



ALLEGATO 1

Metodologia di valutazione integrata di valutazione del rischio

1 METODOLOGIA INTEGRATA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Il processo di gestione del rischio di corruzione si articola nelle fasi qui di seguito elencate:

1. Analisi del contesto

1.1 Analisi del contesto esterno:

AAMPS ha sede legale e sede operativa a Livorno e svolge la sua attività sul territorio del Comune di Livorno.

La Società, dunque, si rivolge ad un mercato circoscritto e nello svolgimento delle proprie attività si relaziona ed instaura contatti con differenti tipologie di *stakeholder*, tra cui figurano:

- esponenti della Pubblica Amministrazione: rappresentanti dell'amministrazione locale che figura nella compagine sociale; rappresentanti delle PP.AA. che sul proprio territorio vedono la Società erogare i propri servizi; esponenti delle autorità di controllo pertinenti il settore della gestione rifiuti (tra cui l'Autorità d'ambito);
- privati, persone fisiche e giuridiche, ovvero gli utenti dei servizi;
- fornitori, ossia operatori di natura pubblica o privata che forniscono beni e servizi alla Società.

Il contesto socio-economico regionale nel quale AAMPS svolge la sua attività è caratterizzato da difficoltà rientranti nella media nazionale. Va tenuto conto del mutamento nel fenomeno della corruzione, laddove allo scambio diretto di denaro/flussi finanziari è andata ad affiancarsi - e talvolta a sostituirsi - la prassi di rapporti di conoscenza e reciproco favore tra soggetti operanti nella sfera pubblica e in quella privata, consolidata tramite: omaggi/regalie, sponsorizzazioni/sovvenzioni, contributi in natura, pasti/trasporti/soggiorni, opportunità lavorative (assunzioni di lavoratori dipendenti oppure conferimento di consulenze ovvero nomine/incarichi) od altri vantaggi e utilità.

A livello nazionale, appunto, non mancano indicazioni circa la necessità di mantenere alta la soglia di guardia per la prevenzione del fenomeno corruttivo. L'Indice CPI (*Corruption Perceptone Index*), elaborato da *Transparency International*, che ha l'obiettivo di misurare quantitativamente la corruzione percepita nel settore pubblico, aggregando dati di 12 fonti diverse (almeno tre per ogni Paese analizzato) colloca l'Italia al 51° posto nel mondo con un punteggio di 53 su 100 (Rapporto Corruzione 2019).

Il dato è ancora molto basso ma è comunque migliore rispetto al passato, atteso che il CPI dell'Italia è migliorato di ben 10 punti, a seguito dell'adozione di leggi in materia trasparenza, influenza indebita e antiriciclaggio, accesso civico generalizzato e tutela del whistleblower.

Un quadro più dettagliato è quello fornito dall'ANAC nel rapporto sulla corruzione in Italia nel periodo 2016-2019 da cui emerge che la Toscana non figura tra le regioni ove sono stati accertati il maggior numero di fenomeni corruttivi.

Tuttavia, nelle statistiche del report, si leggono alcune notazioni che giustificano una necessaria attenzione da parte della Società sia per il tipo di enti con cui intrattiene i maggiori contatti (amministrazioni comunali) che per il settore in cui opera (rifiuti).

Statisticamente è un fatto che i Comuni rappresentino gli enti maggiormente a rischio, come si evince anche dalla disamina delle amministrazioni in cui si sono verificati episodi di corruzione: dei 152 casi censiti, 63 hanno avuto luogo proprio nei municipi (41%), seguiti dalle le società partecipate (24 casi, pari al 16%) e dalle Aziende sanitarie (16 casi, ovvero l'11%).

Inoltre, è un dato di fatto che il settore di gestione dei rifiuti risulti essere, tra gli altri, uno di quelli a maggior rischio.

Il comparto legato al ciclo dei rifiuti, infatti, (raccolta, trasporto, gestione, conferimento in discarica) con 33 casi (22%) figura come secondo, preceduto da quello degli appalti pubblici edilizi e seguito da quello sanitario con 19 casi (forniture di farmaci, di apparecchiature mediche e strumenti medicali, servizi di lavanderia e pulizia), equivalente al 13%.

Tra le principali peculiarità riscontrate nelle vicende di corruzione esaminate da ANAC, che potrebbero essere assunte come indicatori di ricorrenza del fenomeno figura l'inerzia prolungata nel bandire le gare al fine di prorogare ripetutamente i contratti ormai scaduti.

Quanto all'incidenza del fenomeno criminale in ciascuna dei tipi di procedura di appalto, è stato rilevato che su 113 vicende corruttive inerenti l'assegnazione di appalti, solo 20 riguardavano affidamenti diretti (18%), nei quali l'esecutore viene scelto discrezionalmente dall'amministrazione.

In tutti gli altri casi sono state espletate procedure di gara: ciò ha indotto la supposizione di ANAC circa l'esistenza di una certa raffinatezza criminale nell'adeguarsi alle modalità di scelta del contraente imposte dalla legge per le commesse di maggiore importo, evitando sistemi (quali appunto l'assegnazione diretta) che in misura maggiore possono destare sospetti.

Inoltre l'analisi dell'ANAC ha consentito di dare evidenza al cd. fenomeno della "smaterializzazione" della tangente, che vede una sempre minor ricorrenza della contropartita economica a favore, ad esempio, del posto di lavoro: soprattutto in certe zone d'Italia (prevalentemente al sud) l'assunzione di coniugi, congiunti o soggetti comunque legati al corrotto (non di rado da ragioni clientelari) è stata riscontrata nel 13% dei casi.

A seguire si colloca l'assegnazione di prestazioni professionali (11%), specialmente sotto forma di consulenze; le regalie sono presenti invece nel 7% degli episodi. Dalla disamina delle amministrazioni in cui si sono verificati episodi di corruzione è emerso che dei 152 casi censiti, 63 hanno avuto luogo nell'ambito dei municipi (41%), seguiti dalle società partecipate (24 casi, pari al 16%) e dalle Aziende sanitarie (16 casi, ovvero l'11%).

Ne consegue che la prevenzione e l'analisi dei rischi non possono, per ciò solo, limitarsi ad un discernimento tra aree "a rischio" e aree "sicure" ma senza estendersi a dismisura, deve essere più profonda per indagare nelle maglie dei processi le diverse sfaccettature del fenomeno corruttivo.

1.2 Analisi del contesto interno:

1.2.1 struttura organizzativa

AAMPS, al 31/12/2020, conta n. 333 dipendenti di cui 1 dirigente, 8 quadri.

La struttura organizzativa (organigramma), i ruoli e le responsabilità (funzionigramma) sono descritte nelle Tabelle in calce.

La politica, gli obiettivi e le strategie di prevenzione della criminalità sono descritti nel Codice di Condotta che la Società ha da tempo adottato, ossia dal momento in cui fu inaugurato il sistema di prevenzione secondo i criteri di cui al Decreto 231/01.

In tale documento sono affermati espressamente i principi in cui si estrinseca la cultura organizzativa e, in particolare, la cultura dell'etica che la Società intende promuovere all'interno del proprio assetto organizzativo, gestionale e di controllo.

La Società ha in dotazione e prescrive l'utilizzo per tutti i processi aziendali di una risorsa tecnologica tra le cui funzioni figura quella di tracciare tutti i passaggi decisionali delle fasi del processo, ponendo blocchi in corrispondenza e in forza dei poteri derivanti dall'autorità a contrattare e dall'autorità a spendere così come allocate nell'assetto organizzativo e gestionale di tempo in tempo vigente. Si tratta, quindi, di un sistema software gestionale con funzioni di work-flow, realizzato internamente dall'Area CED, nei primi anni 2000, con ultima release rilasciata nell'anno 2018. Il gestionale è in grado di bloccare il flusso del processo nel caso in cui manchino o non siano coerenti con le posizioni gerarchiche o i poteri di spesa i necessari livelli di autorizzazione. Il software gestionale è reso disponibile a tutte le aree aziendali. I dati prodotti ed elaborati sono conservati presso i server locali a cura dell'Area CED.

Risentono delle politiche e della cultura di prevenzione anche gli specifici accordi contenuti nel contratto di lavoro di secondo livello, laddove a queste si è ispirato il contenuto del piano delle performance.

Infine, merita di essere ricordato il contenuto precettivo che, a riguardo dell'organizzazione interna, ha avuto ed ha tuttora il concordato fallimentare del febbraio 2016, omologato in data 8 marzo 2017 dal Tribunale Livorno, il termine dei quali effetti, originariamente fissato al 31 dicembre 2021, è stato prorogato al 30 giugno 2022.

2. Valutazione del rischio

2.1 Identificazione degli eventi rischiosi e analisi del rischio

Coerentemente all'approccio qualitativo suggerito nel presente allegato metodologico, i criteri per la valutazione dell'esposizione al rischio di eventi corruttivi sono stati tradotti operativamente in indicatori di rischio (*key risk indicators*) in grado di fornire delle indicazioni sul livello di esposizione al rischio

del processo o delle sue attività componenti. Tenuto conto della dimensione organizzativa dell'amministrazione, delle conoscenze e delle risorse disponibili, gli indicatori di stima del livello di rischio hanno livelli di qualità e di complessità progressivamente crescenti.

Tra gli indicatori utilizzati, tra quelli comunemente accettati, figurano:

- livello di interesse "esterno": la presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio;
- grado di discrezionalità del decisore interno alla PA: la presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;
- manifestazione di eventi corruttivi in passato nel processo/attività esaminata: se l'attività è stata già oggetto di eventi corruttivi in passato nell'amministrazione o in altre realtà simili, il rischio
- aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili gli eventi corruttivi;
- opacità del processo decisionale: l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio;
- livello di collaborazione del responsabile del processo o dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del piano: la scarsa collaborazione può segnalare un deficit di attenzione al tema della prevenzione della corruzione o comunque risultare in una opacità sul reale grado di rischiosità;
- grado di attuazione delle misure di trattamento: l'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore possibilità di accadimento di fatti corruttivi.

La rilevazione dei dati e delle informazioni necessarie a esprimere un giudizio motivato sui criteri di cui al precedente punto b) è essere coordinata dal RPCT e rappresenta l'esito di un'attività di autovalutazione da parte dei responsabili delle unità organizzative coinvolte nello svolgimento del processo (c.d. *self assessment*) che il RPCT ha vagliato per analizzarne la ragionevolezza ed evitare che una sottostima del rischio porti a non attuare azioni di mitigazione.

L'analisi di tipo qualitativo è accompagnata da adeguate documentazioni e motivazioni opportunamente integrata da un'impostazione quantitativa che prevede l'attribuzione di punteggi (scoring).

Nel condurre questa valutazione complessiva è stato tenuto conto: opportuno precisare quanto segue:

- nel caso in cui, per un dato oggetto di analisi (es. processo), siano ipotizzabili più eventi rischiosi aventi un diverso livello di rischio, è stato fatto riferimento al valore più alto
- nello stimare l'esposizione complessiva del rischio;
- la valutazione complessiva del livello di rischio associabile all'unità oggetto di riferimento oltre che derivante dalla media delle valutazioni dei singoli indicatori è stata subordinata anche al giudizio qualitativo rispetto ad un mero calcolo matematico.

2.2 Ponderazione del rischio

L'obiettivo della ponderazione del rischio è di agevolare, sulla base degli esiti dell'analisi del rischio, i processi decisionali riguardo a quali rischi necessitano un trattamento e le relative priorità di attuazione.

In altre parole, la fase di ponderazione del rischio, prendendo come riferimento le risultanze della precedente fase, ha avuto lo scopo 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.

La ponderazione del rischio ha altresì tenuto conto della ipotesi di non sottoporre ad ulteriore trattamento il rischio, ma di limitarsi a mantenere attive le misure già esistenti.

Nel definire le azioni da intraprendere si è tenuto conto delle misure già attuate e valutare come migliorare quelli già esistenti, anche per evitare di appesantire l'attività amministrativa con l'inserimento di nuovi controlli.

Nell'ipotesi in cui le misure introdotte non risultino sufficienti a ridurre in modo significativo il rischio corruttivo si è valutato di ridisegnare e irrobustire le misure di prevenzione già esistenti prima di introdurre di nuove, sempre nel rispetto del principio di sostenibilità economica ed organizzativa e degli

altri principi indicati nel paragrafo seguente, privilegiando quelle che riducono maggiormente il rischio residuo.

3. TABELLE di SINTESI

La metodologia integrata di valutazione del rischio è sviluppata considerando le peculiarità metodologiche in relazione all'applicazione delle norme vigenti in materia ed ha come obiettivo la definizione di una matrice di valutazione «complessiva» dei rischi.

L'oggetto di valutazione è il rischio-reato «inerente», ossia il rischio concettuale e teorico che un comportamento illecito possa trovare realizzazione nell'ambito delle diversi processi e attività aziendali, al netto dei sistemi di controllo vigenti.

Il *risk assessment* considera le seguenti variabili:

- ✓ grado di probabilità del verificarsi dell'evento;
- ✓ gravità delle conseguenze (impatto).

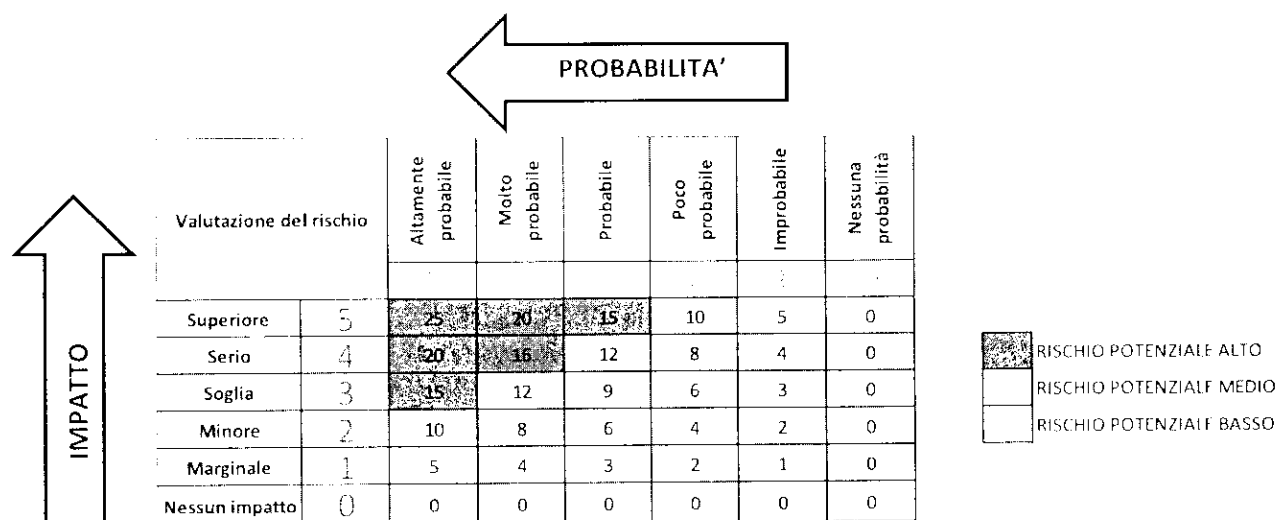
l'asse probabilità: misura la probabilità teorica che l'evento a rischio (commissione reato) possa trovare realizzazione,

l'asse impatto: misura le conseguenze in caso di manifestazione dell'evento a rischio.

Le componenti di probabilità e impatto sono analizzate «a matrice», secondo un ranking di valutazione da 0-5 per ogni asse, come da successiva rappresentazione.

ASSE PROBABILITA': considera la possibilità di realizzazione dell'evento nel contesto operativo, la natura e la frequenza delle attività a rischio e i «precedenti» nel contesto.

ASSE IMPATTO: Considera gli effetti e le conseguenze economiche, organizzative e reputazionali in caso di realizzazione dell'evento a rischio.



A. ASSE PROBABILITA'

Il seguente driver è stato sviluppato in base ai criteri suggeriti dalla metodologia PNA – allegato 5.

L'asse delle probabilità misura la probabilità teorica che l'evento a rischio (commissione reato) possa trovare realizzazione, in funzione di variabili organizzative, ambientali e di complessità intrinseca nella realizzazione dei comportamenti illeciti.

E' composto da sei driver, con i seguenti valori:

Discrezionalità (valori: 1, 2, 3, 4, 5)
Rilevanza esterna (valori: 2;5)
Complessità del processo (valori: 1,3,5)
Valore economico (valori: 1,3,5)
Frazionabilità del processo (valori: 1,5)
Controlli (valori: 1, 2, 3, 4, 5)

Ogni driver è alimentato dai criteri di valutazione secondo quanto indicato nei piani adottati nel tempo dall'ANAC e dalle relative deliberazioni a riguardo.

A.1 INDICI DI VALUTAZIONE DELL'ASSE PROBABILITA'

DISCREZIONALITA'

Il processo è discrezionale?	Valore
- No, è del tutto vincolato	1
- E' parzialmente vincolato dalla legge e da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari)	2
- E' parzialmente vincolato solo dalla legge	3
- E' parzialmente vincolato solo da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari)	4

- E' altamente discrezionale	5
------------------------------	---

RILEVANZA ESTERNA

Il processo produce effetti diretti all'esterno dell'amministrazione?	Valore
- No, ha come destinatario finale un ufficio interno	2
- Sì, il risultato del processo è rivolto direttamente ad utenti esterni alla p.a. di riferimento	5

COMPLESSITA' DEL PROCESSO

Si tratta di un processo complesso che comporta il coinvolgimento di più amministrazioni (esclusi i controlli) in fasi successive per il conseguimento del risultato?	Valore
- No, il processo coinvolge una sola p.a.	1
- Sì, il processo coinvolge più di 3 amministrazioni	3
- Sì, il processo coinvolge più di 5 amministrazioni	5

VALORE ECONOMICO

Qual è l'impatto economico del processo?	Valore
- Ha rilevanza esclusivamente interna	1
- Comporta l'attribuzione di vantaggi a soggetti esterni, ma di non particolare rilievo economico (es.: concessione di borsa di studio per studenti)	3
- Comporta l'attribuzione di considerevoli vantaggi a soggetti esterni (es. affidamento di appalto)	5

FRAZIONABILITA' DEL PROCESSO

Il risultato finale del processo può essere raggiunto anche effettuando una pluralità di operazioni di entità economica ridotta che, considerate complessivamente, alla fine assicurano lo stesso risultato (es.: pluralità di affidamenti ridotti)?	Valore
- No	1
- Sì	5

CONTROLLI*

Anche sulla base dell'esperienza pregressa, il tipo di controllo applicato sul processo è adeguato a neutralizzare il rischio?	Valore
- Sì, costituisce un efficace strumento di neutralizzazione	1
- Sì, è molto efficace	2
- Sì, per una percentuale approssimativa del 50%	3
- Sì, ma in minima parte	4
- No, il rischio rimane indifferente	5

**Per controllo si intende qualunque strumento di controllo utilizzato nella p.a. che sia confacente a ridurre la probabilità del rischio (e, quindi, sia il sistema dei controlli legali, come il controllo preventivo e il controllo di gestione, sia altri meccanismi di controllo utilizzati nella p.a., es. i controlli a campione in casi non previsti dalle norme, i riscontri relativi all'esito dei ricorsi giudiziali avviati nei confronti della p.a.). La valutazione sull'adeguatezza del controllo va fatta considerando il modo in cui il controllo funziona concretamente nella p.a..*

Per la stima della probabilità, quindi, non rileva la previsione dell'esistenza in astratto del controllo, ma la sua efficacia in relazione al rischio considerato.

La valutazione dei rischi ha tenuto conto della conoscenza dei sistemi di controllo e gestione di cui l'Azienda è dotata, dalla loro applicazione nel processo produttivo e dell'attività di auditing eseguita nel corso dell'anno.

Secondo l'approccio partecipativo richiesto dal PNA (quindi con il coinvolgimento degli altri organi interni quali: Dirigenti, Resp. di Area, ecc.) gli indici di probabilità e la loro applicazione alle aree sensibili sono oggetto di periodiche valutazioni, almeno annualmente.

B. ASSE IMPATTO

L'asse degli impatti misura le conseguenze di carattere economico, organizzativo e reputazionale in caso di realizzazione dell'evento a rischio.

IM- PATTO	Impatto organizzativo (valori: 1, 2, 3, 4, 5)
	Impatto economico (valori: 1,5)
	Impatto reputazionale (valori: 0, 1, 2, 3, 4, 5)
	Impatto organizzativo, economico e sull'immagine (valori: 1, 2, 3, 4, 5)

E' composto da quattro driver, con i seguenti valori:

Ogni driver è alimentato da criteri di valutazione secondo quanto indicato nei piani adottati nel tempo dall'ANAC e dalle relative deliberazioni a riguardo.

B.1 INDICI DI VALUTAZIONE DELL'IMPATTO

IMPATTO ORGANIZZATIVO

<p>Rispetto al totale del personale impiegato nel singolo servizio (unità organizzativa) competente a svolgere il processo, nell'ambito dell'Azienda, quale percentuale di personale è impiegata nel processo?</p> <p>(se il processo coinvolge l'attività di più servizi nell'ambito della stessa p.a. occorre riferire la percentuale al personale impiegato nei servizi coinvolti)</p>	Valore
--	---------------

- Fino a circa il 20%	1
- Fino a circa il 40%	2
- Fino a circa il 60%	3
- Fino a circa l'80%	4
- Fino a circa il 100%	5

IMPATTO ECONOMICO

Nel corso degli ultimi 5 anni sono state pronunciate sentenze della Corte dei conti a carico di dipendenti (dirigenti e dipendenti) della Azienda o sono state pronunciate sentenze di risarcimento del danno nei confronti dell'Azienda per la medesima tipologia di evento o di tipologie analoghe?	Valore
- No	1
- Si	5

IMPATTO REPUTAZIONALE

Nel corso degli ultimi 5 anni sono stati pubblicati su giornali o riviste articoli aventi ad oggetto il medesimo evento o eventi analoghi?	Valore
--	--------

- No	0
- Non ne abbiamo memoria	1
- Sì, sulla stampa locale	2
- Sì, sulla stampa nazionale	3
- Sì, sulla stampa locale e nazionale	4
- Sì, sulla stampa locale, nazionale e internazionale	5

IMPATTO ORGANIZZATIVO, ECONOMICO E SULL'IMMAGINE

A quale livello può collocarsi il rischio dell'evento (livello apicale, livello intermedio o livello basso) ovvero la posizione/il ruolo che l'eventuale soggetto riveste nell'organizzazione è elevata, media o bassa?	Valore
A livello di addetto	1
- A livello di Capo servizio o preposto	2
- A livello di Responsabile di Unità Operativa	3
- A livello di Responsabile di Area	4
- A livello di Direttore (Generale o Tecnico)	5

	Driver	Peso driver
PROBABILITA'	Discrezionalità (1-5)	20%
	Rilevanza esterna (2;5)	10%
	Complessità del processo (1;3;5)	20%
	Valore economico (1;3;5)	20%
	Frazionabilità del processo (1;5)	10%
	Controlli (1-5)	20%
IMPATTO	Impatto organizzativo (1-5)	25%
	Impatto economico (1;5)	25%
	Impatto reputazionale (0-5)	25%
	Impatto organizzativo, economico e sull'immagine (1-5)	25%

Dettaglio della mappatura dei rischi ai fini del Piano di Prevenzione della corruzione e trasparenza ex L. 190/2012 e PNA

Progr.	Attività sensibile	Attività	Esemplificazione rischio	Ambiti/funzioni aziendali	Reato (versione preliminare)	Valutazione finale del rischio
1	Autorizzazioni/certificazioni da parte di Pubbliche Autorità o Enti di vigilanza	Contatto con il soggetto pubblico per la rappresentazione dell'esigenza	Un funzionario promette denaro ad un dirigente preposto al rilascio dell'autorizzazione, un	DG, DT, RPS, RSO, RMI	Induzione indebita a dare o promettere utilità ai pubblici ufficiali preposti al rilascio delle autorizzazioni	MEDIO
2		Predisposizione documentazione	funzionario redige un documento falso finalizzato all'ottenimento	DG, DT, RPS, RSO, RMI	Truffa in danno allo Stato o di altro Ente pubblico mediante false attestazioni ai preposti al rilascio delle autorizzazioni	MEDIO
3		Inoltro/trasmissione di richiesta di autorizzazione/certificazione	dell'autorizzazione in previsione di una futura illecità utilità	DG, DT, RPS, RSO, RMI	Truffa in danno allo Stato o di altro Ente pubblico mediante false attestazioni ai preposti al rilascio delle autorizzazioni	MEDIO
4		Stipula e rilascio		AU	Truffa in danno allo Stato o di altro Ente pubblico mediante false attestazioni ai preposti al rilascio delle autorizzazioni	MEDIO
5		Estrazione e raccolta dati per mantenimento autorizzazioni/certificazioni		Capi servizio	Truffa in danno allo Stato o di altro Ente pubblico mediante false attestazioni ai preposti al rilascio delle autorizzazioni	MEDIO
6		Analisi, valutazione e trasmissione dati per mantenimento		DG, DT, RPS, RSO, RMI	Truffa in danno allo Stato o di altro Ente pubblico mediante false attestazioni ai preposti al rilascio delle autorizzazioni	MEDIO
7	Concessioni da parte di Pubbliche Autorità o Enti di vigilanza	Contatto con il soggetto pubblico per l'ottenimento della concessione	Un funzionario promette denaro ad un dirigente preposto al rilascio della concessione, un funzionario	DG, DT, RPS, RSO, RMI	Induzione indebita a dare o promettere utilità ai pubblici ufficiali preposti al rilascio delle autorizzazioni	MEDIO
8		Predisposizione/acquisizione documentazione	redige un documento falso finalizzato all'ottenimento di una Concessione in previsione di una futura illecità utilità	DG, DT, RPS, RSO, RMI	Truffa in danno allo Stato o di altro Ente pubblico mediante false attestazioni ai preposti al rilascio delle autorizzazioni	MEDIO
9		Inoltro/trasmissione di richiesta di concessione		DG, DT, RPS, RSO, RMI	Truffa in danno allo Stato o di altro Ente pubblico mediante false attestazioni ai preposti al rilascio delle autorizzazioni	MEDIO
10		Stipula e rilascio		AU	Truffa in danno allo Stato o di altro Ente pubblico mediante false attestazioni ai preposti al rilascio delle autorizzazioni	MEDIO
11		Estrazione e raccolta dati per mantenimento autorizzazioni/certificazioni		Capi servizio	Truffa in danno allo Stato o di altro Ente pubblico mediante false attestazioni ai preposti al rilascio delle autorizzazioni	MEDIO
12		Analisi, valutazione e trasmissione dati per mantenimento		DG, DT, RPS, RSO, RMI	Truffa in danno allo Stato o di altro Ente pubblico mediante false attestazioni ai preposti al rilascio delle autorizzazioni	MEDIO

Progr.	Attività sensibile	Attività	Esemplificazione rischio	Ambiti/funzioni aziendali	Reato (versione preliminare)	Valutazione finale del rischio
13	Controlli/ispezioni da parte di Pubbliche Autorità o Enti di vigilanza	Contatto con il soggetto pubblico per le ispezioni	Un funzionario promette denaro ad un ispettore preposto al controllo della conformità normativa dell'attività	DG, DT, RPS, RSO, RMI	Induzione indebita a dare o promettere utilità ai pubblici ufficiali preposti al rilascio delle autorizzazioni	MEDIO
14		Sopralluoghi, partecipazione, firma verbali di controlli/ispezioni		RPS, RSO, RMI, Capi servizio	Truffa in danno allo Stato o di altro Ente pubblico mediante false attestazioni ai preposti al rilascio delle autorizzazioni	MEDIO
15		Istruttoria interna e predisposizione documentale per controlli/ispezioni da parte di Pubbliche Autorità o Enti di vigilanza		RPS, RSO, RMI, Capi servizio	Truffa in danno allo Stato o di altro Ente pubblico mediante false attestazioni ai preposti al rilascio delle autorizzazioni	MEDIO

Progr.	Attività sensibile	Attività	Esemplificazione rischio	Ambiti/funzioni aziendali	Reato (versione preliminare)	Valutazione finale del rischio
1	Selezione/assunzione, politiche del personale e conferimento degli incarichi	Definizione dei requisiti minimi e delle qualifiche che deve possedere il personale dell'Azienda		DG, DT, RRU, Responsabili Area	Formulazione di requisiti di accesso "personalizzati" ed insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alla posizione da ricoprire allo scopo di reclutare candidati particolari	MEDIO
2		Assunzioni di personale da parte dell'Organo Amministrativo nei limiti di rispetto del budget prestabilito, garantendo la tracciabilità e la trasparenza delle valutazioni e delle scelte operate		Organo amministrativo, DG, RRU	Abuso dei processi di stabilizzazione finalizzato al reclutamento di candidati particolari	ALTO
3		Svolgimento di selezioni pubbliche anche avvalendosi di società		DG, DT, RRU, Responsabili Area	Irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari	MEDIO
4		Svolgimento delle selezioni in attuazione a quanto stabilito dal bando di selezione approvato e conforme al regolamento interno in materia di reclutamento del personale		DG, DT, RRU, Responsabili Area	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione, quali, a titolo esemplificativo, la cogenza della regola dell'anonimato nel caso di prova scritta e la predeterminazione dei criteri di valutazione delle prove allo scopo di reclutare candidati particolari	MEDIO
5		Piano di sviluppo delle competenze e delle progressioni economiche del personale		DG, DT, RRU, Responsabili Area	Progressioni economiche o di carriera accordate illegittimamente allo scopo di agevolare dipendenti/candidati particolari	ALTO
6		Affidamento del servizio di reclutamento ad agenzia interinale o società di selezione del personale		RRU	Motivazione generica e tautologica circa la sussistenza dei presupposti di legge per il conferimento di incarichi professionali allo scopo di agevolare soggetti particolari	ALTO
7		Dimensionamento e tipologia di organico impiegato		DG, DT, RRU, Responsabili Area	Falso nella predisposizione di documenti al fine di approvare un dimensionamento non congruo di personale e/o risorse illegittimamente inquadrate al fine di ricevere illegittimi vantaggi	ALTO

Progr.	Attività sensibile	Attività	Esemplificazione rischio	Ambiti/ funzioni aziendali	Reato (versione preliminare)	Valutazione finale del
1	Affidamento di lavori, servizi o forniture (processo di approvvigionamento)	Definizione del fabbisogno e dell'oggetto dell'affidamento attraverso la manifestazione di un'esigenza	Manipolazione del processo di valutazione delle offerte da parte di uno o più membri della commissione di gara, attraverso un uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, ovvero attraverso la comunicazione, delle offerte e/o dei dettagli delle offerte pervenute dagli altri partecipanti, al fine di favorire indebitamente un'impresa. Oltre che con l'accordo, tale condotta potrebbe potenzialmente realizzarsi anche a mezzo di induzione del potenziale fornitore. Rilevano, rispetto a tali rischi, anche ipotesi di fornitura indebita di informazioni riservate o altre condotte illecite realizzate, ad esempio, al fine di favorire accordi collusivi tra più fornitori. (L. 190/12)	Tutti i Resp. Unità/Area, DG, DT	Corruzione/concussione, traffico di influenze illecite.	ALTO
2		Individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento		RPS, RSO, RMI o DG, DT, RUL		ALTO
3		Procedure negoziate-affidamenti diretti		RPS, RSO, RMI o DG, DT, RUL		ALTO
4		Redazione, approvazione dell'avviso del bando e definizione dei requisiti di qualificazione, revoca del bando		RPS, RSO, RMI o DG, DT, RUL		ALTO
5		Definizione dei requisiti di aggiudicazione		RPS, RSO, RMI o DG, DT, RUL		ALTO

Progr.	Attività sensibile	Attività	Esemplificazione rischio	Ambiti/ funzioni aziendali	Reato (versione preliminare)	Valutazione finale del rischio
6	Affidamento di lavori, servizi o forniture (processo di approvvigionamento)	Valutazione delle offerte	Manipolazione del processo di valutazione delle offerte da parte di uno o più membri della commissione di gara, attraverso un uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, ovvero attraverso la comunicazione, delle offerte e/o dei dettagli delle offerte pervenute dagli altri partecipanti, al fine di favorire indebitamente un'impresa. Oltre che con l'accordo, tale condotta potrebbe potenzialmente realizzarsi anche a mezzo di induzione del potenziale fornitore. Rilevano, rispetto a tali rischi, anche ipotesi di fornitura indebita di informazioni riservate o altre condotte illecite realizzate, ad esempio, al fine di favorire accordi collusivi tra più fornitori. (L. 190/12)	RPS, RSO, RMI o DG, DT, RUL	Corruzione/concussione, traffico di influenze illecite.	ALTO
7		Verifica dell'eventuale anomalia delle offerte		RPS, RSO, RMI o DG, DT, RUL		
8		Verifiche preliminari all'aggiudicazione definitiva		RPS, RSO, RMI o DG, DT, RUL		
9		Redazione del cronoprogramma		Tutti i Resp. Unità/Area, DG, DT		
10		Varianti in corso di esecuzione del contratto		RPS, RSO, RMI o DG, DT, RUL		
11		Subappalto		RPS, RSO, RMI o DG, DT, RUL		
12		Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto		RPS, RSO, RMI o DG, DT, RUL		

Progr.	Attività sensibile	Attività	Esemplificazione rischio	Ambiti/ funzioni aziendali	Reato (versione preliminare)	Valutazione finale del rischio
13	Affidamento di lavori, servizi o forniture (processo di approvvigionamento)	Gestione del contratto	Manipolazione del processo di valutazione delle offerte da parte di uno o più membri della commissione di gara, attraverso un uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, ovvero attraverso la comunicazione, delle offerte e/o dei dettagli delle offerte pervenute dagli altri partecipanti, al fine di favorire indebitamente un'impresa. Oltre che con l'accordo, tale condotta potrebbe potenzialmente realizzarsi anche a mezzo di induzione del potenziale fornitore. Rilevano, rispetto a tali rischi, anche ipotesi di fornitura indebita di informazioni riservate o altre condotte illecite realizzate, ad esempio, al fine di favorire accordi collusivi tra più fornitori. (L. 190/12)	Capi servizio		BASSO
14		Ricevimento della fornitura e verifica della sua regolarità		Capi servizio		
15		Autorizzazione del pagamento della fornitura al fornitore		AU, DG o RAF		
16		Affidamento di incarichi e prestazioni d'opera intellettuale (consulenze) e gestione locazioni immobiliari		AU, RUL, RUA, RAF, DG, DT		

Progr.	Attività sensibile	Attività	Esemplificazione rischio	Ambiti/funzioni aziendali	Reato (versione preliminare)	Valutazione finale del rischio
1	Ottenimento contributi/ finanziamenti pubblici	Redazione della domanda di ammissione al finanziamento	Un funzionario redige un documento contenente false informazioni finalizzate all'ottenimento del finanziamento	RPS, RMI, RSO, DG, DT	Falso finalizzato alla truffa ai danni dello Stato. Indebita percezione.	BASSO

Progr.	Attività sensibile	Attività	Esemplificazione rischio	Ambiti/funzioni aziendali	Reato (versione preliminare)	Valutazione finale del rischio
1	Gestione di finanziamenti pubblici	Redazione della documentazione di rendicontazione necessaria a seguito di finanziamenti pubblici	Un funzionario inserisce spese non dovute ovvero non conformi alle finalità del finanziamento.	DG, DT, tutti i Resp. di Area e Unità Operativa	Falsificazione della reportistica- Malversazione.	MEDIO
2	Gestione di finanziamenti pubblici	Gestione finanziaria del finanziamento	Gestione della liquidità in modo non conforme al bando di finanziamento.	DG, DT, tutti i Resp. di Area e Unità Operativa	Malversazione.	MEDIO

Progr.	Attività sensibile	Attività	Esemplificazione rischio	Ambiti/ funzioni aziendali	Reato (versione preliminare)	Valutazione finale del rischio
1	Gestione del personale e/o trattamenti previdenziali del personale	Corresponsione di indennità di qualsiasi tipo legata a previsioni del CCNL e/o alla contrattazione collettiva di secondo livello	Versamento di premio partenziale della contribuzione ridotta alla contrattazione collettiva di secondo livello in assenza dei presupposti senza verifica dei requisiti	RAF, DG, DT, RRU, tutti i Resp. di Area e Unità Operativa	Falso in atto pubblico per l'ottenimento dell'indennità	MEDIO
2		Assunzione di soggetti disabili e/o improprie		RRU, DG, DT, tutti i Resp. di Area	Falso ideologico per l'impiego illecito della risorsa	BASSO
3		Rimborso spese per viaggi/trasferite		tutti dipendenti	Falso finalizzato alla truffa ai danni dello Stato	BASSO
4		Sistemi premianti delle risorse interne		RRU, DG, DT, tutti i Resp. di Area	Falso finalizzato alla truffa ai danni dello Stato	BASSO

Progr.	Attività sensibile	Attività	Esemplificazione rischio	Ambiti/ funzioni aziendali	Reato (versione preliminare)	Valutazione finale del rischio
1	Ciclo attivo/ fatturazione	Emissione fatture	Abuso di un funzionario di un servizio commerciale o dell'ufficio fatturazione che omette quanto necessario all'emissione della fattura al fine di trarne un illecito beneficio.	RAF, Responsabile di Unità Operativa (Commerciale, LAB e DDD)	Omissione di atti con truffa ai danni dello Stato. Rischi di mancato riconoscimento di prestazioni commerciali rese dall'Azienda.	BASSO
2		Riscossione fatture	Abuso di un funzionario di un servizio commerciale o dell'ufficio fatturazione che omette quanto necessario alla riscossione della fattura al fine di trarne un illecito beneficio.	RAF, Responsabile di Unità Operativa (Commerciale, LAB e DDD)	Omissione di atti con truffa ai danni dello Stato. Rischi di mancato incasso di prestazioni commerciali rese dall'Azienda.	BASSO

Progr.	Attività sensibile	Attività	Esemplificazione rischio	Ambiti/ funzioni aziendali	Reato (versione preliminare)	Valutazione finale del rischio
1	Gestione dei contenziosi e transazioni stragiudiziali	Gestione del contenzioso amministrativo	Un funzionario promette o consegna utilità per indurre il Magistrato o la Controparte ad esiti del contenzioso illeciti.	Organo amministrativo, RUL	Induzione indebita a dare o promettere utilità a terzi	MEDIO
2		Gestione del contenzioso civile	Un funzionario promette o consegna utilità per indurre il Magistrato o la Controparte ad esiti del contenzioso illeciti.	Organo amministrativo, RUL		MEDIO
3		Gestione del contenzioso penale	Un funzionario promette o consegna utilità per indurre il Magistrato o la Controparte ad esiti del contenzioso illeciti.	Organo amministrativo, RUL		MEDIO
4		Gestione del contenzioso lavoro	Un funzionario promette o consegna utilità per indurre il Magistrato o la Controparte ad esiti del contenzioso illeciti.	Organo amministrativo, RUL, RRU		MEDIO

Progr.	Attività sensibile	Attività	Esemplificazione rischio	Ambiti/ funzioni aziendali	Reato (versione preliminare)	Valutazione finale del rischio
1	Gestione del parco mezzi/beni aziendali	Utilizzo di mezzi e strumenti di lavoro	Un funzionario utilizza mezzi o strumenti di lavoro a fini personali	AU, DG, DT, Resp di Area, Tutti i dipendenti	Peculato	BASSO
2		Sottrazione di beni dell'Azienda (carburanti, oli, ecc.)	Un dipendente sottrae carburante dal mezzo impiegato in servizio.	Tutti i dipendenti		MEDIO
3		Gestione dei rimborsi spesa, degli omaggi e spese di rappresentanza	Un dipendente inserisce rimborsi spesa non inerenti l'attività lavorativa per la quale sarebbero stati previsti rimborsi	AU, DG, DT, Resp di Area, Tutti i dipendenti	Peculato con la finalità di corrompere un Pubblico Ufficiale	MEDIO

Progr.	Attività sensibile	Attività	Esemplificazione rischio	Ambiti/ funzioni aziendali	Reato (versione preliminare)	Valutazione finale del rischio
1	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Segnalazione agli utenti a favore di operatori del settore per servizi similari	Possibilità che gli utenti possono ricevere indicazioni a favore di ditte private da parte degli operatori	Tutti i dipendenti	Abuso di ufficio finalizzato alla truffa	MEDIO
2		Effettuazione di operazioni fuori dalle procedure aziendali	Possibilità di effettuare lavori, servizi o concedere manufatti da parte degli operatori al di fuori delle procedure aziendali	Tutti i dipendenti	Abuso di ufficio finalizzato alla truffa	MEDIO

Progr.	Attività sensibile	Attività	Esemplificazione rischio	Ambiti/ funzioni aziendali	Reato (ver- sione prelimi- nare)	Valutazione fi- nale del rischio
1	Gestione servizi cimiteriali	contatto con l'utente per la defi- nizione di tempi, modalità di esecu- zione delle pratiche mortuarie (attività di <i>front office</i> svolta da parte del perso- nale amministra- tivo)	Possibilità che gli utenti pos- sano ricevere indicazioni a fa- vore di agenzie funebri private da parte degli operatori dei servizi cimiteriali	Dipendenti del settore	reati contro PA	MEDIO
2		esecuzione mate- riale delle attività di estumulazione e esumazione e ser- vizi di manuten- zione cimiteriale	Possibilità che operatori dei servizi cimiteriali promettano di svolgere personalmente e per profitto personale attività altrimenti rientranti nel servi- zio svolto istituzionale Possibilità di appropriazione e furto di valori e preziosi nelle fasi di esumazione es estumu- lazione	Dipendenti del settore	reati contro PA	MEDIO