

## **PROGETTO “Interventi a supporto delle Riforme della PA”**

LINEA ATTIVITA' 3 - ULTERIORI INTERVENTI PER LA PREVENZIONE DELLA  
CORRUZIONE NELLE AMMINISTRAZIONI REGIONALI E LOCALI DEL MEZZOGIORNO

**Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione  
e le misure per prevenire il riciclaggio, l'evasione fiscale e la  
corruzione: metodologie e buone pratiche nella PA**

*Andrea Ferrarini*

[andrea.ferrarini2012@gmail.com](mailto:andrea.ferrarini2012@gmail.com)

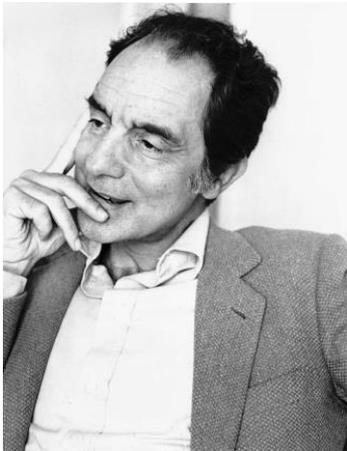
<https://www.linkedin.com/in/andreaFerrarin>

**16 novembre 2015**



## **Italo Calvino**

***(Santiago de Las Vegas de La Habana, 15 ottobre 1923 – Siena, 19 settembre 1985)***



«C'era un paese che si reggeva sull'illecito. Non che mancassero le leggi, né che il sistema politico non fosse basato su principi che tutti più o meno dicevano di condividere. Ma questo sistema, articolato su un gran numero di centri di potere, aveva bisogno di mezzi finanziari smisurati [...] e questi mezzi si potevano avere solo illecitamente [...]»

Tratto da «*Apologo sull'onestà nel paese dei corrotti*» - Italia , 1980



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica



**Formez** PA

corruzione

Riciclaggio

evasione  
fiscale

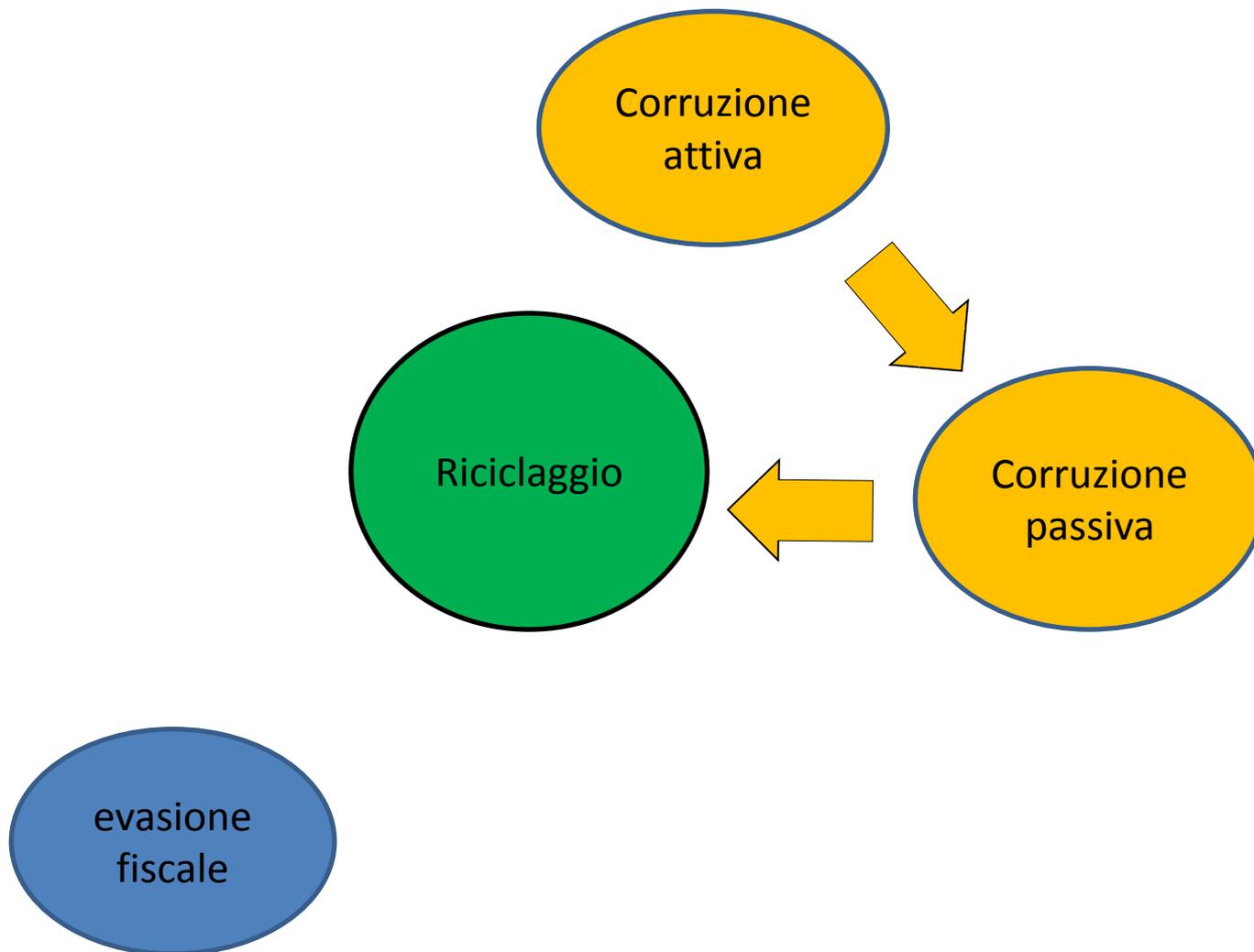


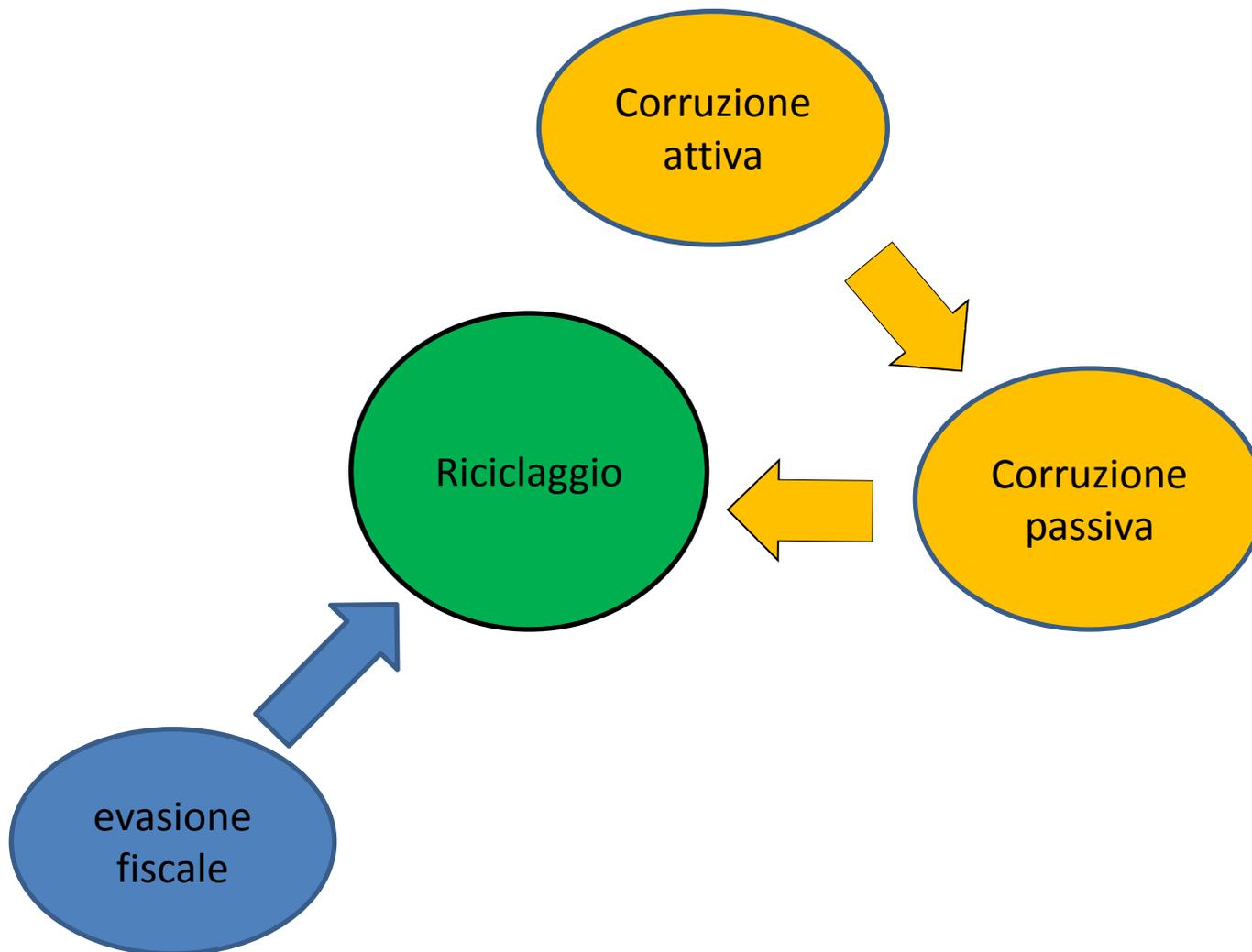
Corruzione  
attiva

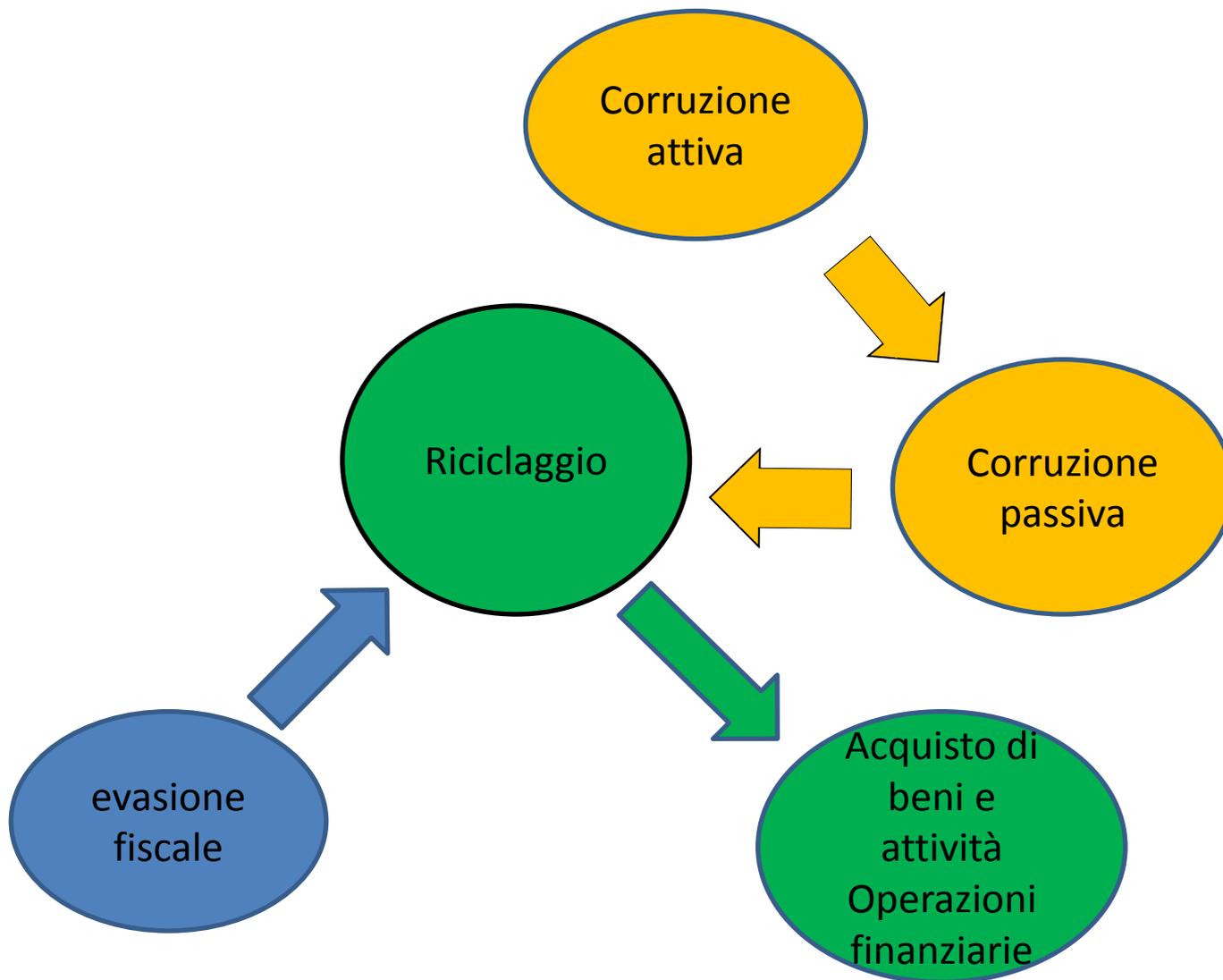
Riciclaggio

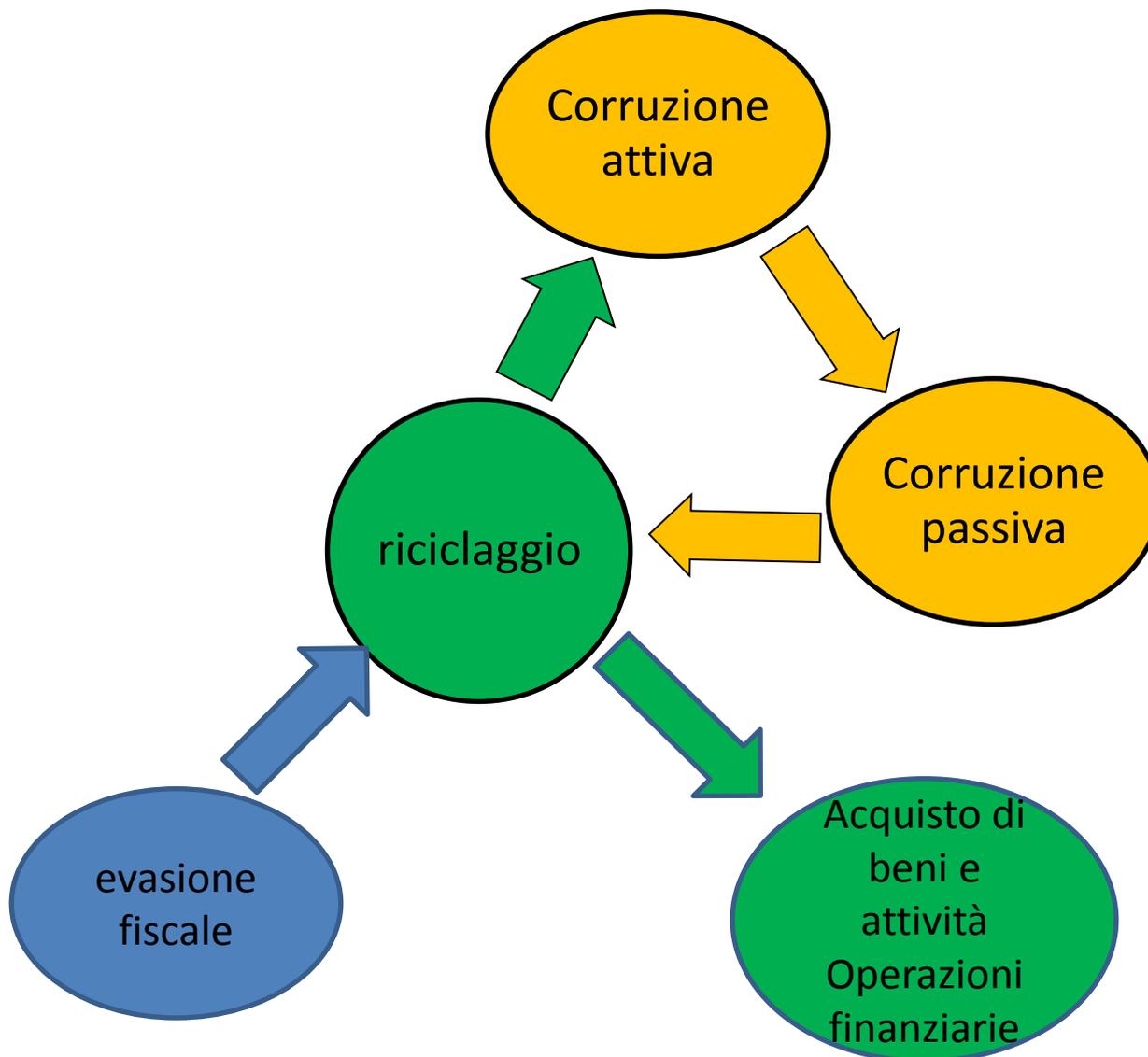
Corruzione  
passiva

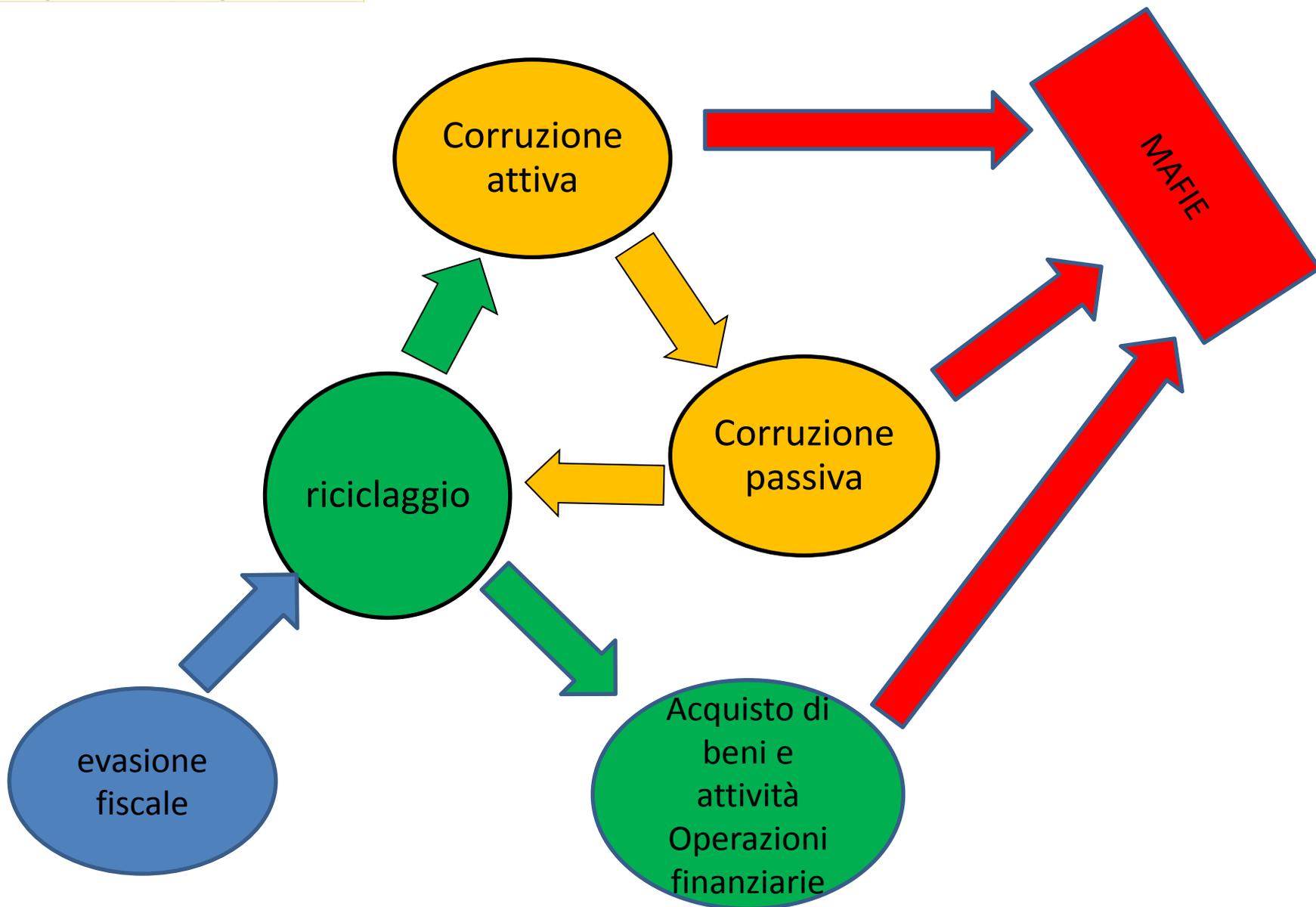
evasione  
fiscale

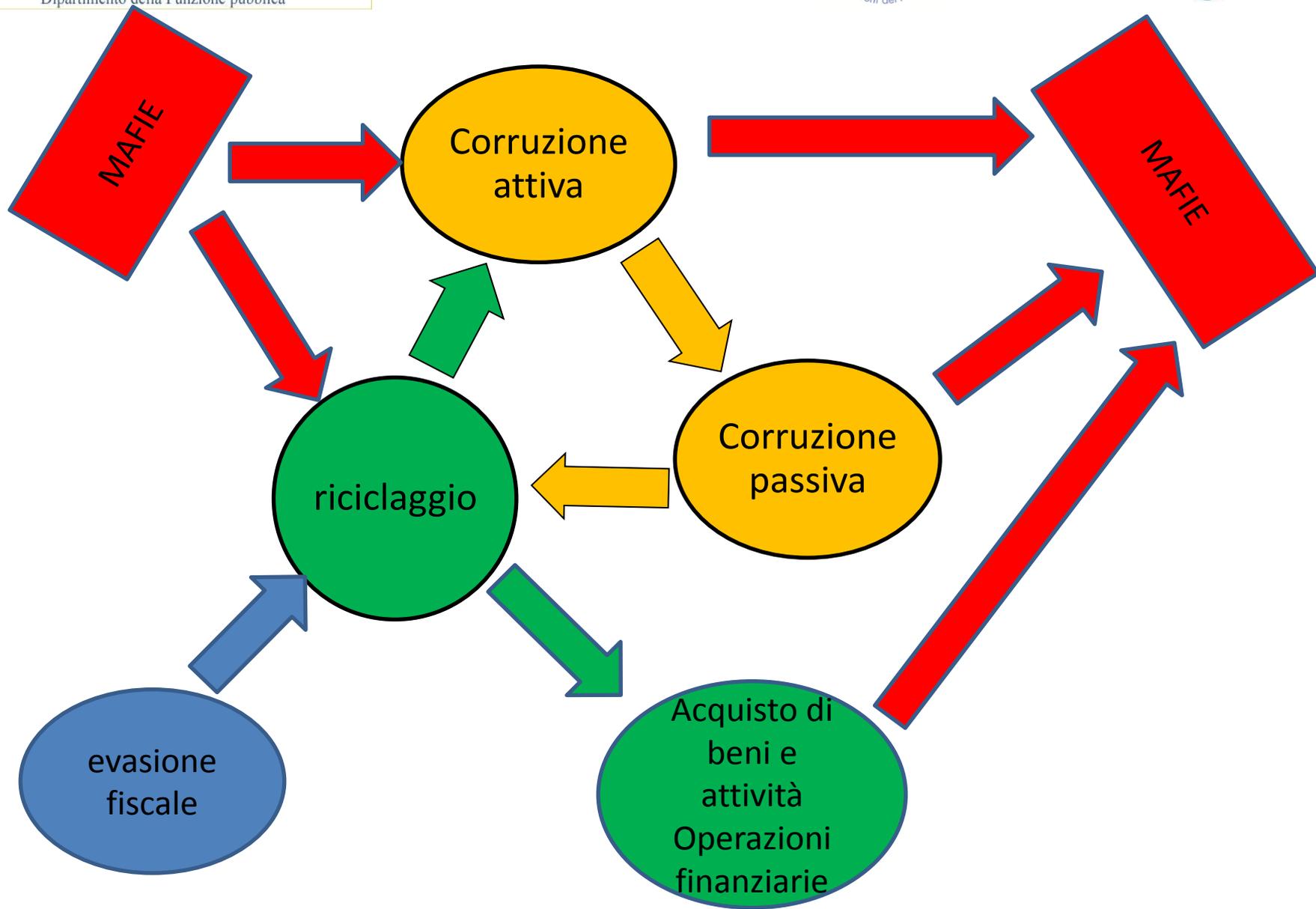














# Corruzione, riciclaggio e mafie

Contrastando la corruzione, l'evasione fiscale e il riciclaggio si contrastano anche le mafie, perché

- Le mafie utilizzano la corruzione (politica e amministrativa) per infiltrarsi nell'economia legale (lavori pubblici, movimento terra, gestione dei rifiuti)
- Le mafie fungono da *soggetti regolatori* delle transazioni illegali che avvengono nel «mercato» della corruzione sistemica(\*)

(\*) A. Vannucci, *La "governance" mafiosa della corruzione: dal sistema degli appalti agli scambi politici*



# Corruzione, riciclaggio e mafie

Contrastando la corruzione, l'evasione fiscale e il riciclaggio si contrastano anche le mafie, perché

- L'evasione fiscale favorisce il riciclaggio («il nero» deve, in qualche modo, essere rimesso in circolazione)
- Il riciclaggio è una attività particolarmente redditizia per le mafie, che reintroduce nel mercato legale i proventi delle loro attività illecite (attraverso transazioni finanziarie verso «paradisi fiscali», acquisto di immobili e attività commerciali, gioco d'azzardo, ecc ...)
- Le mafie offrono «servizi di riciclaggio» anche a terzi (l'offerta di servizi di riciclaggio è uno dei canali di infiltrazione mafiosa nelle imprese, insieme al recupero crediti e all'usura).

# Riciclaggio, evasione fiscale e corruzione

L'attività di contrasto al riciclaggio, all'evasione fiscale e alla corruzione da parte dei Comuni è regolata dalle seguenti norme:

- D.lgs. 231/2007, art. 10 (destinatari)
- D.L. 78/2010, art 18 (partecipazione dei comuni all'attività di accertamento tributario e contributivo)
- L. 190/2012 (disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione)

# CONTRASTO ALL'EVASIONE FISCALE

*Ringrazio Giandomenico Casarini del Comune di Corsico, per avermi fornito informazioni e materiale sul tema del contrasto dei Comuni all'evasione fiscale*

# Contrasto all'evasione fiscale

## Riferimenti Normativi

**Decreto Legislativo n. 23 del 14/03/2011** (percentuale delle maggiori somme riscosse anche a titolo non definitivo elevata al 50%);

**Decreto Legge n. 201 del 06/12/2011 convertito in legge n. 214 del 22/12/2011** (all'articolo 11, incrementa per il triennio 2012-2014, la quota premiale al 100%)

**Decreto Legge n. 192 del 31/12/2014 cd. Milleproroghe 2015 convertito in legge il 26/02/2015** (all'articolo 10, proroga per il triennio 2015-2017, la quota premiale al 100%)



# Contrasto all'evasione fiscale

Ambiti d'interesse per le attività istituzionali dei Comuni e per quelle di controllo fiscale dell'Agenzia delle Entrate:

- 1) commercio e professioni;
- 2) urbanistica e territorio;
- 3) proprietà edilizie e patrimonio immobiliare;
- 4) residenze fittizie all'estero;
- 5) disponibilità di beni indicativi di capacità contributiva.



# Contrasto all'evasione fiscale – Corsico

Il Comune di Corsico ha sviluppato un approccio al contrasto all'evasione fiscale che si basa sull'incrocio massivo dei dati presenti in banche dati interne ed esterne all'amministrazione

- L'incrocio dei dati permette di individuare delle anomalie, che possono essere sintomo di evasione fiscale
- L'incrocio dei dati consente di restringere i controlli alle sole situazioni anomale.



# Contrasto all'evasione fiscale-banche dati esterne

## INFORMAZIONI DELL'ANAGRAFE TRIBUTARIA PRESENTI IN SIATEL



- ✓ Informazioni sintetiche e di dettaglio (quadri RA, RB e FA) presenti nelle **dichiarazioni dei redditi delle persone fisiche**
- ✓ informazioni sintetiche presenti nelle **dichiarazioni delle persone non fisiche (società ed enti non commerciali)**
- ✓ informazioni riguardanti gli **atti registrati**

→ (FORNITURA PUNTUALE E MASSIVA)



- ✓ Informazioni relative agli **atti di locazione di immobili registrati (telematicamente e manualmente)**
- ✓ informazioni relative agli **atti di successione**

→ (FORNITURA MASSIVA)



# Contrasto all'evasione fiscale-banche dati esterne

## INFORMAZIONI DELL'ANAGRAFE TRIBUTARIA PRESENTI IN SIATEL



- ✓ Informazioni **analitiche** (tutti i quadri con esclusione RP) presenti nelle **dichiarazioni dei redditi delle persone fisiche residenti nel Comune nel singolo anno d'imposta**
- ✓ informazioni **analitiche** presenti nelle **dichiarazioni delle persone non fisiche (società ed enti non commerciali) con sede legale nel Comune nel singolo anno d'imposta**

→ (FORNITURA PUNTUALE E MASSIVA\*)

\* Al momento la fornitura massiva è attiva per i 14 maggiori capoluoghi di provincia italiani



# Contrasto all'evasione fiscale-banche dati esterne

## INFORMAZIONI DELL'ANAGRAFE TRIBUTARIA PRESENTI IN SIATEL



- ✓ Informazioni relative ai contratti di somministrazione di energia elettrica
- ✓ informazioni relative ai contratti di somministrazione di gas

→ (FORNITURA MASSIVA)



- ✓ Informazioni relative ai bonifici bancari riferiti a ristrutturazioni edilizie e riqualificazione energetica

→ (FORNITURA MASSIVA)



# Contrasto all'evasione fiscale-dati/informazioni interne

## Ufficio Tributi

- RUOLI TARSU (tassa per lo smaltimento dei rifiuti solidi urbani)
- RUOLI TARI (Tassa sui Rifiuti)
- BANCA DATI IMU.
- BANCA DATI TOSAP/COSAP (tassa/canone per l'occupazione permanente di spazi ed aree pubbliche)
- BANCA DATI IMPOSTA SULLA PUBBLICITÀ
- DIRITTI SULLE PUBBLICHE AFFISSIONI

## Ufficio Commercio/Sportello Unico Attività Produttive

- Autorizzazioni, comunicazioni, licenze TULPS, denunce d'inizio attività. DIAP

## Polizia locale

- Verbali di irrogazione sanzioni amministrative, sopralluoghi, accertamenti, comunicazioni cessione di fabbricati



# Contrasto all'evasione fiscale-dati/informazioni interne

## **Ufficio edilizia privata/Patrimonio**

- Permessi a costruire, dichiarazioni inizio attività, condoni, autorizzazioni occupazioni suolo pubblico, concessioni demaniali

## **Ufficio Urbanistica**

- Piano regolatore generale, piani di lottizzazione

## **Ufficio Scuola**

- Iscrizioni scuole materne ed elementari (scuola dell'obbligo)

## **Servizi sociali, Ufficio Patrimonio, Ufficio Cultura**

- Abbonamenti al teatro cittadino, ai circoli sportivi del Comune, ai circoli ricreativi e sociali e alle biblioteche
- Richieste contributi (es. buoni libro, affitti) ogni altra informazione ritenuta utile.
- Modelli ISEE



# Contrasto all'evasione fiscale – Corsico

Esempi di anomalie riscontrabili dall'incrocio dei dati:

- Immobili che, ai fini del versamento dei tributi locali, risultano essere sfitti, nei quali sono attivate utenze (luce e gas) con consumi quotidiani e continuativi
- Esercenti che pagano l'imposta per l'insegna esposta fuori dal loro locale, ma non hanno mai presentato la dichiarazione dei redditi



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica



**Formez** PA

# ANTIRICICLAGGIO

*Ringrazio David Gentili, Presidente della Commissione Antimafia del Comune di Milano, per avermi fornito informazioni e materiale sul tema del contrasto al riciclaggio nei Comuni*



# Antiriciclaggio

## **Decreto Legislativo 231/2007, art. 2, co. 1: Definizione di riciclaggio**

«Ai soli fini del presente decreto le seguenti azioni, se commesse intenzionalmente, costituiscono riciclaggio:

- a) **la conversione o il trasferimento di beni**, effettuati essendo a conoscenza che essi provengono da un'attività criminosa o da una partecipazione a tale attività, allo scopo di occultare o dissimulare l'origine illecita dei beni medesimi o di aiutare chiunque sia coinvolto in tale attività a sottrarsi alle conseguenze giuridiche delle proprie azioni;
- b) **l'occultamento o la dissimulazione** della reale natura, provenienza, ubicazione, disposizione, movimento, proprietà dei beni o dei diritti sugli stessi, effettuati essendo a conoscenza che tali beni provengono da un'attività criminosa o da una partecipazione a tale attività;
- c) **l'acquisto, la detenzione o l'utilizzazione di beni** essendo a conoscenza, al momento della loro ricezione, che tali beni provengono da un'attività criminosa o da una partecipazione a tale attività;
- d) **la partecipazione** ad uno degli atti di cui alle lettere precedenti, l'associazione per commettere tale atto, il tentativo di perpetrarlo, il fatto di aiutare, istigare o consigliare qualcuno a commetterlo o il fatto di agevolarne l'esecuzione.»

# Antiriciclaggio

## **Decreto Legislativo 231/2007, art. 10: Destinatari degli obblighi**

Intermediari finanziari e altri soggetti esercenti attività finanziaria

Professionisti

Revisori contabili

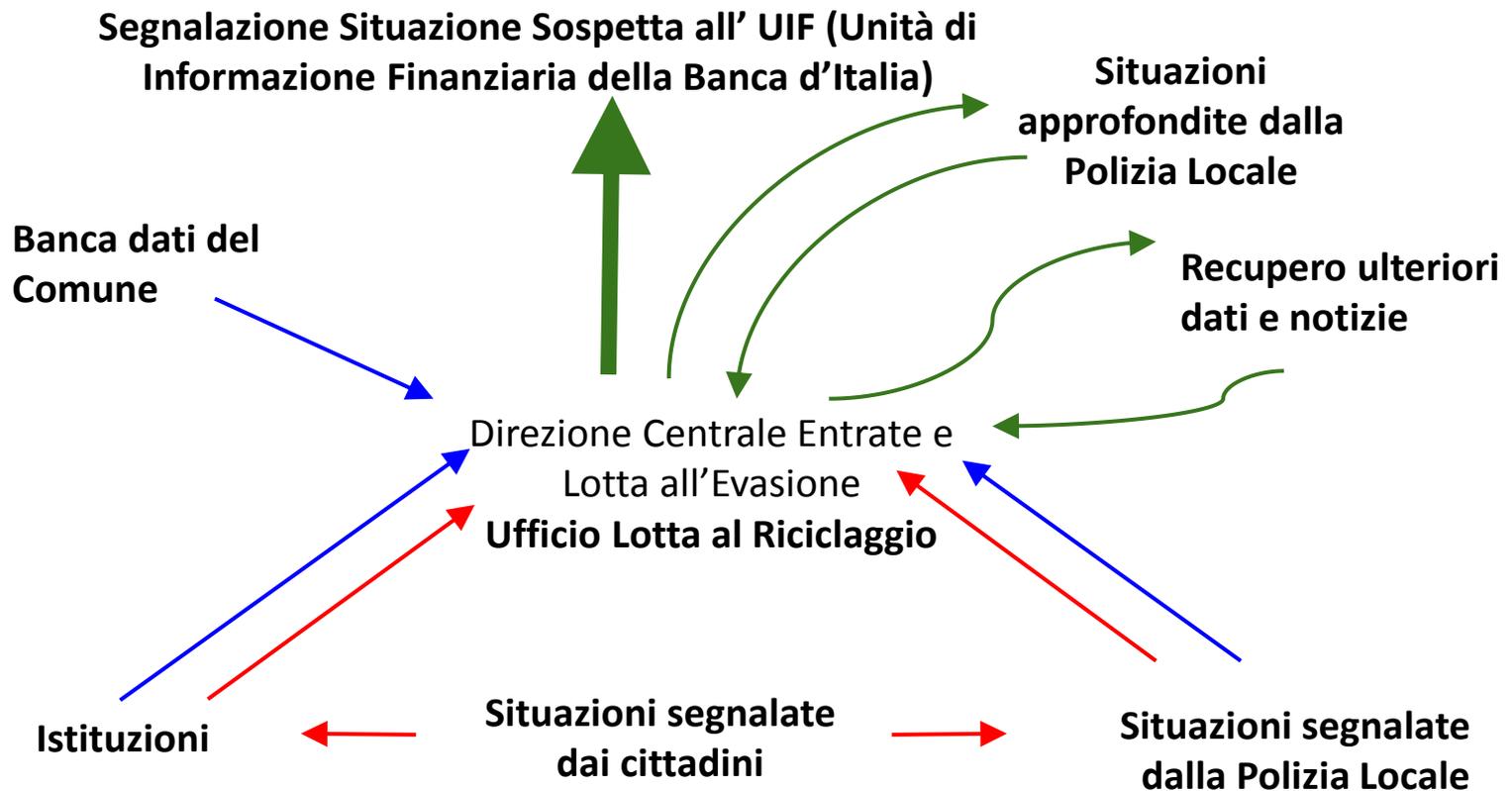
Soggetti che svolgono attività di :

- recupero di crediti  
custodia e trasporto di denaro
- gestione di case da gioco
- offerta, attraverso la rete internet e altre reti telematiche o di telecomunicazione, di giochi, scommesse o concorsi
- agenzia di affari in mediazione immobiliare

*Gli uffici della pubblica amministrazione sono destinatari solo di alcuni obblighi, relativi alla segnalazione di operazioni sospette (art. 10, co. 2, lettera g)*

# Ufficio Lotta al Antiriciclaggio – Comune di Milano

Istituito con Delibera della Giunta Comunale n. 892/2013



# Antiriciclaggio – Comune di Milano

**2007** – Entra in vigore il D.lgs. n. 231 di prevenzione al riciclaggio.

**2013** – Il Comune di Milano Istituisce l'Ufficio per la lotta al riciclaggio

**2014-** Il Comune di Milano e l'Unità di Informazione Finanziaria della Banca d'Italia promuovono un Tavolo Tecnico in Lombardia, per definire la bozza di un Decreto di determinazione degli indicatori di anomalia per il contrasto al riciclaggio da parte della Pubblica Amministrazione

Al Tavolo partecipano, Uif, Anci, Banca d'Italia (Nucleo Autorità Giudiziaria a Milano), Anci, Avviso Pubblico, Agenzia dell'Entrate, alcuni comuni Lombardi (Corsico, Brescia, Villasanta, Pavia)

**2015** – Viene emanato il Decreto del Ministero dell'Interno, con gli indicatori di anomalia



## Decreto del Ministero dell'interno del 25 settembre 2015

- Contiene gli indicatori di anomalia, per agevolare le Pubbliche Amministrazioni nell'individuazione di operazioni sospette di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo
- Prevede, da parte delle P.A., la nomina di un «gestore» delle Segnalazioni di Operazioni Sospette (S.O.S), che può *coincidere con il Responsabile della prevenzione della corruzione*
- Prevede, da parte delle P.A., la definizione di procedure interne per la trasmissione delle informazioni dagli uffici al «gestore», per la valutazione delle operazioni sospette
- Specifica le modalità di invio delle S.O.S. all' UIF
- Prevede che il personale delle P.A. sia adeguatamente formato, per riconoscere le situazioni a rischio riciclaggio
- *Gli enti locali con popolazione inferiore a 15.000 abitanti possono individuare un gestore comune ai fini dell'adempimento dell'obbligo di segnalazione delle operazioni sospette.*

# Antiriciclaggio – indicatori di anomalia

## Art. 3 del Decreto Ministero dell'Interno del 25 settembre 2015:

Comma1: «Gli indicatori di anomalia sono volti a ridurre i margini di incertezza connessi con valutazioni soggettive e hanno lo scopo di contribuire al contenimento degli oneri e al corretto e omogeneo adempimento degli obblighi di segnalazione di operazioni sospette»

- Gli indicatori di anomalia sono descrittivi: descrivono delle situazioni in cui **«succedono cose strane»**. Ad esempio:
  - Richiesta di operazione a un ufficio della pubblica amministrazione dislocato in località del tutto estranea all'area di interesse dell'attività del soggetto cui è riferita l'operazione, specie se molto distante dalla residenza, dal domicilio o dalla sede effettiva.
  - Richiesta di accredito su rapporti bancari o finanziari sempre diversi.
- Le anomalie *potrebbero* essere dovute al fatto che si sta compiendo un tentativo di riciclaggio

# Antiriciclaggio – indicatori di anomalia

## Art. 3 del Decreto Ministero dell'Interno del 25 settembre 2015:

Comma 3: «La mera ricorrenza di operazioni o comportamenti descritti in uno o più indicatori di anomalia non è motivo di per sé sufficiente per l'individuazione e la segnalazione di operazioni sospette, per le quali è comunque necessaria una concreta valutazione specifica»



anomalia



verifica



Segnalazione



# Antiriciclaggio – indicatori di anomalia

## **Art. 3, del Decreto Ministero dell'Interno del 25 settembre 2015:**

Comma 6: «Le operazioni e i comportamenti inerenti ad attività economiche svolte nei settori dei *controlli fiscali, degli appalti e dei finanziamenti pubblici*, individuati nella sezione C dell'allegato, devono essere valutati sulla base degli elementi di anomalia indicati per ciascun settore e dei seguenti criteri, laddove non richiamati:

- incoerenza con l'attività o il profilo economico patrimoniale del soggetto cui è riferita l'operazione;
- assenza di giustificazione economica;
- inusualità, illogicità, elevata complessità o significativo ammontare dell'operazione»



# Antiriciclaggio – indicatori di anomalia

## **Allegato C del Decreto Ministero dell'Interno del 25 settembre 2015:**

Alcuni Indicatori specifici per settore dei *CONTROLLI FISCALI*

- Emissione o pagamenti di fatture per operazioni che appaiono inesistenti, o di importo sproporzionato rispetto al prezzo corrente di mercato del bene o servizio acquistato, specie se a favore di società fittizie.
- Operazioni commerciali, specie se compiute da/verso Paesi extra-UE, effettuate per importi notevolmente inferiori al valore reale dei beni o servizi oggetto delle stesse.
- Ricezione frequente di rilevanti disponibilità finanziarie da parte di numerose o ricorrenti controparti estere, senza una plausibile giustificazione.



# Antiriciclaggio – indicatori di anomalia

## **Allegato C del Decreto Ministero dell'Interno del 25 settembre 2015:**

Alcuni Indicatori specifici per settore degli *APPALTI PUBBLICI*

- Partecipazione a procedure di affidamento di lavori pubblici, servizi e forniture, in assenza di qualsivoglia convenienza economica all'esecuzione del contratto, anche con riferimento alla dimensione aziendale dell'operatore e alla località di svolgimento della prestazione.
- Presentazione di una sola offerta da parte del medesimo soggetto nell'ambito di procedure di gara che prevedono tempi ristretti di presentazione delle offerte, requisiti di partecipazione particolarmente stringenti e un costo della documentazione di gara sproporzionato.
- Ripetuti affidamenti a un medesimo soggetto non giustificati dalla necessità di evitare soluzioni di continuità di un servizio nelle more della indizione ovvero del completamento della procedura di gara.



# Antiriciclaggio – indicatori di anomalia

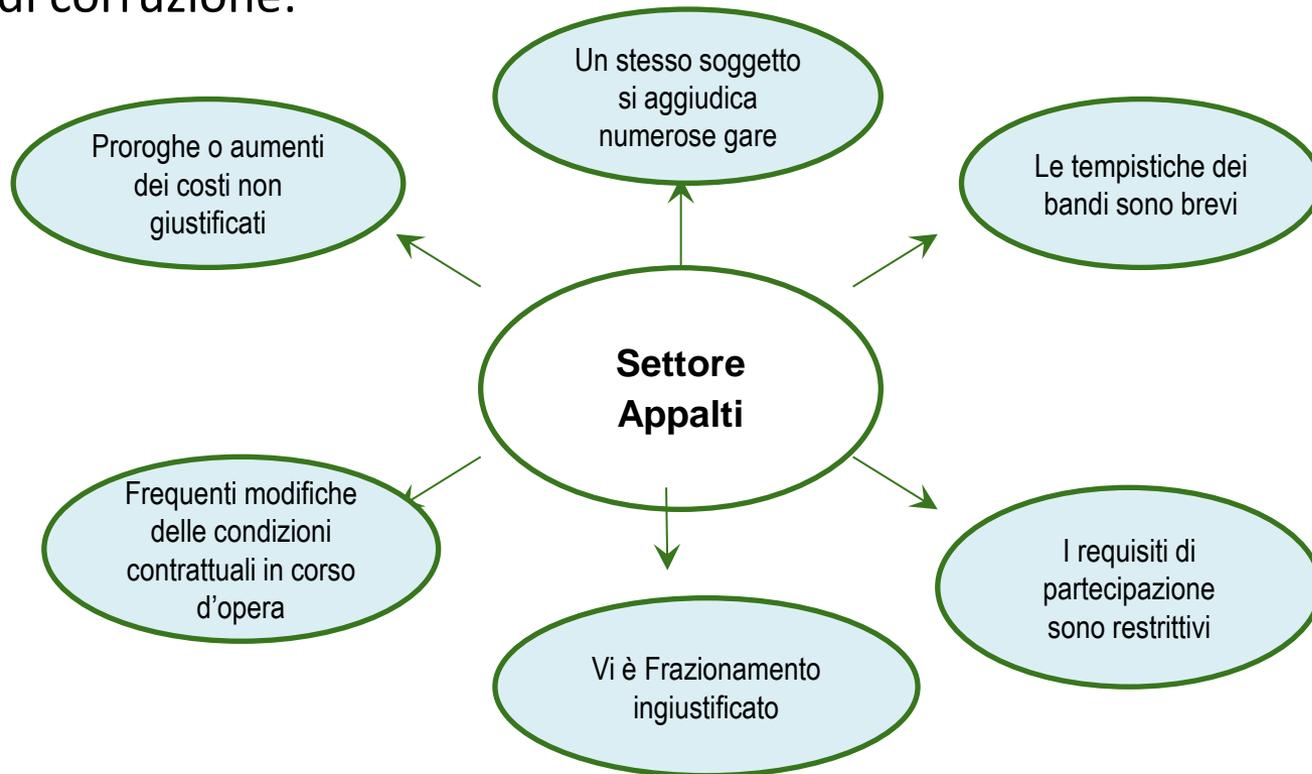
## **Allegato C del Decreto Ministero dell'Interno del 25 settembre 2015:**

Alcuni Indicatori specifici per settore degli *CONTRIBUTI PUBBLICI, IMMOBILI E COMMERCIO*

- Estinzione anticipata di finanziamento agevolato con utilizzo di ingenti somme che appaiono non compatibili con il profilo economico del soggetto finanziato.
- Acquisto e vendita di beni immobili, specie se di pregio, in un ristretto arco di tempo, soprattutto se sia riscontrabile un'ampia differenza tra il prezzo di vendita e di acquisto.
- Ripetute cessioni di licenze di commercio, in un ristretto arco di tempo, soprattutto se per importi molto differenti.

# Indicatori di anomalia riciclaggio/corruzione

Alcuni indicatori di anomalia specifici del settore appalti sono anche indicatori di rischio di corruzione:



# Indicatori di anomalia riciclaggio/corruzione

- Alcuni indicatori di anomalia specifici del settore appalti **sono anche indicatori di rischio di corruzione**, in quanto i due fenomeni criminali sono «contigui».
- Il Decreto del Ministero degli interni suggerisce di affidare il ruolo di «gestore» delle S.O.S al Responsabile della Prevenzione della Corruzione.
- Attualmente, solo alcuni Comuni partecipano alla lotta all'evasione fiscale ed hanno modelli organizzativi in grado di realizzare il contrasto al riciclaggio (\*)
- Invece tutte le Pubbliche Amministrazioni italiane hanno un Responsabile della Prevenzione della Corruzione e una parte del personale è adibita ad attività di prevenzione e raccolta/pubblicazione dei dati e delle informazioni sulla trasparenza e che potrebbero essere

(\*) Nel 2015 solo 563 Comuni in tutta Italia hanno ricevuto contributi per la loro partecipazione all'attività di accertamento fiscale e contributiva per l'anno 2014.

# Indicatori di anomalia riciclaggio/corruzione

Le unità organizzative che svolgono attività anticorruzione e di promozione della trasparenza potrebbero essere adibite anche al contrasto del riciclaggio, a patto che:

- La dotazione organica del personale consenta l'attribuzione di nuove responsabilità
- L'unità organizzativa si specializzi nella gestione del rischio di reato, con adeguata formazione del personale
- Siano definiti adeguati flussi informativi con gli uffici che possono rilevare le situazioni anomale
- Si sviluppino o adottino metodologie di incrocio dei dati e si promuova l'accesso alle banche dati dell'amministrazione



**Governo italiano**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica



**Formez** PA

# PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

## Anticorruzione – Fattori e indicatori di rischio

E' possibile individuare degli «indicatori di anomalia» (sull'esempio della normativa antiriciclaggio), per facilitare l'individuazione dei processi a rischio di corruzione?

Più in generale, è possibile avere una metodologia di valutazione del rischio di corruzione più attendibile di quella proposta nell'allegato 5 del PNA 2013, solo in parte «superati» dall'aggiornamento 2015 (determina ANAC 12/2015)



## Anticorruzione – PROGETTO AGENDA 190

- Nell'ambito del progetto AGENDA 190 (Finanziato da fondazione Cariplo e avviato nel gennaio del 2015) ANCI Lombardia sta elaborando una metodologia specifica per la valutazione del rischio di corruzione nei Comuni
- La metodologia, dopo essere stata testata in un gruppo ristretto di Comuni, confluirà nelle «Linee Guida ANCI Lombardia per la prevenzione della Corruzione nelle aggregazioni di Comuni» (marzo 2016)

## Anticorruzione - Livello di rischio

- Il livello di rischio di un evento di corruzione, come suggerito anche dal è il prodotto della probabilità dell'evento e delle sue conseguenze
- Probabilità di un evento di corruzione è intesa come somma di una serie di fattori di rischio
- Le conseguenze di un evento di corruzione dipende dal numero di aree di impatto influenzate dall'evento di corruzione



# Metodologia – identificazione dei processi

Per L'identificazione dei processi potenzialmente a rischio, abbiamo utilizzato la Prassi di Riferimento UNI/PdR: 5/2013 «Amministrazioni Locali Indicatori delle prestazioni», che identifica tre macro tipologie di processi dell'Ente Locale:

- Processi di Governo
- Processi Operativi
- Processi di Supporto

# Metodologia – PROCESSI DI GOVERNO

Redazione programma di mandato

Definizione politica della qualità

Redazione relazione previsionale e programmatica

Redazione bilancio + Piano triennale OOPP

Redazione documento di piano (Piano di governo del territorio)

Redazione PEG (Piano esecutivo di gestione)+PDO (Piano operativo di dettaglio)

Redazione piano della performance

Redazione piano razionalizzazione spese

Controllo politico-amministrativo



# Metodologia – PROCESSI OPERATIVI

Gestione servizi demografici, stato civile, Elettorali
Gestione servizi sociali
Gestione servizi educativi
Gestione servizi cimiteriali
Gestione servizi culturali e sportivi
Gestione turismo
Gestione mobilità e viabilità
Gestione del territorio e dell' ambiente
Gestione territorio-pianificazione
Gestione servizi polizia locale
Gestione attività produttive-SUAP
Gestione aziende municipalizzate



# Metodologia – PROCESSI DI SUPPORTO

Gestione risorse economico finanziarie
Gestione sistemi informatici
Gestione risorse umane
Gestione segreteria
Gestione gare e appalti
Gestione servizi legali
Gestione sistema qualità
Gestione fornitori+outsourcing
Gestione URP
Gestione sito web

# Metodologia – fattori, indicatori e aree di impatto

Abbiamo quindi individuato, con il supporto delle Amministrazioni Locali coinvolte nel progetto «AGENDA 190»:

- 12 fattori di rischio, che risultano essere statisticamente associati alle situazioni a rischio di corruzione e che possono favorire gli eventi di corruzione
- 8 indicatori di anomalia, che, qualora rilevati in un processo, possono essere sintomatici di una situazione a rischio *già* in atto
- 6 aree di impatto



# Metodologia – fattori di rischio

- **Carenze di indirizzo:** I ruoli di indirizzo non intervengono adeguatamente nel processo (es. mancata definizione degli obiettivi, che devono essere raggiunti realizzando i progetti e i processi)
- **Carenze gestionali:** I ruoli gestionali non intervengono adeguatamente nel processo: (es. mancata analisi dei fabbisogni, scarsa progettualità, mancata pianificazione, conseguente necessità di lavorare sempre "d'urgenza", in assenza di controlli)
- **Carenze operative:** I ruoli operativi non intervengono adeguatamente nel processo: carenza di competenze, bassa percezione del rischio (integrare)
- **Carenze Organizzative:** Il processo non è supportato da una chiara definizione dei poteri e delle responsabilità (organigramma): esempio: mancata segregazione dei compiti, , mancanza di job description, gestione delle deleghe e delle responsabilità non adeguata, mancata rotazione del personale
- **Carenza di controllo:** I controlli sull'indirizzo, la gestione e l'esecuzione del processo sono assenti o non adeguati



# Metodologia – fattori di rischio

- **Controparti/Relazioni:** il processo richiede una relazione con soggetti (pubblici o privati) esterni all'organizzazione, che possono interferire con le scelte dei ruoli di indirizzo, gestionali e operativi
- **Informazioni:** I soggetti che intervengono nel processo possono entrare in possesso di dati o informazioni, che possono essere utilizzati per ricavare un vantaggio personale o avvantaggiare altri soggetti
- **Interessi:** Il processo può danneggiare o favorire in modo rilevante interessi privati
- **Opacità:** Le scelte compiute nel corso del processo non sono adeguatamente giustificate e documentate-
- **Regole:** Il processo è regolato da "rules" (norme, regolamenti, procedure) poco chiare.
- **Rilevanza economica:** Al processo sono destinate ingenti risorse
- **Monopolio interno:** Il processo coinvolge sempre gli stessi soggetti interni all'organizzazione.



# Metodologia – indicatori di anomalia

- **Arbitrarietà:** Le scelte compiute nel corso del processo sembrano arbitrarie, se messe in relazione con gli obiettivi del processo
- **Frazionamenti:** Il processo è stato frazionato e il frazionamento appare anomalo, in relazione agli obiettivi del processo e alle regole (leggi, procedure, prassi) di riferimento del processo
- **Monopolio esterno:** Il processo coinvolge sempre gli stessi soggetti esterni all'organizzazione
- **Near Miss:** nella gestione del processo si sono evidenziati casi di sanzioni disciplinari, assenteismo, violazione del codice, ecc ...)



## Metodologia – indicatori di anomalia

- **Reati pregressi:** Nella gestione/conduzione del processo si sono già verificati, in precedenza, dei casi di corruzione
- **Reclami:** La gestione/conduzione del processo genera contenziosi: ricorsi, alle lamentele sul servizio, ecc ...
- **Tempistiche:** Le tempistiche di avvio, sviluppo e conclusione di un processo sembrano anomale, se confrontate con le tempistiche medie previste per il processo.
- **Variabilità:** L'output di del processo subisce delle modifiche, successive alla conclusione del processo (es. modifiche in autotutela, rettifiche, varianti in corso d'opera)



# Metodologia – Aree di impattO

- **Reputazione:** L'evento di corruzione può arrecare un danno all'immagine dell'amministrazione?
- **Organizzazione:** L'evento di corruzione può coinvolgere ruoli di indirizzo (Sindaco, Assessori, Consiglieri) o ruoli gestionali (dirigenti) dell'amministrazione
- **Libera concorrenza:** L'evento di corruzione può avere conseguenze negative sulla libera concorrenza, favorendo alcune aziende, a discapito di altre; oppure agevolando la formazione di "cartelli" fra gli operatori economici?



## Metodologia – Aree di impatto

- **Spesa pubblica:** L'evento di corruzione può avere conseguenze negative sulla spesa pubblica (per esempio: maggiori risorse per gli stessi beni o servizi)?
- **Qualità delle opere pubbliche e dei servizi pubblici:** L'evento di corruzione può influire negativamente sulla qualità delle opere e dei servizi pubblici (per esempio: minore qualità delle opere pubbliche o minore efficacia dei servizi)?
- **Impatto sull'allocazione risorse pubbliche:** l'evento di corruzione può influire sulla destinazione delle risorse pubbliche, facendo privilegiare le attività e i settori in cui possono esserci maggiori guadagni illeciti?

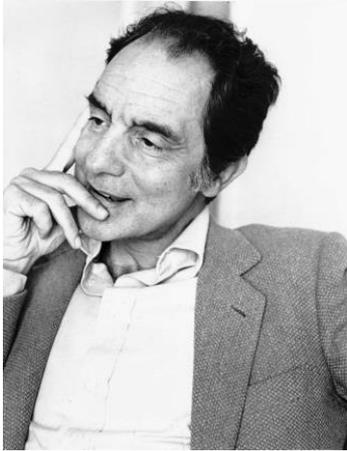


## Metodologia – prossimi passi ...

- Definire il «peso» associato ai fattori, agli indicatori e alle aree di impatto
- Definire dei valori numerici, per ricavare il livello di rischio, dalla probabilità (fattori + indicatori) e dalle conseguenze (aree di impatto) degli eventi di corruzione.
- Definire gli «eventi di corruzione» (condotte a rischio) che possono evidenziarsi nei processi
- Descrivere come gli indicatori di anomalia e i fattori di rischio si manifestano concretamente nei singoli processi a rischio

## ***Italo Calvino***

***(Santiago de Las Vegas de La Habana, 15 ottobre 1923 – Siena, 19 settembre 1985)***



«La controsocietà degli onesti forse sarebbe riuscita a persistere ancora per secoli, in margine al costume corrente, senza altra pretesa che di vivere la propria diversità , di sentirsi dissimile da tutto il resto, e a questo modo magari avrebbe finito per significare qualcosa d'essenziale per tutti, per essere immagine di qualcosa che le parole non sanno più dire, di qualcosa che non è stato ancora detto e ancora non sappiamo cos'è»

Tratto da *«Apologo sull'onestà nel paese dei corrotti»* - Italia , 1980

## PROGETTO “Interventi a supporto delle Riforme della PA”

LINEA ATTIVITA' 3 - ULTERIORI INTERVENTI PER LA PREVENZIONE DELLA  
CORRUZIONE NELLE AMMINISTRAZIONI REGIONALI E LOCALI DEL MEZZOGIORNO

Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione  
e le misure per prevenire il riciclaggio, l'evasione fiscale e la  
corruzione: metodologie e buone pratiche nella PA

*Andrea Ferrarini*

[andrea.ferrarini2012@gmail.com](mailto:andrea.ferrarini2012@gmail.com)

<https://www.linkedin.com/in/andreaFerrarin>

**16 novembre 2015**