



OPENGOVWEEK
19 - 23 maggio 2025

ITALIA
●●●●● opengov

I risultati dell'indagine UIF-SNA: *segnalare è possibile!*

Andrea Ferrarini - Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Il campione

Tipologia di amministrazione	Quantità
Comuni	13
Regioni, Province, Città Metropolitane	3
Enti, società, aziende regionali o locali	7
Società pubbliche nazionali	5
Enti pubblici nazionali	5
TOTALE	33

INTERVISTE:

Prima fase:

maggio 2023 - novembre 2023 (**23 Gestori**)

Seconda fase:

novembre 2024 - febbraio 2025 (**10 Gestori**)

UIF - Newsletter 2 - 2025 (LE INFORMATIVE DI OPERAZIONI SOSPETTE CONNESSE ALL'ATTUAZIONE DEL PNRR)

Con riferimento alla tipologia dei segnalanti, si evidenzia che l'intero flusso proviene da 77 soggetti rappresentativi di cinque categorie. Il comparto più attivo è rappresentato dalla PA (sette uffici). Il dato suggerisce che la Pubblica amministrazione, storicamente tra i soggetti meno attivi sul terreno della collaborazione antiriciclaggio, può aumentare il proprio contributo in presenza di particolari contesti congiunturali e di rilevanti rischi economico-finanziari per il bilancio pubblico. Questa evidenza sembra attestare in maniera particolarmente significativa le rilevanti potenzialità del contributo degli uffici della Pubblica amministrazione per la prevenzione e il contrasto dei rischi di riciclaggio.

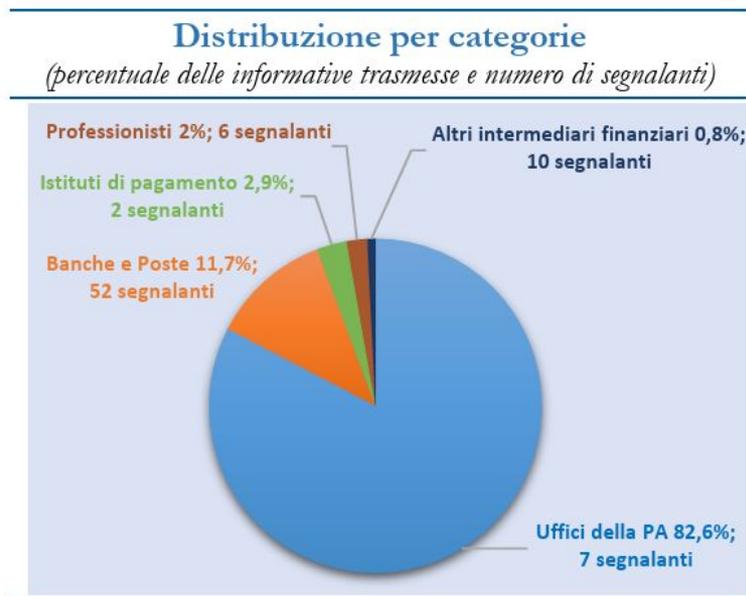


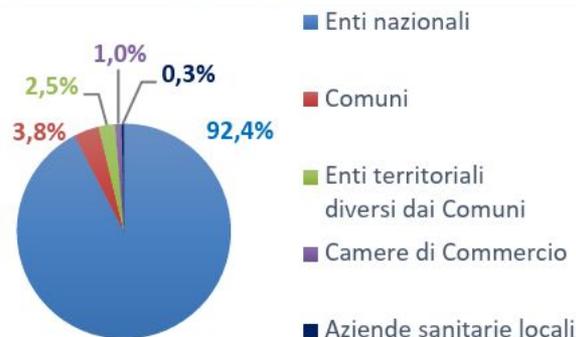
Figura 4

UIF - Newsletter 3 - 2025 (LE COMUNICAZIONI DI OPERAZIONI SOSPETTE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE)

Nel corso del tempo è progressivamente aumentata la quota delle comunicazioni trasmesse da enti a carattere nazionale che, al 31 dicembre 2024, raggiunge il 92% del flusso complessivo (era pari al 75% al 30 novembre 2021); tra le altre categorie rileva il contributo degli enti territoriali (poco più del 6% del totale), tra cui in prevalenza Comuni, con una decisiva concentrazione su un numero molto esiguo di uffici.

La polarizzazione si è particolarmente acuita nel 2024: il 95% di tutte le comunicazioni pervenute nell'anno è stato trasmesso da soli due enti a carattere nazionale.

Ripartizione delle comunicazioni per tipo di PA

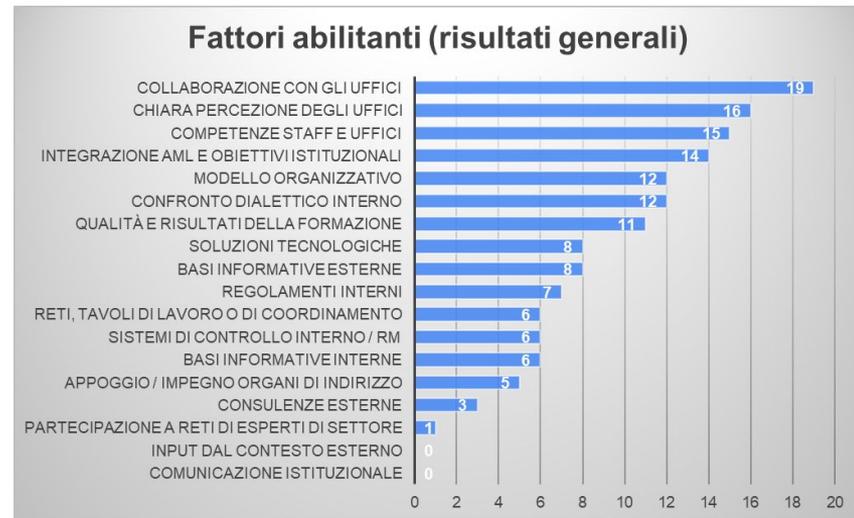


La scheda di rilevazione: 18 fattori abilitanti suddivisi in 8 aree

Aree	Fattori Abilitanti
Capitale umano	<ul style="list-style-type: none"> • Competenza dello staff dedicato al compito e della “filiera interna della comunicazione” • Chiara percezione delle finalità della collaborazione attiva da parte degli addetti degli uffici che gestiscono processi considerati a rischio • Confronto dialettico interno aperto e costruttivo sul tema della collaborazione attiva • Qualità e risultati della formazione eventualmente erogata
Riconoscimento	<ul style="list-style-type: none"> • Appoggio e/o impegno da parte degli organi di indirizzo (politico)
Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Modello organizzativo (integrazione vs specializzazione) • Qualità quadro regolamentare interno • Accessibilità/sfruttabilità basi informative interne all’ente • Accessibilità/sfruttabilità basi informative esterne all’ente • Complementarità/collaborazione/integrazione tra presidi AML e altri obiettivi istituzionali • Efficacia della collaborazione con gli uffici che gestiscono processi a rischio • Efficacia dei sistemi di controllo interno e/o di risk management
Rendicontazione	<ul style="list-style-type: none"> • Forme ed efficacia della comunicazione istituzionale e ritorno in termini di percezione
Capitale tecnologico	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilità di soluzioni tecnologiche dedicate
Assistenza	<ul style="list-style-type: none"> • Ricorso a consulenze esterne • Partecipazione a reti di esperti di settore
Capitale sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilità agli input provenienti dal contesto esterno
Networking tra istituzioni	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione a reti, tavoli di lavoro, coordinamenti che coinvolgono istituzioni e amministrazioni a livello locale

Risultati della rilevazione

- A ciascun Gestore è stato chiesto di individuare i fattori abilitanti, che hanno giocato un ruolo **fondamentale** nell'identificazione e comunicazione alla UIF di operazioni sospette di riciclaggio
- Ciascun Gestore ha identificato, in media, **5 diversi fattori abilitanti**



Risultati della rilevazione

- A ciascun Gestore è stato chiesto di individuare i fattori abilitanti, che hanno giocato un ruolo **fondamentale** nell'identificazione e comunicazione alla UIF di operazioni sospette di riciclaggio
- Ciascun Gestore ha identificato, in media, **5 diversi fattori abilitanti**



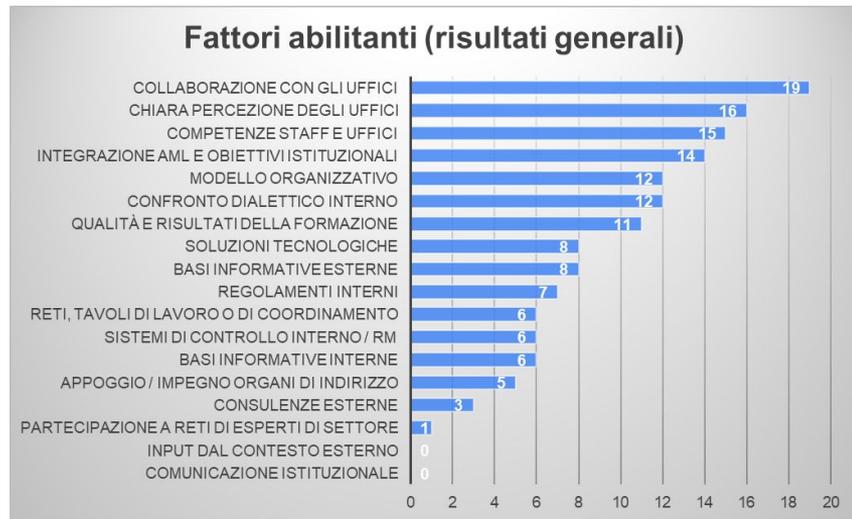
Gestore x $\left\{ \begin{array}{l} \text{fattore 1} \\ \text{fattore 2} \\ \text{fattore 3} \\ \text{fattore 4} \\ \text{fattore 5} \end{array} \right. \Rightarrow$ Segnalazione alla UIF

Se 100 è il valore di tutti i fattori abilitanti,

$$\text{ogni fattore vale } \frac{1}{5} = \frac{20}{100} = 20\%$$

Risultati della rilevazione

- A ciascun Gestore è stato chiesto di individuare i fattori abilitanti, che hanno giocato un ruolo **fondamentale** nell'identificazione e comunicazione alla UIF di operazioni sospette di riciclaggio
- Ciascun Gestore ha identificato, in media, **5 diversi fattori abilitanti**



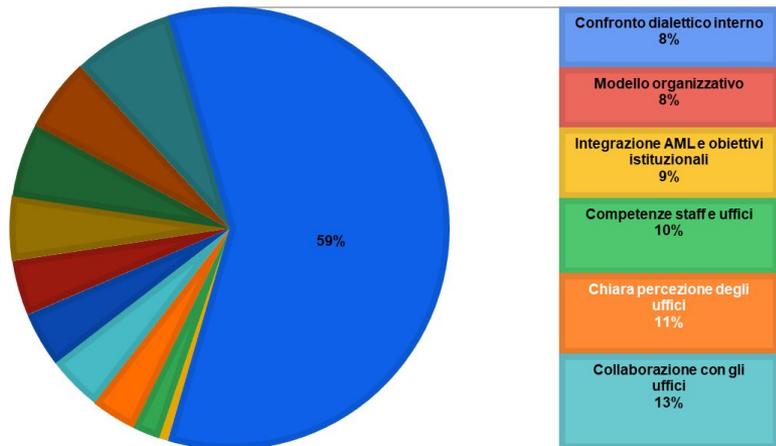
$$\text{"Peso" di un fattore } x = \frac{\text{Numero occorrenze del fattore } x}{\text{Somma delle occorrenze di tutti i fattori}}$$

Esempio:

- **Collaborazione con gli uffici** = $\frac{19}{149} = 0,1275... = 13\%$

Risultati della rilevazione

FATTORI ABILITANTI (RISULTATI GENERALI)



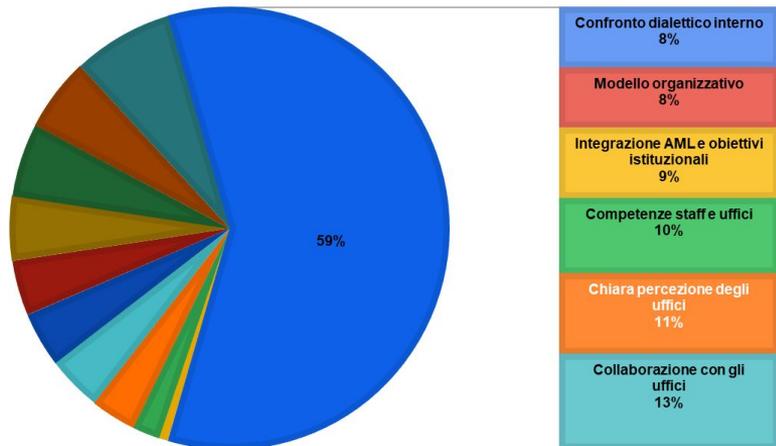
Fattori abilitanti (risultati generali)



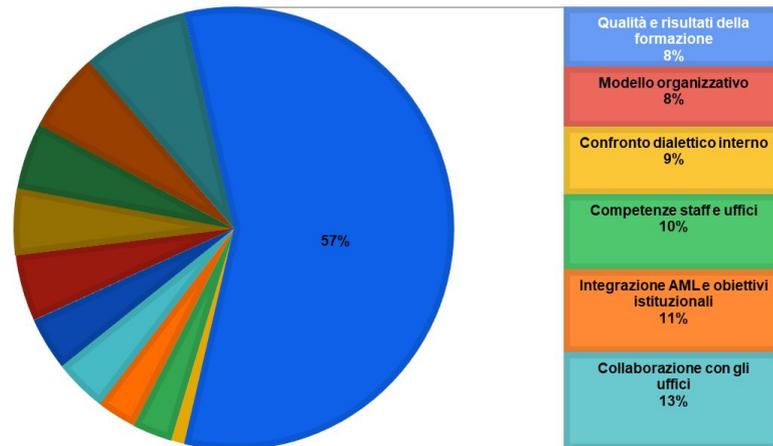
Dominano fattori **interni, organizzativi e culturali**. La prevenzione del riciclaggio è percepita come un'attività **trasversale** che richiede coordinamento, consapevolezza e competenze.

Differenze tra risultati prima fase (2023) e definitivi (2025)

FATTORI ABILITANTI (RISULTATI GENERALI)



PRECEDENTE RILEVAZIONE



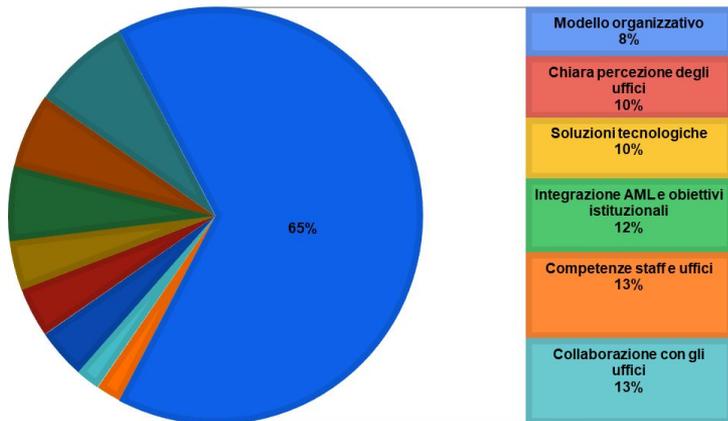
La collaborazione con gli uffici che gestiscono processi a rischio, le competenze del personale e la qualità del modello organizzativo si confermano fattori dominanti.

Rispetto alla precedente rilevazione:

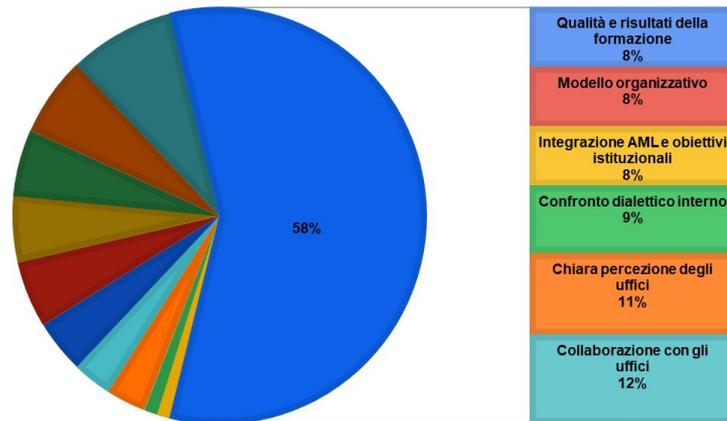
- Minor peso all'integrazione tra AML e obiettivi istituzionali e alla qualità della formazione
- Maggiore enfasi sulla chiara percezione delle finalità della collaborazione attiva da parte degli uffici

Livello nazionale vs livello locale

LIVELLO NAZIONALE



LIVELLO LOCALE



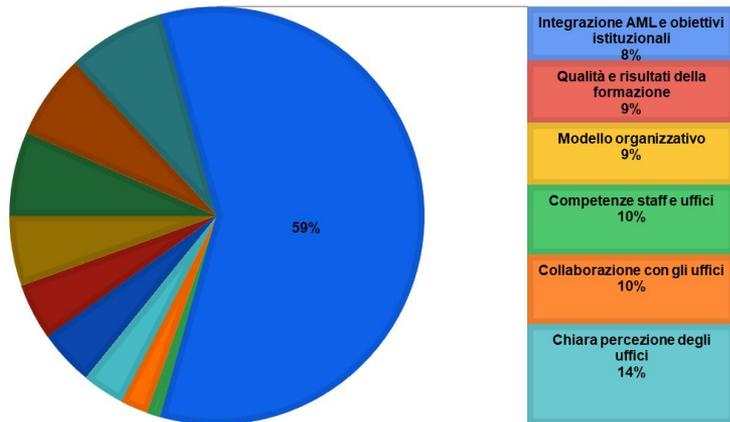
La **collaborazione con gli uffici che gestiscono processi a rischio** è fondamentale sia a livello nazionale che locale. La **qualità del modello organizzativo** ha una certa importanza sia a livello nazionale che locale

A livello nazionale si dà maggior peso alle **competenze del personale**, all'**integrazione tra AML e obiettivi istituzionali** e alle **soluzioni tecnologiche**

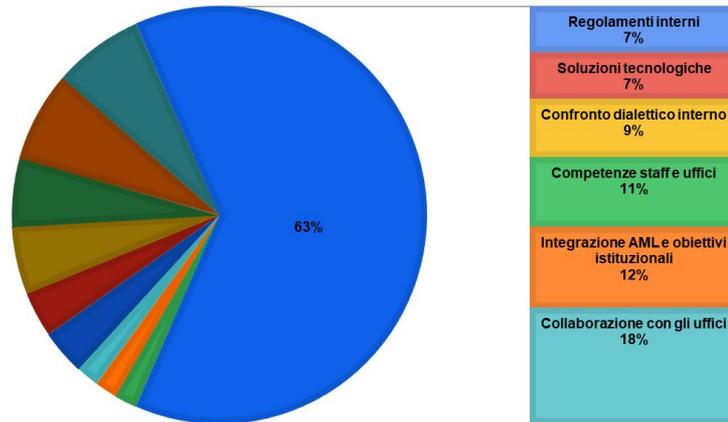
A livello locale, si dà maggior peso alla **percezione delle finalità dell'antiriciclaggio**, al **confronto dialettico interno** e alla **qualità dei risultati della formazione**.

P.A. "pura" vs Società pubbliche / Enti pubblici.

PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI



SOCIETÀ PUBBLICHE - ENTI PUBBLICI



Le competenze del personale sono rilevanti sia per le PA, che per le società e gli enti pubblici.

La PA dà maggior peso alla **percezione delle finalità dell'antiriciclaggio**, alla **qualità del modello organizzativo** e alla **formazione**.

Le Società pubbliche e gli enti pubblici danno più peso alla **collaborazione con gli uffici** e all'**integrazione tra AML e obiettivi istituzionali**, al **confronto dialettico interno**, ai **regolamenti interni** e alle **soluzioni tecnologiche**

“Accendere” i fattori abilitanti: misure organizzative.

Competenze
staff e uffici

Chiara percezione obiettivi
AML da parte degli uffici

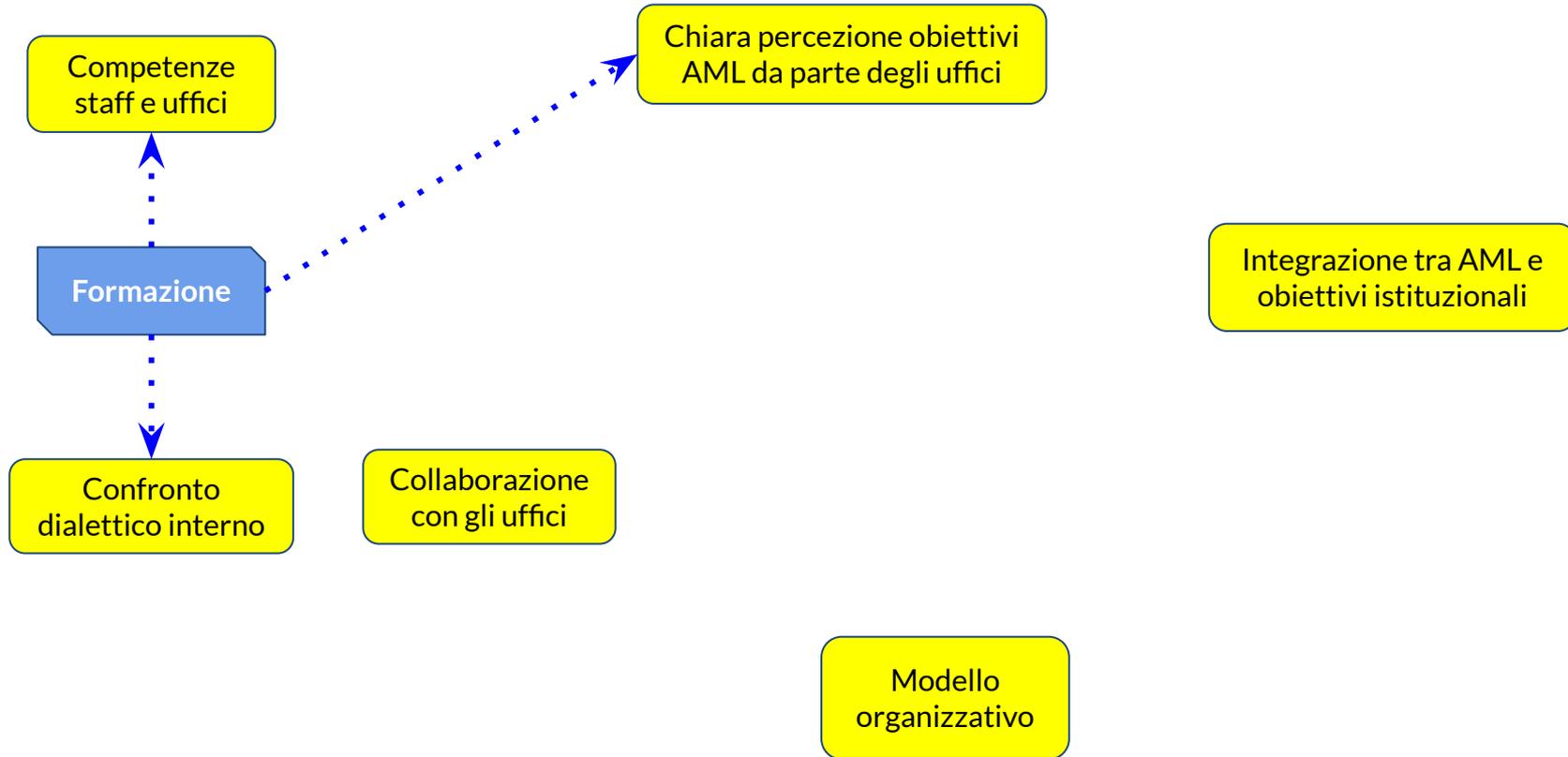
Integrazione tra AML e
obiettivi istituzionali

Confronto
dialettico interno

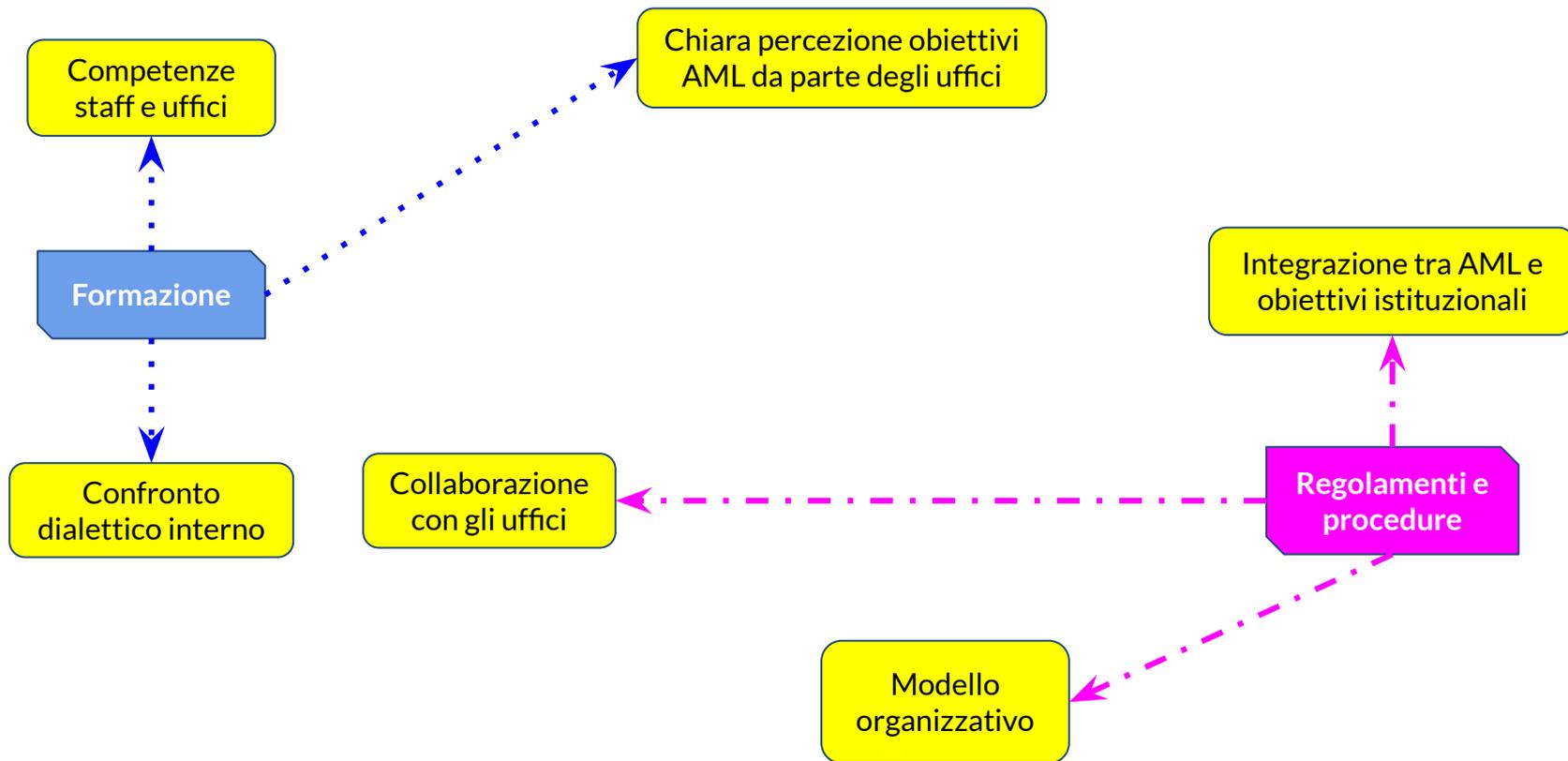
Collaborazione
con gli uffici

Modello
organizzativo

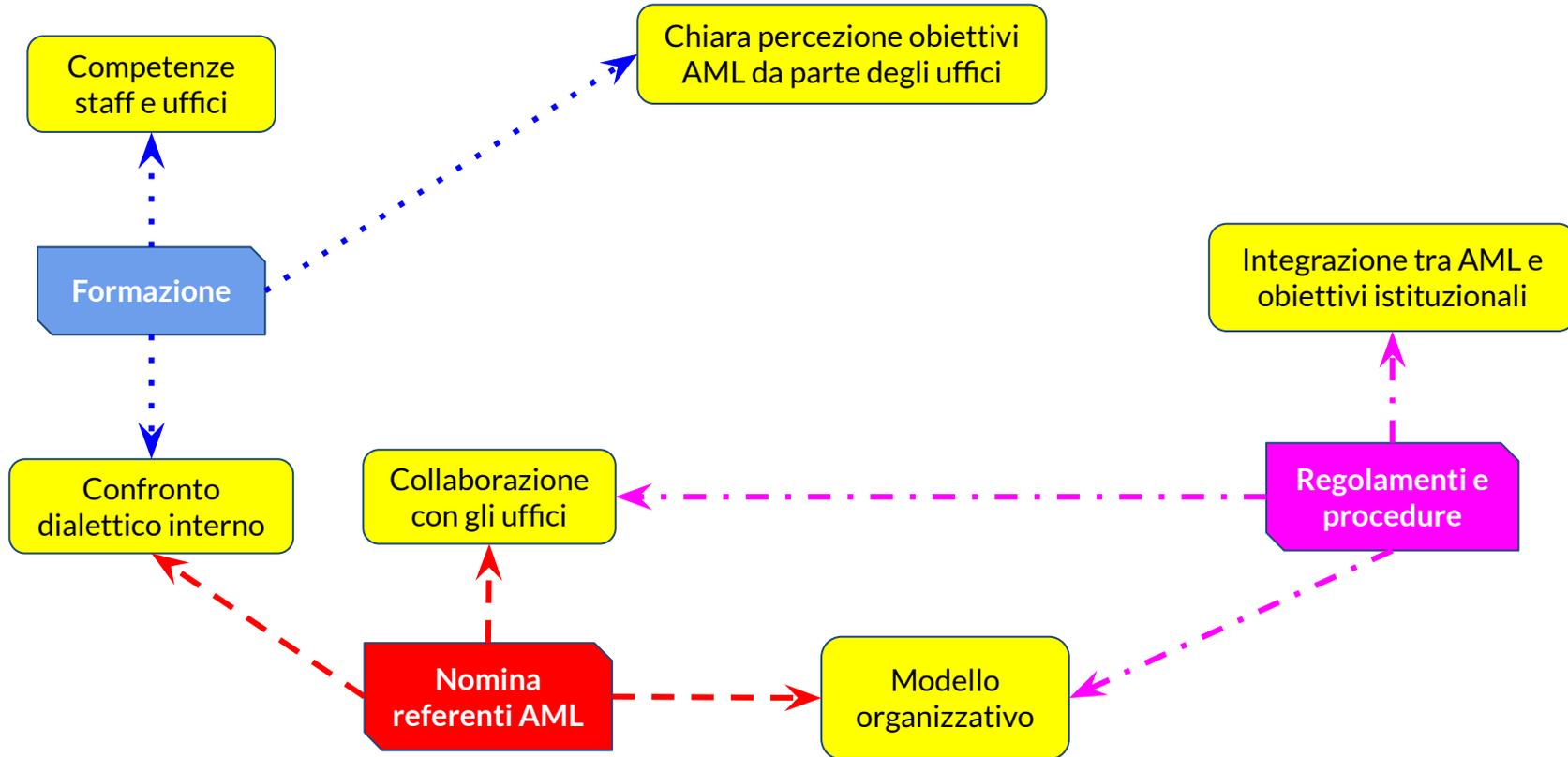
“Accendere” i fattori abilitanti: misure organizzative.



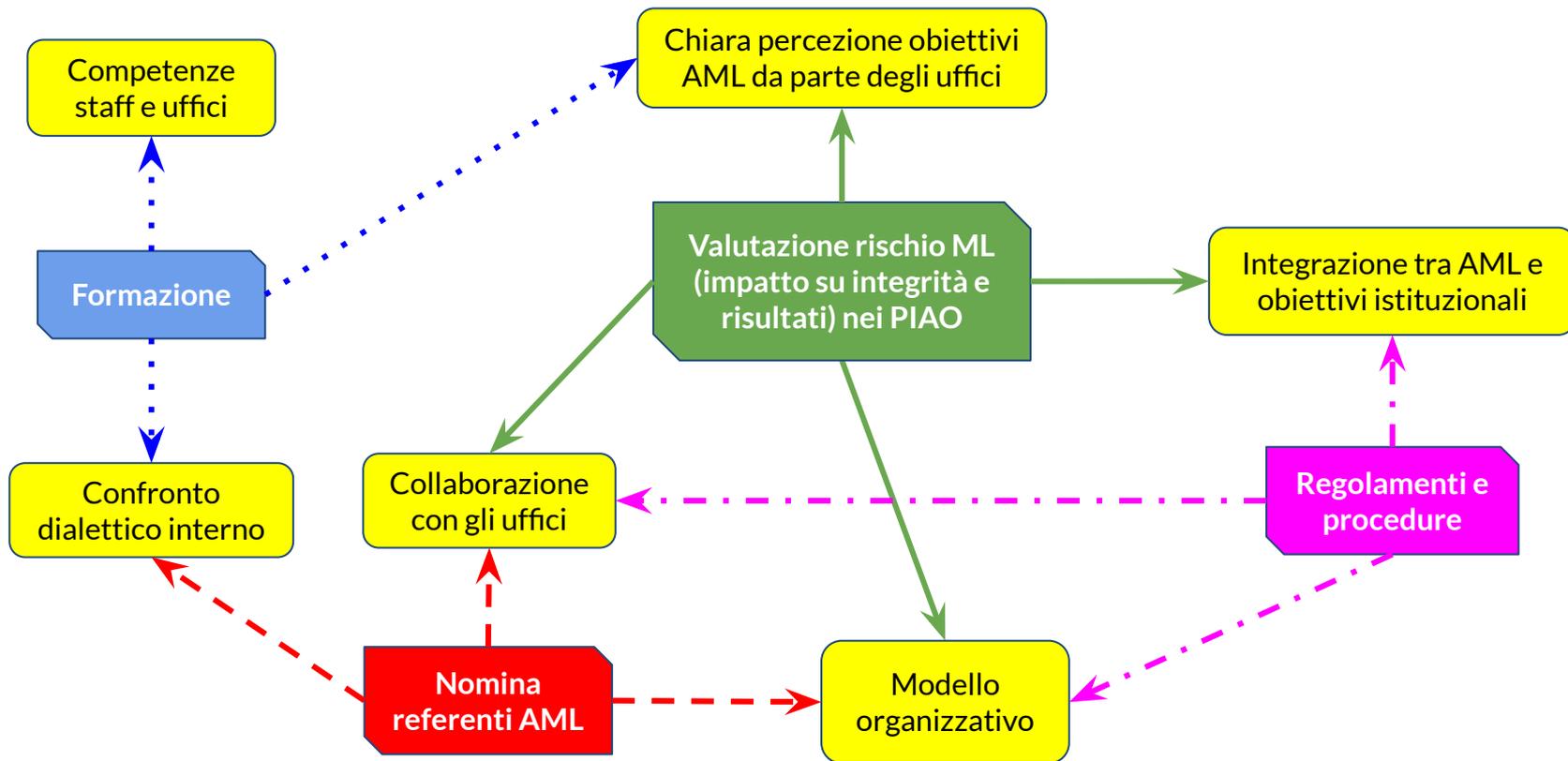
“Accendere” i fattori abilitanti: misure organizzative.



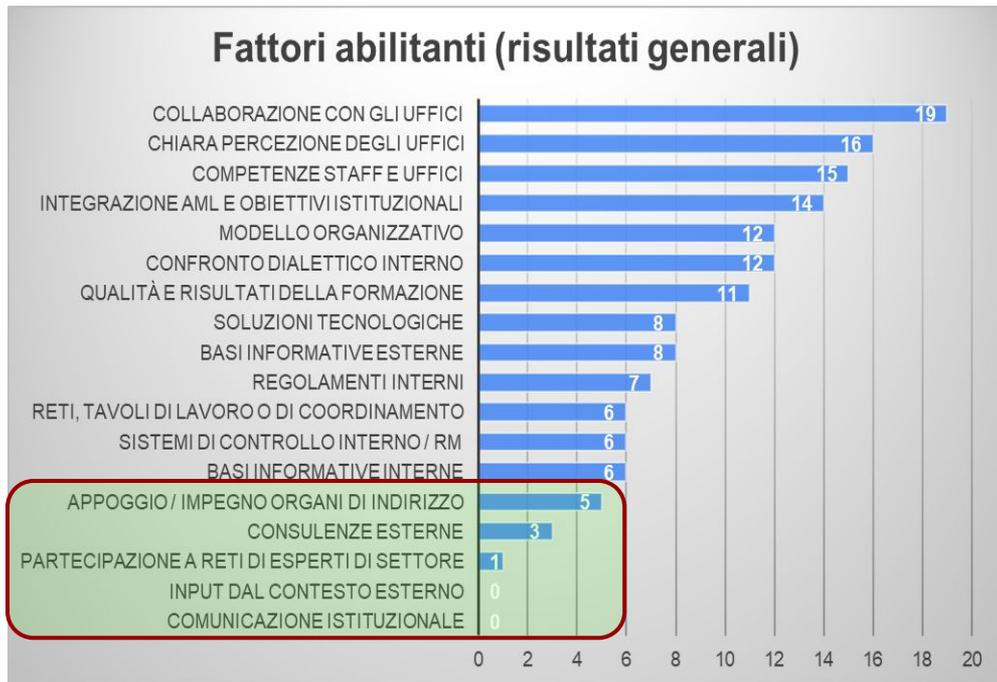
“Accendere” i fattori abilitanti: misure organizzative.



“Accendere” i fattori abilitanti: misure organizzative.



“Ciechi” e “senza testa”: i limiti dei sistemi AML



Il sistema AML delineato dai gestori appare fortemente centrato sul contesto interno, **ma è quasi cieco verso l'esterno**. Senza una governance forte, senza l'apporto di reti, punti di vista e competenze esterne, l'intero sistema anticiclaggio rischia di:

- non evolversi con il contesto,
- essere troppo dipendente dalla buona volontà dei singoli,
- restare invisibile alla cittadinanza e ai vertici politici dell'organizzazione.

Aprire gli occhi e usare la testa...

Comunicazione
istituzionale

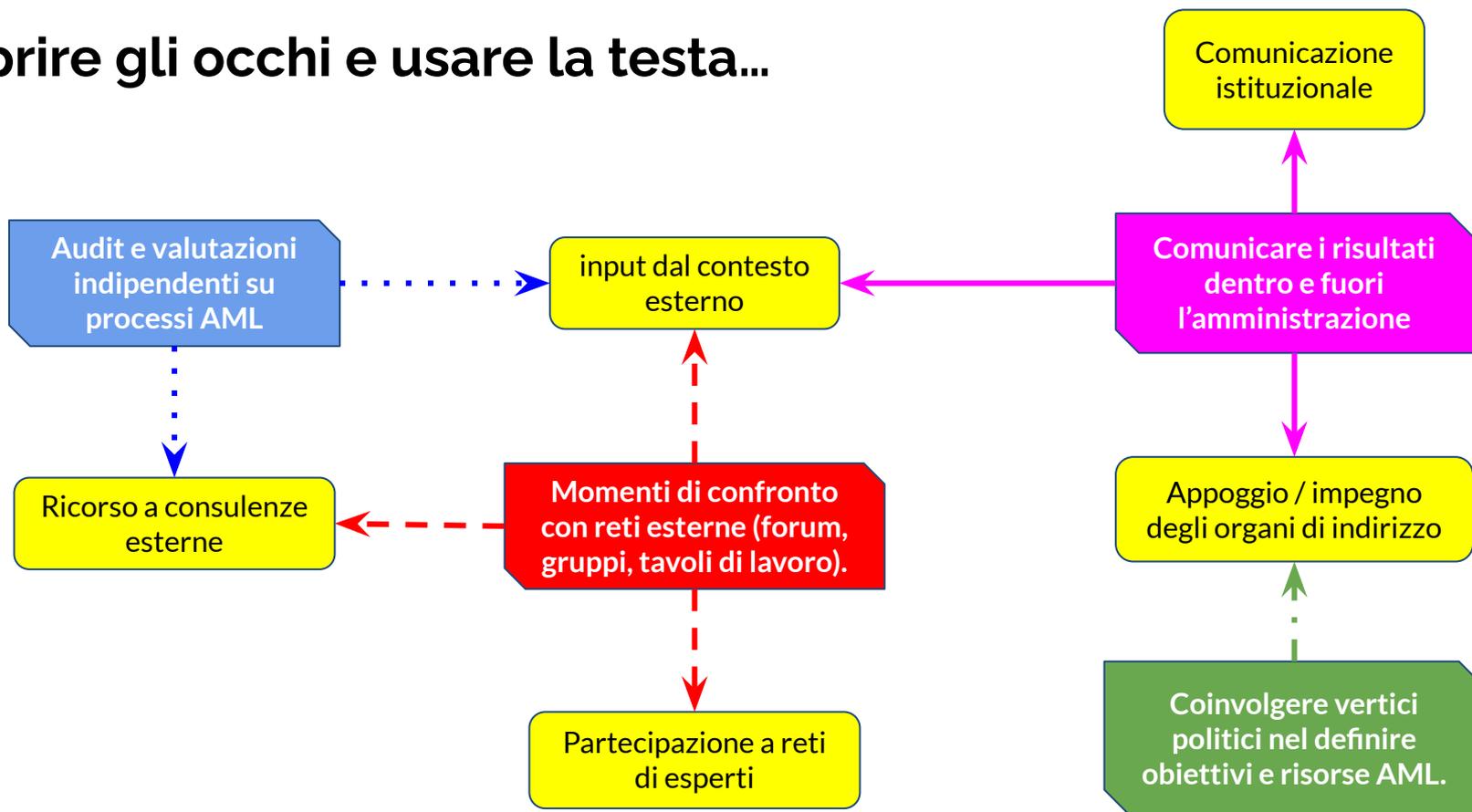
input dal contesto
esterno

Ricorso a consulenze
esterne

Appoggio / impegno
degli organi di indirizzo

Partecipazione a reti
di esperti

Aprire gli occhi e usare la testa...





OPENGOV WEEK
19 - 23 maggio 2025

@opengovitaly | #OpenGovWeek | open.gov.it

ITALIA
●●●●● OPENGOV