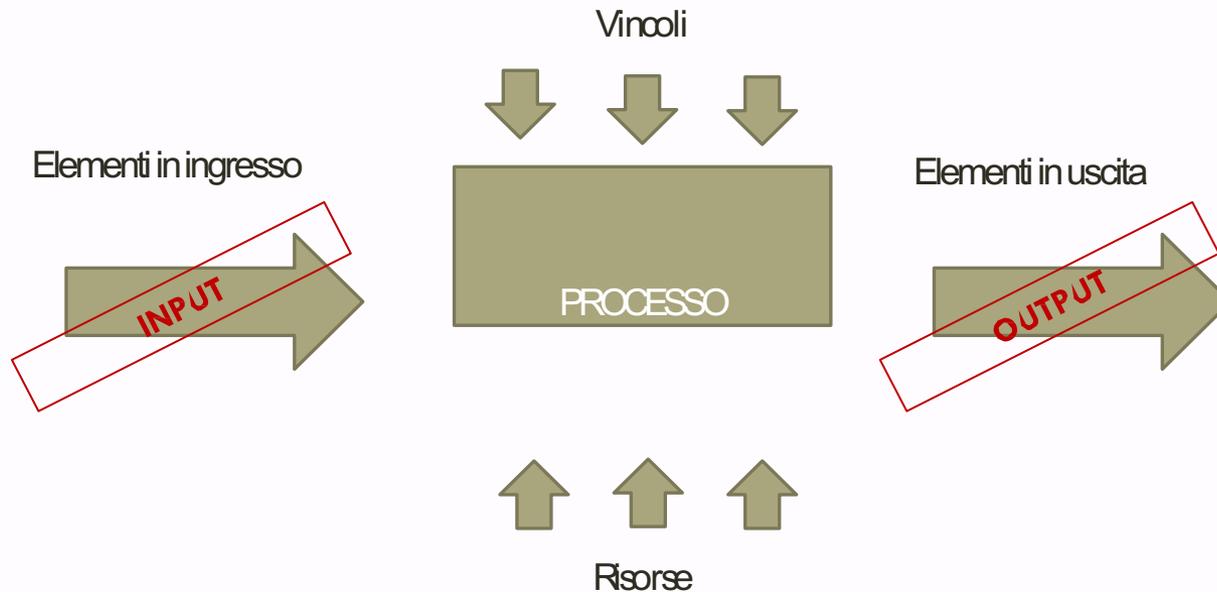
# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

MAPPATURA DEI PROCESSI – COS'E' UN  
PROCESSO



# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

## MAPPATURA DEI PROCESSI – ELEMENTI CARATTERIZZANTI



# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

## MAPPATURA DEI PROCESSI – PNA 2019 (ALLEGATO 1)

*«...Una mappatura dei processi adeguata consente all'organizzazione di evidenziare duplicazioni, ridondanze e inefficienze e quindi di poter migliorare l'efficienza allocativa e finanziaria, l'efficacia, la produttività, la qualità dei servizi erogati, e di porre le basi per una corretta attuazione del processo di gestione del rischio corruttivo. È, inoltre, indispensabile che la mappatura del rischio sia integrata con i sistemi di gestione spesso già presenti nelle organizzazioni (controlli di gestione, sistema di auditing e sistemi di gestione per la qualità, sistemi di performance management), secondo il principio guida della "integrazione", in modo da generare sinergie di tipo organizzativo e gestionale. Ad esempio, laddove, una mappatura dei processi sia stata già realizzata anche per altre finalità (es. revisione organizzativa per processi o sistema di performance management), si suggerisce di considerarla come un punto di partenza, in modo da evitare duplicazioni e favorire sinergie, finalizzandola alla gestione del rischio di corruzione».*



# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

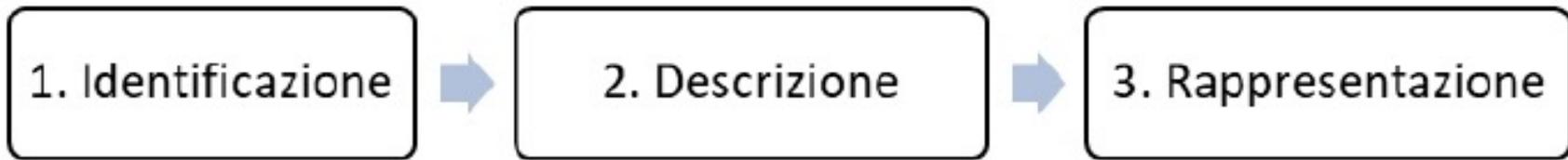
## MAPPATURA DEI PROCESSI – PNA IN CONSULTAZIONE

- *Una buona programmazione delle misure di prevenzione della corruzione all'interno del PIAO richiede che si lavori per una mappatura dei processi integrata al fine di far confluire obiettivi di performance, misure di prevenzione della corruzione e programmazione delle risorse umane e finanziarie necessarie per la loro realizzazione.*
- *Anche se la finalità della mappatura varia da sezione a sezione del PIAO in base alle specificità dei contenuti delle stesse, in ogni caso è opportuno che essa sia unica. Il rischio, altrimenti, è quello di duplicare gli strumenti di pianificazione. I processi mappati ai fini della prevenzione della corruzione e della performance possono costituire anche l'unità di analisi per il controllo di gestione.*



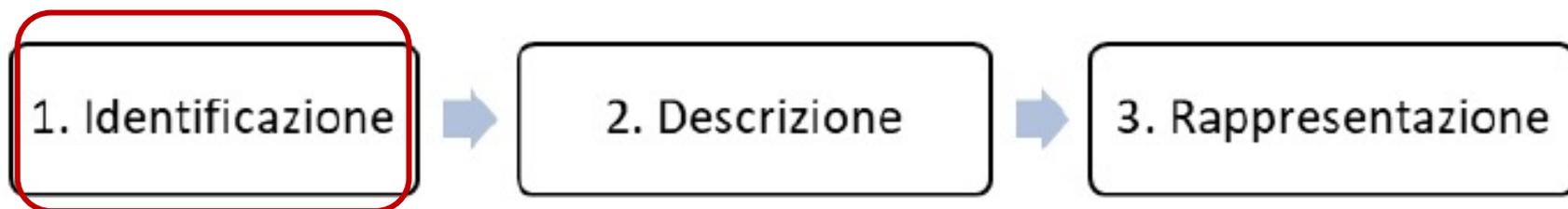
# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

## MAPPATURA DEI PROCESSI – FASI



# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

## MAPPATURA DEI PROCESSI – FASI

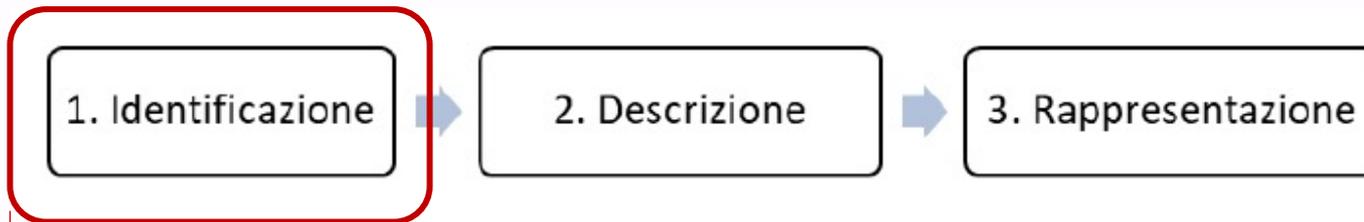


Consiste nella definizione della lista dei processi che dovranno essere oggetto di descrizione!!!!



# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

## MAPPATURA DEI PROCESSI – FASI



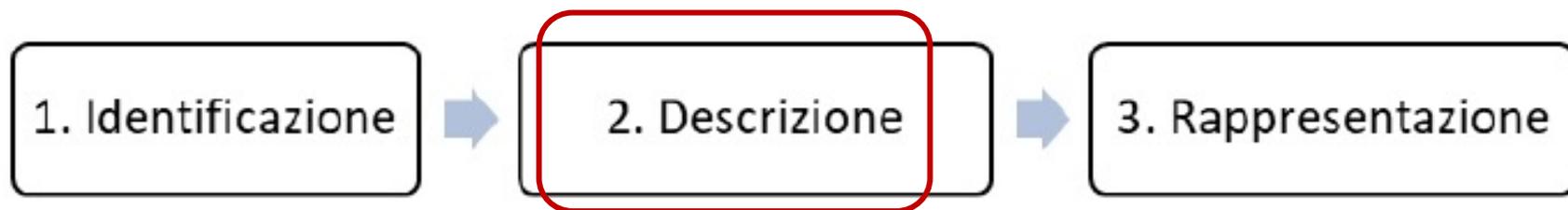
### LISTA/ELENCO DI PROCESSI

AREA RISORSE UMANE	
MACROPROCESSI	PROCESSI
Reclutamento e selezione	1. Programmazione del personale
	2. Reclutamento personale docente
	3. Reclutamento PTA a tempo determinato e indeterminato
	4. Comando e mobilità in entrata
	5. Assegni di ricerca
	6. Affidamento incarichi di insegnamento
	7. Affidamento di incarichi con contratti di natura occasionale o coordinata e continuativa
Valutazione e incentivazione	8. Costituzione del fondo incentivante
	9. Gestione delle relazioni sindacali e contrattazione integrativa
	10. Valutazione e incentivazione del PTA
	11. Progressione Economica orizzontale
Gestione amministrativa del personale	12. Gestione stipendi personale
	13. Adempimenti fiscali e previdenziali



# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

## MAPPATURA DEI PROCESSI – FASI

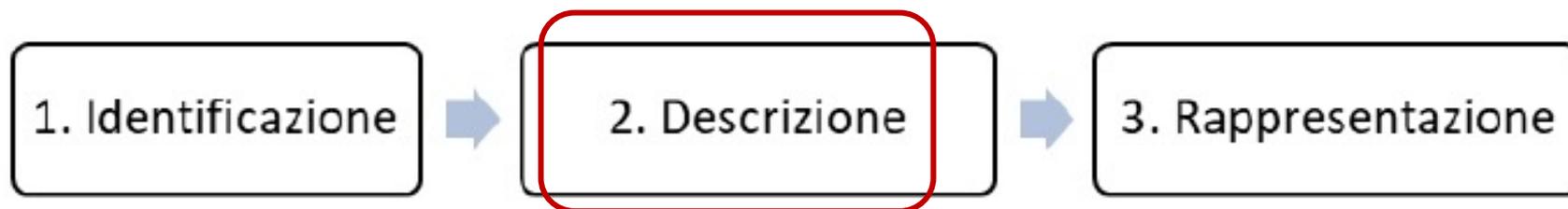


Utile per comprendere le modalità di svolgimento del processo, consiste nella scomposizione in attività e indicazione di più elementi volti a migliorarne la comprensione



# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

## MAPPATURA DEI PROCESSI – FASI



### QUALI ELEMENTI?

- l'indicazione dell'origine del processo - "input";
- l'indicazione del risultato atteso del processo - "output";
- l'indicazione della sequenza di attività che consente di raggiungere l'output - le fasi;
- l'indicazione delle responsabilità connesse alla corretta realizzazione del processo;
- tempi, vincoli, risorse ed interrelazioni tra i processi;
- le criticità



# MAPPATURA DEI PROCESSI E':

LISTA/ELENCO DI PROCESSI

AREA RISORSE UMANE	
MACROPROCESSI	PROCESSI
Reclutamento e selezione	1. Programmazione del personale
	2. Reclutamento personale docente
	3. Reclutamento PTA a tempo determinato e indeterminato
	4. Comando e mobilità in entrata
	5. Assegni di ricerca
	6. Affidamento incarichi di insegnamento
Valutazione e incentivazione	7. Affidamento di incarichi con contratti di natura occasionale o coordinata e continuativa
	8. Costituzione del fondo incentivante
	9. Gestione delle relazioni sindacali e contrattazione integrativa
	10. Valutazione e incentivazione del PTA
Gestione amministrativa del personale	11. Progressione Economica orizzontale
	12. Gestione stipendi personale
	13. Adempimenti fiscali e previdenziali

DESCRIZIONE DI CIASCUN PROCESSO

AREA DI RISCHIO	RISORSE UMANE	
MACROPROCESSO	Reclutamento a selezione	
PROCESSO	7. Affidamento di incarichi con contratti di natura occasionale o coordinata e continuativa	
DESCRIZIONE DEL PROCESSO	Finalizzato al conferimento o testi di incarichi di lavoro autonomo per collaborazione (in base alla art.7 D.lgs. 165/2001 e s.m.)	
INPUT DEL PROCESSO	Richiesta di attivazione incarico di collaborazione	
OUTPUT DEL PROCESSO	Incarico di collaborazione e ricerca contratto	
RESPONSABILE DEL PROCESSO	Ufficio Risorse Umane	
FASI DEL PROCESSO	ATTIVITÀ DEL PROCESSO	SOGGETTO CHE SVOLGE L'ATTIVITÀ
Identificazione fabbisogno e scelta modalità di affidamento	Richiesta attivazione collaborazione con relative scelte delle modalità di affidamento dell'incarico da parte del Consiglio di Area (IAS)	Segreteria scolastica/IAS
	Proposizione dell'incarico per Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione previa verifica copertura finanziaria	Ufficio Risorse Umane / Ufficio Gestione Progetti / Ufficio Supporto organi di governo e gestione documentale
	Approvazione dell'incarico Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione a trasmissione a Ufficio Risorse Umane	Senato Accademico / Consiglio di Amministrazione / Ufficio Supporto organi di governo e gestione documentale



AREA DI RISCHIO	RISORSE UMANE	
MACROPROCESSO	Gestione amministrativa del personale	
PROCESSO	12. Gestione stipendi personale	
DESCRIZIONE DEL PROCESSO	Il processo è finalizzato alla liquidazione degli stipendi al personale docente, ricercatore e tecnico-amministrativo a tempo indeterminato e determinato	
INPUT DEL PROCESSO	Scadenza mensile	
OUTPUT DEL PROCESSO	Stipendio erogato	
RESPONSABILE DEL PROCESSO	Ufficio Emolumenti	
FASI DEL PROCESSO	ATTIVITÀ DEL PROCESSO	SOGGETTO CHE SVOLGE L'ATTIVITÀ
Aggiornamento dati	Inserimento a livello giuridico ed economico di eventuale personale di nuova assunzione	Ufficio Risorse Umane/ Ufficio Emolumenti
	Inserimento delle variazioni giuridiche mensili che rilevano sullo stipendio (aspettative, congedi parentali, assenze, part time ecc)	Ufficio Risorse Umane/ Ufficio Emolumenti
	Inserimento di eventuali voci economiche (assegno nucleo familiare, detrazioni fiscali, compensi accessori, ecc) e di trattenute (prestiti, ritenute sindacali, ecc) sia mensili che annuali	Ufficio Emolumenti



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

# MAPPATURA DEI PROCESSI NON E':

## LISTA/ELENCO DI PROCESSI

PROCESSI OPERATIVI	
Processi	Sotto-processi
Gestione territorio-pianificazione	Pianificazione urbanistica
	OOPP
	Edilizia privata
	Edilizia pubblica
	Piani controllo inquinamento
Gestione servizi polizia locale	Gestione protezione civile
	Gestione sicurezza
	Controllo commercio
	Attività di prevenzione
	Gestione accertamenti
	Emissione e notifica atti giudiziari
Gestione attività produttive-SUAP	Gestione agricoltura
	Gestione commercio e industria
Gestione aziende municipalizzate	Gestione farmacia
	Altri



# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

MAPPATURA DEI PROCESSI – CRITICITA'  
ORGANIZZATIVE

L'ANAC ribadisce l'importanza di esaminare **l'intera attività svolta dall'amministrazione**, introducendo comunque il **principio di gradualità**



# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

## MAPPATURA DEI PROCESSI – PNA IN CONSULTAZIONE

*ANAC, consapevole dei fondamentali impegni cui è chiamato il Paese in questa fase storica, da una parte, raccomandi che le amministrazioni:*

- a) si concentrino sui processi in cui sono gestite risorse finanziarie, in primo luogo del PNRR e dei fondi strutturali;
- b) rafforzino la sinergia fra performance e misure di prevenzione della corruzione e per la trasparenza nella logica di integrazione indicata.



# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

## MAPPATURA DEI PROCESSI – PNA IN CONSULTAZIONE PRIORITA'

l'ampio livello di discrezionalità di cui gode l'amministrazione (in tal senso possono essere ricompresi quelli che afferiscono a quelle aree che la l. n. 190/2012 ritiene essere a rischio generale quali autorizzazioni o concessioni, concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera oltre ad altri processi afferenti ad aree di rischio specifiche)

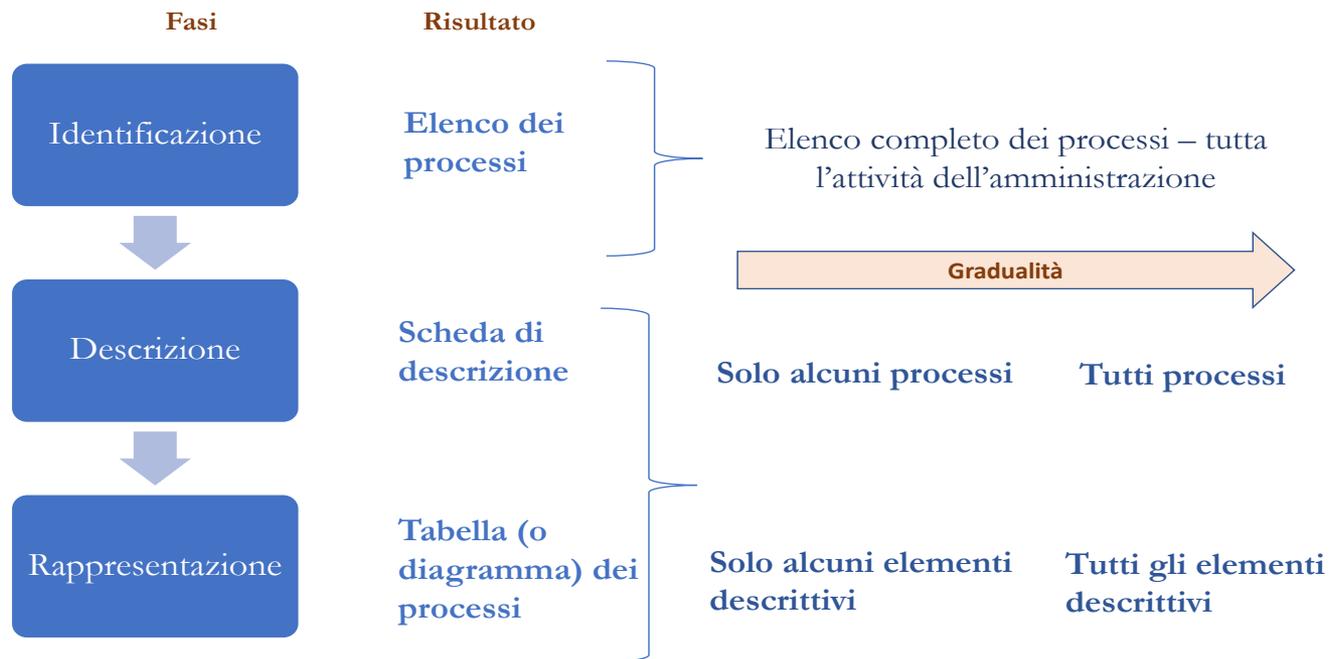
il notevole impatto socio economico rivestito anche in relazione alla gestione di risorse finanziarie (a cui vanno ricondotti i processi relativi ai contratti pubblici e alle erogazioni di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati, oltre ad altri processi afferenti ad aree di rischio specifiche)

essere risultati ad elevato rischio in relazione a fatti corruttivi pregressi o al monitoraggio svolto dall'amministrazione sui precedenti Piani triennali di prevenzione della corruzione e della trasparenza (cfr. *infra* § 10.2.)



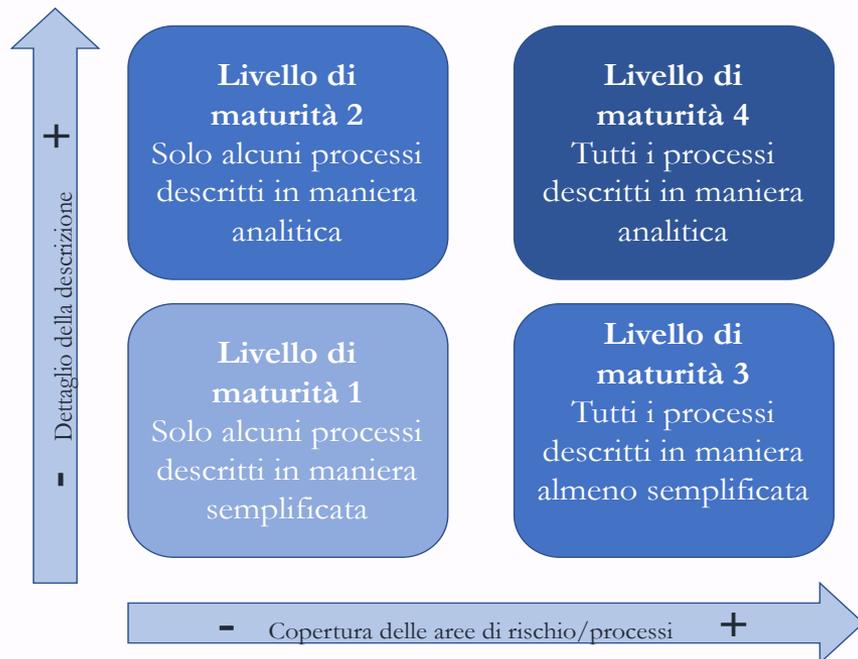
# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

## MAPPATURA DEI PROCESSI – GRADUALITA'



# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

## MAPPATURA DEI PROCESSI – GRADUALITA'



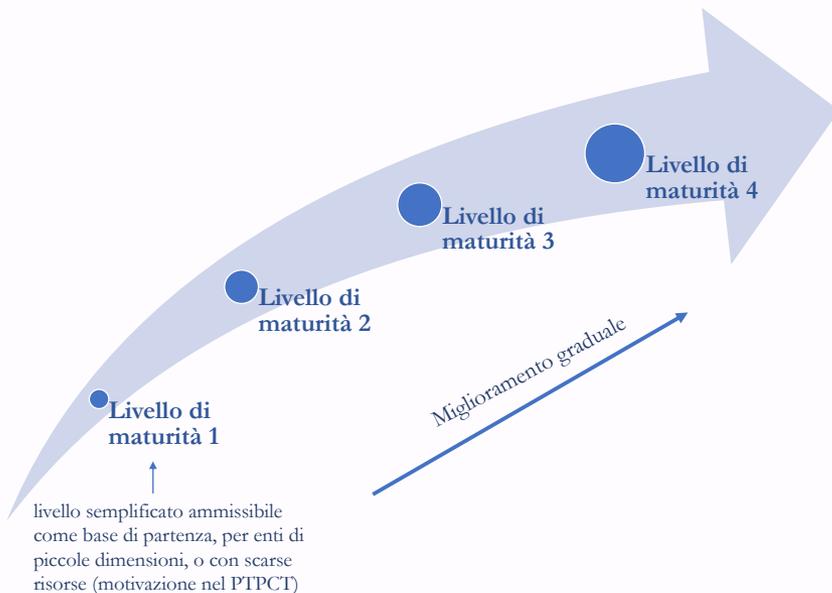
La **gradualità di approfondimento**, per tenere conto delle esigenze delle amministrazioni di piccole dimensioni o caratterizzate da criticità organizzative (scarse risorse e/o competenze), può riguardare:

- **gli elementi** funzionali alla descrizione dei processi
- **gli ambiti di attività** (aree di rischio) da destinare all'approfondimento;



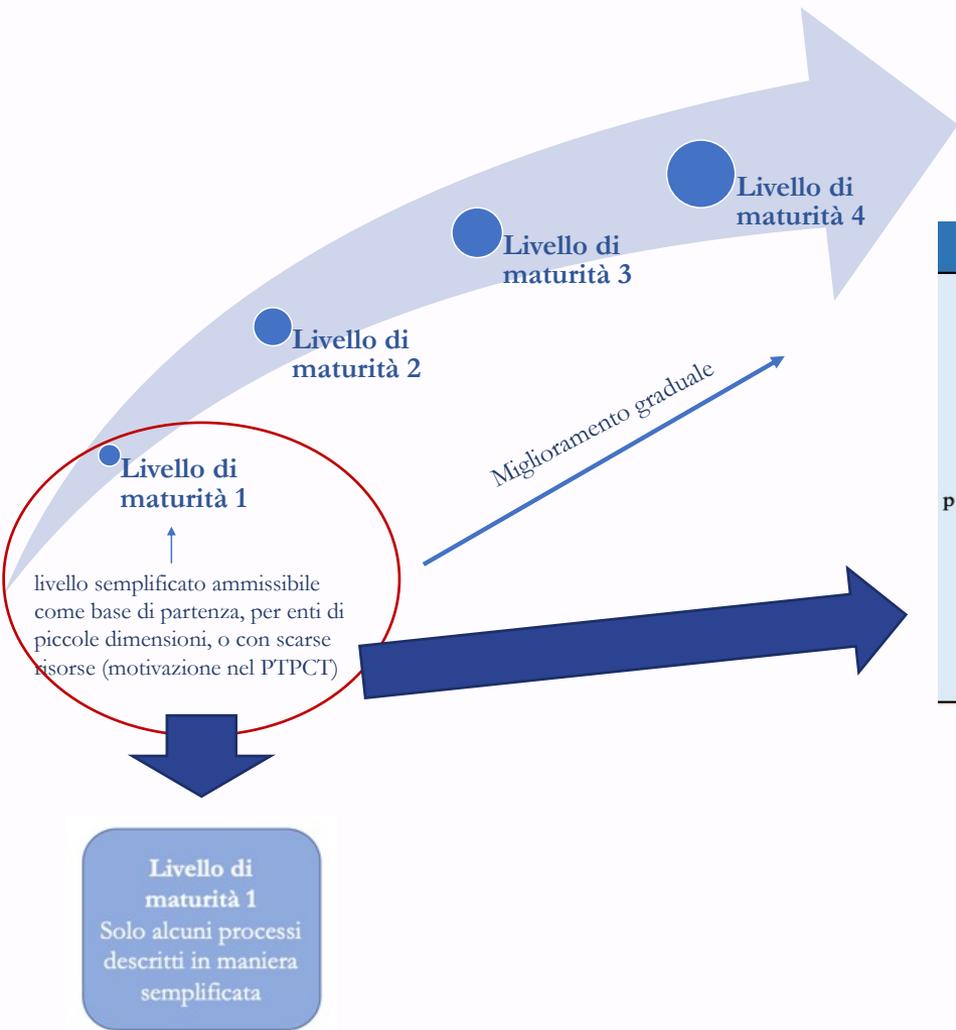
# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO

## MAPPATURA DEI PROCESSI – GRADUALITA'



La **descrizione esaustiva analitica** dei processi dell'amministrazione può essere realizzata in maniera progressiva nei diversi cicli annuali di gestione del rischio corruttivo, tenendo conto delle risorse e delle competenze effettivamente disponibili





## IPOTESI 1

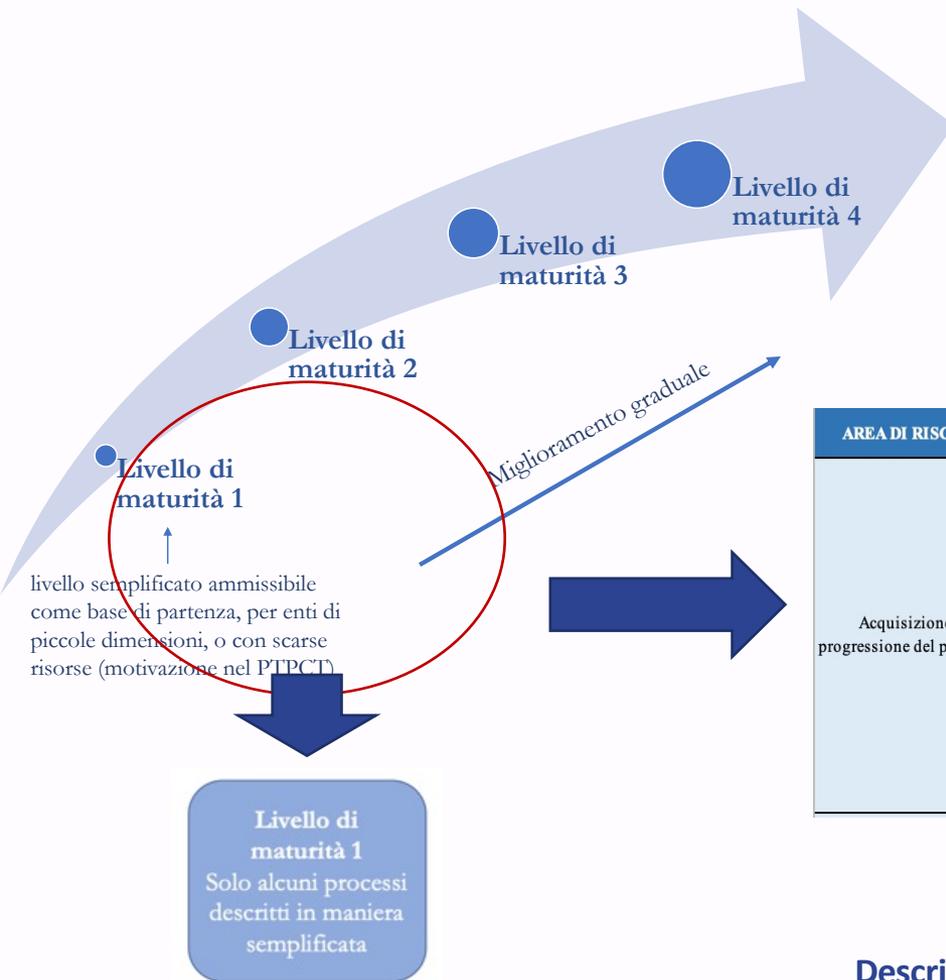
AREA DI RISCHIO	MACRO PROCESSO	RESPONSABILE
Acquisizione e progressione del personale	Acquisizione risorse umane	Ufficio Risorse Umane
	Valutazioni delle performance individuale e/o organizzative	Ufficio Risorse Umane
	Progressioni di carriera	Ufficio Risorse Umane
	Autorizzazioni al personale	Ufficio Risorse Umane
	Gestione del personale	Ufficio Risorse Umane
	Gestione segnalazione e reclami	Ufficio Risorse Umane
	Procedimenti disciplinari	Ufficio Risorse Umane



**Descrizione (anche con pochi elementi descrittivi) di pochi processi**



## IPOTESI 2



AREA DI RISCHIO	MACRO-PROCESSO	PROCESSO	RESPONSABILE
Acquisizione e progressione del personale	Acquisizione risorse umane	Pianificazione del personale e dotazione organica	Ufficio Risorse Umane
		Comandi da e per altri enti/datori di lavoro	Ufficio Risorse Umane
		Concorsi per l'assunzione del personale	Ufficio Risorse Umane
		Somministrazione di lavoro a termine attraverso Agenzie per il lavoro	Ufficio Risorse Umane
		Procedure di mobilità esterna ex art. 30 DLgs. 165/2001	Ufficio Risorse Umane
		Procedura avviamento selezione per assunzione di personale a tempo determinato o indeterminato (ex legge n. 56/87)	Ufficio Risorse Umane
		Selezione personale ex art. 90 TUEL	Ufficio Risorse Umane
		Procedura avviamento selezione per assunzione ex Legge 68/99	Ufficio Risorse Umane
		Selezione per tirocinanti e stagisti (risorse umane)	Ufficio Risorse Umane
		Stabilizzazioni	Ufficio Risorse Umane



**Descrizione (anche con pochi elementi descrittivi) di pochi processi**



# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO



## MAPPATURA DEI PROCESSI – OUTPUT

AREA DI RISCHIO	Provvedimenti Ampliativi della Sfera Giuridica del Destinatario privi di effetto economico diretto ed immediato	
<b>PROCESSO</b>	Concessione di Suolo Pubblico	
<b>DESCRIZIONE DEL PROCESSO</b>	Il processo è finalizzato all’assegnazione di spazi pubblici per l’esercizio di attività commerciali	
<b>INPUT DEL PROCESSO</b>	Istanza di parte	
<b>OUTPUT</b>	Concessione o diniego	
<b>FASI DEL PROCESSO</b>	<b>ATTIVITÀ DEL PROCESSO</b>	<b>SOGGETTO CHE SVOLGE L’ATTIVITÀ</b>
Ricezione e protocollazione	Ricezione dell’istanza tramite:	Funzionario UO SUAP, Mercati, Attività Produttive e Turismo
	a. Plico consegnato a mano	
	a. Plico ricevuto mezzo posta	
	a. Richiesta ricevuta mezzo posta elettronica	
	a. Richiesta ricevuta mezzo fax	
	Consegna all’Ufficio protocollo	Funzionario UO SUAP, Mercati, Attività Produttive e Turismo
	Protocollazione e assegnazione numero di pratica	Funzionario Ufficio Protocollo
Istruttoria della Pratica	Consegna all’Ufficio competente	Funzionario Ufficio Protocollo
	Verifica della corrispondenza dei requisiti:	Funzionario UO SUAP, Mercati, Attività Produttive e Turismo
	a. Possesso della licenza/requisiti soggettivi professionali per il settore per il quale è stata fatta la richiesta;	
Rilascio concessione o diniego	a. regolarità contributiva e fiscale dell’impresa	
	Emanazione del provvedimento	Dirigente UO SUAP, Mercati, Attività Produttive e Turismo



# ANALISI DEL CONTESTO INTERNO ESEMPI MAPPATURE PROCESSI



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO  
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA  
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA



Comune di  
Cesano  
Boscone

PTPCT 2021-  
2023

AREA DI RISCHIO	ACQUISIZIONE E PROGRESSIONE DEL PERSONALE					
PROCESSO	Concorso per acquisizione di personale a tempo indeterminato					
DESCRIZIONE DEL PROCESSO	Si tratta della selezione del personale attraverso l'espletamento di prove selettive					
RESPONSABILE DEL PROCESSO	Ufficio Centrale Risorse Umane					
INPUT	Fabbisogno di personale					
OUTPUT	Formazione della graduatoria					
FASI DEL PROCESSO	ATTIVITÀ DEL PROCESSO	SOGGETTO CHE SVOLGE L'ATTIVITÀ	EVENTI RISCHIOSI	FATTORI ABILITANTI	LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE
Analisi del fabbisogno	I Dirigenti esprimono la necessità di personale (anche) per il perseguimento degli obiettivi indicati nel PEG	Comitato di Direzione	Possibilità di alterare il reale fabbisogno	inadeguata diffusione della cultura della legalità	BASSO	<b>Misure esistenti:</b> Partecipazione di più soggetti
	Esame delle richieste attraverso numerose interlocuzioni con la parte politica	Comitato di Direzione Organo esecutivo Ufficio Centrale Risorse Umane	Possibilità di indirizzare il fabbisogno	inadeguata diffusione della cultura della legalità	BASSA	<b>Misura proposta:</b> ricostruzione procedura e uso di modulistica
	Proposta Piano Triennale di fabbisogno del personale	Ufficio Centrale Risorse Umane	-	-	BASSA	
	Approvazione del Piano Triennale di fabbisogno del personale	Giunta	Possibilità di alterare il fabbisogno definito nelle fasi precedenti		BASSA	
	Declinazione gestionale/operativa del Piano Triennale di fabbisogno del personale attraverso atto organizzativo interno	Segretario Generale	-		BASSO	<b>Misure esistenti:</b> atto del SG (operativizza le attività)
	Definizione del profilo ricercato	Ufficio Centrale Risorse Umane	Costruzione di un profilo troppo		MEDIO	<b>Misure esistenti:</b>



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO  
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA  
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA



Comune di  
Isola di  
Caporizzuto

PTPCT 2021-  
2023

Avvocatura						
Mappatura ATTIVITA' - FASI - AZIONI (descrizione analitica ed estesa)						
MACROPROCESSO	PROCESSO	FASE DEL PROCESSO	ATTIVITA' CRITICA DEL PROCESSO	Esecutore azione	Attività vincolata vs attività discrezionale	Tipologia di attività - disciplinata da
Gestione degli Affari legali	Affidamenti per incarichi legali a difesa dell'Ente	Affidamento incarichi legali a difesa dell'Ente	Individuazione dello studio legale cui affidare l'incarico	Dirigente/Funziario Avvocatura Comunale	discrezionale	Prassi consolidata
	Risarcimento danni	Risarcimento danni a terzi	Ricostruzione dei fatti con il fine di agevolare una o più parti	Dirigente/Funziario Avvocatura Comunale	discrezionale	Prassi consolidata
		Risarcimento danni provocati al Comune	Definizione entità risarcimento con il fine di agevolare una o più parti	Dirigente/Funziario Avvocatura Comunale	discrezionale	Prassi consolidata
	Supporto giuridico	Supporto giuridico ai servizi interni dell'ente	Esame del problema e rilascio parere	Dirigente/Funziario	discrezionale	Prassi consolidata
	Tutela dell'interdetto legale	Tutela dell'interdetto	Rilascio del provvedimento	Dirigente/Funziario Avvocatura Comunale	discrezionale	Normativa – Prassi consolidata
	Gestione assicurazioni	Individuazione dei criteri per bandire gara di selezione contraente	Redazione capitolato di gara	Dirigente/Funziario Avvocatura Comunale	discrezionale	Normativa
Individuazione del soggetto			Mancato rispetto dei tempi minimi previsti dalla normativa per la pubblicazione del bando e per la presentazione delle offerte	Dirigente/Funziario Avvocatura Comunale	vincolata	Normativa – Prassi consolidata



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO  
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA  
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

AREA DI RISCHIO	GESTIONE LISTE D'ATTESA
PROCESSO	GESTIONE DELLE LISTE DI ATTESA (RICOVERI ED INTERVENTI CHIRURGICI)
	<b>INPUT</b>
	Inserimento da parte del medico specialista nella lista (se studio privato passaggio per specialista ospedaliero)
DESCRIZIONE DEL PROCESSO	<b>OUTPUT</b>
	Aggiornamento/Cancelazione dalla lista
	Si tratta di tutte le attività inerenti alla gestione delle liste di attesa (specifiche per tipologia di intervento) in ambito ospedaliero per gli interventi chirurgici.
RESPONSABILE DEL PROCESSO	Medico specialista, primario e coordinatore del Reparto
ATTIVITÀ DEL PROCESSO	<b>SOGGETTO CHE SVOLGE L'ATTIVITÀ</b>
Visita presso medico specialista che fa emergere la necessità di un intervento chirurgico.	Medico specialista
Inserimento dell'utente in lista di attesa tramite software "gestione liste d'attesa" specificando:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dati dell'utente;</li> <li>• regime (ordinario, day-surgery);</li> <li>• classe di priorità dell'intervento.</li> </ul>	Medico specialista
Previa programmazione del reparto, individuazione del numero e tipologia di pazienti (anche in funzione del tipo di intervento) da operare settimanalmente.	Responsabile /Direttore in condivisione con il coordinatore infermieristico
Chiamata dei pazienti per la pre-ospedalizzazione	Infermiere addetto alla pre-ospedalizzazione e coordinatore
In caso di rinuncia ( <i>momentanea o definitiva</i> ) del paziente alla pre-ospedalizzazione, slittamento della lista d'attesa e "S" (sospensione momentanea) o cancellazione	Coordinatore del Reparto
Pre-ospedalizzazione	Infermiere Medico Specialista Capo Sala Anestesista
Invio (tramite sistema/cartella clinica cartacea) al reparto dell'informazione su idoneità all'intervento	Capo sala pre-ospedalizzazione / Capo sala reparto chirurgico
In caso di esito positivo (idoneità) della pre-ospedalizzazione programmazione dell'intervento (in base alla tipologia dell'intervento, tempo di permanenza in lista, durata dell'intervento e presenza di professionalità e turnistica – disponibilità attrezzature) e, previa programmazione (settimanale e/o mensile a seconda dei casi specifici), individuazione dei pazienti da chiamare per l'intervento	Direttore UOC
Chiamata al paziente per comunicazione della data di ricovero	Infermiere di reparto
Revisione della lista	Personale infermieristico di reparto Capo Sala Pre-ospedalizzazione
In caso di approvazione della data accettazione in ospedale nella data del ricovero.	Personale infermieristico di reparto
	Equipe Infermiere di reparto
(fino a 3 volte – da regolamento interno):	Capo Sala Infermiere di reparto Pre-ospedalizzazione

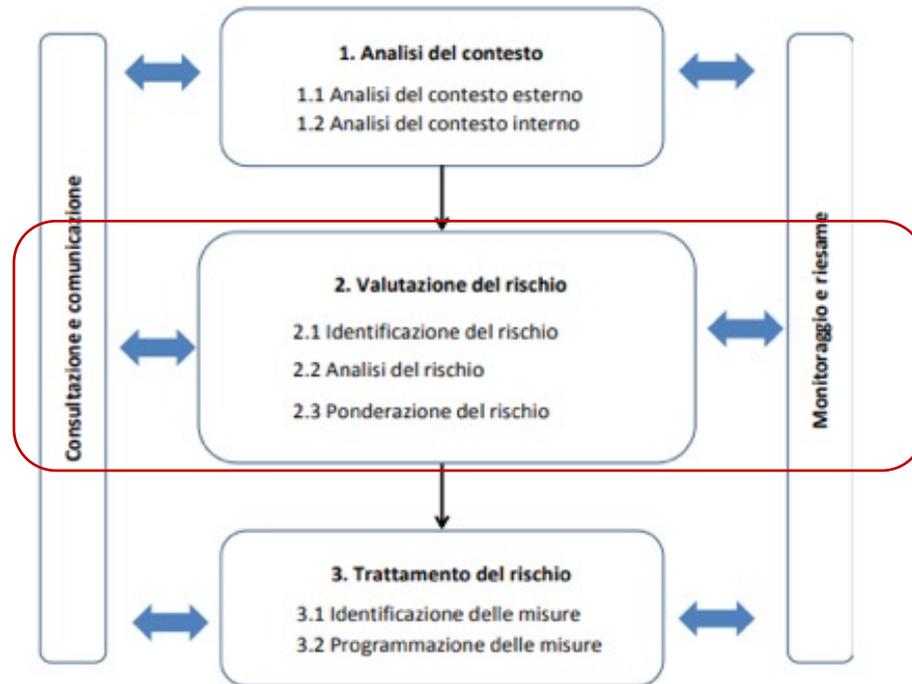
# VALUTAZIONE DEL RISCHIO



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO  
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA  
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

# VALUTAZIONE DEL RISCHIO



# VALUTAZIONE DEL RISCHIO

La valutazione del rischio è la 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 le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio).

La valutazione del rischio si articola in tre fasi:

1. Identificazione degli eventi rischiosi
2. Analisi del rischio (fattori abilitanti e valutazione esposizione)
3. Ponderazione



# VALUTAZIONE DEL RISCHIO



# VALUTAZIONE DEL RISCHIO

## INDIVIDUAZIONE EVENTI RISCHIOSI

L'identificazione del rischio, o meglio degli eventi rischiosi, ha l'obiettivo di individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo.

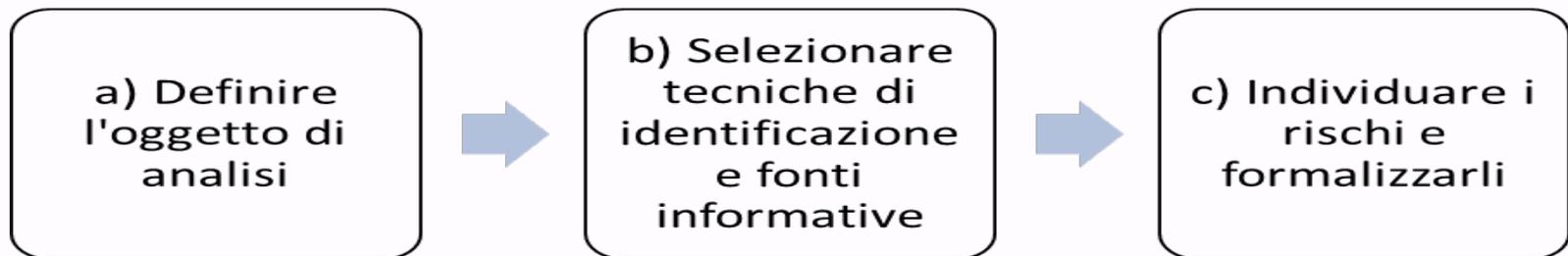
Questa fase è cruciale perché un evento rischioso non identificato non potrà essere gestito e la mancata individuazione potrebbe compromettere l'attuazione di una strategia efficace di prevenzione della corruzione.

L'identificazione dei rischi deve includere tutti gli eventi rischiosi che, anche solo ipoteticamente, potrebbero verificarsi. Anche in questa fase, il coinvolgimento della struttura organizzativa è fondamentale poiché i responsabili degli uffici (o processi), avendo una conoscenza approfondita delle attività svolte dall'amministrazione, possono facilitare l'identificazione degli eventi rischiosi.



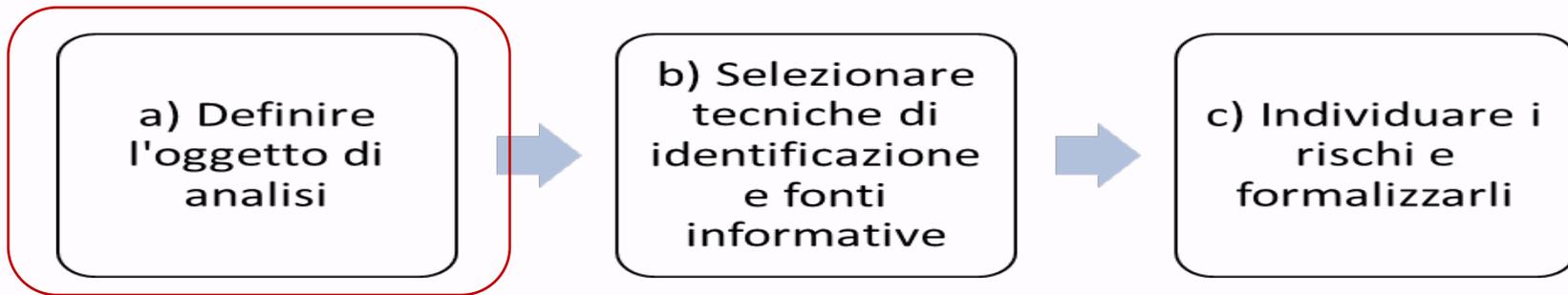
# VALUTAZIONE DEL RISCHIO

## INDIVIDUAZIONE EVENTI RISCHIOSI



# VALUTAZIONE DEL RISCHIO

## INDIVIDUAZIONE EVENTI RISCHIOSI



- *Oggetto di analisi può essere definito con livelli di analiticità e, dunque, di qualità progressivamente crescenti. Oggetto di analisi può essere, infatti, l'intero processo o le singole attività di cui si compone il processo.*
- *Si ritiene che il livello minimo di analisi per l'identificazione dei rischi debba essere rappresentato dal processo*



# VALUTAZIONE DEL RISCHIO

## INDIVIDUAZIONE EVENTI RISCHIOSI - TECNICHE

Analisi di documenti e di banche dati  
Esame delle segnalazioni  
Interviste/incontri con il personale  
dell'amministrazione  
Workshop e Focus group  
Benchmarking con amministrazioni simili  
Analisi dei casi di corruzione

.....



# VALUTAZIONE DEL RISCHIO

## INDIVIDUAZIONE EVENTI RISCHIOSI - FONTI

- i. le risultanze dell'analisi del contesto interno e esterno realizzate nelle fasi precedenti;
- ii. le risultanze dell'analisi della mappatura dei processi;
- iii. l'analisi di eventuali casi giudiziari e di altri episodi di corruzione o cattiva gestione accaduti in passato nell'amministrazione oppure in altre amministrazioni o enti che possono emergere dal confronto con realtà simili;
- iv. incontri (o altre forme di interazione) con i responsabili degli uffici o il personale dell'amministrazione che abbia conoscenza diretta sui processi e quindi delle relative criticità;
- v. le risultanze dell'attività di monitoraggio svolta dal RPCT e delle attività svolte da altre strutture di controllo interno (es. internal audit) laddove presenti;
- vi. le segnalazioni ricevute tramite il canale del whistleblowing o tramite altra modalità (es. segnalazioni raccolte dal RUP);
- vii. le esemplificazioni eventualmente elaborate dall'Autorità per il comparto di riferimento;
- viii. il registro di rischi realizzato da altre amministrazioni, simili per tipologia e complessità organizzativa, analizzati nel corso di momenti di confronto e collaborazione.



# VALUTAZIONE DEL RISCHIO

## INDIVIDUAZIONE EVENTI RISCHIOSI – REGISTRO

PNA 2019 – Allegato 1

*L'identificazione degli eventi rischiosi conduce alla creazione di un "Registro degli eventi rischiosi", nel quale sono riportati gli eventi rischiosi relativi ai processi dell'amministrazione.*

*A seconda del livello di analiticità della mappatura dei processi si avranno strutture del Registro degli eventi rischiosi più o meno analitiche, fino a far corrispondere gli eventi rischiosi alle singole fasi/attività del processo.*

*Nella costruzione di tale Registro è importante fare in modo che gli eventi rischiosi siano adeguatamente descritti, siano specifici del processo nel quale sono stati rilevati e non generici.*



# VALUTAZIONE DEL RISCHIO

## INDIVIDUAZIONE EVENTI RISCHIOSI – GRADUALITA'



# VALUTAZIONE DEL RISCHIO

## INDIVIDUAZIONE EVENTI RISCHIOSI – ESEMPIO

<b>AREA DI RISCHIO</b>	<b>Provvedimenti Ampliativi della Sfera Giuridica del Destinatario privi di effetto economico diretto ed immediato</b>		
<b>PROCESSO</b>	Concessione di Suolo Pubblico		
<b>DESCRIZIONE DEL PROCESSO</b>	Il processo è finalizzato all'assegnazione di spazi pubblici per l'esercizio di attività commerciali		
<b>INPUT DEL PROCESSO</b>	Istanza di parte		
<b>OUTPUT</b>	Concessione o diniego		
<b>FASI DEL PROCESSO</b>	<b>ATTIVITÀ DEL PROCESSO</b>	<b>SOGGETTO CHE SVOLGE L'ATTIVITÀ</b>	<b>EVENTI RISCHIOSI</b>
<b>Ricezione protocollazione</b>	e Ricezione dell'istanza tramite:	Funzionario UO SUAP, Mercati, Attività Produttive e Turismo	Creazione discrezionale di condizioni di accesso agevolato al servizio pubblico. Ad esempio con l'individuazione di un percorso preferenziale della pratica rispetto ad altre Richiesta e/o accettazione impropria di regali, compensi o altre utilità in connessione con l'espletamento delle proprie funzioni o dei compiti affidati
	a. Plico consegnato a mano		"Smarrimento" del plico/ collocazione inesatta / possibilità di modificare l'integrità degli atti conseguiti anche al fine di modificare l'ordine di priorità nella lavorazione delle pratiche
	a. Plico ricevuto mezzo posta		
	a. Richiesta ricevuta mezzo posta elettronica		
	a. Richiesta ricevuta mezzo fax		
	Consegna all'Ufficio protocollo	Funzionario UO SUAP, Mercati, Attività Produttive e Turismo	Ritardo nella consegna
Protocollazione e assegnazione numero di pratica	Funzionario Ufficio Protocollo	"Smarrimento" del plico/ collocazione inesatta al fine di modificare l'ordine di priorità nella lavorazione delle pratiche	
Consegna all'Ufficio competente	Funzionario Ufficio Protocollo	Ritardo nella consegna	
<b>Istruttoria della Pratica</b>	Verifica della corrispondenza dei requisiti:	Funzionario UO SUAP, Mercati, Attività Produttive e Turismo	Omissione di controllo/ manipolazione esiti del controllo
	a. Possesso della licenza/requisiti professionali per il settore		

# VALUTAZIONE DEL RISCHIO

## ANALISI DEL RISCHIO – FATTORI ABILITANTI

L'analisi del rischio ha un duplice obiettivo:

- **comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente, attraverso l'analisi dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione.**
- **stimare il livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio**



# VALUTAZIONE DEL RISCHIO

## ANALISI DEL RISCHIO – FATTORI ABILITANTI

L'analisi è essenziale al fine

- di comprendere i fattori abilitanti degli eventi corruttivi, ossia **i fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione**
- di individuare le misure specifiche di trattamento più efficaci, ossia le azioni di risposta più appropriate e indicate per prevenire i rischi



# VALUTAZIONE DEL RISCHIO

## ANALISI DEL RISCHIO – FATTORI ABILITANTI

- a) mancanza di misure di trattamento del rischio (e/o 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;
- b) mancanza 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 amministrazione.



# VALUTAZIONE DEL RISCHIO

## ANALISI DEL RISCHIO – FATTORI ABILITANTI - ESEMPIO

AREA DI RISCHIO		Provvedimenti Ampliativi della Sfera Giuridica del Destinatario privi di effetto economico diretto ed immediato			
PROCESSO		Concessione di Suolo Pubblico			
DESCRIZIONE DEL PROCESSO		Il processo è finalizzato all’assegnazione di spazi pubblici per l’esercizio di attività commerciali			
INPUT DEL PROCESSO		Istanza di parte			
OUTPUT		Concessione o diniego			
FASI DEL PROCESSO		ATTIVITÀ DEL PROCESSO	SOGGETTO CHE SVOLGE L’ATTIVITÀ	EVENTI RISCHIOSI	ANALISI DEI FATTORI ABILITANTI
Ricezione e protocollazione	e	Ricezione dell’istanza tramite:	Funzionario UO SUAP, Mercati, Attività Produttive e Turismo	Creazione discrezionale di condizioni di accesso agevolato al servizio pubblico. Ad esempio con l’individuazione di un percorso preferenziale della pratica rispetto ad altre Richiesta e/o accettazione impropria di regali, compensi o altre utilità in connessione con l’espletamento delle proprie funzioni o dei compiti affidati “Smarrimento” del plico/ collocazione inesatta / possibilità di modificare l’integrità degli atti conseguiti anche al fine di modificare l’ordine di priorità nella lavorazione delle pratiche	Mancanza di trasparenza Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Inadeguata diffusione della cultura della legalità
	a.	Plico consegnato a mano			

# VALUTAZIONE DEL RISCHIO

## ANALISI DEL RISCHIO – STIMA ESPOSIZIONE AL RISCHIO

Novità PNA 2019:

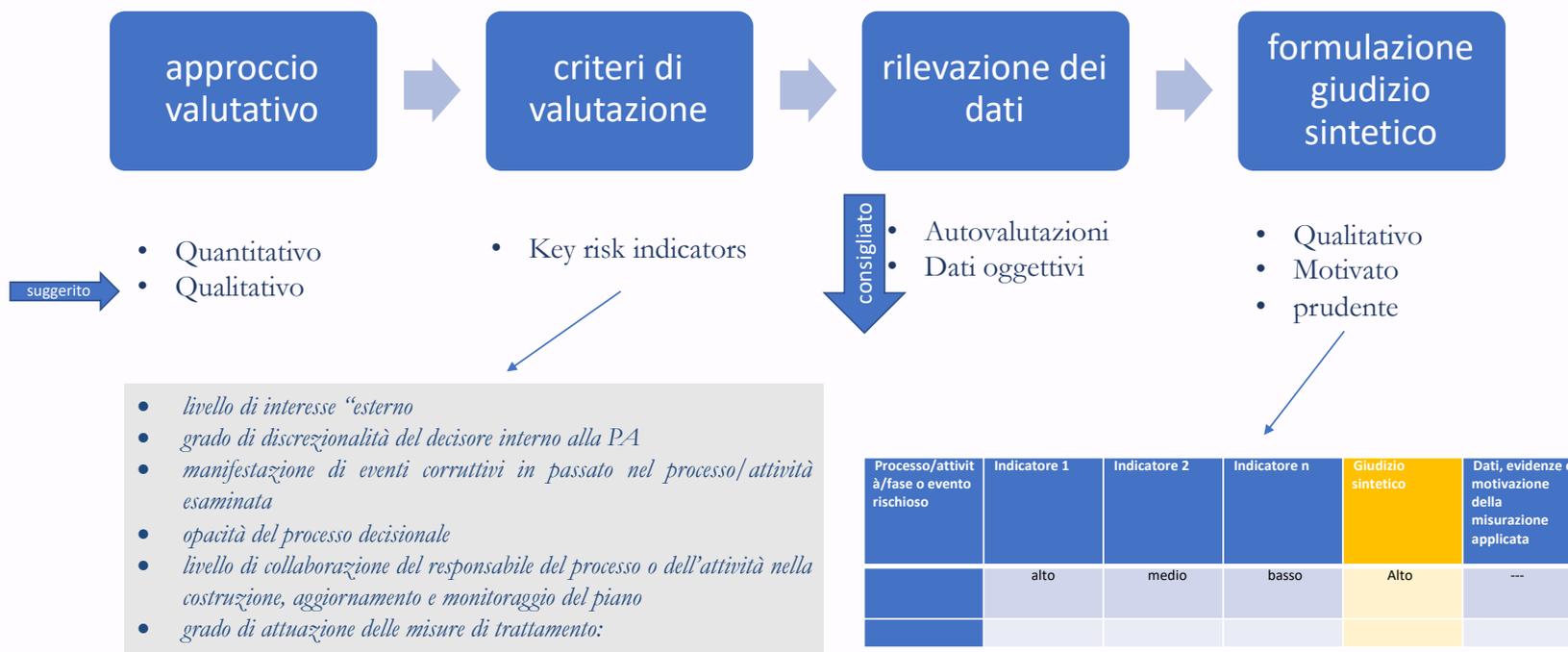
- **Superamento totale** dell'allegato 5 PNA 2013 (riferimento non più valido)
- **Gradualità**: il grado di semplificazione sarà proporzionale al livello di dettaglio scelto in fase di semplificazione (meno elementi da analizzare se si è scelto il livello di processo; più elementi se si è scelto il livello di attività).

Di conseguenza la **qualità dell'analisi sarà inversamente proporzionale al grado di dettaglio**



# VALUTAZIONE DEL RISCHIO

## ANALISI DEL RISCHIO – STIMA ESPOSIZIONE AL RISCHIO



# VALUTAZIONE DEL RISCHIO

## ANALISI DEL RISCHIO – STIMA ESPOSIZIONE AL RISCHIO

<b>AREA DI RISCHIO</b>	Provvedimenti Ampliativi della Sfera Giuridica del Destinatario privi di effetto economico diretto ed immediato				
<b>PROCESSO</b>	Concessione di Suolo Pubblico				
<b>DESCRIZIONE DEL PROCESSO</b>	Il processo è finalizzato all'assegnazione di spazi pubblici per l'esercizio di attività commerciali				
<b>INPUT DEL PROCESSO</b>	Istanza di parte				
<b>OUTPUT</b>	Concessione o diniego				
<b>FASI DEL PROCESSO</b>	<b>ATTIVITÀ DEL PROCESSO</b>	<b>SOGGETTO CHE SVOLGE L'ATTIVITÀ</b>	<b>EVENTI RISCHIOSI</b>	<b>ANALISI DELLE CAUSE</b>	<b>LIVELLO ESPOSIZIONE AL RISCHIO</b>
<b>Ricezione e protocollazione</b>	Ricezione dell'istanza tramite:				
	a. Plico consegnato a mano	Funzionario SUAP, Attivà Produitive e Turismo	UO Mercati, Attivà Produitive e Turismo	Creazione discrezionale di condizioni di accesso agevolato al servizio pubblico. Ad esempio con l'individuazione di un percorso preferenziale della pratica rispetto ad altre Richiesta e/o accettazione impropria di regali, compensi o altre utilità in connessione con l'espletamento delle proprie funzioni o dei compiti affidati "Smarrimento" del plico/ collocazione inesatta / possibilità di modificare l'integrità degli atti conseguiti anche al fine di modificare l'ordine di priorità nella lavorazione delle pratiche	Mancaza di trasparenza Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Inadeguata diffusione della cultura della legalità
	a. Plico ricevuto				

# VALUTAZIONE DEL RISCHIO

## PONDERAZIONE DEL RISCHIO

Necessaria al fine di stabilire:

- le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio;
- le priorità di trattamento dei rischi, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera, attraverso il loro confronto.



# VALUTAZIONE DEL RISCHIO ESEMPI



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO  
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA  
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA



Comune di  
Cesano  
Boscone

PTPCT 2021-  
2023

AREA DI RISCHIO	ACQUISIZIONE E PROGRESSIONE DEL PERSONALE					
PROCESSO	Concorso per acquisizione di personale a tempo indeterminato					
DESCRIZIONE DEL PROCESSO	Si tratta della selezione del personale attraverso l'espletamento di prove selettive					
RESPONSABILE DEL PROCESSO	Ufficio Centrale Risorse Umane					
INPUT	Fabbisogno di personale					
OUTPUT	Formazione della graduatoria					
FASI DEL PROCESSO	ATTIVITÀ DEL PROCESSO	SOGGETTO CHE SVOLGE L'ATTIVITÀ	EVENTI RISCHIOSI	FATTORI ABILITANTI	IL LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE
Analisi del fabbisogno	I Dirigenti esprimono la necessità di personale (anche) per il perseguimento degli obiettivi indicati nel PEG	Comitato di Direzione	Possibilità di alterare il reale fabbisogno	inadeguata diffusione della cultura della legalità	BASSO	<b>Misure esistenti:</b> Partecipazione di più soggetti
	Esame delle richieste attraverso numerose interlocuzioni con la parte politica	Comitato di Direzione Organo esecutivo Ufficio Centrale Risorse Umane	Possibilità di indirizzare il fabbisogno	inadeguata diffusione della cultura della legalità	BASSA	<b>Misura proposta:</b> ricostruzione procedura e uso di modulistica
	Proposta Piano Triennale di fabbisogno del personale	Ufficio Centrale Risorse Umane	-	-	BASSA	
	Approvazione del Piano Triennale di fabbisogno del personale	Giunta	Possibilità di alterare il fabbisogno definito nelle fasi precedenti		BASSA	
	Declinazione gestionale/operativa del Piano Triennale di fabbisogno del personale attraverso atto organizzativo interno	Segretario Generale	-		BASSO	<b>Misure esistenti:</b> atto del SG (operativizza le attività)
	Definizione del profilo ricercato	Ufficio Centrale Risorse Umane	Costruzione di un profilo troppo		MEDIO	<b>Misure esistenti:</b>



**Comune di  
Cesano  
Boscone**

**PTPCT 2021-  
2023**

ATTIVITÀ DEL PROCESSO	SOGGETTO CHE SVOLGE L'ATTIVITÀ	EVENTI RISCHIOSI	FATTORI ABILITANTI	LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE
I Dirigenti esprimono la necessità di personale (anche) per il perseguimento degli obiettivi indicati nel PEG	Comitato di Direzione	Possibilità di alterare il reale fabbisogno	inadeguata diffusione della cultura della legalità	<b>BASSO</b>	<b>Misure esistenti:</b> Partecipazione di più soggetti

Processo/attività/fase o evento rischioso	livello di interesse "esterno"	Grado di discrezionalità del decisore interno alla PA	manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata	opacità del processo decisionale	livello di collaborazione del responsabile del processo o dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del piano	grado di attuazione delle misure di trattamento	Giudizio sintetico	Dati, evidenze e motivazione della misurazione applicata
I Dirigenti esprimono la necessità di personale (anche) per il perseguimento degli obiettivi indicati nel PEG	BASSO	BASSO	BASSO	MEDIO (possibilità di appoggio del "politico")		Nessuna	<b>BASSA</b>	Essendo una fase molto preliminare e lontana dalla fase decisoria, esistono successivi livelli di controllo che possono ridurre già il rischio individuato

AREA DI RISCHIO	GESTIONE LISTE D'ATTESA			
PROCESSO	GESTIONE DELLE LISTE DI ATTESA (RICOVERI ED INTERVENTI CHIRURGICI)			
	INPUT	OUTPUT	NOTE	
	Inserimento da parte del medico specialista nella lista (se studio privato passaggio per specialista ospedaliero)	Aggiornamento/Cancelazione dalla lista	Nei casi urgenti provenienti dal pronto soccorso l'iter è diretto	
DESCRIZIONE DEL PROCESSO	Si tratta di tutte le attività inerenti alla gestione delle liste di attesa (specifiche per tipologia di intervento) in ambito ospedaliero per gli interventi chirurgici.			
RESPONSABILE DEL PROCESSO	Medico specialista, primario e coordinatore del Reparto			
ATTIVITÀ DEL PROCESSO	SOGGETTO CHE SVOLGE L'ATTIVITÀ	EVENTI RISCHIOSI	FATTORI ABILITANTI	ESPOSIZIONE AL RISCHIO
Visita presso medico specialista che fa emergere la necessità di un intervento chirurgico.	Medico specialista	Dirottamento del paziente dalle liste di attesa dell'attività istituzionale a strutture private o ALPI		<b>ALTA</b> L'esposizione al rischio è elevata. Tale rischio può variare significativamente a seconda delle strutture e specialità, dall'appetibilità del chirurgo e delle strutture, dal numero delle persone, dalle pressioni esterne per l'inserimento in lista.
Inserimento dell'utente in lista di attesa tramite software "gestione liste d'attesa" specificando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dati dell'utente;</li> <li>• regime (ordinario, day-surgery);</li> <li>• classe di priorità dell'intervento.</li> </ul>	Medico specialista	1. Forzare la priorità d'accesso (criteri) per anticipare lista d'attesa (assegnazione di una classe di priorità superiore a quella che realmente dovrebbe essere assegnata)  1. Pressioni ed influenze di soggetti esterni nei confronti del medico specialista per anticipare l'intervento e non rispettare le liste di attesa.		<b>MEDIO</b> Attualmente l'esposizione al rischio di questa attività è media nonostante la presenza di regolamenti e procedure interne, anche informatiche a supporto, tali da garantire la tracciabilità del flusso del processo, oltre ad una serie di controlli esistenti. Tali controlli, tuttavia, necessitano di essere migliorati per ridurre ulteriormente l'esposizione al rischio
Previa programmazione del reparto, individuazione del numero e tipologia di pazienti (anche in funzione del tipo di intervento) da operare settimanalmente.	Responsabile /Direttore in condivisione con il coordinatore infermieristico	Possibili influenze della dirigenza che alterano la programmazione stabilita	Esercizio distorto della discrezionalità	<b>BASSA</b> Attualmente l'esposizione al rischio di questa attività è bassa per via della tracciabilità del processo (informatizzazione, motivazione delle scelte, poca flessibilità negli spostamenti per via delle analisi che scadono)
Chiamata dei pazienti per la pre-ospedalizzazione	Infermiere addetto alla pre-ospedalizzazione e coordinatore			<b>BASSA</b> Atto dovuto, nessun margine di discrezionalità poiché la scelta è stata fatta nella fase precedente
In caso di rinuncia ( <i>momentanea o definitiva</i> ) del paziente alla pre-ospedalizzazione, slittamento della lista d'attesa e "S" (sospensione momentanea) o cancellazione	Coordinatore del Reparto			<b>BASSA</b> Informatizzazione del processo e tracciabilità di tutti gli elementi dello stesso, anche in funzione del fatto che ogni soggetto abilitato ha la propria password ed è quindi semplice risalire a chi ha operato sul sistema

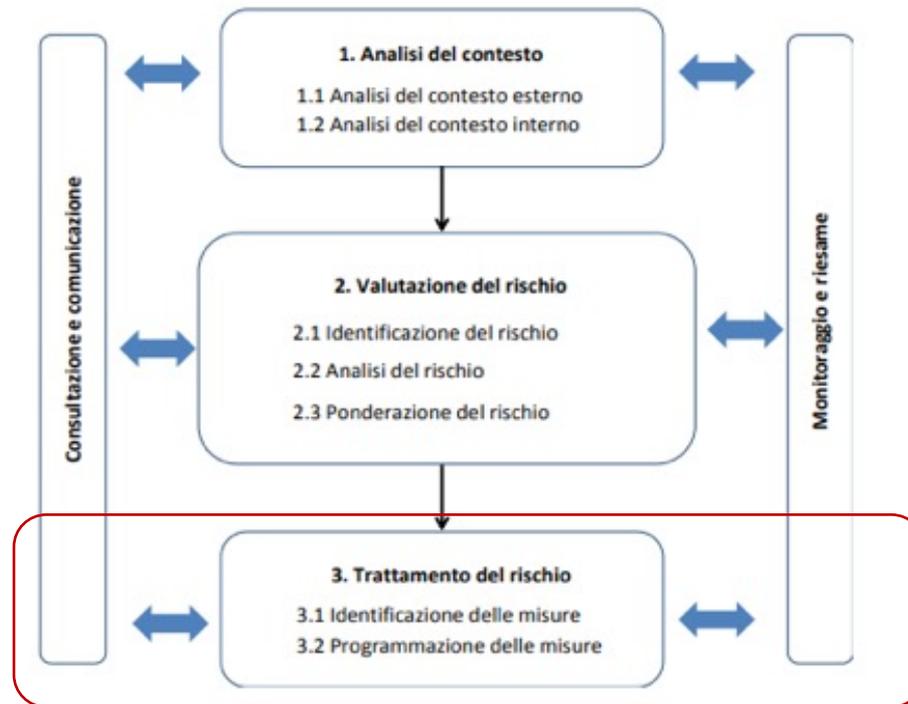
# TRATTAMENTO DEL RISCHIO



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO  
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA  
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

# TRATTAMENTO DEL RISCHIO



# TRATTAMENTO DEL RISCHIO

- **individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi.**
- **le amministrazioni non devono limitarsi a proporre delle misure astratte o generali, ma devono progettare l'attuazione di misure specifiche e puntuali e prevedere scadenze ragionevoli in base alle priorità rilevate e alle risorse disponibili**



# TRATTAMENTO DEL RISCHIO

## INDIVIDUAZIONE MISURE

**Misure generali** (o “di sistema”), che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo di prevenzione della corruzione intervenendo in maniera trasversale sull’intera amministrazione;  
**Misure specifiche**, che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l’analisi del rischio.

**“L’individuazione e la valutazione della congruità delle misure rispetto all’obiettivo di prevenire il rischio rientrano fra i compiti fondamentali di ogni amministrazione o ente.”**



# TRATTAMENTO DEL RISCHIO

## INDIVIDUAZIONE MISURE

- Misure di controllo
- Misure di trasparenza
- Misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento
- Misure di regolamentazione
- Misure di semplificazione
- Misure di formazione
- Misure di sensibilizzazione e partecipazione
- Misure di rotazione
- Misure di segnalazione e protezione
- Misure di disciplina del conflitto di interessi



# TRATTAMENTO DEL RISCHIO

## INDIVIDUAZIONE VS PROGETTAZIONE

- 
 Presenza ed efficacia di misure e di controlli specifici pre-esistenti
- 
 Efficacia nella neutralizzazione dei fattori abilitanti
- 
 Sostenibilità economica e organizzativa
- 
 Adattamento alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione

MISURA x	Descrizione misura		
Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Fase 1	Entro il __/__/__	Ufficio x	Es. nr. __/__
Fase n	Entro il __/__/__	Ufficio y	Es. nr. di __



# TRATTAMENTO DEL RISCHIO

## MISURE VS FATTORI ABILITANTI

Possibili FATTORI ABILITANTI degli eventi rischiosi	Possibili misure logicamente connesse
Mancanza di controlli	Misure di controllo
Mancanza di trasparenza	Misure di trasparenza Misure di sensibilizzazione e partecipazione
Mancanza di regolamenti specifici	Misure di regolamentazione
Eccessiva regolamentazione	Misure di semplificazione
Responsabilità di un processo assegnata per un periodo di tempo eccessivo al medesimo soggetto	Misure di rotazione Misure di formazione
Scarsa responsabilizzazione interna	Misure di controllo (valutazione) Misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento Misure di sensibilizzazione e partecipazione
Competenze inadeguate o mancanti del personale addetto ai processi	Misure di formazione
Inadeguata diffusione della cultura della legalità	Misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento Misure di formazione Misure di sensibilizzazione e partecipazione
Pressioni esterne	Misure di segnalazione e protezione
Mancata attuazione del principio di separazione tra politica e amministrazione	Misure di regolamentazione Misure di segnalazione e protezione Misure di disciplina del conflitto di interessi

# TRATTAMENTO DEL RISCHIO

## PROGETTAZIONE DELLE MISURE

Tutte le misure individuate devono essere adeguatamente programmate. **La programmazione delle misure rappresenta un contenuto fondamentale del PTPC.** Per ogni misura è opportuno siano chiaramente descritti almeno i seguenti elementi:

- la tempistica, con l'indicazione delle fasi per l'attuazione;
- i responsabili;
- gli indicatori di monitoraggio e i valori attesi.



# TRATTAMENTO DEL RISCHIO

## PROGETTAZIONE DELLE MISURE

Misura 1			
Attività	Tempi	Uffici responsabile	indicatori
Attività 1	gg/mm/aa	Ufficio A	....
Attività 2	gg/mm/aa	Ufficio B	.....
Attività 3	gg/mm/aa	Ufficio C	....



# TRATTAMENTO DEL RISCHIO

## PROGETTAZIONE DELLE MISURE

**Processo/attività cui associare la misura: CONCESSIONE SUOLO PUBBLICO – RICEZIONE PLICO**

**MISURA: REVISIONE E SEMPLIFICAZIONE DEL PROCESSO**

FASE/ATTIVITA' PREVISTA	TEMPI DI REALIZZAZIONE	RESPONSABILITA'	INDICATORI DI MONITORAGGIO
Definizione della procedura di gestione del processo, con particolare riferimento alla ricezione delle istanze	Entro il 30/10/2021	Funzionario SUAP	Bozza di procedura
Discussione / approvazione della procedura	Entro il 31/12/2021	Dirigente SUAP	Bozza di procedura con indicazioni
Eventuali correttivi alla procedura	Entro il 31/01/2022	Funzionario SUAP	Bozza di procedura con revisioni
Approvazione definitiva	Entro il 28/02/2022	Dirigente SUAP	Procedura deliberata
Informativa ai cittadini sulle nuove modalità di gestione del processo	Entro il 15/04/2022	Funzionario SUAP	Presenza banner / informativa sul sito internet



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO  
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA  
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

# TRATTAMENTO DEL RISCHIO

## PROGETTAZIONE DELLE MISURE – ESEMPI INDICATORI

Tipologia di misura	Esempi di indicatori
misure di controllo	numero di controlli effettuati su numero di pratiche/provvedimenti/ecc.
misure di trasparenza	presenza o meno di un determinato atto/dato/informazione oggetto di pubblicazione (si/no)
misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	numero di iniziative effettuate sull'etica pubblica rispetto a quelle programmate
misure di regolamentazione	verifica sull'adozione di un determinato regolamento/procedura (si/no)
misure di semplificazione	presenza o meno di documentazione o disposizioni che semplifichino i processi (si/no)
misure di formazione	numero di partecipanti a un determinato corso su numero soggetti interessati; risultanze sulle verifiche di apprendimento (risultato dei test su risultato atteso)
misure di sensibilizzazione e partecipazione	numero di iniziative svolte ed evidenza dei contributi raccolti rispetto alle iniziative programmate per tipologia di destinatari (soggetti interni o <i>stakeholder</i> )
misure di rotazione	numero di incarichi/pratiche ruotati/e sul totale



# TRATTAMENTO DEL RISCHIO

## PROGETTAZIONE DELLE MISURE – ESEMPI INDICATORI

Tipologia di misura	Esempi di indicatori
misure di segnalazione e protezione (che possono anche essere riferite ai <i>whistleblower</i> )	numero di misure adottate per agevolare, sensibilizzare, garantire i segnalanti numero di segnalazioni di WB esaminate rispetto a quelle ricevute nell'anno X
misure di gestione del conflitto di interessi	specifiche previsioni su casi particolari di conflitto di interessi tipiche dell'attività dell'amministrazione o ente
misure di regolazione dei rapporti con i "rappresentanti di interessi particolari" ( <i>lobbies</i> ).	presenza o meno di discipline volte a regolare il confronto con le <i>lobbies</i> e strumenti di controllo (si/no)
misure di gestione del <i>pantouflage</i>	numero di dichiarazioni di impegno al rispetto del divieto di <i>pantouflage</i> acquisite rispetto al totale dei dipendenti cessati numero di verifiche effettuate su un campione di dichiarazioni di impegno al rispetto del divieto di <i>pantouflage</i> rispetto al totale dei dipendenti cessati



# TRATTAMENTO DEL RISCHIO ESEMPI



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO  
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA  
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA



Comune di  
Cesano  
Boscone

PTPCT 2021-  
2023

AREA DI RISCHIO	ACQUISIZIONE E PROGRESSIONE DEL PERSONALE					
PROCESSO	Concorso per acquisizione di personale a tempo indeterminato					
DESCRIZIONE DEL PROCESSO	Si tratta della selezione del personale attraverso l'espletamento di prove selettive					
RESPONSABILE DEL PROCESSO	Ufficio Centrale Risorse Umane					
INPUT	Fabbisogno di personale					
OUTPUT	Formazione della graduatoria					
FASI DEL PROCESSO	ATTIVITÀ DEL PROCESSO	SOGGETTO CHE SVOLGE L'ATTIVITÀ	EVENTI RISCHIOSI	FATTORI ABILITANTI	LIVELLO DI ESPOSIZIONE AL RISCHIO	MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE
Analisi del fabbisogno	I Dirigenti esprimono la necessità di personale (anche) per il perseguimento degli obiettivi indicati nel PEG	Comitato di Direzione	Possibilità di alterare il reale fabbisogno	inadeguata diffusione della cultura della legalità	BASSO	Misure esistenti: Partecipazione di più soggetti
	Esame delle richieste attraverso numerose interlocuzioni con la parte politica	Comitato di Direzione Organo esecutivo Ufficio Centrale Risorse Umane	Possibilità di indirizzare il fabbisogno	inadeguata diffusione della cultura della legalità	BASSA	Misura proposta: ricostruzione procedura e uso di modulistica
	Proposta Piano Triennale di fabbisogno del personale	Ufficio Centrale Risorse Umane	-	-	BASSA	
	Approvazione del Piano Triennale di fabbisogno del personale	Giunta	Possibilità di alterare il fabbisogno definito nelle fasi precedenti		BASSA	
	Declinazione gestionale/operativa del Piano Triennale di fabbisogno del personale attraverso atto organizzativo interno	Segretario Generale	-		BASSO	Misure esistenti: atto del SG (operativizza le attività)
	Definizione del profilo ricercato	Ufficio Centrale Risorse Umane	Costruzione di un profilo troppo		MEDIO	Misure esistenti:



Comune di  
Cesano  
Boscone

PTPCT 2021-  
2023

Analisi del fabbisogno	Esame delle richieste attraverso numerose interlocuzioni con la parte politica	Comitato di Direzione Organo esecutivo Ufficio Centrale Risorse Umane	Possibilità di indirizzare il fabbisogno	inadeguata diffusione della cultura della legalità	<b>BASSA</b>	Misura proposta: ricostruzione procedura e uso di modulistica
------------------------	--	---	--	--	--------------	---

MISURA: RICOSTRUZIONE PROCEDURA E USO DI MODULISTICA			
ATTIVITA	TEMPI	UFFICI RESPONSABILE	INDICATORI
Predisposizione della bozza di procedura	30/06/2021	Ufficio Centrale Risorse Umane	Bozza procedura
Predisposizione della bozza di modulistica	30/06/2021	Ufficio Centrale Risorse Umane	Bozza procedura
Condivisione della procedura e della modulistica	30/07/2021	Ufficio Centrale Risorse Umane - Comitato di Direzione	
Informativa ai soggetti interessati	30/09/2021	Ufficio Centrale Risorse Umane	Informativa via mail

# TRATTAMENTO DEL RISCHIO



NUOVI PERCORSI DI SVILUPPO  
DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA  
DELLA REGIONE SICILIANA

FormezPA

# MONITORAGGIO E RIESAME



# MONITORAGGIO E RIESAME

- Scopo: verificare l'attuazione e l'adeguatezza delle misure di prevenzione nonché il complessivo funzionamento del processo stesso e consentire in tal modo di apportare tempestivamente le modifiche necessarie.
- Monitoraggio → attività continuativa di verifica dell'attuazione e dell'idoneità delle singole misure di trattamento del rischio,
- Riesame → attività svolta ad intervalli programmati che riguarda il funzionamento del sistema nel suo complesso.



# MONITORAGGIO

Il PNA 2019 segnala due sotto-fasi del monitoraggio

- ❑ monitoraggio sull'attuazione delle misure di trattamento del rischio;
  - ❑ Monitoraggio di primo livello
  - ❑ Monitoraggio di secondo livello
- ❑ il monitoraggio sull'idoneità delle misure di trattamento del rischio.



# MONITORAGGIO

## IDONEITA' MISURE

PNA 2022 (in consultazione)

*Consente di non introdurre nuove misure senza aver prima verificato se quelle già previste sono in grado di contenere i rischi corruttivi per cui sono state progettate.*

*Consente di valutare se mantenere o meno le misure di prevenzione programmate in relazione alla loro effettività, sostenibilità e adeguatezza e di evitare l'introduzione "adempimentale" di nuove misure se quelle già programmate sono idonee al loro scopo.*

*Per questo, il monitoraggio va progettato e poi attuato nel corso del triennio.*



# RIESAME

- Il processo di gestione del rischio, le cui risultanze confluiscono nel PTPCT, deve essere organizzato e realizzato in maniera tale da consentire un costante flusso di informazioni e feedback in ogni sua fase e deve essere svolto secondo il principio guida del “miglioramento progressivo e continuo”.
- È un momento di confronto e dialogo tra i soggetti coinvolti nella programmazione dell’amministrazione affinché vengano riesaminati i principali passaggi e risultati al fine di potenziare gli strumenti in atto ed eventualmente promuoverne di nuovi



# CONSULTAZIONE E COMUNICAZIONE

