

**UNITA' ORGANIZZATIVE FINANZIARIE**

MAPPATURA PROCESSI			DESCRIZIONE DEL PROCESSO			IDENTIFICAZIONE DEL RISCHIO POTENZIALE	PROBABILITÀ						IMPATTO			VALUTAZIONE DEL RISCHIO			
Processo	Area di rischio	Settori, Servizi, Sezioni e Uffici interessati al processo	INPUT	ATTIVITÀ	OUTPUT	Come indicato dal P.N.A. e riportato nella tabella allegata	D.1 Discrezionalità - Il processo è discrezionale?	D.2 Rilevanza esterna - Il processo produce effetti diretti all'esterno dell'amministrazione di riferimento?	D.3 Complessità 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?	D.4 Valore economico - Qual è l'impatto economico del processo?	D.5 Frazionabilità 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)?	D.6 Controlli - Anche sulla base dell'esperienza pregressa, il tipo di controllo applicato sul processo è adeguato a neutralizzare il rischio?	D.7 Impatto organizzativo - Rispetto al totale del personale impiegato nel singolo servizio (unità organizzativa semplice) competente a svolgere il processo (o la fase di processo di competenza della p.a.) nell'ambito della singola p.a., quale percentuale di personale è impiegata nel processo?	D.8 Impatto economico - Nel corso degli ultimi 5 anni sono state pronunciate sentenze della Corte dei conti a carico di dipendenti (dirigenti e dipendenti) della p.a. di riferimento o sono state pronunciate sentenze di risarcimento del danno nei confronti della P.A. di riferimento per la medesima tipologia di evento o di tipologie analoghe?	D.9 Impatto reputazionale - Nei corso degli ultimi 5 anni sono stati pubblicati su giornali o riviste articoli a venti ad oggetto il medesimo evento o eventi analoghi?	D.10 Impatto organizzativo, economico e sull'immagine - A quale livello può collocarsi il rischio dell'evento (livello spicale, livello intermedio o livello basso) ovvero la posizione/il ruolo che l'eventuale soggetto riveste nell'organizzazione è elevata, media o bassa?	Probabilità Media punteggi da D.1 a D.6	Impatto Media punteggi da D.7 a D.10	VALORE DEL RISCHIO (media prob. * media impatto)
Incentivi economici al personale (produttività e retribuzioni di risultato)	A	Ufficio Gestione Giuridica del Personale – Ufficio Stipendi – Dirigenti dei due Uffici – Dirigenti di tutti i Settori Responsabili dei procedimenti	Definizione degli obiettivi e dei criteri di valutazione	Analisi dei risultati	Graduazione e quantificazione dei premi	1-20-21	M	B	B	B	B	B	M	B	B	M	B	B	
Concorsi e procedure di mobilità per l'assunzione di personale a tempo determinato o indeterminato	A	Ufficio Gestione Giuridica del Personale – Dirigente dell'Ufficio – Responsabile del procedimento dell'Ufficio	Bando	Selezione	Assunzione														
Concorso per la progressione in carriera (verticale e orizzontale) del personale	A	Ufficio Gestione Giuridica del Personale – Dirigente dell'Ufficio – Responsabile del procedimento dell'Ufficio	Bando	Selezione	Progressione economica del dipendente														
Contrattazione decentrata integrativa	A	Ufficio Gestione Giuridica del Personale – Dirigente dell'Ufficio – Responsabile del procedimento dell'Ufficio	Iniziativa d'ufficio/ Domanda di parte	Attività della delegazione trattante	CCDI											B	B		
Procedimenti disciplinari a carico dei dipendenti	A	Ufficio Gestione Giuridica del Personale – Dirigente dell'Ufficio – Responsabile del procedimento dell'Ufficio – Tutti i Dirigenti	Iniziativa d'ufficio/ Segnalazione	Procedimento disciplinare	Combinazione della sanzione/ Archiviazione del procedimento	21-24-25	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	
Affidamento di incarichi professionali esterni	B	Tutti i Settori – Dirigenti – RUP	Bando/Lettera di invito/ Determinazione a contrarre	Selezione/Richiesta preventivo	Contratto di incarico professionale	6	M	A	B	M	B	M	B	B	B	B	M	B	
Definizione dell'oggetto dell'appalto	B	Tutti i Settori – Dirigenti – RUP	Iniziativa d'ufficio	Istruttoria e predisposizione degli atti	Determinazione a contrarre e pubblicazione bando o avviso	21-24	M	M	B	M	B	M	B	B	B	B	M	B	
Affidamento mediante procedura aperta o ristretta di lavori, servizi e forniture	B	Tutti i Settori – Dirigenti – RUP	Bando o lettera di invito	Selezione	Contratto d'appalto	7-8-9-10	M	M	B	M	B	M	B	B	B	B	M	B	
Affidamento diretto di lavori, servizi e forniture	B	Tutti i Settori – Dirigenti – RUP	Indagine di mercato o consultazione di elenchi	Negoziazione diretta con gli operatori consultati	Affidamento della prestazione	10-23-24	M	M	B	M	B	M	B	B	B	B	M	B	
Procedure negoziate	B	Tutti i Settori – Dirigenti – RUP	Lettera d'invito/ Bando	Selezione degli operatori consultati	Contratto d'appalto	9-10-23-24	M	M	B	M	B	M	B	B	B	B	M	B	
Nomina della commissione giudicatrice ai fini dell'affidamento di lavori, servizi e forniture	B	Tutti i Settori – Dirigenti – RUP	Iniziativa d'ufficio	Verifica di eventuali conflitti di interesse, incompatibilità	Provvedimento di nomina	6-20-21-22	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	M	
Valutazione delle offerte	B	Tutti i Settori – Dirigenti – RUP	Iniziativa d'ufficio	Esame delle offerte	Aggiudicazione provvisoria	24	M	M	B	M	B	M	B	B	B	B	M	B	
Verifica anomalie delle offerte	B	Tutti i Settori – Dirigenti – RUP	Iniziativa d'ufficio	Esame delle offerte e delle giustificazioni prodotte dai concorrenti	Provvedimento di accoglimento o respingimento delle giustificazioni	21-23-24	M	M	B	M	B	M	B	B	B	B	M	B	
Requisiti di qualificazione	B	Tutti i Settori – Dirigenti – RUP	Iniziativa d'ufficio	Redazione atti di gara	Determinazione a contrarre e bando/avviso	8	M	M	B	M	B	M	B	B	B	B	M	B	

Requisiti di aggiudicazione	B	Tutti i Settori – Dirigenti – RUP	Iniziativa d'ufficio	Esame della documentazione e delle offerte	Aggiudicazione											
Revoca del bando	B	Tutti i Settori – Dirigenti – RUP	Su istanza di parte (ricorso)/ Iniziativa d'ufficio	Istruttoria ed esame documentazione	Provvedimento di revoca											
Redazione del cronoprogramma	B	Tutti i Settori – Dirigenti – RUP	Iniziativa d'ufficio	Istruttoria	Determinazione a contrarre e adozione atti di gara											
Varianti in corso di esecuzione del contratto	B	Tutti i Settori – Dirigenti – RUP	Istanza dell'interessato o iniziativa d'ufficio	Istruttoria e verifica dei presupposti di legge	Adozione provvedimento di variante											
Subappalto	B	Tutti i Settori – Dirigenti – RUP	Istanza ditta appaltatrice	Verifica dei presupposti di legge e istruttoria	Adozione provvedimento di autorizzazione											
Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto	B	Tutti i Settori – Dirigenti – RUP	Iniziativa d'ufficio	Esame documentazione/ Istruttoria	Accordo bonario/ Transazione											
Approvazione Stato di Avanzamento Lavori (S.A.L.)	B	Settore Lavori Pubblici e Settore Urbanistica – Dirigenti – RUP	Iniziativa d'ufficio/ Istanza di parte	Istruttoria	Liquidazione e pagamento in base allo stato di avanzamento dell'appalto											
Collaudi opere pubbliche	B	Settore Lavori Pubblici e Settore Urbanistica – Dirigenti – RUP	Iniziativa d'ufficio	Attività di verifica	Esito collaudo											
Controllo servizi esternalizzati	B	Tutti i Settori – Dirigenti – Responsabili dei procedimenti	Iniziativa d'ufficio	Verifiche e ispezioni	Eventuali contestazioni o azioni corrective	23-24	M	M	B	M	B	M	B	B	M	B
Pratiche dei servizi demografici (anagrafe, stato civile, leva)	C	Area Segreteria – Dirigente – Responsabili degli Uffici e degli Sportelli	Istanza dell'interessato/ Iniziativa d'ufficio	Esame da parte dell'Ufficio/ Istruttoria	Rilascio di certificazioni/ Conclusione dell'istruttoria											
Consultazioni elettorali e gestione dell'elettorato	C	Area Segreteria – Dirigente – Responsabili degli Uffici e degli Sportelli	Iniziativa d'ufficio	Esame e istruttoria	Provvedimenti previsti dall'ordinamento											
Accesso agli atti, accesso civico	A	Tutti i Settori – Segretario Generale – Tutti i Dirigenti – Responsabili dei procedimenti	Istanza di parte	Istruttoria	Provvedimento motivato di accoglimento o di differimento o di diniego	20-21-22-23-24	M	M	B	M	B	M	B	B	M	B
Organizzazione eventi culturali e ricreativi	D	Dirigente dell'Ufficio – Ufficio Cultura – Responsabili dei procedimenti dell'Ufficio	Iniziativa d'ufficio	Organizzazione sulla base degli indirizzi della Giunta	Evento											
Autorizzazioni per le occupazioni di suolo pubblico e assegnazione di posteggi per fiere e mercati	D	Settore Attività Produttive – Dirigente – Responsabili dei procedimenti	Istanza dell'interessato	Esame da parte dell'ufficio e relativa istruttoria	Rilascio dell'autorizzazione o della concessione del posteggio											
S.C.I.A. inerenti alle attività produttive	D	Settore Attività Produttive – Dirigente – Responsabili dei procedimenti	Segnalazione dell'interessato	Esame da parte dell'ufficio e acquisizione di eventuali pareri da altre pubbliche amministrazioni	Archiviazione o richiesta di integrazione o sospensione dell'attività											
Concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi	D	Tutti i Settori – Tutti i Dirigenti – Responsabili dei procedimenti	Istanza dell'interessato	Esame secondo i regolamenti dell'Ente	Concessione o rigetto	22-24-25	M	M	B	M	B	M	B	B	M	B
Autorizzazioni per spettacoli intrattenimenti	D	Settore Programmazione Territoriale – Settore Polizia Municipale – Dirigenti – Responsabili dei procedimenti	Istanza dell'interessato	Esame da parte dell'ufficio e acquisizione dell'eventuale parere della commissione di vigilanza di pubblico spettacolo	Rilascio autorizzazione											
Servizi per minori e famiglie	D	Settore Cultura, Politiche Sociali, Ufficio di Piano – Dirigente – Assistenti Sociali – RUP	Istanza dell'interessato	Esame da parte dell'Ufficio sulla base della regolamentazione e della programmazione dell'Ente	Accoglimento o rigetto della domanda	20-22-24-25	M	M	B	M	B	M	B	B	M	B



S.C.I.A. inerenti all'edilizia libera	I	Settore Programmazione Territoriale, Urbanistica, Ambiente – Dirigente – Responsabile procedimento	Segnalazione dell'interessato	Esame da parte dell'ufficio e acquisizione di eventuali pareri da altre pubbliche amministrazioni	Archiviazione, richiesta di integrazione documentale, eventuale sospensione dell'attività										
Controllo sull'abbandono di rifiuti urbani	J	Settore Polizia Municipale – Settore Programmazione Territoriale, Urbanistica, Ambiente, Sport – Dirigenti – Responsabili dei procedimenti	Iniziativa d'ufficio	Attività di verifica	Sanzione										
Raccolta, recupero e smaltimento rifiuti	J	Settore Programmazione Territoriale, Urbanistica, Ambiente – Dirigente – Responsabile del procedimento	Bando e capitolato di gara	Selezione	Aggiudicazione										
Provvedimenti di pianificazione urbanistica generale	K	Settore Programmazione Territoriale, Urbanistica, Ambiente – Dirigente – Responsabile del procedimento	Iniziativa d'ufficio	Stesura, adozione, pubblicazione, acquisizione di pareri da altre pubbliche amministrazioni, osservazioni da privati, associazioni e ordini professionali	Approvazione del documento finale										
Provvedimenti di pianificazione urbanistica attuativa, anche a seguito di proposte da parte di privati	K	Settore Programmazione Territoriale, Urbanistica, Ambiente – Dirigente – Responsabile del procedimento	Istanza di parte/ Iniziativa d'ufficio	Stesura, adozione, pubblicazione, acquisizione di pareri da altre pubbliche amministrazioni, osservazioni da privati, associazioni e ordini professionali	Approvazione dello strumento urbanistico attuativo/ Convenzione										
Gestione dei procedimenti di segnalazione e reclamo	T U T T E	Tutti i Settori – Tutti i Dirigenti – Responsabili dei procedimenti	Iniziativa di parte: reclamo o segnalazione	Esame da parte dell'Ufficio o del titolare del potere sostitutivo	Risposta										

TABELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Indice di valutazione della probabilità		Indice di valutazione dell'impatto	
<b>D.1 – DISCREZIONALITÀ</b>		<b>D.7 – IMPATTO ORGANIZZATIVO</b>	
Il Processo è discrezionale?		Rispetto al totale del personale impiegato nel singolo servizio (unità organizzativa semplice) competente a svolgere il processo (o la fase di processo di competenza della p.a.) nell'ambito della singola p.a., quale percentuale di personale è impiegata nel processo?	
No, è del tutto vincolato	<b>BASSO</b>	Fino a circa il 20%	<b>BASSO</b>
È parzialmente vincolato dalla legge e da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari)	<b>MEDIO</b>	Fino a circa il 50%	<b>MEDIO</b>
È altamente discrezionale	<b>ALTO</b>	Fino a circa il 100%	<b>ALTO</b>
<b>D.2 – RILEVANZA ESTERNA</b>		<b>D.8 – IMPATTO ECONOMICO</b>	
Il processo produce effetti diretti all'esterno dell'amministrazione di riferimento?		Nel corso degli ultimi 5 anni sono state pronunciate sentenze della Corte dei conti a carico di dipendenti (dirigenti e dipendenti) della p.a. di riferimento o sono state pronunciate sentenze di risarcimento del danno nei confronti della P.A. di riferimento per la medesima tipologia di evento o di tipologie analoghe?	
No, ha come destinatario finale un ufficio interno	<b>BASSO</b>	No	<b>BASSO</b>
Si, il risultato del processo è rivolto direttamente ad utenti esterni alla pubblica amministrazione	<b>ALTO</b>	Si	<b>ALTO</b>
<b>D.3 – COMPLESSITÀ DEL PROCESSO</b>		<b>D.9 – IMPATTO REPUTAZIONALE</b>	
Si tratta di un processo complesso che comporta coinvolgimento di più amministrazioni (esclusi i controlli) in fasi successive per il conseguimento del risultato?		Nel corso degli ultimi 5 anni sono stati pubblicati su giornali o riviste articoli aventi ad oggetto il medesimo evento o eventi analoghi?	
No, il processo coinvolge una sola P.A.	<b>BASSO</b>	No	<b>BASSO</b>
Si, il processo coinvolge più di tre amministrazioni	<b>MEDIO</b>	Si, sulla stampa locale	<b>MEDIO</b>

Sì, il processo coinvolge più di cinque amministrazioni	<b>ALTO</b>	Si, sulla stampa nazionale	<b>ALTO</b>		
D.4 – VALORE ECONOMICO		D.10 – IMPATTO ORGANIZZATIVO, ECONOMICO E SULL’IMMAGINE			
Qual è l'impatto economico del processo?		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?			
Ha rilevanza esclusivamente interna	<b>BASSO</b>	A livello di addetto	<b>BASSO</b>		
Comporta l'attribuzione di vantaggi a soggetti esterni, ma non di particolare rilievo economico (es. concessione di borsa di studio per studenti)	<b>MEDIO</b>	A livello di collaboratore	<b>MEDIO</b>		
Comporta l'attribuzione di considerevoli vantaggi a soggetti esterni (es. affidamento di annalti)	<b>ALTO</b>	A livello di posizione organizzativa	<b>ALTO</b>		
D.5 – FRAZIONABILITÀ 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)					
No	<b>BASSO</b>				
Sì	<b>ALTO</b>				

D.6 – CONTROLLI	
Anche sulla base dell'esperienza prossima, il tipo di controllo applicato sul processo è adeguato a neutralizzare il rischio?	
No, il rischio rimane indifferente o si riduce in minima parte	<b>ALTO</b>
Sì, per una percentuale approssimativa del 50%	<b>MEDIO</b>
Sì, costituisce un efficace strumento di neutralizzazione	<b>BASSO</b>

NOTE:  
Gli indici di probabilità vanno indicati sulla base della valutazione del gruppo di lavoro.

Gli indici di impatto vanno stimati sulla base di dati oggettivi, ossia di quanto risulta all'amministrazione.

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 giudiziari avviati nei confronti della p.a.). La valutazione sulla 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

Combinazioni valutazioni PROBABILITÀ – IMPATTO		LIVELLO DI RISCHIO
PROBABILITÀ	IMPATTO	
ALTO	ALTO	RISCHIO ALTO
ALTO	MEDIO	RISCHIO CRITICO
MEDIO	ALTO	
ALTO	BASSO	RISCHIO MEDIO
MEDIO	MEDIO	
BASSO	ALTO	
MEDIO	BASSO	RISCHIO BASSO
BASSO	MEDIO	
BASSO	BASSO	RISCHIO MINIMO

### **ELENCO RISCHI POTENZIALI (previsti nel P.N.A.)**

1	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
2	Abuso nei processi di stabilizzazione finalizzato al reclutamento di candidati particolari
3	Irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari
4	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
5	Progressioni economiche o di carriera accordate illegittimamente allo scopo di agevolare dipendenti/candidati particolari
6	Motivazione generica e tautologica circa la sussistenza dei presupposti di legge per il conferimento di incarichi professionali allo scopo di agevolare soggetti particolari
7	Accordi collusivi tra le imprese partecipanti a una gara volti a manipolarne gli esiti, utilizzando il meccanismo del subappalto come modalità per distribuire i vantaggi dell'accordo a tutti i partecipanti allo stesso
8	Definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione)
9	Uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa
10	Utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa
11	Ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni
12	Abuso del provvedimento di revoca del bando al fine di bloccare una gara il cui risultato si sia rivelato diverso da quello atteso o di concedere un indennizzo all'aggiudicatario
13	Elusione delle regole di affidamento degli appalti, mediante l'improprio utilizzo del modello procedurale dell'affidamento delle concessioni al fine di agevolare un particolare soggetto
14	abuso nell'adozione di provvedimenti aventi ad oggetto condizioni di accesso a servizi pubblici al fine di agevolare particolari soggetti (es. inserimento in cima ad una lista di attesa)
15	Abuso nel rilascio di autorizzazioni in ambiti in cui il pubblico ufficio ha funzioni esclusive o preminenti di controllo al fine di agevolare determinati soggetti(es. controlli finalizzati all'accertamento del possesso di requisiti per apertura di esercizi commerciali)
16	Riconoscimento indebito di indennità di disoccupazione a cittadini non in possesso dei requisiti di legge al fine di agevolare determinati soggetti
17	Riconoscimento indebito dell'esenzione dal pagamento di ticket sanitari al fine di agevolare determinati soggetti
18	Uso di falsa documentazione per agevolare taluni soggetti nell'accesso a fondi comunitari
19	Rilascio di concessioni edilizie con pagamento di contributi inferiori al dovuto al fine di agevolare determinati soggetti
20	Disomogeneità nella valutazione
21	Scarsa trasparenza
22	Scarso controllo del possesso dei requisiti dichiarati dai richiedenti
23	Scarso o mancato controllo
24	Discrezionalità nella gestione
25	Abuso nell'adozione del provvedimento

AREE DI RISCHIO	
AREE GENERALI	
A	Acquisizione e gestione del personale (ex acquisizione e progressione del personale)
B	Contratti pubblici (ex affidamento di lavori, servizi e forniture)
C	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario
D	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario
E	Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio
F	Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni
G	Incarichi e nomine
H	Affari legali e contenzioso
AREE SPECIFICHE	
I	Governo del territorio
J	Gestione dei rifiuti