

Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche

11° lezione

**Il sistema dei controlli: integrità
nella Pubblica Amministrazione e
lotta alla corruzione**

Il Controllo

Il concetto di “controllo”

- Quando si parla di **controllo** nelle A.P. è necessario specificare a quale tipologia si fa riferimento al:
 - controllo macroeconomico
 - controllo/valutazione delle politiche
 - controllo burocratico
 - controllo manageriale

Il controllo MACROECONOMICO

- Il controllo **macroeconomico** si propone la *regolazione della spesa pubblica*, con il fine di conseguire il *rispetto di compatibilità di carattere generale a livello centrale e/o a perseguire alcune predefinite politiche economiche*.
- Si caratterizza perché: - viene esercitato a livello di amministrazione centrale dello Stato - si esplica in sede di definizione delle politiche di trasferimento dei fondi, - nella definizione delle leggi finanziarie - nella regolamentazione della contabilità dei vari enti.
- Esempi : Patto di stabilità – Limiti alle politiche del personale

Il controllo POLITICHE

- Il controllo **delle politiche** si rivolge ad analizzare gli *effetti prodotti dalle politiche pubbliche*
- Può essere esercitato a vari livelli di amministrazione
- Si esplica in sede consuntiva con strumenti diversi (fra cui gli indicatori di efficacia sociale e le analisi degli effetti)
- Presenta delle affinità con l'approccio aziendale ma è significativamente diverso

Il controllo BUROCRATICO

- Il controllo **burocratico** è quello basato su una sostanziale *verifica/ispezione della legittimità dell'azione amministrativa, così come regolata dalle varie norme.*
- Il controllo burocratico ispirato a logiche weberiane si basa :
 - separazione netta tra politica ed amministrazione (politica scienza dei fini - l'amministrazione scienza dei mezzi e cioè individua le modalità per raggiungere i fini)
 - autonomia e neutralità dell'apparato amministrativo (l'amministrazione è una entità chiusa sia verso l'alto -politici che verso il basso al fine di garantire l'imparzialità)
 - centralità della procedura amministrativa (Le attività amministrative vengono scomposte in atti, procedure e attribuzioni che danno origine alla procedura come strumento per la gestione dell'attività dell'amministrazione)

Limiti del controllo BUROCRATICO

- Il controllo burocratico è idoneo in una logica di stato di diritto ma è meno utile laddove si pone il problema di creazione di valore attraverso i servizi pubblici.
- Nei sistemi complessi orientati alla produzione di servizi l'eccesso di controllo burocratico può creare un eccessivo orientamento alla formalizzazione ed uno scarso orientamento ai risultati oggi invece considerato prioritario anche dalla normativa

Il controllo MANAGERIALE

- Il controllo manageriale è un sottosistema di operazioni aziendali che si sviluppano secondo determinate fasi, riconducibili:
 - – alla predisposizione del modello; – al confronto della realtà con il modello; – all'analisi delle variazioni; – all'azione correttiva.

Sistema dei controlli

- Ai fini della corretta amministrazione delle istituzioni pubbliche il sistema dei controlli si focalizza sui controlli burocratici e sui controlli manageriali.
- Entrambe queste forme di controllo possono essere interne o esterne
- Ne consegue che le diverse forme di controllo effettuate possono essere schematizzate secondo le dimensioni sopra riportate

Figura 6 – La matrice dei controlli pubblici

		soggetti	
		<i>interno</i>	<i>esterno</i>
modalità	<i>burocratico</i>	Controllo di regolarità amministrativa e contabile Servizi ispettivi interni	Controllo Corte dei Conti Ispezioni esterne
	<i>manageriale</i>	Audit interno Controllo economico di gestione Controllo strategico	Revisione e audit esterno Certificazione qualità

Controlli burocratici esterni

- La forma principale di controllo esterno burocratico è quello della Corte dei Conti, La corte è un organo giurisdizionale (una magistratura di tipo contabile). Essa esercita:
 - controlli sia preventivi che successivi su ogni atto delle pubbliche amministrazioni centrali sia di merito che di forma.
 - Controlli su atti generali degli enti locali
 - Indagini su denunce per verificare eventuali danni erariali da parte di cittadini e pubblici funzionari
 - Attività di controllo collaborativo per le amministrazioni, ivi compresi pareri qualora richiesti.
- Un'altra forma di controllo esterno sono le ispezioni. Nell'ordinamento amministrativo italiano esistono diversi organi ispettivi; in particolare, la norma (legge 662/1996) prevede che ogni amministrazione centrale istituisca propri servizi ispettivi che svolgono funzioni di ispezioni interne ma che in alcuni casi, date le finalità dell'amministrazione, hanno specifici compiti di ispezione anche nei confronti di enti terzi sulla base di specifiche disposizioni di legge (ad esempio il servizio ispettivo del dipartimento della funzione pubblica o il servizio ispettivo del ministero dell'Economia-Ragioneria generale dello Stato). L'attività ispettiva è sostanzialmente una verifica di conformità volta a risanare eventuali situazioni considerate non regolari.
- In generale è pressoché impossibile trovare nella letteratura manageriale ricerche che dimostrino in modo chiaro l'efficacia dei controlli esterni per lo sviluppo delle istituzioni, tuttavia è indubbio che il vero problema non è nel modo del controllo, ma nella controllabilità delle istituzioni e ciò dipende dallo sviluppo di un assetto istituzionale che renda la pubblica amministrazione maggiormente controllabile nel rispetto della sua autonomia operativa.

Controlli esterni manageriali

- la revisione contabile: ha lo scopo di dare una minima garanzia ai soggetti esterni all'azienda che hanno interesse circa la correttezza e la veridicità del bilancio e di coadiuvare gli organi di governo nell'acquisire informazioni utili alle decisioni aziendali. Gli organi di revisione svolgono generalmente diverse attività propositive e ispettive, quali la formulazione di pareri sulla proposta di bilancio di previsione, la vigilanza sulla regolarità contabile, finanziaria ed economica della gestione, la redazione di relazioni sulla gestione del bilancio e sul rendiconto, alcune proposte tese a conseguire efficienza, produttività ed economicità di gestione, nonché le comunicazioni su eventuali gravi irregolarità di gestione con conseguente denuncia agli organi consiliari e l'effettuazione di verifiche di cassa;
- altre forme di controllo e certificazione esterna basati su standard qualitativi come l'accreditamento, la certificazione di qualità ecc. Queste ultime possono assumere due varianti: controlli esterni su standard di processo o di risultato volti ad accreditare o finanziare strutture erogatrici di servizi pubblici, oppure certificazioni di qualità secondo il modello ISO nelle sue diverse e variegata evoluzioni.

controlli interni burocratici

- Afferiscono principalmente a quei controlli tesi a verificare la conformità dell'azione amministrativa alle normative di riferimento. Sono svolti anche da organi interni all'ente e costituiscono dei passaggi spesso obbligatori per lo svolgimento formale dei procedimenti amministrativi.
- I controlli principali sono di regolarità contabile e di regolarità amministrativa e sono pareri dati su ogni atto dai dirigenti responsabili

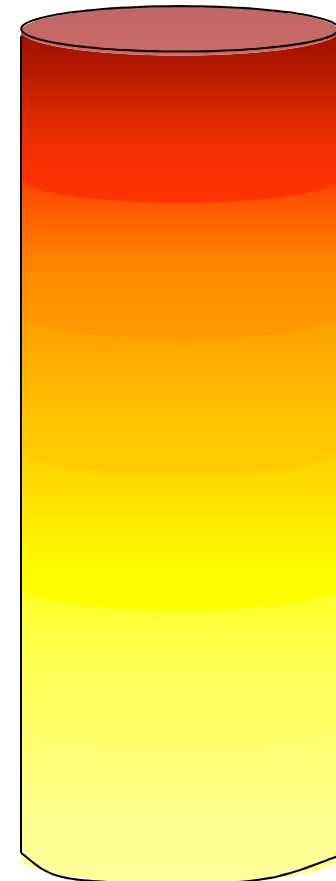
**INTEGRITA' E
ANTICORRUZIONE: TRA
NORME E
ORGANIZZAZIONE**

Una definizione di corruzione

- Il fenomeno corruttivo non è ne' facile da definire, ne' facile da individuare
- La corruzione è per lo più identificata con un fenomeno verificato a posteriori, in cui si constata sia avvenuto un utilizzo illegale di potere
- Affinché la corruzione possa esistere, in generale, devono sussistere almeno tre elementi:
 - Una persona (il corrotto o il corruttore) che deve avere un certo potere discrezionale;
 - Ci devono essere delle rendite economiche associate al potere;
 - L'individuo deve reputare la probabilità di essere punito dal sistema giuridico/legale più bassa dell'utilità che ricava dalla corruzione stessa

Alcuni antecedenti della corruzione

- Basso PIL procapite¹
- Basso livello culturale¹
- Poco welfare di stato²
- Forte regolamentazione del sistema economico (in particolare creazione nuove imprese)³
- Significativa pressione di management e proprietà sulle performance economiche delle aziende²
- Anomia (riduzione della significatività delle norme etiche proprie delle ideologie)²



1: Svensson 2005

2: Martin et al. 2007

3: Djankov et al. 2002

02/05/2018

Robert Klitgaard:

$$C = M + D - A$$

(Corruzione, Monopolio, Discrezionalità, Rendicontazione)

La corruzione non è un reato passionale.

*La persone tendono a corrompere o a essere corrotte quando i **rischi sono bassi, le multe e punizioni minime, e i guadagni grandi.***

I **cittadini** sono vittime «ombra» poiché non si percepiscono come tali e spesso non sono consapevoli delle **implicazioni economiche e sociali che il reato produce anche nelle loro vite.**

- Dall'analisi delle cause dei fenomeni corruttivi, si possono identificare almeno due ambiti principali:
 - il *framework* istituzionale (norme, controlli, integrità ecc.)
 - Caratteristiche dell'individuo o dei gruppi di individui che mettono in atto fenomeni di corruzione.

Framework istituzionale

- Diversi studi hanno mostrato come le caratteristiche culturali e istituzionali sono molto legate alla percezione e alla presenza della corruzione in un dato contesto (Davis & Ruhe, 2003)
- In particolare,
 - più alta è la qualità delle istituzioni, più bassa è l'influenza della corruzione, ciò in quanto i soggetti tendono ad adottare comportamenti simili (specialmente in pratiche corruttive) agli altri attori (Venard, 2009).
 - più alta è la qualità delle regole (una componente del contesto istituzionale), più bassa è l'incidenza della corruzione. Per questo motivo, la costruzione delle istituzioni è ritenuta uno dei fattori chiave per la lotta alla corruzione (Rose-Ackerman, 1978, 1999; World Bank, 2000). Anche varie organizzazioni internazionali hanno sottolineato come il *framework* istituzionale sia una chiave nello sforzo di ridurre la corruzione (World Bank, 2000).

individui e gruppi

- Resta aperto il dibattito se la decisione di comportarsi male è più una funzione di “mele marce” - le caratteristiche personali degli individui - o di “contenitori avariati” - le variabili organizzative e sociali.
- Un'altra variabile individuale da tenere in particolare considerazione è data dalla reticenza, che spesso si osserva nelle organizzazioni, della mancata denuncia di comportamenti corruttivi di altri colleghi, in un “codice del silenzio” al quale i membri della stessa organizzazione aderiscono.
- Per questo motivo, oltre a fare in modo che si sviluppi all'interno dell'organizzazione una cultura condivisa che punti al rispetto dell'integrità, è utile sviluppare alcune tutele per quello che la letteratura chiama “whistle-blowers”. Questo termine identifica una persona interna all'organizzazione che, in seguito ad aver osservato un caso di violazione delle norme sull'integrità, si assume la responsabilità di denunciare l'accaduto ai referenti interni o ad autorità esterne l'organizzazione stessa. Una recente ricerca condotta a livello internazionale mostra che il “whistleblowing”, in aggiunta agli altri strumenti, quali i controlli interni ed esterni e una accurata gestione del personale, rappresenta la maggiore fonte di informazione per l'identificazione di comportamenti fraudolenti nelle imprese (ICC, 2007).

individui e gruppi

- Affinché la corruzione si verifichi è comunque sempre necessaria la presenza di una persona che possiede una certa discrezionalità nel prendere decisioni in ambiti in cui è possibile una ricerca di rendite. Non sempre questa attività è fonte di corruzione, ma devono sussistere sempre tre condizioni al mancare anche solo di una di queste, l'attività di ricerca della rendita diviene illegale:
 - “il processo di influenza nelle decisioni rappresenta un gioco competitivo svolto nel rispetto delle regole, conosciute ugualmente da tutti gli attori;
 - non ci sono segreti o ricompense nascoste per gli attori in gioco;
 - i clienti e gli agenti sono indipendenti nel senso che nessuno dei gruppi di individui può trarre beneficio dal guadagno che un altro gruppo potrebbe ricavarne.

Corruzione: evidenze e interventi

	Evidenze in letteratura	Interventi necessari
Integrità e corruzione	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema culturale poco sensibile alle tematiche dell'integrità. - Sistema istituzionale debole. - Sistema politico debole. - Sistema di regole di prevenzione e punizione debole. - Ricerca dell'integrità vista come un argomento a sé stante. - Tendenza all'isomorfismo sia organizzativo che individuale. - Interazione con ambiente esterno aggressivo. - Presenza di potere discrezionale in capo alle singole persone. - Presenza di rendite economiche legate alla posizione di potere. - Comportamenti individuali poco integri. 	<ul style="list-style-type: none"> - Agire sulla cultura organizzativa per introdurre logiche di rispetto dell'integrità all'interno dell'organizzazione. - Coniugare l'integrità alla performance sia individuale che organizzativa. - Rinforzare il sistema delle regole aumentando al contempo il controllo sull'operato delle persone. - Introdurre sistemi di <i>accountability</i>, trasparenza e partecipazione sia rivolta ai membri dell'organizzazione sia agli stakeholder. - Aumentare l'efficacia dei controlli. - Aumentare la formazione specifica sia nei riguardi della resistenza a tentativi di corruzione sia rispetto alle regole e alla cultura dell'integrità. - Tutela e sensibilizzazione all'istituto del "<i>whistleblowing</i>".

Misurare la corruzione

- Seppur vi siano diversi sforzi per contrastare i fenomeni di corruzione nei vari paesi, si fa molta fatica a misurarli e a contrastarli in modo efficace.
- La difficoltà di misurare la corruzione implica anche la difficoltà a stabilire ambiti specifici in cui più di altri la corruzione può crescere.
- .Tale incertezza è ben enunciata da una frase del Segretario Generale delle Nazioni unite Ban Ki-moon “[...] uno dei maggiori impedimenti è che non abbiamo una misura della corruzione – esigenza cruciale nella nostra lotta contro una forza non osservabile. Il massimo che possiamo fare ora è misurare la percezione che la popolazione ha della corruzione. Ma misurare la percezione è come misurare il fumo anziché osservare il fuoco. [...] L’approfondirsi e l’allargarsi della conoscenza, dovrebbe creare le condizioni per il cambiamento, incoraggiando i governi e gli altri stakeholder ad adottare politiche più efficaci e misurabili”(United Nation, 2010).

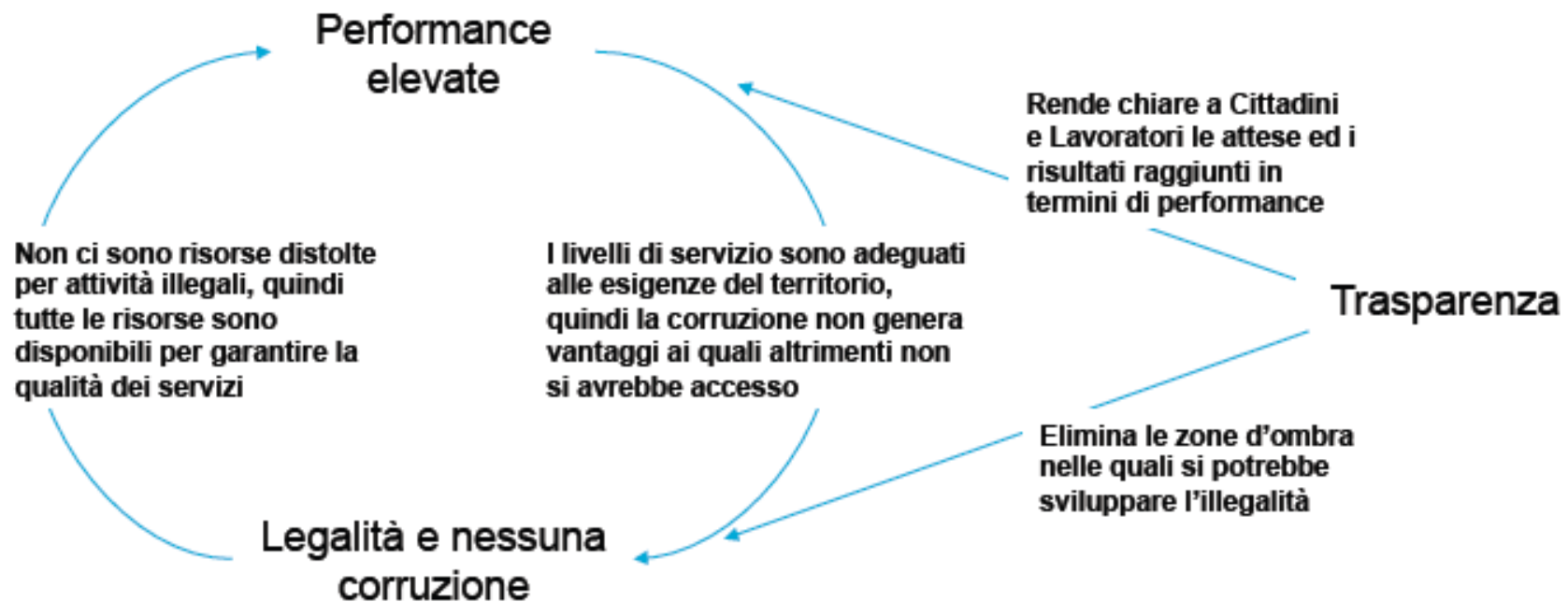
Punti critici per i singoli enti

- Organizzare il sistema dei controlli
- Introdurre un sistema di risk management
- Sviluppare professionalità specifiche

Integrità: il punto di partenza

Le sinergie tra Performance, Legalità e Trasparenza -
circolo virtuoso

LEGALITA' PERFORMANCE E TRASPARENZA - CIRCOLO VIRTUOSO



La Normativa

Legge 6 novembre 2012, n. 190

Decreto legislativo 31 dicembre 2012, n. 235

Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33

Decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39

D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62

La legge 190/2012

- La legge 190 segue i modelli internazionali (che prevedono logiche di autorità nazionali e sistemi value based con codici autonomi) e li “ibrida” con la logica della 231/01 (introducendo una sorta di responsabilità oggettiva) e con la classica logica giuridica italiana che impone comportamenti (regolamento controllo, trasparenza ecc. ecc.) e stabilisce delitti e pene (modifiche al codice penale)
- La complessità del tema, l’articolazione del sistema, la sua ibridazione, lo sviluppo di competenze nuove (audit e qualità) rendono complesso e impegnativo il lavoro in tema di integrità.

La legge 190/2012

La legge anticorruzione n. 190 del 6 novembre 2012, affronta una serie articolata di argomenti in particolare:

- prevenzione e contrasto dei fenomeni di corruzione, nel cui ambito è prevista la disciplina del Piano triennale anticorruzione, e a cui si collegano le regole in caso di segnalazione di illeciti;
- una serie di disposizioni che intervengono sulla procedimento amministrativo (legge n. 241/1990) e sul tema della trasparenza (quest'ultimo definito poi in modo completo dal successivo D.Lgs. n. 33/2013);
- una serie di norme dedicate al lavoro pubblico, relative al codice di comportamento (che si traduce poi nella emanazione del D.P.R. n. 62 del 16 aprile 2013 "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici a norma dell'art. 54 del D.Lgs. n. 165/2001), alla incompatibilità per i dipendenti condannati, agli incarichi dirigenziali;
- altre norme in tema di pubblicazioni di contratti, trasparenza delle cariche elettive.

Dal P.N.A.:

*Le situazioni rilevanti sono più ampie della fattispecie penalistica, che è disciplinata negli artt. 318, 319 e 319 ter, c.p., e sono tali da comprendere [...] anche le situazioni in cui - a prescindere dalla rilevanza penale - venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa **dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite** ovvero l'inquinamento dell'azione amministrativa ab externo, **sia che tale azione abbia successo sia nel caso in cui rimanga a livello di tentativo***

Tangenti

Peculato

Nepotismo

Concentrazione di poteri nelle mani delle stesse famiglie (Università)

Clientelismo

Nomina di conoscenti o personaggi influenti / utili indipendentemente dalle effettive capacità. (Sanità)

...Conflitto di interessi

...Pressioni indebite

Codice di comportamento

- **Dal contratto alla legge**
- **Immediata valenza disciplinare**
- **Obbligo di definire i propri regolamenti**
- Ogni Amministrazione adotta un proprio Codice di comportamento, che specifica e contestualizza rispetto alla propria realtà quello adottato a livello nazionale (DPR 62 del 16/4/2013)

DECRETO LEGISLATIVO 8 aprile 2013, n. 39
Disposizioni in materia di inconfiribilita' e incompatibilita' di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190.

g) per «**inconfiribilita'**», la preclusione, permanente o temporanea, a conferire gli incarichi previsti dal presente decreto a coloro che abbiano riportato condanne penali per i reati previsti dal capo I del titolo II del libro secondo del codice penale, a coloro che abbiano svolto incarichi o ricoperto cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati da pubbliche amministrazioni o svolto attivita' professionali a favore di questi ultimi, a coloro che siano stati componenti di organi di indirizzo politico;

h) per «**incompatibilita'**», l'obbligo per il soggetto cui viene conferito l'incarico di scegliere, a pena di decadenza, entro il termine perentorio di quindici giorni, tra la permanenza nell'incarico e l'assunzione e lo svolgimento di incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione che conferisce l'incarico, lo svolgimento di attivita' professionali ovvero l'assunzione della carica di componente di organi di indirizzo politico;

Piano nazionale e Piano Triennale dell'ente

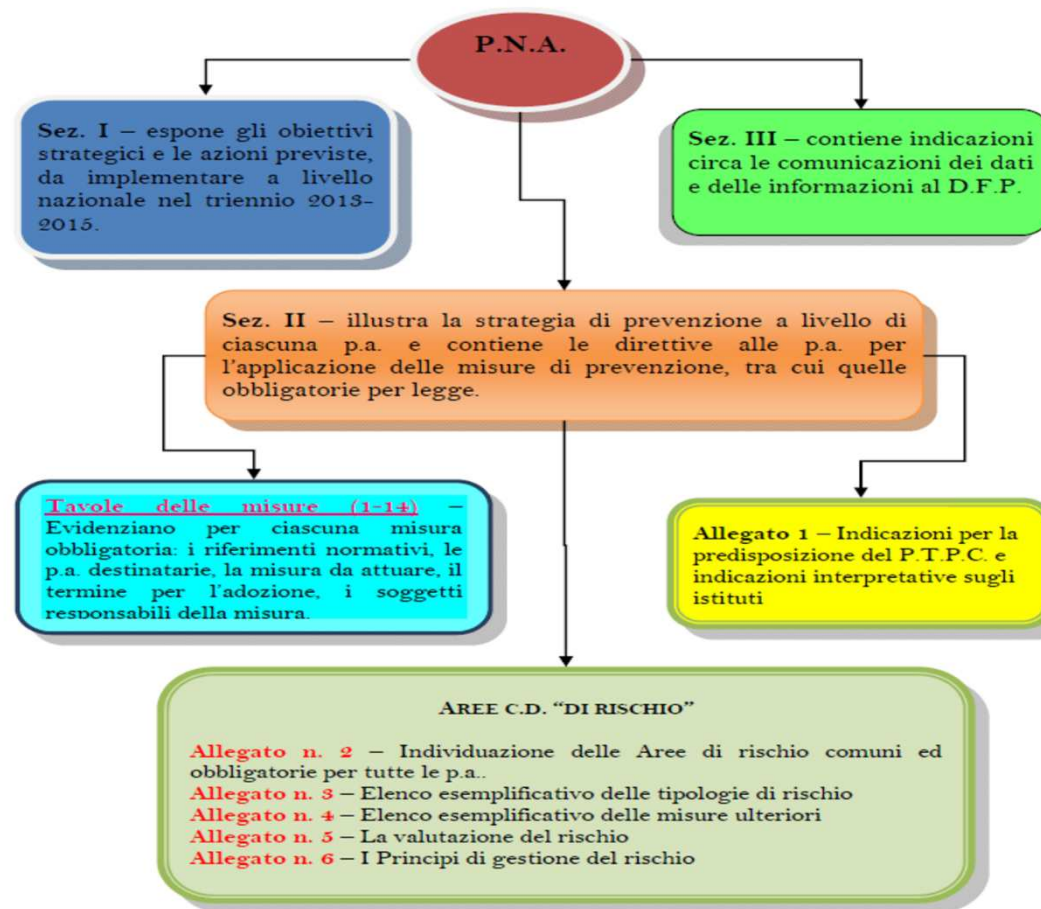
- Si prevede così un impianto scalare nel quale l'ente dovrà costruire il proprio Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione attendendosi a quanto definito in modo articolato dal Piano Nazionale Anticorruzione.
- In particolare si prevedono, una serie di strumenti che assieme al P.N.A. formano l'insieme delle azioni finalizzate a prevenire i fenomeni di corruzione.

P.N.A. 2013-2016 - predisposto dal DFP Principali contenuti

- La terza sezione (par. 4) contiene indicazioni circa le comunicazioni dei dati e delle informazioni al D.F.P. e la finalizzazione dei dati successivamente alla raccolta per il monitoraggio e lo sviluppo di ulteriori strategie.
- Il Piano è corredato dagli Allegati e dalle Tavole sintetiche contenenti le misure che le amministrazioni debbono applicare con la tempistica:
 - a) Soggetti, azioni e misure finalizzati alla prevenzione della corruzione (Allegato 1), contenente anche indicazioni per l'elaborazione del P.T.P.C. e del modello di organizzazione e gestione ai sensi della l. n. 231 del 2001**
 - b) Le aree di rischio (Allegato 2)**
 - c) Elenco esemplificativo delle misure ulteriori (Allegato 3)**
 - d) Elenco esemplificativo dei rischi specifici (Allegato 4)**
 - e) La valutazione del livello di rischio (Allegato 5)**
 - f) I principi per una efficace gestione del rischio (Allegato 6)**
 - g) Tavole sintetiche delle misure (Tavole da 1 a 17)".**

P.N.A. 2013-2016 - predisposto dal DFP Principali contenuti

Figura 2: Struttura del P.N.A.



Finalità del Piano

9. Il piano di cui al comma 5 risponde alle seguenti esigenze:

- a) individuare le attività, tra le quali quelle di cui al comma 16, nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione, anche raccogliendo le proposte dei dirigenti, elaborate nell'esercizio delle competenze previste dall'articolo 16, comma 1, lettera a-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165;
- b) prevedere, per le attività individuate ai sensi della lettera a), meccanismi di formazione, attuazione e controllo delle decisioni idonei a prevenire il rischio di corruzione;
- c) prevedere, con particolare riguardo alle attività individuate ai sensi della lettera a), obblighi di informazione nei confronti del responsabile, individuato ai sensi del comma 7, chiamato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del piano;
- d) monitorare il rispetto dei termini, previsti dalla legge o dai regolamenti, per la conclusione dei procedimenti;
- e) monitorare i rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione;
- f) individuare specifici obblighi di trasparenza ulteriori rispetto a quelli previsti da disposizioni di legge.

Contenuti del Piano

Comma 16. Attività per le quali è più elevato il rischio, che dovranno essere contenute nel Piano:

- a) autorizzazione o concessione;
- b) scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163;
- c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati;
- d) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera di cui all'articolo 24 del citato decreto legislativo n. 150 del 2009.



Dal comma 16 del 190 al P.N.A.:

Area A – Acquisizione e progressione del personale

Area B – Affidamento di lavori, servizi e forniture

Area C – Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

Area D - Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario

P.N.A. 2013-2016 - predisposto dal DFP Principali contenuti

I Destinatari

- Sono destinatarie del P.N.A. tutte le pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.
- Gli indirizzi contenuti nel P.N.A. hanno come destinatari anche le regioni, gli enti del S.S.N., gli enti locali e gli enti ad essi collegati, fermo restando quanto previsto dall'intesa raggiunta in sede di Conferenza unificata il 24 luglio 2013 ai sensi dell'art. 1, commi 60 e 61, della l. n. 190 del 2012.

P.N.A. 2013-2016 - predisposto dal DFP

02/05/2018

Principali contenuti

I principali strumenti previsti dalla normativa, oltre all'elaborazione del P.N.A., sono:

- adozione dei P.T.P.C.
- adempimenti di trasparenza
- codici di comportamento
- rotazione del personale
- obbligo di astensione in caso di conflitto di interesse
- disciplina specifica in materia di svolgimento di incarichi d'ufficio - attività ed incarichi extra-istituzionali
- Inconferibilità per incarichi dirigenziali
- incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali
- attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (*pantouflage – revolving doors*)
- formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione
- tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. *whistleblower*)
- formazione in materia di etica, integrità ed altre tematiche attinenti alla prevenzione della corruzione.
- Patti di integrità negli affidamenti

Rotazione degli incarichi

Il PNA prevede la rotazione periodica degli incarichi dirigenziali.

Al fine di assicurare la prevenzione della corruzione e l'efficacia della gestione, è opportuno che tale rotazione venga effettuata ogni qualvolta siano presenti nell'Ente persone che possano ricoprire l'incarico avendo adeguate:

- Titolo di studio

- Competenze tecniche

- Esperienze

- Competenze manageriali

La legge 190/2012

Legge n. 190/2012, art. 51: (Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti)

1. Fuori dei casi di responsabilità a titolo di calunnia o diffamazione, ovvero per lo stesso titolo ai sensi dell'articolo 2043 del codice civile, il pubblico dipendente che denuncia all'autorità giudiziaria o alla Corte dei conti, ovvero riferisce al proprio superiore gerarchico condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro, non può essere sanzionato, licenziato o sottoposto ad una misura discriminatoria, diretta o indiretta, avente effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia.

2. Nell'ambito del procedimento disciplinare, l'identità del segnalante non può essere rivelata, senza il suo consenso, sempre che la contestazione dell'addebito disciplinare sia fondata su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione. Qualora la contestazione sia fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione, l'identità può essere rivelata ove la sua conoscenza sia assolutamente indispensabile per la difesa dell'incolpato.

Wistleblowing

Art. 54 bis D .Lgs. n. 165/2001 come introdotto da Art. 1 co. 51 L.190/2012:

- Il wistleblower è il dipendente che effettua una segnalazione di un illecito
- La segnalazione deve arrivare al Responsabile della prevenzione della corruzione, in forma anonima, ma tracciata
- L'anonimato del wistleblower deve essere garantito in ogni caso, a meno che sia necessario per permettere all'accusato di difendersi, in caso l'accusa **si regga solo** sulla segnalazione del wistleblower
- **Non dimentichiamo:**

Art. 361 CP. Omessa denuncia di reato da parte del pubblico ufficiale. Il pubblico ufficiale, il quale omette o ritarda di denunciare all'autorità giudiziaria, o ad un'altra autorità che a quella abbia obbligo di riferirne, un reato di cui ha avuto notizia nell'esercizio o a causa delle sue funzioni, è punito con la multa da euro 30 a euro 516. La pena è della reclusione fino ad un anno, se il colpevole è un ufficiale o un agente di polizia giudiziaria, che ha avuto comunque notizia di un reato del quale doveva fare rapporto. Le disposizioni precedenti non si applicano se si tratta di delitto punibile a querela della persona offesa.

Fatti oggetto della segnalazione

- Il *whistleblowing* (segnalazione) è uno strumento giuridico idoneo a portare alla luce qualsiasi tipo di condotta, di irregolarità o rischio di reato che possano arrecare danno all'**interesse pubblico**. E' inoltre previsto per la **tutela/protezione** del segnalante.
- Esempi:
 - sicurezza sul luogo di lavoro;
 - ambiente;
 - frodi commesse all'interno, ai danni o ad opera dell'organizzazione;
 - corruzione e concussione;
 - manipolazione dei mercati;
 - evasioni fiscali;
 - cattiva amministrazione etc.

I ruoli e le responsabilità

RPC (responsabile della prevenzione)	Dirigenti	Tutti i dipendenti
<p>☐ svolge i compiti indicati nella circolare del Dipartimento della funzione pubblica n. 1 del 2013 e i compiti di vigilanza sul rispetto delle norme in materia di inconfiribilità e incompatibilità (art. 1 l. n. 190 del 2013; art. 15 d.lgs. n. 39 del 2013); elabora la relazione annuale sull'attività svolta e ne assicura la pubblicazione (art. 1, comma 14, del 2012);</p> <p>☐ coincide, di norma, con il responsabile della trasparenza e ne svolge conseguentemente le funzioni (art. 43 d.lgs. n. 33 del 2013)</p>	<p>☐ svolgono attività informativa nei confronti del responsabile, dei referenti e dell'autorità giudiziaria (art. 16 d.lgs. n. 165 del 2001; art. 20 d.P.R. n. 3 del 1957; art.1, comma 3, l. n. 20 del 1994; art. 331 c.p.p.);</p> <p>☐ partecipano al processo di gestione del rischio;</p> <p>☐ propongono le misure di prevenzione (art. 16 d.lgs. n. 165 del 2001);</p> <p>☐ assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione;</p> <p>☐ adottano le misure gestionali, quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e rotazione del personale (artt. 16 e 55 <i>bis</i> d.lgs. n. 165 del 2001);</p> <p>☐ osservano le misure contenute nel P.T.P.C. (art. 1, comma 14, della l. n. 190 del 2012).</p>	<p>☐ partecipano al processo di gestione del rischio (Allegato 1, par. B.1.2.);</p> <p>☐ osservano le misure contenute nel P.T.P.C. (art. 1, comma 14, della l. n. 190 del 2012);</p> <p>☐ segnalano le situazioni di illecito al proprio dirigente o all'U.P.D. (art. 54 <i>bis</i> del d.lgs. n. 165 del 2001); segnalano casi di personale conflitto di interessi (art. 6 <i>bis</i> l. n. 241 del 1990; artt. 6 e 7 Codice di comportamento).</p>

Il ruolo del responsabile della prevenzione della corruzione

A fronte dei compiti che la legge attribuisce al responsabile sono previsti consistenti responsabilità in caso di inadempimento.

In particolare all'art. 1, comma 8, della l. n. 190 si prevede una responsabilità dirigenziale per il caso mancata predisposizione del P.T.P.C. e di mancata adozione delle misure per la selezione e la formazione dei dipendenti, prevedendo che

“la mancata predisposizione del piano e la mancata adozione delle procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti costituiscono elementi di valutazione della responsabilità dirigenziale”.

Il ruolo dei dirigenti

D.Lgs. 150/09 Art. 38

Modifica all'articolo 16 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165
(Funzioni dei dirigenti di uffici dirigenziali generali)

All'articolo 16, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, sono apportate le seguenti modificazioni:

- a) dopo la lettera a) e' inserita la seguente: «a-bis) [...]
- b) b) dopo la lettera l) è aggiunta la seguente: «l-bis) **concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti.**».

L'art. 1, comma 33, l. n. 190

stabilisce che la mancata o incompleta pubblicazione, da parte delle pubbliche amministrazioni, delle informazioni di cui al comma 31:

- a) costituisce violazione degli *standard* qualitativi ed economici ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del d.lgs. n. 198 del 2009,
 - b) va valutata come responsabilità dirigenziale ai sensi dell'art. 21 del d.lgs. n. 165 del 2001;
 - c) eventuali ritardi nell'aggiornamento dei contenuti sugli strumenti informatici sono sanzionati a carico dei responsabili del servizio.
-

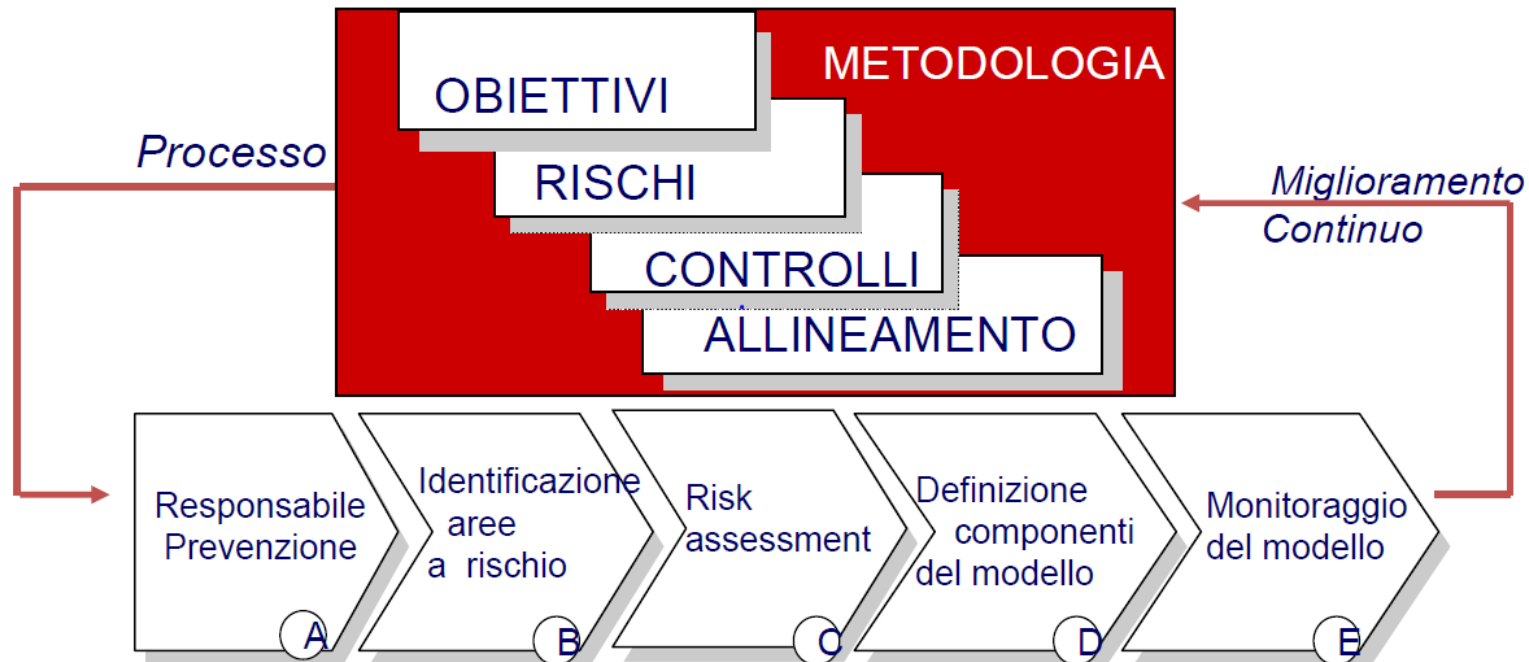
Il ruolo dei dipendenti

Le misure di prevenzione e contrasto alla corruzione adottate nelle singole amministrazioni e trasfuse nel P.T.P.C. **devono essere rispettate da tutti i dipendenti e, dunque, sia dal personale che dalla dirigenza** (art. 8 Codice di comportamento);

“la violazione delle misure di prevenzione previste dal piano costituisce illecito disciplinare” (art. 1, comma 14, l. n. 190).



Road Map per la predisposizione del Piano



Il modello COSO - Committee of Sponsoring Organizations

ERM Integrated Framework Update [Learn More](#)

SPONSORING ORGANIZATIONS:

- American Accounting Association Thought Leaders in Accounting
- AICPA American Institute of CPAs
- fei Financial Executives International
- ima The Association of Accountants and Financial Professionals in Business
- The Institute of Internal Auditors

Modello di gestione dell'ERM, Enterprise Risk Management



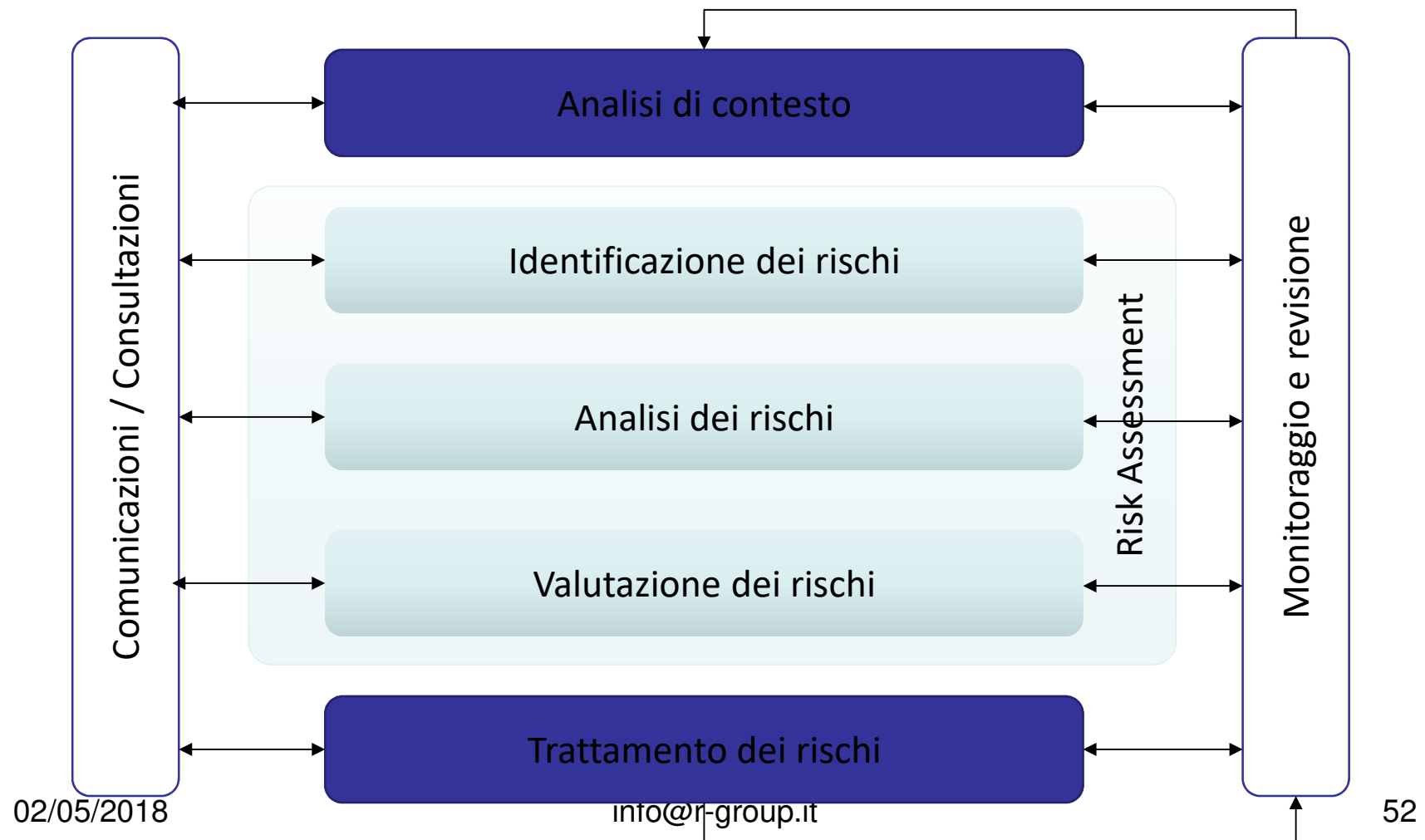
the American Accounting Association (AAA), the American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA), and the National Association of Accountants (now the Institute of Management Accountants [IMA]).

02/05/2018

Il ciclo di vita dell'ERM, secondo il modello COSO



Un ulteriore modello: ISO 31000



Quale valore apportano tali modelli?

- Il più grande valore aggiunto dei modelli appena visti è legato alla possibilità di migliorare continuamente la gestione del rischio, la buona amministrazione e la cultura del monitoraggio continuo dei progressi acquisiti

Road Map per la predisposizione del Piano

L'approccio metodologico è definito per rispondere a queste domande:

Quali sono le attività e gli uffici esposti al rischio corruzione? Quale è il personale coinvolto?

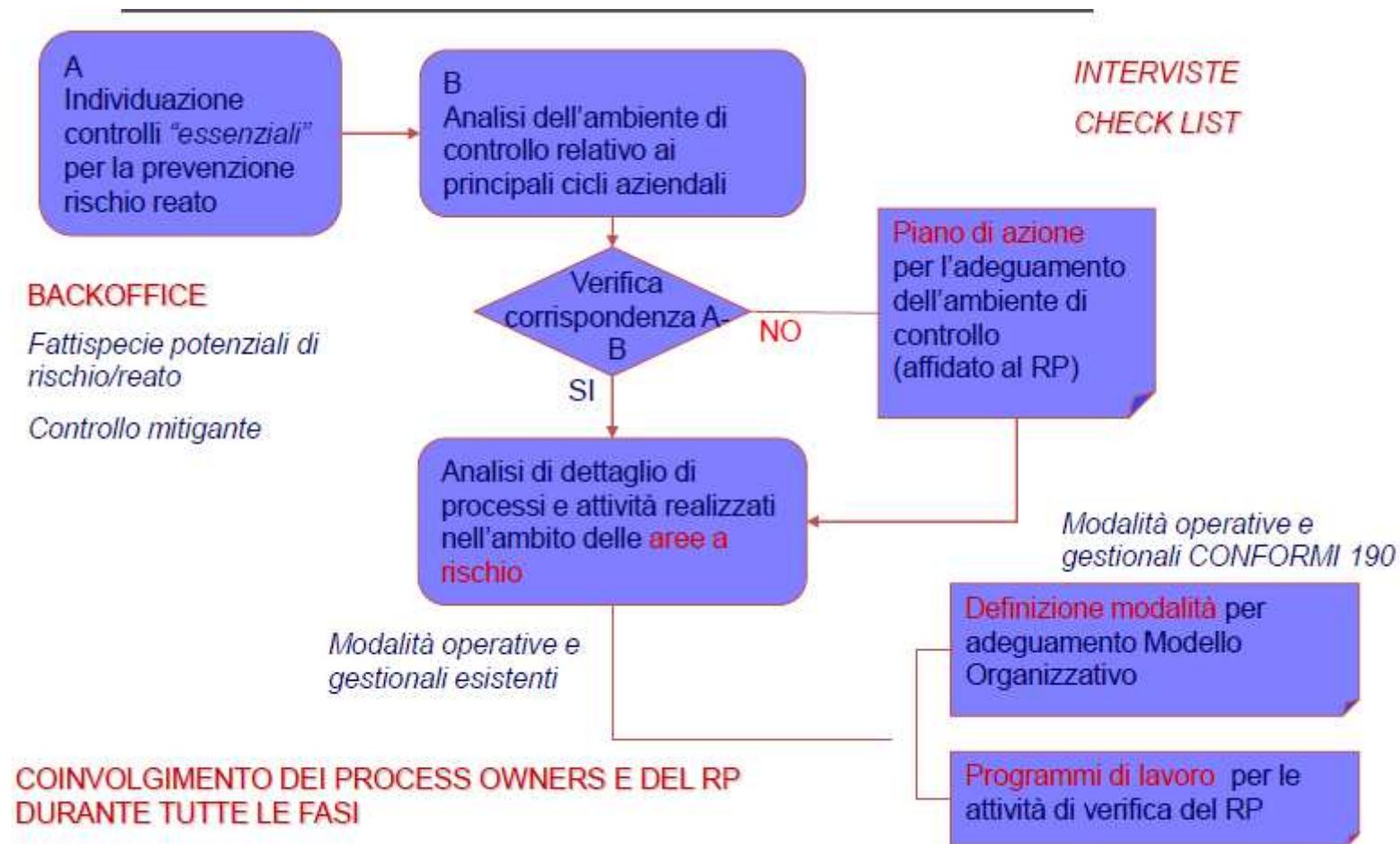
Quali protocolli attualmente regolamentano le attività nelle aree a rischio?

Come è possibile integrare le attuali procedure con quanto necessario per adeguarle alla norma?

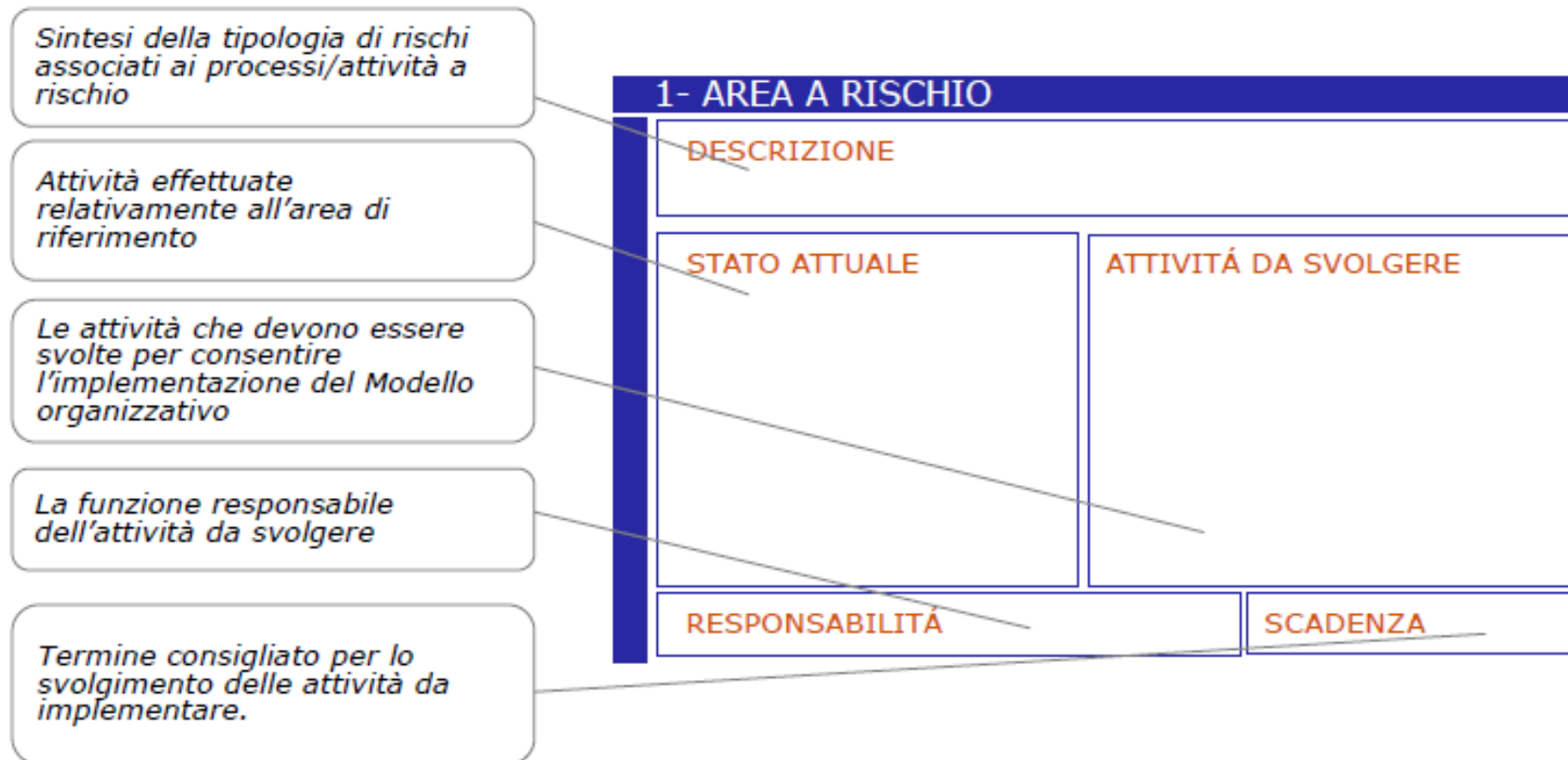
Come agevolare l'introduzione e l'adeguamento al nuovo modello organizzativo?




Il processo di gestione del rischio



Scheda sui rischi e misure di prevenzione



Scheda sui rischi e misure di prevenzione

	A	B	C	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Scheda rischio AREA A											
2	A) Acquisizione e progressione del personale					Grado di rischio						
3	A.01 Reclutamento					Basso 		8				
4	Valutazione del rischio	Rischio corretto con l'applicazione e dei controlli	POSSIBILI RISCHI	OGGETTIVO	MISURE		MISURE TRASVERSALI		DIRIGENTE RESPONSABILE DI STRUTTURA (da associare a ciascun sottoprocesso)	RESPONSABILE da individuare per ciascuna misura; aggiungere solo se diverso dal dirigente resp di struttura	TEMPI: termine per l'attuazione delle Misure	
5			selezionare una voce dai menù a tendina nella cella sottostante	selezionare una voce dai menù a tendina nella cella sottostante	Obbligatorie	Ulteriori	Obbligatorie	Ulteriori				
6			RA.01 previsioni 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	Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	Tavola 3 - Trasparenza: Pubblicare nei siti istituzionali i dati concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni secondo le indicazioni contenute nel D.lgs. n. 33/2013 e le altre prescrizioni vigenti	Intensificazione dei controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive di certificazione e di atto notorio rese dai dipendenti e dagli utenti ai sensi degli artt. 46-49 del d.P.R. n. 445 del 2000 (artt. 71 e 72 del d.P.R. n. 445 del 2000).	Trasparenza: la trasparenza, che, di norma, costituisce oggetto di un'apposita sezione del P.T.P.C. (P.T.T.I.)	Informatizzazione dei processi; questa consente per tutte le attività dell'amministrazione la tracciabilità dello sviluppo del processo e riduce quindi il rischio di "blocchi" non controllabili con emersione delle responsabilità per ciascuna fase.	Direttore centrale organizzazione, personale e sistemi informativi	Dirigente struttura organizzazione ed economico	Decorrenza immediata Continuo	

Scheda sui rischi e misure di prevenzione

MISURE		MISURE TRASVERSALI	
ELENCO MISURE OBBLIGATORIE	ELENCO MISURE ULTERIORI	ELENCO MISURE TRASVERSALI OBBLIGATORIE	ELENCO MISURE TRASVERSALI ULTERIORI
Le misure obbligatorie, sono quelle la cui applicazione discende obbligatoriamente dalla legge o da altre fonti normative	Le misure ulteriori, sono quelle che, pur non essendo obbligatorie per legge, sono rese obbligatorie dal loro inserimento nel P.T.P.C. (ALLEGATO 4)	Le misure obbligatorie, sono quelle la cui applicazione discende obbligatoriamente dalla legge o da altre fonti normative	Le misure ulteriori, sono quelle che, pur non essendo obbligatorie per legge, sono rese obbligatorie dal loro inserimento nel P.T.P.C.

La valutazione del rischio: allegato 5

- Identificazione del rischio da inserire nel “Risk Register” (Cfr. Allegato 3 PNA)
- Valutazione della *probabilità* che il rischio si realizzi e delle conseguenze che il rischio produce (*impatto*) per giungere alla determinazione del livello di rischio:
 - la stima della probabilità tiene conto, tra gli altri fattori, dei controlli vigenti presso la PA (es. controllo successivo di regolarità amministrativo/contabile), che dovranno essere testati;
 - l’impatto viene misurato in termini economici, organizzativi e reputazionali.
- Ponderazione del rischio al fine di decidere la priorità e l’urgenza del trattamento

La valutazione del rischio: allegato 5

VALORI E FREQUENZA DELLA PROBABILITA'

- Nessuna probabilità
- Improbabile
- Poco probabile
- Probabile
- Molto probabile
- Altamente probabile

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

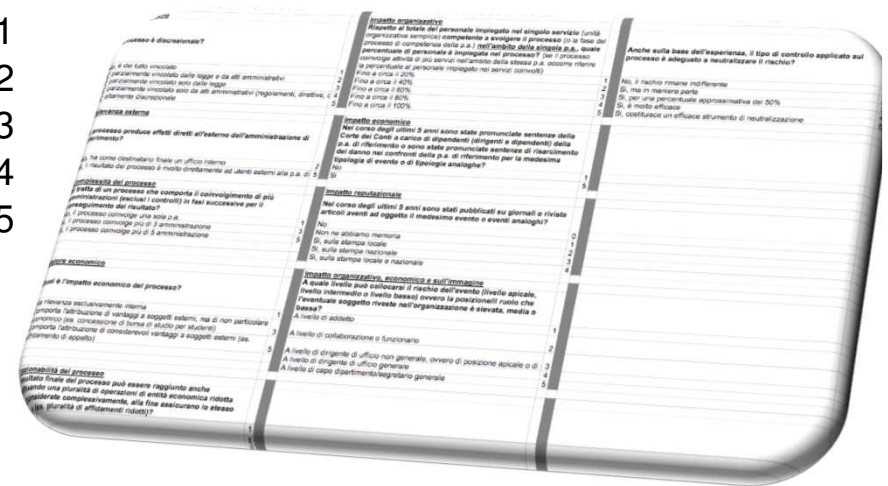
VALORI E IMPORTANZA DELL'IMPATTO

- Nessun impatto
- Marginale
- Minore
- Soglia
- Serio
- Superiore

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL RISCHIO

Valore frequenza x Valore impatto



Metodologia per l'adozione Comunicazione e Formazione

L'adozione del PTPC ed i suoi aggiornamenti devono essere adeguatamente pubblicizzati dall'amministrazione sul sito internet ed intranet, nonché mediante segnalazione via mail a ciascun dipendente e collaboratore. Analogamente in occasione della prima assunzione in servizio e/o sottoscrizione di contratti di collaborazione con l'Amministrazione.

All'interno del PTPC dovranno essere pianificati percorsi formativi, in linea con il Piano Triennale della Formazione (PTF), destinati al personale dell'Ente che prevedano almeno una **formazione generale a tutto i dipendenti sulle competenze (es. forme di "tutoraggio" per l'avvio al lavoro in occasione dell'inserimento in nuovi settori lavorativi) e sui temi dell'etica e della legalità.**

Metodologia per l'adozione Comunicazione e Formazione

Formazione specifica ai seguenti soggetti:

- RPC (es. sessioni formative ad hoc sulle tecniche di risk management e internal audit, anche attraverso iniziative di training on the job o coaching)
- referenti , individuati nel PTPC , che sono tenuti a relazionare al RPC
- personale coinvolto nelle aree a più elevato rischio di corruzione (es. focus group, laboratori didattici, ecc.) e formazione sulle misure obbligatorie/ulteriori (es. codice di comportamento, conflitto d'interesse, whistleblowing, ecc.).

Per l'erogazione delle sessioni formative, gli Enti possono avvalersi del supporto della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) che predispone percorsi di formazione specifici per le PA

Metodologia per l'adozione

Processo di monitoraggio (1/2)

La responsabilità del monitoraggio del PTPC sono attribuite al **RPC**, che entro il **15 dicembre** di ogni anno deve predisporre una **relazione** sulle attività di monitoraggio svolte e gli esiti rilevati, anche avvalendosi della collaborazione della cittadinanza.

Il **sistema di monitoraggio sull'implementazione** delle misure, deve essere definito in modo tale che consenta al RPC di monitorare costantemente "l'andamento dei lavori" e di intraprendere le iniziative più adeguate nel caso di scostamenti.

Nell'ambito delle risorse a disposizione dell'amministrazione, il monitoraggio deve essere attuato mediante sistemi informatici. Questi infatti consentono la tracciabilità del processo e la verifica immediata dello stato di avanzamento.

L'aggiornamento annuale del Piano, segue la stessa procedura seguita per la prima adozione del P.T.P.C., e deve tener conto dei seguenti fattori:

- normative sopravvenute che impongono ulteriori adempimenti;
- normative sopravvenute che modificano le finalità istituzionali;
- dell'amministrazione (es.: acquisizione di nuove competenze);
- presenza di rischi non considerati in fase di predisposizione del P.T.P.C.

L'aggiornamento 2015 del Piano Nazionale^{02/05/20} Anticorruzione -ANAC₁₈

Il punto di partenza è il giudizio non positivo della analisi dei PTPC svolta dall'ANAC, e l'individuazione di una serie di dimensioni di intervento, in particolare:

- la inadeguatezza della analisi del contesto, con riferimento alle dinamiche socio-territoriali e interne, e lo scarso coinvolgimento degli attori esterni ed interni;
- il non adeguato coordinamento tra PTPC e il Piano della performance;
- la scarsa capacità di trattamento del rischio, dal punto di vista della pianificazione delle misure e della loro reale efficacia;
- sistemi di monitoraggio dei Piani non sviluppati.

L'aggiornamento 2015 del Piano Nazionale

02/05/2018

Anticorruzione -ANAC

Valutazione del rischio

Esempi di cause:

- mancanza di controlli: in fase di analisi andrà verificato se presso l'amministrazione siano già stati predisposti – ma soprattutto efficacemente attuati – strumenti di controllo relativi agli eventi rischiosi;
- mancanza di trasparenza;
- eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento;
- esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto;
- scarsa responsabilizzazione interna;
- inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi;
- inadeguata diffusione della cultura della legalità;
- mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione.

L'aggiornamento 2015 del Piano Nazionale

02/05/20
18

Anticorruzione -ANAC

Vengono poi proposte delle le **tipologie di misure** (che possono essere generali o specifiche):

- misure di controllo;
- misure di trasparenza;
- misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento;
- misure di regolamentazione;
- misure di semplificazione dell'organizzazione/riduzione dei livelli/riduzione del numero degli uffici;
- misure di semplificazione di processi/procedimenti;
- misure di formazione;
- misure di sensibilizzazione e partecipazione;
- misure di rotazione;
- misure di segnalazione e protezione;
- misure di disciplina del conflitto di interessi;
- misure di regolazione dei rapporti con i "rappresentanti di interessi particolari" (lobbies).

Anticorruzione e trasparenza nell'area contratti pubblici

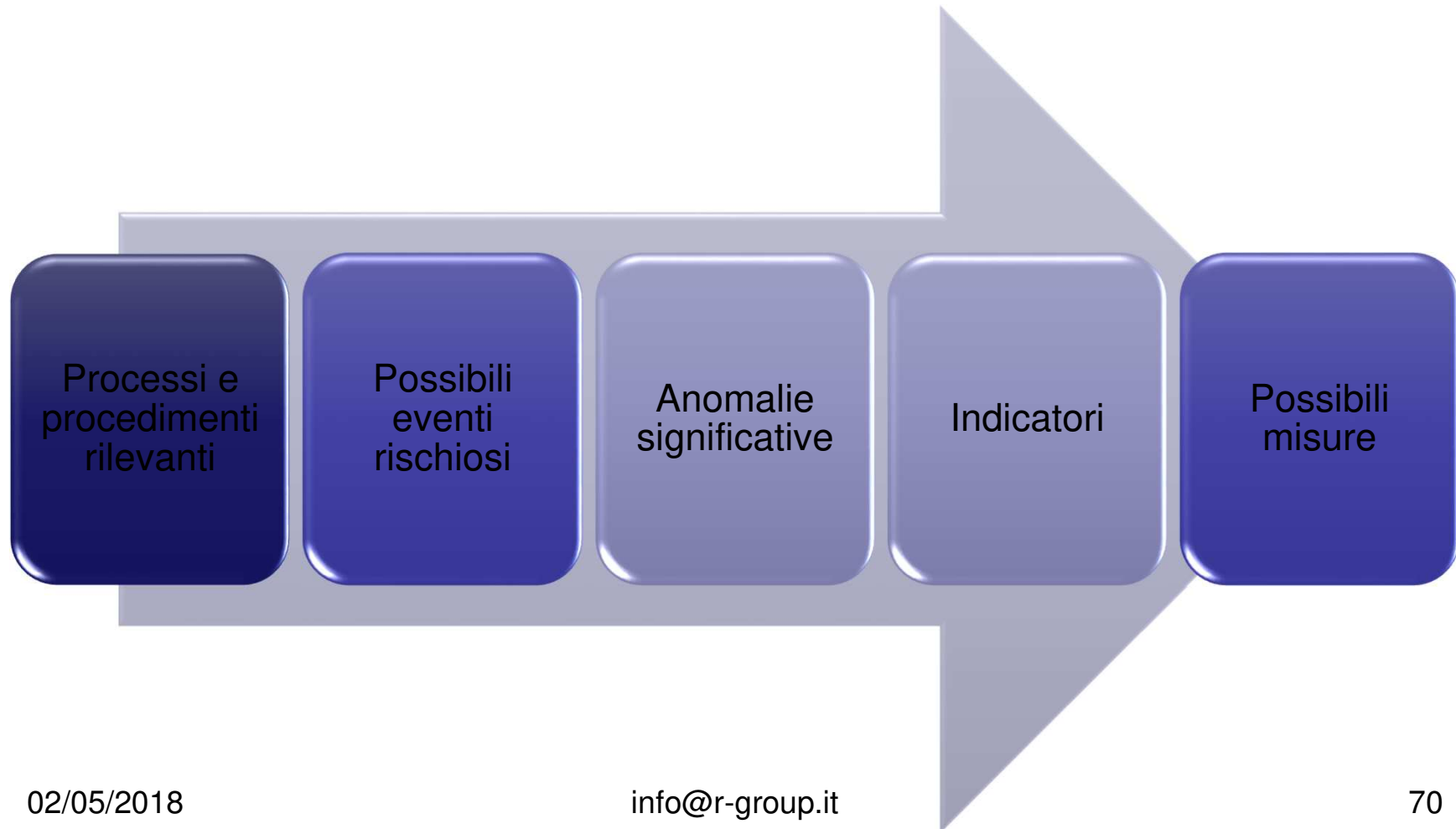
02/05/20
18

- La legge “anticorruzione” dispone che, sui loro siti web istituzionali, le amministrazioni pubblichino “i costi unitari di realizzazione delle opere pubbliche e di produzione dei servizi erogati ai cittadini”. Le informazioni sui costi sono pubblicate sulla base di uno schema tipo redatto dall'AVCP, che ne cura la raccolta e la pubblicazione nel proprio sito web, al fine di consentirne la comparazione.

- **Confronto tra Area B e sottoaree del PNA 2013-2016 e Aggiornamento 2015 del PNA area¹⁸
Contratti pubblici**

Area B: affidamento di lavori, servizi e forniture PNA 2013-2016	Fasi del processo PNA 2015
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definizione dell'oggetto dell'affidamento 2. Individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento 3. Requisiti di qualificazione 4. Requisiti di aggiudicazione 5. Valutazione delle offerte 6. Verifica dell'eventuale anomalia delle offerte 7. Procedure negoziate 8. Affidamenti diretti 9. Revoca del bando 10. Redazione del cronoprogramma 11. Varianti in corso di esecuzione del contratto 12. Subappalto 13. Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. programmazione 2. progettazione della gara 3. selezione del contraente 4. verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto 5. esecuzione 6. rendicontazione.

Elementi da considerare in ciascuna fase



1 Programmazione

Processi e procedimenti rilevanti	processi di analisi e definizione dei fabbisogni, di redazione ed aggiornamento del programma triennale per gli appalti di lavori ed a tutti i processi che prevedono la partecipazione di privati alla fase di programmazione.
Possibili eventi rischiosi	definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari (scegliendo di dare priorità alle opere pubbliche destinate ad essere realizzate da un determinato operatore economico) o nell'abuso delle disposizioni che prevedono la possibilità per i privati di partecipare all'attività di programmazione al fine di avvantaggiarli nelle fasi successive. Rileva, altresì, l'intempestiva predisposizione ed approvazione degli strumenti di programmazione.
Anomalie significative	Il ritardo o la mancata approvazione degli strumenti di programmazione, l'eccessivo ricorso a procedure di urgenza o a proroghe contrattuali, la reiterazione di piccoli affidamenti aventi il medesimo oggetto ovvero la reiterazione dell'inserimento di specifici interventi, negli atti di programmazione, che non approdano alla fase di affidamento ed esecuzione, la presenza di gare aggiudicate con frequenza agli stessi soggetti o di gare con unica offerta valida costituiscono tutti elementi rivelatori di una programmazione carente e, in ultima analisi, segnali di un uso distorto o improprio della discrezionalità.
Indicatori	Un indicatore utile per la fase in esame è quello relativo all'analisi del valore degli appalti affidati tramite procedure non concorrenziali (affidamenti diretti, cottimi fiduciari, procedure negoziate con e senza previa pubblicazione del bando di gara) riferiti alle stesse classi merceologiche di prodotti/servizi in un determinato arco temporale. Nel caso in cui la somma dei valori di questi affidamenti, per gli stessi servizi o forniture, sia superiore alle soglie di rilevanza comunitaria che impongono di affidare tramite procedure aperte o ristrette, potranno essere necessari approfondimenti volti a comprendere le ragioni di una programmazione carente che ha condotto al frazionamento delle gare.

1 Programmazione

Possibili misure

- Obbligo di adeguata motivazione in fase di programmazione in relazione a natura, quantità e tempistica della prestazione, sulla base di esigenze effettive e documentate emerse da apposita rilevazione nei confronti degli uffici richiedenti.
- Audit interni su fabbisogno e adozione di procedure interne per rilevazione e comunicazione dei fabbisogni in vista della programmazione, accorpendo quelli omogenei.
- Programmazione annuale anche per acquisti di servizi e forniture.
- Per servizi e forniture standardizzabili, nonché lavori di manutenzione ordinaria, adeguata valutazione della possibilità di ricorrere ad accordi quadro e verifica delle convenzioni/accordi quadro già in essere.
- Controllo periodico e monitoraggio dei tempi programmati anche mediante sistemi di controllo interno di gestione in ordine alle future scadenze contrattuali (ad esempio, prevedendo obblighi specifici di informazione in relazione alle prossime scadenze contrattuali da parte del responsabile del procedimento ai soggetti deputati a programmare le procedure di gara).
- In fase di individuazione del quadro dei fabbisogni, predeterminazione dei criteri per individuarne le priorità.
- Pubblicazione, sui siti istituzionali, di report periodici in cui siano rendicontati i contratti prorogati e i contratti affidati in via d'urgenza e relative motivazioni.
- Per rilevanti importi contrattuali previsione di obblighi di comunicazione/informazione puntuale nei confronti del RPC in caso di proroghe contrattuali o affidamenti d'urgenza da effettuarsi tempestivamente.
- Utilizzo di avvisi di preinformazione quand'anche facoltativi.
- Adozione di criteri trasparenti per documentare il dialogo con i soggetti privati e con le associazioni di categoria, prevedendo, tra l'altro, verbalizzazioni e incontri aperti al pubblico e il coinvolgimento del RPC.
- Adozione di strumenti di programmazione partecipata (debat public, quali consultazioni preliminari, dibattiti pubblici strutturati, informative a gruppi già organizzati) in un momento che precede l'approvazione formale degli strumenti di programmazione dei lavori pubblici, anche al fine di individuare le opere da realizzarsi in via prioritaria.
- Formalizzazione dell'avvenuto coinvolgimento delle strutture richiedenti nella fase di programmazione, in modo da assicurare una maggiore trasparenza e tracciabilità dell'avvenuta condivisione delle scelte di approvvigionamento

ELENCO AREE GENERALI	ELENCO AREE SPECIFICHE
A) Acquisizione e progressione del personale	S1. Smaltimento dei rifiuti (EELL)
B) Affidamento di lavori, servizi e forniture	S2. Pianificazione urbanistica (EELL)
C) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	S3. Pianificazione e gestione del territorio (Regioni)
D) Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	S4. Regolazione in ambito sanitario (Regioni)
E) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	S5. Programmazione e gestione dei fondi europei (Regioni)
F) Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	S6. Didattica (Università)
G) Incarichi e nomine	S7. Ricerca (Università)
H) Affari legali e contenzioso	S8. Regolazione e tutela del mercato (CCIAA)
I) Contratti pubblici (Sanità)	S9. Attività libero professionale e liste di attesa (Sanità)
L) Incarichi e nomine (Sanità)	S10. Rapporti contrattuali con privati accreditati (Sanità)
M) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio (Sanità)	S11. Farmaceutica, dispositivi e altre tecnologie: ricerca, sperimentazioni e sponsorizzazioni (Sanità)
N) Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni (Sanità)	S12. Attività conseguenti al decesso in ambito intraospedaliero (Sanità)
... 02/05/2018	S13. Governo del territorio (EELL e Regioni)
...	... 73