

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

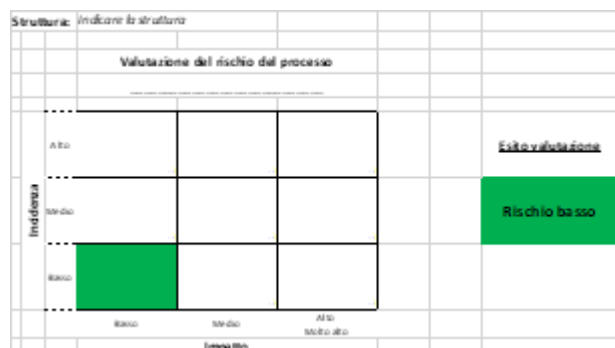
Nel modello di valutazione della Regione Marche i Fattori di Impatto (FI) sono classificati come segue:

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

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

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

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



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

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

Definizione della tipologia di misura	Descrizione della tipologia di misura	Fattore abilitante
Modifiche normative con criteri oggettivi che limitino la discrezionalità ed evitino l'interpretazione.	La misura consiste nel proporre modifiche normative finalizzate a semplificare la procedura ed evitare dubbi interpretativi.	A1, A2
Aggiornamento tempestivo alla normativa nazionale delle norme e dei regolamenti regionali.	La misura consiste nell'individuare gli interventi che si rendono necessari per l'aggiornamento delle fonti regionali alla normativa nazionale e comunitaria, ed avviare le procedure per l'iniziativa legislativa.	A1

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

<p>Criteria oggettivi in sede di Programmazione che limitino la discrezionalità ed evitino l'interpretazione.</p>	<p>La misura consiste nella definizione in sede di programmazione, di criteri che limitino la discrezionalità ed evitino l'interpretazione. L'introduzione di un criterio deve considerare/prevedere l'attività da svolgere nella fase di controllo in modo tale da non aggravare o rendere di fatto impossibile la stessa.</p>	<p>A1, B3</p>
<p>Standardizzazione delle procedure degli uffici territoriali.</p>	<p>La misura consiste nel prevedere linee guida, relative alle attività che vengono svolte da uffici territoriali o da enti vigilati al fine di valorizzare le migliori prassi uniformando le procedure.</p>	<p>A2, B1</p>
<p>Predisposizione di check list per standardizzare la fase controllo.</p>	<p>La misura consiste nell'aiutare il controllore attraverso una lista di adempimenti da svolgere durante l'attività di controllo.</p>	<p>A2, B3, C1, C2</p>
<p>Controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive di certificazioni e atti di notorietà.</p>	<p>La misura consiste nell'adozione di un atto con cui vengono definiti i criteri e stabilite le modalità di effettuazione dei controlli a campione. Si consiglia di prevedere un minimo di controlli da effettuare e l'eventualità di aumentare gradualmente il campione fino ad estenderlo a tutte le dichiarazioni in base alle anomalie riscontrate nell'iniziale attività di verifica.</p>	<p>A2 -C1 – C2</p>
<p>Digitalizzazione del procedimento.</p>	<p>La misura consiste nell'informatizzazione della gestione del procedimento o di alcune fasi, attraverso la realizzazione di un software specifico o nel riuso/adattamento di un software preesistente.</p>	<p>A3</p>
<p>Informatizzazione dell'attività di verifica e dell'esito dei controlli in loco.</p>	<p>La misura consiste nel progettare e realizzare un'applicazione per processare e registrare i controlli.</p>	<p>A3, C1, C2</p>
<p>Formazione del personale.</p>	<p>Attenzione alla formazione delle risorse umane al fine di innalzare i livelli di competenza e professionalità e diffondere la cultura dell'integrità del funzionario pubblico, della legalità e della trasparenza.</p>	<p>B1</p>
<p>Definizione dell'organizzazione interna della struttura.</p>	<p>La misura consiste nel precisare e divulgare all'interno della struttura le competenze di ciascuno in modo da agevolare i flussi tra le varie fasi dei procedimenti.</p>	<p>B1</p>
<p>Coordinamento tra programmazione e gestione e controllo.</p>	<p>La misura consiste nel generare un flusso di ritorno (feedback) tra coloro che controllano e coloro che gestiscono il procedimento.</p>	<p>B1 – C1</p>
<p>Rotazione del personale.</p>	<p>Meccanismi volti a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - migliorare la fungibilità delle competenze e l'interscambiabilità dei ruoli in ragione delle diverse fasi del procedimento (istruttoria, di controllo e decisoria); - evitare l'esercizio prolungato ed esclusivo di responsabilità all'interno del processo da parte di pochi o di un unico soggetto; - evitare che si creino le condizioni per il consolidarsi di relazioni idonee ad alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa. 	<p>B2</p>
<p>Segregazione delle funzioni.</p>	<p>Affidamento della gestione delle varie fasi del procedimento a rischio a più persone, distinguendone/separandone le responsabilità (istruttoria, controllo, decisione, esecuzione, ecc.).</p>	<p>B2</p>
<p>Rotazione dei componenti interni e esterni nelle commissioni.</p>	<p>La misura consiste nell'adozione di un atto con cui vengono definiti i criteri e stabilite le modalità di rotazione dei componenti delle commissioni.</p>	<p>B2</p>
<p>Rotazione del personale addetto ai controlli.</p>	<p>La misura consiste nel generare una alternanza tra i dipendenti che effettuano procedimenti di controllo.</p>	<p>B2</p>
<p>Comunicazione degli interessi finanziari e conflitti di interesse.</p>	<p>Comunicazione, all'atto di assegnazione all'ufficio e/o successivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dell'adesione ad associazioni o organizzazioni i cui ambiti di interesse siano coinvolti o possano interferire con lo svolgimento dell'attività d'ufficio; - di attività di collaborazione o consulenza anche a titolo gratuito. 	<p>B3</p>
<p>Monitoraggio di verifica dei rapporti tra Amministrazione e soggetti esterni.</p>	<p>Previsione di meccanismi idonei a monitorare i rapporti tra Amministrazione e soggetti esterni.</p>	<p>B3, C2, C3</p>
<p>Monitoraggio dei tempi procedurali.</p>	<p>Previsione di meccanismi idonei a monitorare i tempi procedurali.</p>	<p>A2, C1, C2</p>
<p>Pubblicazione degli esiti dei controlli in forma aggregata.</p>	<p>La misura consiste nel rendere pubblica l'attività di verifica degli esiti dei controlli sulle autodichiarazioni. La pubblicazione dei risultati, in forma aggregata, può essere prevista nel bando.</p>	<p>C1, C2</p>
<p>Motivazione degli atti - Tracciabilità delle decisioni rilevanti prese.</p>	<p>Chiarezza ed esaustività della motivazione inserita nell'atto. Qualora la motivazione non possa essere interamente riportata nel provvedimento si prevede di redigere una relazione sintetica da cui risultino l'iter, i soggetti, le motivazioni che hanno condotto all'adozione di atti, documenti o decisioni considerate particolarmente "sensibili" o "complesse". Il documento potrà essere conservato su Paleo ai fini di un riscontro documentale.</p>	<p>C2, C3</p>

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

Previsione e attuazione della restituzione degli esiti dell'attività di controllo.	La misura consiste nell'informare gli stakeholder dell'avvenuta attività di controllo (sulla qualità dei servizi) e dei suoi esiti attraverso pubblicazione sui siti istituzionali nelle pagine dedicate allo specifico procedimento.	C2, C3
Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile.	Diffusione della cultura della legalità e della trasparenza; previsione di meccanismi idonei a "rendere conto" del proprio operato.	C2, C3
Attività di controllo nel merito dell'esecuzione.	Predisposizione di un verbale di verifica, anche mediante check list, della rispondenza dei controlli effettuati alla disciplina prevista nel capitolato.	A3, C1, C2

Le misure applicabili ai processi dell'Area a rischio "contratti pubblici", già proposte con i precedenti PIAO, sono state oggetto di un attento lavoro di revisione in collaborazione con la rete dei referenti appalti costituita nel 2023. Partendo dalle criticità riscontrate in occasione delle precedenti mappature, il catalogo delle misure è stato aggiornato in un'ottica di semplificazione, contemperando le esigenze di sostenibilità amministrativa e di celerità con quelle di efficacia sul piano della prevenzione della corruzione. Sono inoltre state adeguate alle modifiche normative introdotte dal D.lgs. 36/2023 e meglio definite anche in attuazione delle indicazioni fornite da ANAC da ultimo con l'aggiornamento 2023 al PNA 2022 approvato con Delibera n. 605 del 19 dicembre 2023.

Definizione della tipologia di misura	Area di rischio	Descrizione della tipologia di misura
Adozione di uno scadenzario dei contratti supportato eventualmente da un sistema di alert trimestrale.	D1	Acquisizione tramite Paleo di documentazione descrittiva dello strumento.
Monitoraggio delle modifiche alla programmazione, dei contratti prorogati e dei contratti affidati in via d'urgenza.	D1	Acquisizione tramite Paleo di un report relativo ai dati e alle valutazioni effettuate.
Promozione della conoscenza dei CPV e della piattaforma prog-servizi, sensibilizzazione sul tema del frazionamento artificioso.	D1	Acquisizione tramite Paleo di verbali attestanti le iniziative intraprese (ad esempio momenti informativi o adozione di circolari interne).
Individuazione, in fase di programmazione, degli affidamenti con importo appena inferiore alla soglia minima a partire dalla quale non si ricorre all'affidamento diretto, per esercitare maggiori controlli nelle fasi successive.	D1	Acquisizione tramite Paleo delle procedure da monitorare da parte della struttura (collegata alla rispettiva misura della fase dell'esecuzione).
Rispondenza tra programmazione e attività gestionale in materia di contratti pubblici.	D1	Inserimento nel decreto a contrarre del riferimento all'avvenuta verifica di conformità degli atti di acquisizione di lavori, servizi e forniture ai documenti di programmazione.
Implementazione della verifica nella compilazione degli atti e autocontrollo di conformità alla normativa mediante utilizzo della check list della fase di progettazione.	D2	Almeno il 50% di procedure gestite mediante utilizzo della check list.
Predeterminazione nel decreto a contrarre dei criteri che saranno utilizzati per l'individuazione delle imprese da invitare alla procedura per procedure negoziate e delle ragioni della scelta negli affidamenti diretti (art. 17 D.lgs. 36/2023).	D2	Almeno il 50% di procedure verificate sul numero totale delle procedure.
Assenza di concorrenza per motivi tecnici (art. 76 D.lgs. 36/2023).	D2	Inserimento nel decreto a contrarre della verifica circa gli esiti delle consultazioni del mercato e le conclusioni che conducono a ritenere infungibile la prestazione o il servizio.
Proporzionalità dei criteri di valutazione dell'offerta e della ponderazione relativa attribuita a ciascuno di essi.	D2	Inserimento nel decreto a contrarre delle valutazioni circa l'attinenza e la proporzionalità all'oggetto del contratto dei criteri di selezione.

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

Affidamenti per estrema urgenza (art. 76 D.lgs. 36/2023).	D2	Inserimento nel decreto a contrarre del riferimento all'avvenuta verifica circa l'effettiva sussistenza di ragioni di estrema urgenza, tali per cui i termini per le procedure aperte o per le procedure ristrette o per le procedure competitive con negoziazione non possono essere rispettati e circa la non imputabilità alla stazione appaltante delle circostanze invocate per giustificare l'estrema urgenza.
Verifica dei requisiti nelle procedure di affidamento di cui all'art. 50 comma 1 lett. a) e b), di importo inferiore ai 40.000 Euro.	D3	Almeno il 50% di procedure per le quali sono stati verificati i requisiti di partecipazione e di qualificazione richiesti e autocertificati dall'operatore economico.
Consultazione di almeno 3 operatori economici negli affidamenti diretti ex art. 50 comma 1 lett. a) e b) di importo pari o superiore a 40.000 Euro.	D3	Almeno il 50 % di procedure svolte previa consultazione di 3 operatori economici sul totale delle procedure.
Dichiarazione dei componenti della commissione giudicatrice di cui all'art. 93 d.lgs. 36/2023.	D3	Acquisizione tramite Paleo delle dichiarazioni dei componenti della Commissione aventi ad oggetto: esperienza maturata negli ultimi 5 anni, la dichiarazione di non aver svolto altre funzioni o incarichi relativamente al contratto del cui affidamento si tratta e di insussistenza di conflitti di interesse con i dipendenti della stazione appaltante coinvolti nella procedura.
Monitoraggio affidatari più ricorrenti e controllo del rispetto del principio di rotazione mediante acquisizione di dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà sottoscritta dall'operatore economico in ordine agli appalti già affidati dalla Regione nel triennio precedente con indicazione del relativo CPV.	D3	Almeno il 50% di procedure per le quali è stata acquisita la dichiarazione da parte dell'operatore economico.
Implementazione della verifica degli adempimenti e dei tempi dell'esecuzione mediante utilizzo della check list della fase di esecuzione (collegata alla misura sulle procedure subito sotto la soglia minima).	D5	100% delle procedure il cui importo è appena inferiore alla soglia minima a partire dalla quale non si ricorre all'affidamento diretto.
Implementazione della verifica degli adempimenti e dei tempi dell'esecuzione mediante utilizzo della check list della fase di esecuzione.	D5	50% delle procedure di procedure gestite mediante utilizzo della check list.
Nomina di un ufficio di supporto al DL e al DEC con personale competente che possa presidiare il cantiere effettuando controlli sullo svolgimento delle prestazioni.	D5	Adozione del decreto di nomina.
Subappalto - diffusione di circolari, linee guida, indicazioni dell'ANAC e/o orientamenti giurisprudenziali	D5	Sensibilizzazione sugli adempimenti e sulla disciplina in materia di subappalto anche mediante la diffusione di circolari, linee guida, indicazioni dell'ANAC e/o orientamenti giurisprudenziali.
Subappalto - rafforzamento della vigilanza	D5	Individuazione di misure ulteriori per il rafforzamento della vigilanza nella fase esecutiva con riferimento ai subappalti autorizzati.
Subappalto "a cascata"/di secondo livello - Relazione sulle valutazioni.	D5	Acquisizione tramite Paleo di una relazione relativa alle valutazioni effettuate con riferimento al subappalto "a cascata".
Verifica garanzie per appalti sopra soglia.	D5	Verifica trimestrale della garanzia nei casi in cui la stessa è richiesta.

Nel corso del 2023 è proseguito il lavoro di razionalizzazione delle misure attraverso un'analisi di quelle previste nei Piani precedenti e degli esiti del monitoraggio di attuazione.

A seguito di tale attività è stata confermata la declinazione del catalogo delle misure come di seguito:

- generali e comuni, in quanto trasversali a tutte le aree di rischio interessate dai processi in cui si sostanzia l'intera attività della Regione

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

- specifiche, in quanto progettate al fine di intercettare specifici rischi evidenziati anche in fase di monitoraggio; tali misure risultano, pertanto, contestualizzate rispetto all'area di rischio e/o ai processi sui quali insistono.

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

Accanto a tali misure è previsto un catalogo di misure progettate con riferimento alle specifiche aree di rischio, oltre a quelle che si attivano in corrispondenza del fattore abilitante evidenziato in fase di valutazione del rischio; si tratta di misure suggerite.

Resta ferma la possibilità di individuare liberamente la misura più appropriata rispetto alle specificità del processo di competenza, scegliendo, all'interno del sistema informativo, la misura denominata "misura 999".

MISURE GENERALI PER TUTTE LE AREE

Definizione della tipologia di misura	Descrizione della tipologia di misura
Trasparenza: Obblighi di pubblicazione	Corretta applicazione degli obblighi di pubblicazione previsti dal d. lgs. 33/2013 e da eventuale altra normativa di settore (es. d. lgs. 36/2023).
Accesso generalizzato	Corretta attuazione della normativa in materia di accesso generalizzato.
Codice di comportamento	Iniziativa intraprese per implementare la conoscenza del Codice di comportamento e monitorarne il rispetto da parte dei dipendenti.
Obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse	Corretta attuazione del sistema delle dichiarazioni relative all'assenza di conflitto di interessi.
Prevenzione del <i>pantouflage</i>	-Inserimento di apposite clausole negli atti di assunzione del personale che prevedono specificamente il divieto di <i>pantouflage</i> . -Acquisizione di una dichiarazione al momento della cessazione dell'impegno al dispetto del divieto di <i>pantouflage</i> . -Previsione nella documentazione di gara e nei patti di integrità, di apposite dichiarazioni degli operatori economici circa il rispetto del divieto del <i>pantouflage</i> .
Rotazione Ordinaria	Meccanismi volti a: - migliorare la fungibilità delle competenze e l'interscambiabilità dei ruoli in ragione delle diverse fasi del procedimento (istruttoria, di controllo e decisoria); - evitare l'esercizio prolungato ed esclusivo di responsabilità all'interno del processo da parte di pochi o di un unico soggetto; - evitare che si creino le condizioni per il consolidarsi di relazioni idonee ad alimentare dinamiche improprie nella gestione amministrativa.
Rotazione straordinaria	Adozione del provvedimento motivato con cui si dispone la rotazione straordinaria del personale ai sensi dell'art. 16, co. 1, lett. I-quater) del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 (l'elenco dei reati presupposto è contenuto nella delibera ANAC n. 215 del 26 marzo 2019, mentre i soggetti tenuti all'adozione del provvedimento motivato sono individuati nella delibera ANAC n. 345 del 22 aprile 2020).
Inconferibilità e incompatibilità d.lgs. 39/2013	Acquisizione delle dichiarazioni di assenza di cause di inconferibilità e incompatibilità ai sensi del d.lgs. 39/2013 e relative verifiche.
Prevenzione del fenomeno della corruzione nella formazione di commissioni e nelle assegnazioni	Acquisizione delle dichiarazioni di cui all'art. 35-bis d.lgs. 165/2001 e relative verifiche.

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

agli uffici (art. 35-bis d.lgs. 165/2001).	
Formazione	Formazione in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.
Whistleblower	Corretta gestione delle segnalazioni pervenute.

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

<i>Definizione della tipologia di misura</i>	<i>Descrizione della tipologia di misura</i>	<i>AREA DESCRIZIONE</i>	<i>A catalogo anche per F.A.</i>
Formazione tramite tutoraggio	Formazione: Prevedere forme di "tutoraggio" per l'avvio al lavoro in occasione dell'inserimento di personale in nuovi settori lavorativi.	TUTTE LE AREE	
Ricognizione delle situazioni potenziali di conflitto di interesse insito nell'attività dei propri dipendenti	Acquisizione di dichiarazione circa i conflitti di interesse dei dipendenti in occasione dell'adozione del decreto di assegnazione delle linee di attività	TUTTE LE AREE	
Ingegnerizzazione del processo	Predisposizione di schemi o diagrammi di flusso per standardizzare le fasi da seguire nelle istruttorie	TUTTE LE AREE	
Formazione del personale	Attenzione alla formazione delle risorse umane al fine di innalzare i livelli di competenza e professionalità.	TUTTE LE AREE	
Acquisizione delle dichiarazioni di assenza di cause di inconferibilità e incompatibilità ai sensi del d. lgs. 39/2013	La misura consiste nell'acquisizione della dichiarazione al momento del conferimento dell'incarico e nell'aggiornamento annuale e adempimenti connessi alle pubblicazioni su Amministrazione Trasparente	A-PERSONALE E-INCARICHI	
Acquisizione delle dichiarazioni di assenza conflitto di interesse per i membri della commissione di valutazione dei progetti o delle istanze	La misura consiste nel prevedere l'acquisizione delle dichiarazioni di assenza conflitto di interesse per i membri della Commissione.	B-AUTORIZZAZIONI C-CONTRIBUTI	
Acquisizione delle dichiarazioni di assenza di cause di incompatibilità e di conflitto di interesse per i membri della commissione di concorso o assimilabili	La misura consiste nel prevedere l'acquisizione delle dichiarazioni di assenza conflitto di interesse per i membri della Commissione	A-PERSONALE D-CONTRATTI	
Acquisizione delle dichiarazioni di assenza conflitto di interesse per i membri della commissione	La misura consiste nel prevedere l'acquisizione delle dichiarazioni di assenza conflitto di interesse per i membri della Commissione.	E-INCARICHI	
Accompagnamento all'utenza	Predisposizione di modulistica e delle istruzioni necessarie per presentare istanza	B-AUTORIZZAZIONI C-CONTRIBUTI	
Sistemi per la tracciabilità dell'iter procedimentale da parte dell'utente	Prevedere sistemi digitali per la presentazione delle istanze che permettano la tracciabilità dello stato della pratica (istanziatore Procedimarche o altri sistemi).	B-AUTORIZZAZIONI C-CONTRIBUTI	
Trasparenza per bandi che prevedono presentazione di un progetto	Prevedere già nel bando le modalità per acquisire abstract di progetti art.26 e 27 (ai fini della pubblicazione nel rispetto dei principi di tutela dei dati personali e di	C-CONTRIBUTI	

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

	riservatezza professionale, industriale, commerciale, ecc.).		
Riduzione dei tempi procedurali per la fase di liquidazione	Iniziativa intraprese per la riduzione dei tempi di liquidazione della spesa.	F-FINANZIARIA	
Accordi e convenzioni con altri enti per l'interoperabilità delle banche dati finalizzata ai controlli	Promozione di convenzioni tra amministrazioni per l'accesso alle banche dati istituzionali contenenti informazioni e dati relativi a stati, qualità personali e fatti di cui agli artt. 46 e 47 del d.P.R. n. 445 del 2000, disciplinando le modalità di accesso ai dati da parte delle amministrazioni procedenti senza oneri a loro carico (art. 58, comma 2, d.lgs. n. 82 del 2005).	G- CONTROLLI	
Indirizzo e vigilanza sulle società partecipate e sugli enti dipendenti, agenzie e altri organismi partecipati	Indirizzi metodologici per le attività di vigilanza nelle società e negli enti controllati, partecipati o a cui siano affidate attività di pubblico interesse	G-CONTROLLI	
Analisi del contenzioso relativo all'ultimo biennio	Report di monitoraggio che analizzi i flussi e i dati disponibili, gli andamenti e gli esiti del contenzioso e dei relativi costi	H-LEGALE	
Consultazione degli stakeholder interni e esterni	Individuazione di strumenti e modalità di consultazione degli stakeholder e delle strutture regionali coinvolte nella pianificazione	P-PIANIFICAZIONE	
Monitoraggio della pianificazione	Previsione di monitoraggi intermedi e di verifiche finali dei cui esiti occorre tenere conto in fase di ri-programmazione	P-PIANIFICAZIONE	
Approfondimento sul rischio irregolarità e frode	Attività di sensibilizzazione, di informazione e formazione sul rischio di irregolarità e frode	B-AUTORIZZAZIONI C-CONTRIBUTI FE-FONDI EUROPEI	
Monitoraggio e vigilanza delle strutture autorizzate e accreditate	Definire con linee guida le modalità di vigilanza e acquisire agli atti una relazione dell'attività ispettiva espletata.	S-AMBITO SANITARIO	
Riscontro delle consultazioni con i soggetti interessati	Esplicitazione negli atti (approvazione degli schemi di accordo; pianificazione; autorizzazioni, accreditamenti) delle valutazioni effettuate a seguito delle osservazioni pervenute da parte degli stakeholder.	S-AMBITO SANITARIO	
Modifiche normative con criteri oggettivi che limitino la discrezionalità ed evitino l'interpretazione.	La misura consiste nel proporre modifiche normative finalizzate a semplificare la procedura ed evitare dubbi interpretativi.	A-PERSONALE B-AUTORIZZAZIONI C-CONTRIBUTI	A1, A2
Aggiornamento tempestivo alla normativa nazionale delle norme e dei regolamenti regionali.	La misura consiste nell'individuare gli interventi che si rendono necessari per l'aggiornamento delle fonti regionali alla normativa nazionale e comunitaria, ed avviare le procedure per l'iniziativa legislativa.	A-PERSONALE B-AUTORIZZAZIONI C-CONTRIBUTI	A1
Criteri oggettivi in sede di programmazione che limitino la discrezionalità ed evitino l'interpretazione.	La misura consiste nella definizione in sede di programmazione, di criteri che limitino la discrezionalità ed evitino l'interpretazione. L'introduzione di un criterio deve considerare/prevedere l'attività da svolgere nella fase di controllo in modo tale da non aggravare o rendere di fatto impossibile la stessa.	A-PERSONALE B-AUTORIZZAZIONI C-CONTRIBUTI	A1, B3

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

Standardizzazione delle procedure degli uffici territoriali.	La misura consiste nel prevedere linee guida, relative alle attività che vengono svolte da uffici territoriali o da enti vigilati al fine di valorizzare le migliori prassi uniformando le procedure.	B-AUTORIZZAZIONI C-CONTRIBUTI	A2, B1
Predisposizione di check list per standardizzare la fase controllo.	La misura consiste nell'aiutare il controllore attraverso una lista di adempimenti da svolgere durante l'attività di controllo.	B-AUTORIZZAZIONI C-CONTRIBUTI	A2, B3, C1, C2
Controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive di certificazioni e atti di notorietà.	La misura consiste nell'adozione di un atto con cui vengono definiti i criteri e stabilite le modalità di effettuazione dei controlli a campione. Si consiglia di prevedere un minimo di controlli da effettuare e l'eventualità di aumentare gradualmente il campione fino ad estenderlo a tutte le dichiarazioni in base alle anomalie riscontrate nell'iniziale attività di verifica.	A-PERSONALE B-AUTORIZZAZIONI C-CONTRIBUTI	A2, C1, C2
Digitalizzazione del procedimento.	La misura consiste nell'informatizzazione della gestione del procedimento o di alcune fasi, attraverso la realizzazione di un software specifico o nel riuso/adattamento di un software preesistente.	A-PERSONALE B-AUTORIZZAZIONI C-CONTRIBUTI	A3
Informatizzazione dell'attività di verifica e dell'esito dei controlli in loco.	La misura consiste nel progettare e realizzare un'applicazione per processare e registrare i controlli.	TUTTE LE AREE	A3, C1, C2
Definizione dell'organizzazione interna della struttura.	La misura consiste nel precisare e divulgare all'interno della struttura le competenze di ciascuno in modo da agevolare i flussi tra le varie fasi dei procedimenti.	TUTTE LE AREE	B1
Coordinamento tra programmazione e gestione e controllo.	La misura consiste nel generare un flusso di ritorno (feedback) tra coloro che controllano e coloro che gestiscono il procedimento.	TUTTE LE AREE	B1, C1
Comunicazione degli interessi finanziari e conflitti di interesse.	Comunicazione, all'atto di assegnazione all'ufficio e/o successivamente: - dell'adesione ad associazioni o organizzazioni i cui ambiti di interesse siano coinvolti o possano interferire con lo svolgimento dell'attività d'ufficio; - di attività di collaborazione o consulenza anche a titolo gratuito.	TUTTE LE AREE	B3
Monitoraggio di verifica dei rapporti tra Amministrazione e soggetti esterni.	Previsione di meccanismi idonei a monitorare i rapporti tra Amministrazione e soggetti esterni.	TUTTE LE AREE	B3, C2, C3
Previsione e attuazione della restituzione degli esiti dell'attività di controllo.	La misura consiste nell'informare gli stakeholder dell'avvenuta attività di controllo (sulla qualità dei servizi) e dei suoi esiti attraverso pubblicazione sui siti istituzionali nelle pagine dedicate allo specifico procedimento.	TUTTE LE AREE	C2, C3
Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile.	Diffusione della cultura della legalità e della trasparenza; previsione di meccanismi idonei a "rendere conto" del proprio operato.	TUTTE LE AREE	C2, C3

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

Monitoraggio dei tempi procedurali	Previsione di meccanismi idonei a monitorare i tempi procedurali	TUTTE LE AREE	A2, C1, C2
Pubblicazione degli esiti dei controlli in forma aggregata	La misura consiste nel rendere pubblica l'attività di verifica degli esiti dei controlli sulle autodichiarazioni. La pubblicazione dei risultati, in forma aggregata, può essere prevista nel bando	TUTTE LE AREE	C1, C2
Motivazione degli atti - Tracciabilità delle decisioni rilevanti prese	Chiarezza ed esaustività della motivazione inserita nell'atto. Qualora la motivazione non possa essere interamente riportata nel provvedimento si prevede di redigere una relazione sintetica da cui risultino l'iter, i soggetti, le motivazioni che hanno condotto all'adozione di atti, documenti o decisioni considerate particolarmente "sensibili" o "complesse". Il documento potrà essere conservato su Paleo ai fini di un riscontro documentale.	TUTTE LE AREE	C2, C3

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

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

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

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

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

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