



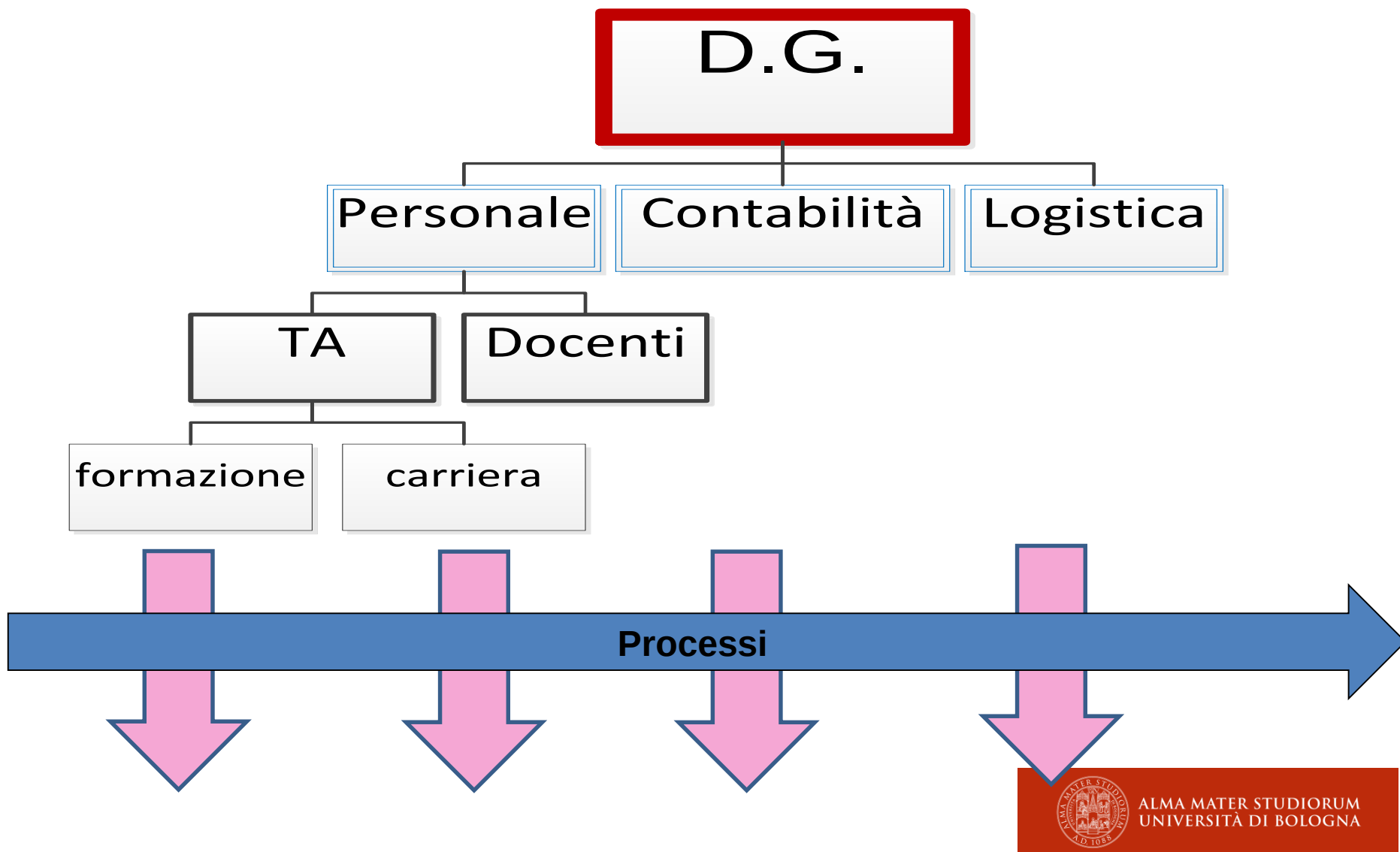
ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Modello di gestione del rischio corruttivo

Daniela Liuzzi e Michele Toschi

Amministrazione Generale

Anticorruzione e coerenza organizzativa



OBIETTIVO DIREZIONALE

(Piano Integrato e Piano di Prevenzione della Corruzione)

- **Obiettivo direzionale:**
 - Mappatura dei processi
 - Analisi rischio corruttivo
 - Misure sostenibili



- **Sottoobiettivi dei singoli dirigenti**



OBIETTIVO DIREZIONALE – Gruppo lavoro trasversale 1/2

- Gruppo di lavoro per la trasparenza e mappatura di tutti i processi dell'Ateneo:
 - Componenti fissi (esperti di organizzazione, analisi processi, risk management)
 - Componenti variabili (specialisti dei processi che, di volta in volta, sono analizzati)
 - analisi del **rischio corruttivo**, delle **cause** ai fini della programmazione di **misure sostenibili** che prevengano fenomeni di deviazione dall'interesse pubblico nei processi

Il gruppo, coordinato dalla referente gestionale per le strutture in materia di anticorruzione **integra competenze diverse** generaliste giuridiche/organizzative (es: anticorruzione, diritto amministrativo, organizzazione e diritto sui sistemi e flussi informativi) e specialiste sugli ambiti dei processi oggetto di gestione del rischio.

I componenti specialisti sugli ambiti oggetto di analisi sono **individuati**



OBIETTIVO DIREZIONALE – Gruppo lavoro trasversale 2/2

- **Obiettivi del gruppo:**

- Analisi del **rischio corruttivo**,
- delle **cause**,
- ai fini della programmazione di **misure sostenibili** che prevengano fenomeni di deviazione dall'interesse pubblico nei processi

- **Metodo di lavoro**

- coordinato dalla referente gestionale in materia di anticorruzione;
- sotto gruppi tematici con incontri periodici coordinati da uno specialista;
- Incontri plenari di coordinamento (uno ogni mese – mese e mezzo);
- I componenti specialisti sugli ambiti oggetto di analisi sono individuati annualmente a seconda dell'ambito;



FUNZIONE DEL GRUPPO E CARATTERISTICHE DEGLI INTERLOCUTORI

Principali funzioni del gruppo:

- Supporto al RPCT nella sua funzione di coordinamento;
- Supporto al Direttore Generale e conseguentemente ai dirigenti;

Principali caratteristiche degli interlocutori:

- Ruolo di chi materialmente svolge le attività;
- Ruolo dei referenti anticorruzione e trasparenza nel raccordo con i dirigenti.



METODO DI LAVORO

La metodologia utilizzata è stata orientata al rispetto di obiettivi e principi in linea con le **strategie nazionali**, anche tenendo conto del **contesto specifico dell'ente**.

Esempi:

- Interesse pubblico e imparzialità;
- Promozione dell'etica e della legalità;
- Favorire il cambiamento dei comportamenti;
- Attenzione alla fiducia dei cittadini;
- Superamento della cultura dell'adempimento;
- Servizi pubblici efficienti, di qualità e imparziali;
- **Differenziazione delle analisi** del potenziale rischio corruttivo e della individuazione di misure (granularità e punto di vista);
- Differenziazione delle strategie di prevenzione (contesto dell'ente)



METODO DI LAVORO

Premesse e strumenti

- Le analisi sono **qualitative** e **organizzative** e non sugli individui: grande sforzo organizzativo di mappatura e conoscenza di processi e attività ;
- Metodi di lavoro **collettivi e partecipativi**;
- Integrazione di competenze e conoscenze;
- Contatti personali, Interviste, colloqui, riunioni
- Integrazione di linguaggi professionali diversi;
- Creare apprendimento evitando il mero scambio di carte;
- Evitare di partire dalla rappresentazione.



METODO

PER LA MAPPATURA DEI PROCESSI

1. Macroprocessi → Processi → Sottoprocessi/Fasi → Attività
 2. Focus su: Unità'/funzioni che intervengono nei processi
- Variabili che possono incidere sul dettaglio e profondità
 - **Metodologia ANAC:** mappatura di tutti i processi di Ateneo
 - **Confini della mappatura:** per avere una priorità di intervento la prima mappatura si riferiva solo alle attività di supporto TA dell'Ateneo senza comprendere attività "core" erogate direttamente dai docenti (scelta Unibo per 2017 precedente al PNA 2017).



TIPO DI ANALISI (1/3)

- **Metodologia ANAC:** analisi dei processi e gestione del rischio in ottica qualitativa ma non certificatoria
- Approccio coerente con **UNI-ISO – 37001** (asset per prevenire la corruzione) – modello **CAF** (common assessment framework);
- Approccio basato sia su regole formali (**rule based**) che su valori sostanziali (**value based**);
- Identificazione pericoli – valutazione rischi – misure messe in priorità



TIPO DI ANALISI (2/3)

Mappatura processi e analisi rischio in chiave sistemica: comprensione del processo per individuare rischi di distrazione dell'azione pubblica dall'interesse generale (integrazione tra *risk based thinking* e approccio per processi).

Seguendo 2 direttrici:

- 1. *rule based approach*:** quadro giuridico elementare (normativa anticorruzione; soft law ANAC; codici di comportamento; etc)
- 2. *value based approach*:** valori, cultura e management dell'anticorruzione:
 - conoscenza dei processi e delle loro finalità
 - Individuazione responsabilità (chi fa cosa)
 - Formazione
 - Conoscenza del contesto
 - Rischi e misure preventive



TIPO DI ANALISI (3/3)

ISO 37001 – UN ESEMPIO:

HLS: struttura di alto livello delle ISO:

- 1. Organizzazione e contesto di riferimento:**
 - Processi e finalità (a chi servono e perché);
 - Ruoli (chi fa cosa);
- 2. Procedure:** esistenza di procedure e standard formalizzati
- 3. Rischio potenziale:** di cattiva gestione della cosa pubblica (rule based e value based approach);
- 4. Misure preventive e culturali**



GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO

rischi potenziali individuazione delle misure

- Strategia e linee guida nazionali;
- Rischio come **evento potenzialmente negativo, futuro e incerto**;
- Superamento dell'approccio meccanicistico e recupero di criteri di elasticità, adeguamento al **contesto**;
- Processo collettivo se pur coordinato in relazione alle responsabilità;
- Evitare di partire dalla rappresentazione.



GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO – ANALISI DEI RISCHI POTENZIALI E INDIVIDUAZIONE DELLE MISURE

- Ricomposizione dei processi, sotto processi (fasi) e attività in funzione del rischio potenziale;
- Variabili che possono incidere sul dettaglio e profondità;
- Catalogo rischi;
- Abbinamento rischi e attività;
- Causa del rischio;
- Proposte di misure sostenibili e con un minimo di efficacia «misurabile».



SOSTENIBILITA' DELLE MISURE

- Individuazione delle misure organizzative (obiettivi su cui insiste la valutazione della performance)
- In grado di incidere efficacemente sulle cause del rischio?
- costi di implementazione ragionevoli rispetto all'efficacia?
- Realizzabili con le competenze presenti o acquisibili in tempi utili alla implementazione del piano anticorruzione?
- Motivazioni



PROGETTAZIONE ESECUTIVA DELLE MISURE

- Misura: fasi, modalità, etc,;
- Tempistica;
- Responsabilità: tenendo conto di chi svolge le attività ed è quindi maggiormente coinvolto nella produzione del rischio potenziale;
- Indicatori di monitoraggio;





ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Daniela Liuzzi
Michele Toschi

Alma Mater Studiorum - Università di Bologna

Daniela.liuzzi@unibo.it
Michele.toschi@unibo.it

www.unibo.it