

Rev.	Data	Motivo Revisione	Emissione: Rappresentante Legale
0	15/01/2025	Prima Emissione	Kabat Srl



Sommario

1. Introduzione normativa alla Legge 190/2012.	4
2. Scopo del piano triennale.	4
3. Struttura Metodologica	6
4. La struttura organizzativa della società.	8
5. Rapporti con il Modello di Gestione ed organizzazione.	8
6. Nomina del Responsabile della prevenzione e della corruzione.	10
7. Soggetti che concorrono alla prevenzione della corruzione.	11
8. Compiti RPCT.	11
9. Responsabili aree a rischio corruzione.	12
10. Dipendenti e collaboratori.	12
11. Fattispecie di reato rilevanti ai sensi della legge 190/2012.	13
12. Fattispecie di reato configurabili all'interno della società.	13
13. Analisi del contesto	14
14. Analisi del contesto esterno	14
14.1 La percezione della corruzione	15
14.2 La Corruzione secondo la DIA	22
14.3 La corruzione secondo i dati della Commissione EU	35
15. Analisi del contesto interno	43
15.1 La "mappatura" dei processi	45
15.2 Identificazione	46
15.3 Descrizione	46
15.4 Rappresentazione	48
16. Valutazione del rischio	49
16.1 Identificazione degli eventi rischiosi	49
16.2 Analisi del rischio	50
16.3 Ponderazione del rischio	50
17. Trattamento del rischio	51
18. Individuazione delle Misure	52



Sistema di gestione
Anticorruzione e Trasparenza
Piano Triennale 2025-2027

Piano_Anticorruzione_KabatSrl

Rev.

Data


Foglio

00

15/01/2025

3 di 63

<i>18.1</i>	<i>Requisiti delle misure</i>	53
<i>19.</i>	<i>Attività a rischio.</i>	54
<i>20.</i>	<i>Misure di prevenzione del fenomeno corruttivo.</i>	55
<i>21.</i>	<i>Trasparenza e protezione dei dati personali in termini di riservatezza.</i>	55
<i>22.</i>	<i>Formazione del personale.</i>	56
<i>23.</i>	<i>Whistleblowing</i>	57
<i>24.</i>	<i>Programmazione triennale 2025-2027.</i>	58
<i>1.</i>	<i>Metodologia di analisi del rischio</i>	59

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza		Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
	Piano Triennale 2025-2027		Rev.	Data	Foglio
			00	15/01/2025	4 di 63

1. Introduzione normativa alla Legge 190/2012.

Con l'emanazione della Legge n. 190 del 6 novembre 2012, entrata in vigore il 28 novembre 2012, sono state approvate le "disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione". Su sollecito degli organismi internazionali di cui l'Italia fa parte, con tale provvedimento è stato introdotto anche nel nostro ordinamento un sistema organico di prevenzione della corruzione, basato su due livelli (nazionale e decentrato):

- ✚ a livello nazionale si colloca il Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A.) predisposto dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.A.C.);

- ✚ a livello decentrato si collocano i Piani Territoriali di Prevenzione della Corruzione di ogni amministrazione pubblica, definiti sulla base delle indicazioni del P.N.A. e dell'analisi dei rischi specifici di corruzione di ognuna.


Le strategie di prevenzione che devono ispirare i suddetti piani, indicate dalle organizzazioni sovranazionali, evidenziano l'esigenza di perseguire tre obiettivi principali:

- ✚ ridurre la possibilità che si manifestino casi di corruzione;
- ✚ individuare, attraverso la prevenzione, nuove ipotesi di corruzione;
- ✚ creare un contesto sfavorevole alla corruzione.

Il concetto di corruzione da prendere a riferimento per la definizione dei Piani di Prevenzione della Corruzione ha un'accezione ampia, essendo comprensivo delle diverse situazioni in cui sia riscontrabile l'abuso da parte di un soggetto del potere/funzione a lui affidato, al fine di ottenere vantaggi privati. Le situazioni rilevanti comprendono infatti non solo l'intera gamma dei delitti contro la Pubblica Amministrazione disciplinati nel Libro II, Titolo II, Capo I del Codice Penale, ma anche le situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, si rilevi 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. Inoltre, nello spirito della Legge 190/2012, la Legge sulla Trasparenza (D.Lgs. 33/13) è considerata un'importante misura generale di prevenzione della corruzione, in quanto strumento rilevante per operare in maniera eticamente corretta e, contestualmente, perseguire obiettivi di efficacia, efficienza ed economicità dell'azione, valorizzando l'accountability con i cittadini/utenti anche attraverso specifiche azioni di sensibilizzazione.

2. Scopo del piano triennale.

Con l'adozione del presente documento, la scrivente struttura sanitaria, in qualità di ente di diritto privato beneficiario di contributi pubblici, intende ottemperare a quanto previsto dalla L. 190/2012 "Legge Anticorruzione" e dal D.Lgs. 33/13 "Obblighi di Pubblicità, Trasparenza e Diffusione delle Informazioni", definendo, in maniera integrata:

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza		Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
	Piano Triennale 2025-2027		Rev.	Data	Foglio
			00	15/01/2025	5 di 63

✚ il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione previsto dall'art. 1 co. 5 della Legge 6 novembre 2012 n. 190, che reca la "valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici a rischio di corruzione e gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio".

In particolare, è opportuno rammentare che gli enti di diritto privato accreditati dal servizio sanitario nazionale non sono assoggettati all'applicazione della normativa di prevenzione della corruzione in quanto rientranti nel novero degli enti di diritto privato di cui all'art. 2-bis, co. 3. Di talché tali enti in quanto non previsti dalla legge 190/2012 non sono tenuti ad adottare le misure previste dalla medesima legge, né a nominare un RPCT.

Purtuttavia vista che la natura giuridica è di diritto privato, è in ogni caso raccomandata l'adozione di misure di prevenzione della corruzione in relazione all'attività sanitaria svolta ed in particolare per il rapporto tra "modello 231", la cui adozione è rimessa all'autonomia decisionale della stessa struttura sanitaria, e le misure di prevenzione della corruzione, stabilito dall'art.1, co. 2-bis, l. 190/2012.

Pertanto la Direzione ha optato che sia assicurato il coordinamento tra i controlli per la prevenzione dei rischi di cui al d.lgs. n. 231 del 2001 e quelli per la prevenzione di rischi di corruzione di cui alla l. n. 190 del 2012, nonché quello tra le funzioni del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e quelle degli altri organismi di controllo, con particolare riguardo al flusso di informazioni a supporto delle attività svolte dal Responsabile.


In tale cornice giuridica nazionale, l'Assessorato alla Salute della Regione Sicilia con Circolare del 4 marzo 2019 citando la Determinazione n. 2 del 28 ottobre 2015 dell'Anac, ha imposto l'obbligo da parte delle strutture sanitarie accreditate di dotarsi di un Piano di Prevenzione della Corruzione da incardinare nel modello 231 e di nominare un RPCT nella persona di un componente ODV.

Di conseguenza, Kabat Srl ha attribuito l'incarico di RPCT all'OdV esterno alla struttura organizzativa, mediante l'attivazione di una specifica casella di posta elettronica.

Successivamente, tra i requisiti dell'accreditamento occorre segnalare il DA - Assessorato alla Salute - n. 20 del 9 gennaio 2024, il quale prevede tra i requisiti un sistema di gestione per la prevenzione dei reati e di un Modello di organizzazione, gestione e controllo 231/01.

Segnatamente, gli enti di diritto privato accreditati dal servizio sanitario nazionale che abbiano un bilancio superiore ai 500.000 euro, attesa la rilevanza pubblicistica delle prestazioni erogate in nome e per conto del SSN sono assoggettati agli obblighi di pubblicazione previsti dal d.lgs. 33/2013, limitatamente ai dati e ai documenti inerenti all'attività di pubblico interesse svolta.

Inoltre, gli enti, le aziende e le strutture pubbliche e private che erogano prestazioni per conto del servizio sanitario sono tenuti ad indicare nel proprio sito, in una apposita sezione denominata "Liste di attesa", i tempi di attesa previsti e i tempi medi effettivi di attesa per ciascuna tipologia di prestazione erogata. Con riferimento alla pubblicazione dei tempi di attesa, l'intesa sancita dalla Conferenza Unificata nella seduta del 24 luglio 2013 per l'attuazione dell'art. 1, cc. 60 e 61, della legge n. 190/2012, ha stabilito, in via transitoria, che gli enti del servizio sanitario nazionale pubblichino i "tempi massimi di attesa previsti per tutte le prestazioni considerate traccianti", suddivisi per classe di priorità e con indicazione della percentuale di loro effettivo rispetto, anziché i tempi medi di attesa.

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza Piano Triennale 2025-2027	Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
		Rev.	Data	Foglio
		00	15/01/2025	6 di 63

Successivamente, è stato adottato il Piano Nazionale di Governo delle Liste di Attesa 2019/2021 definendo specifiche linee guida sulle modalità di trasmissione e rilevazione dei flussi per i monitoraggi dei tempi di attesa che sarà cura della Direzione sanitaria provvedere a rispettare.

In tale contesto e sulla base di tali presupposti, la scrivente struttura sanitaria ha ritenuto opportuno, in linea con le ultime indicazioni dell'A.N.A.C, integrare il proprio sistema di controllo interno con il Piano di Prevenzione della Corruzione pianificando nello specifico ulteriori misure idonee a prevenire i fenomeni di corruzione e di illegalità perpetrabili nel proprio contesto. Considerata la fase di prima attuazione della Legge 190/2012, vengono di seguito definite una serie di misure individuate alla luce delle indicazioni contenute nella normativa in vigore. Tali misure potranno essere modificate e/o integrate nel corso del tempo in funzione dell'evoluzione normativa e regolamentare.

Premesse tali considerazioni, il presente Piano:

- ✚ costituisce parte integrante e sostanziale del sistema di gestione dei rischi aziendali e del complessivo sistema di controllo interno integrato definito della scrivente struttura sanitaria;
- ✚ ha valore precettivo fondamentale e dovrà essere osservato da tutti i dipendenti, ivi inclusi coloro i quali si trovino in posizioni apicali all'interno della scrivente struttura sanitaria, ed i suoi collaboratori.

Nell'espletamento dei rispettivi compiti, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e gli altri organi di controllo garantiranno, pertanto, il necessario coordinamento.


Sebbene i principi e la metodologia utilizzati per la analisi e gestione dei fenomeni di corruzione siano parzialmente coincidenti con quelli già intrapresi in sede di adozione del modello organizzativo ex D. Lgs. 231/01, la nozione di corruzione ivi utilizzata è intesa in senso molto ampio, includendo, oltre ai reati contro la p.a., anche i casi di *mala administration*, "ove interessi privati condizionino impropriamente l'azione delle amministrazioni o degli enti, sia che tale condizionamento abbia avuto successo, sia nel caso in cui rimanga a livello di tentativo".

Quanto precede alla luce delle indicazioni fornite dall'ANAC in merito all'esigenza di tenere conto delle necessità di coordinamento tra quanto previsto nella Legge 190/2012 per i Piani di prevenzione della corruzione con le disposizioni del D.Lgs. 231/01, prevedendo che i Piani di prevenzione della corruzione possano "fare perno" sul Modello organizzativo già adottato dalla società.

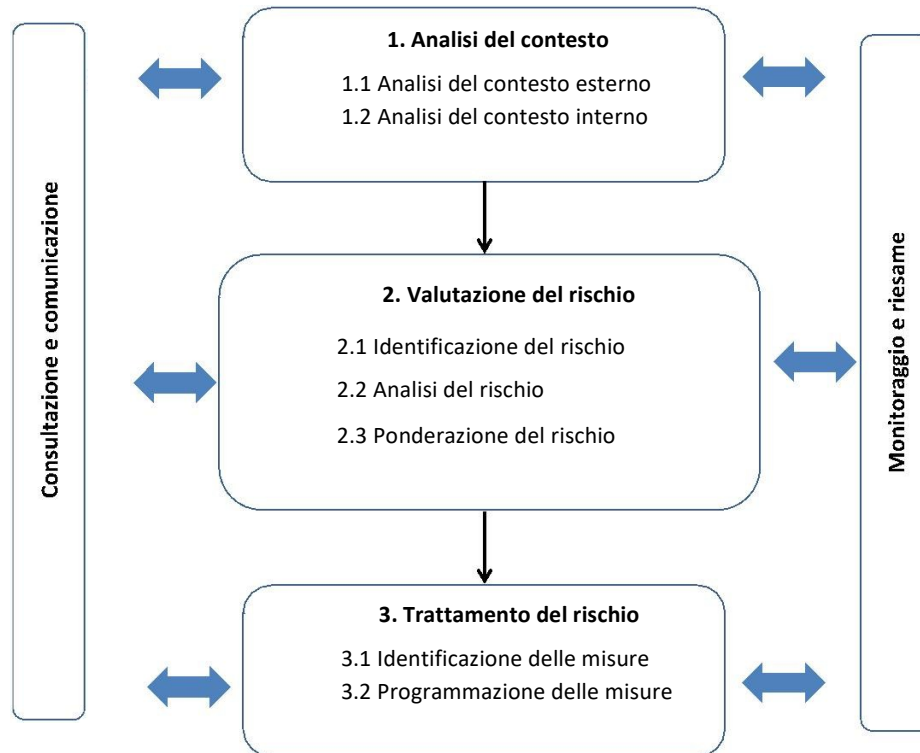
3. Struttura Metodologica

Nella predisposizione dei Piani triennali della prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT) per la parte relativa alla gestione del rischio corruttivo e per la progettazione, la realizzazione e il miglioramento continuo del "Sistema di gestione del rischio corruttivo" Kabat Srl ha fatto riferimento alle indicazioni dell'Anac ed ai requisiti delle norme ISO 9001:2015 "Quality Management Systems", per la quale è certificato ed ai requisiti della norma ISO 31000:2018 "Risk Management – Principles and guidelines".

Il processo di gestione del rischio di corruzione si articola nelle seguenti fasi:

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza		Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
	Piano Triennale 2025-2027		Rev.	Data	Foglio
			00	15/01/2025	7 di 63

Il processo di gestione del rischio di corruzione




Il processo di gestione del rischio corruttivo deve essere progettato ed attuato tenendo presente le sue principali finalità, ossia favorire, attraverso misure organizzative sostenibili, **il buon andamento e l'imparzialità** delle decisioni e dell'attività e prevenire il verificarsi di eventi corruttivi.

La mappatura dei processi, l'analisi e la valutazione del rischio, migliorando la conoscenza dell'amministrazione, consentono di alimentare e migliorare il processo decisionale alla luce del costante aggiornamento delle informazioni disponibili.

Il processo di gestione del rischio si sviluppa secondo una logica sequenziale e ciclica che ne favorisce il continuo miglioramento. Le fasi centrali del sistema sono l'analisi del contesto, la valutazione del rischio e il trattamento del rischio, a cui si affiancano due ulteriori fasi trasversali (la fase di consultazione e comunicazione e la fase di monitoraggio e riesame del sistema).

Sviluppandosi in maniera "ciclica", in ogni sua ripartenza il ciclo deve tener conto, in un'ottica migliorativa, delle risultanze del ciclo precedente, utilizzando l'esperienza accumulata e adattandosi agli eventuali cambiamenti del contesto interno ed esterno.

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza Piano Triennale 2025-2027	Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
		Rev.	Data	Foglio
		00	15/01/2025	8 di 63

4. La struttura organizzativa della società.


Kabat Srl è una struttura privata, convenzionata col Servizio Sanitario Nazionale, ed eroga servizi fisioterapici, anche in regime privato. Le principali prestazioni convenzionate erogate dall'ambulatorio sono le seguenti:

- Visita fisiatrica;
- Laserterapia CO2
- Laserterapia infrarosso
- Magnetoterapia
- Radarterapia
- Elettroterapia antalgica
- Tens
- Elettrostimolazione muscoli normo-innervati e denervati
- Ionoforesi
- Ultrasuonoterapia
- Rieducazione funzionale
- Meccanoterapia
- Training deambulatorio
- Ginnastica correttiva
- Rieducazione neuromotoria
- Ginnastica respiratoria
- Ginnastica propriocettiva
- Ginnastica posturale
- Kinesiterapia

Ai sensi dell'art. 11 del D.A. 17/6/2002 n. 890, il legale rappresentante della società Kabat Srl ha prodotto istanza di autocertificazione del possesso dei requisiti organizzativi definiti dal citato decreto. A seguito di ciò, il Centro è stato accreditato, per la branca F.K.T., con Codice struttura Regionale n. 401200 con DD n. 2192 del 11/11/2016 pubblicato nella GURS n. 55 del 16/12/2016.

5. Rapporti con il Modello di Gestione ed organizzazione.

Ai sensi del co. 34 dell'art. 1 della L. 190/2012, l'ambito dei destinatari degli adempimenti in tema di prevenzione della corruzione include espressamente – sebbene limitatamente all'applicazione delle disposizioni dal co. 15 al 33 – “gli enti pubblici nazionali, nonché le società partecipate dalle amministrazioni pubbliche e dalle loro controllate ai sensi dell'art. 2359 c.c., limitatamente alla loro attività di pubblico interesse disciplinata dal diritto nazionale o dell'Unione europea”. Inoltre, le Linee guida ANAC hanno precisato che - seguendo lo “spirito della normativa, che è quello di prevenire l'insorgere di fenomeni corruttivi nei settori più esposti ai rischi dove sono coinvolte pubbliche amministrazioni, risorse pubbliche o la cura di interessi pubblici” – le società e gli enti controllati dalla

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza		Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
	Piano Triennale 2025-2027		Rev.	Data	Foglio
			00	15/01/2025	9 di 63

pubblica amministrazione devono necessariamente rafforzare i presidi anticorruzione già adottati ai sensi del D.Lgs. 231 ovvero introdurre apposite misure anticorruzione ai sensi della L. 190/2012, ove assente il modello di organizzazione, gestione e controllo.

Per quanto riguarda le società e gli enti controllati, il riferimento è a quegli enti di diritto privato che utilizzano risorse pubbliche e curano interessi pubblici.

Avendo la scrivente struttura adottato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, che comprende anche una prevenzione specifica nei confronti dei reati di corruzione previsti dal D. Lgs. 231, il presente Piano integra la disciplina di cui al suddetto Modello. Le citate Linee Guida ANAC, a tale proposito, stabiliscono che “in una logica di coordinamento delle misure di semplificazione degli adempimenti, le società integrano il modello di organizzazione e gestione ex D.Lgs. 231/2001 con misure idonee a prevenire anche i fenomeni di corruzione e di illegalità all’interno delle società, in coerenza con le finalità della Legge 190/2012”.


Il combinato disposto tra il Modello 231 e il P.T.P.C. richiede la realizzazione delle seguenti attività:

- ✚ individuazione delle Aree a maggior rischio corruttivo valutate in relazione al contesto, all’attività e alle funzioni della società;
- ✚ previsione di procedure per l’attuazione delle decisioni dell’Ente in relazione al rischio di fenomeni corruttivi;
- ✚ individuazione di modalità di gestione delle risorse umane e finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
- ✚ previsione dell’adozione di un Codice Etico per i dipendenti ed i collaboratori, che includa la regolazione dei casi di conflitto di interesse per l’ambito delle funzioni ed attività amministrative;
- ✚ regolazione di procedure per l’aggiornamento del Modello 231 e del P.T.P.C.;
- ✚ previsione di obblighi di informazione nei confronti dell’organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l’osservanza del Modello 231 e del P.T.P.C.;
- ✚ regolazione di un sistema informativo per attuare il flusso delle informazioni e consentire il monitoraggio sull’implementazione del Modello 231 e del P.T.P.C.;
- ✚ programmazione della formazione, con particolare attenzione alle Aree a maggior rischio corruttivo;
- ✚ introduzione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello 231 e nel P.T.P.C.

Tali direttive sono state recepite dalla scrivente struttura nella redazione del presente documento; il presente Piano, divenendo parte del Modello 231 già adottato, costituisce un allegato dello stesso.

L’attività di prevenzione della corruzione si articola, dunque, nel seguente modo:

- ✚ Nomina del Responsabile della Prevenzione della Corruzione;
- ✚ Analisi del contesto esterno;
- ✚ Analisi del contesto interno;
- ✚ Valutazione del rischio;
- ✚ Trattamento del rischio;

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza Piano Triennale 2025-2027	Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
		Rev.	Data	Foglio
		00	15/01/2025	10 di 63

- ✚ Predisposizione di specifiche procedure per implementare le azioni di prevenzione e controllo e ridurre al minimo i fattori di rischio;
- ✚ Diffusione del Codice Etico adottato;
- ✚ Pianificazione delle attività di monitoraggio e riesame;
- ✚ Definizione dei flussi informativi verso l'Organismo di Vigilanza e verso il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e dei rapporti tra questi due soggetti e relativa previsione di tutela del c.d "whistleblower";
- ✚ Verifica della formazione in tale materia.

6. Nomina del Responsabile della prevenzione e della corruzione.

L'art. 1, co. 7, L. 190/2012 prevede che l'organo dirigente di ciascun Ente individuati – tra i dirigenti amministrativi di ruolo di prima fascia in servizio (ove presenti) – il Responsabile della Prevenzione della Corruzione.

Il soggetto individuato come Responsabile deve essere in possesso dei seguenti requisiti oggettivi:

- ✚ stabilità dell'incarico;
- ✚ imparzialità di giudizio;
- ✚ inesistenza di ragioni di incompatibilità;
- ✚ professionalità e onorabilità.

Ora, posto che la presente struttura si qualifica come ente di diritto privato e che pertanto non è possibile individuare al suo interno personale con inquadramento dirigenziale, si è ritenuto opportuno individuare nella persona del Dott. Gianni Gagliano il Responsabile per la trasparenza e Responsabile della prevenzione della corruzione, in ossequio a quanto stabilito dall'art. 43 del citato D. Lgs. 33/2013. Il R.P.C.T., entro il 31 gennaio di ogni anno, promuove l'adozione del Piano di Prevenzione della Corruzione in ottemperanza a quanto disposto dall'art. 1, c. 8, L. 190/2012, comunicando a tutto il personale e pubblicandolo sul sito internet della struttura, all'interno della sezione "Società Trasparente";


Il R.P.C.T. valuta annualmente l'adeguatezza del Piano e propone eventuali modifiche e/o integrazioni che si dovessero rendere necessarie, al fine di:

- ✚ implementare il Piano, migliorarne l'efficacia e l'effettività, soprattutto qualora si verificano
- ✚ significative violazioni delle prescrizioni in esso contenute;
- ✚ adeguare il Piano alle intervenute modifiche del quadro normativo e/o della struttura organizzativa dell'Ente.

Una volta modificato, il Piano viene comunicato a tutto il personale e pubblicato sul sito internet della struttura all'interno della sezione "Società Trasparente".

Pertanto, ogni nuova versione del Piano viene pubblicata all'interno della sezione Società Trasparente con le modalità previste nel presente documento.

il A.U. è responsabile delle seguenti attività:

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza Piano Triennale 2025-2027	Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
		Rev.	Data	Foglio
		00	15/01/2025	11 di 63

✚ nominare il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e il Responsabile della Trasparenza, definendo la durata del suo incarico;

✚ approvare il Piano della Prevenzione della Corruzione e il Programma triennale della Trasparenza.

Il R.P.C.T. può essere revocato solo per giusta causa; rimane fermo l'obbligo di rotazione (laddove possibile) e la conseguente revoca dell'incarico nel caso in cui nei suoi confronti siano stati avviati provvedimenti penali per condotte di natura corruttiva.

7. **Soggetti che concorrono alla prevenzione della corruzione.**

Il Piano definisce una serie di obblighi e misure, ivi incluse quelle in tema di trasparenza, che coinvolgono l'intera struttura aziendale. Come infatti esplicitato nel P.N.A., "nonostante la previsione normativa concentri la responsabilità per il verificarsi di fenomeni corruttivi in capo al R.P.C.T., tutti i dipendenti delle strutture coinvolte nell'attività mantengono, ciascuno, il personale livello di responsabilità in relazione ai compiti effettivamente svolti. Inoltre, al fine di realizzare la prevenzione, l'attività del Responsabile deve essere strettamente collegata e coordinata con quella di tutti i soggetti presenti nell'organizzazione".


I soggetti che concorrono alla prevenzione della corruzione all'interno della presente organizzazione – ciascuno nell'ambito delle proprie competenze e delle proprie mansioni ed incarichi svolti a qualsiasi titolo – sono dunque tenuti a rispettare rigorosamente le prescrizioni del Piano, inclusi il "Programma Triennale della Trasparenza e Integrità" e il "Codice Etico", nonché ad evitare comportamenti, anche omissivi, tali da impedire o ostacolare il rispetto del Piano ed i controlli relativi alla sua applicazione da parte del R.P.C.T. Segue quindi una sintesi dei compiti/responsabilità dei soggetti che concorrono alla prevenzione della corruzione all'interno dell'organizzazione.

La vigente disciplina in materia di prevenzione della corruzione assegna al **Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT)** un importante ruolo di coordinamento del processo di gestione del rischio, con particolare riferimento alla fase di predisposizione del PTPCT e al monitoraggio. Questo ruolo di coordinamento non deve in nessun caso essere interpretato dagli altri attori organizzativi come un pretesto per deresponsabilizzarsi in merito allo svolgimento del processo di gestione del rischio. Al contrario, l'efficacia del sistema di prevenzione dei rischi corruttivi è strettamente connessa al contributo attivo di altri attori all'interno dell'organizzazione. Si suggerisce al RPCT di **specificare i compiti dei vari attori coinvolti nella gestione del rischio all'interno dei PTPCT** in modo da attivare, eventualmente, quanto disposto dal quarto periodo del co. 7 dell'articolo 1 della legge 190/2012 e dal secondo periodo del co. 14 del medesimo articolo.

8. **Compiti RPCT.**

Al R.P.C.T. sono riconosciuti poteri di vigilanza sull'attuazione effettiva delle misure, nonché di proposta delle integrazioni e delle modifiche delle stesse ritenute più opportune. I suoi compiti sono, quindi:

✚ Elaborazione ed aggiornamento della proposta del Piano;

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza		Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
	Piano Triennale 2025-2027		Rev.	Data	Foglio
			00	15/01/2025	12 di 63

- ✚ individuazione dei soggetti da inserire nel piano di formazione;
- ✚ verifica dell'efficace attuazione del Piano e della sua idoneità;
- ✚ reporting con cadenza almeno semestrale – il report viene inviato, per quanto di rispettiva competenza, anche all'Organismo di Vigilanza e all'A.U.;
- ✚ vigilanza sul rispetto delle disposizioni di cui al D.Lgs. 39/13 (inconferibilità e incompatibilità) e, in particolare, formulazione della contestazione all'interessato in caso di esistenza/insorgenza di cause di incompatibilità/inconferibilità;
- ✚ In materia di trasparenza, inoltre:
- ✚ redige e aggiorna il Programma Triennale per la Trasparenza;
- ✚ effettua una costante attività di controllo sull'adempimento da parte dell'Ente degli obblighi di pubblicazione previsti;
- ✚ riferisce periodicamente, con cadenza almeno semestrale, per quanto di rispettiva competenza, all'Organismo di Vigilanza.


9. Responsabili aree a rischio corruzione.

Ai responsabili delle Aree a rischio corruzione sono attribuite le seguenti responsabilità:

- ✚ svolgono attività informativa nei confronti del R.P.C.T. sulle eventuali criticità/violazioni riscontrate;
- ✚ partecipano al processo di gestione del rischio, collaborando con il Responsabile per individuare le misure di prevenzione;
- ✚ assicurano l'osservanza del Codice Etico e l'attuazione delle misure di prevenzione programmate nel Piano;
- ✚ adottano le misure finalizzate alla gestione del rischio di corruzione, quali l'avvio di procedimenti disciplinari;
- ✚ verificano e garantiscono l'esattezza, la completezza e il tempestivo aggiornamento dei dati da pubblicare sul sito aziendale.

10. Dipendenti e collaboratori.

I dipendenti ed i collaboratori esterni partecipano al processo di gestione del rischio osservando le misure contenute nel Piano e nei documenti ad esso collegati (ad es. Codice Etico, Procedure, etc.), segnalando eventuali situazioni d'illecito e casi di conflitto di interesse che li riguardino al proprio responsabile, ed in ogni caso al R.P.C.T.

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza Piano Triennale 2025-2027	Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
		Rev.	Data	Foglio
		00	15/01/2025	13 di 63

11. Fattispecie di reato rilevanti ai sensi della legge 190/2012.










La Legge 190/2012 fa riferimento ad un concetto di “corruzione” ad ampio raggio, in cui rilevano non solo l’intera categoria dei reati contro la Pubblica Amministrazione - disciplinati dal Capo I del Titolo II del Libro II del Codice Penale – ma anche tutte le situazioni di “cattiva amministrazione”, nelle quali vanno ricompresi tutti i casi di deviazione significativa dei comportamenti e delle decisioni dalla cura imparziale dell’interesse pubblico, cioè le situazioni nelle quali l’interesse privato condiziona impropriamente l’azione delle amministrazioni o degli enti (sia che tale condizionamento abbia avuto successo, sia nel caso in cui rimanga a livello di tentativo).

Il Capo citato del Codice Penale contempla le seguenti fattispecie di reato:

- ✚ Art. 314 - Peculato
- ✚ Art. 316 - Peculato mediante profitto dell’errore altrui
- ✚ Art. 316 bis - Malversazione a danno dello Stato
- ✚ Art. 316 ter - Indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato
- ✚ Art. 317 - Concussione
- ✚ Art. 318 - Corruzione per l’esercizio della funzione
- ✚ Art. 319 - Corruzione per atto contrario ai doveri di ufficio
- ✚ Art. 319 ter - Corruzione in atti giudiziari
- ✚ Art. 319 quater - Induzione indebita a dare o promettere utilità
- ✚ Art. 320 - Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio
- ✚ Art. 322 - Istigazione alla corruzione
- ✚ Art. 322 bis - Peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri della Corte penale internazionale o degli organi delle Comunità europee e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri
- ✚ Art. 323 – Abuso d’ufficio
- ✚ Art. 325 - Utilizzazione d’invenzioni o scoperte conosciute per ragioni di ufficio
- ✚ Art. 326 - Rivelazione e utilizzazione di segreti di ufficio
- ✚ Art. 328 - Rifiuto di atti di ufficio. Omissione
- ✚ Art. 331 - Interruzione di un servizio pubblico o di pubblica necessità
- ✚ Art.334 - Sottrazione o danneggiamento di cose sottoposte a sequestro disposto nel corso di un procedimento penale o dall’autorità amministrativa
- ✚ Art. 335 - Violazione colposa di doveri inerenti alla custodia di cose sottoposte a sequestro disposto nel corso di un procedimento penale.

12. Fattispecie di reato configurabili all’interno della società.

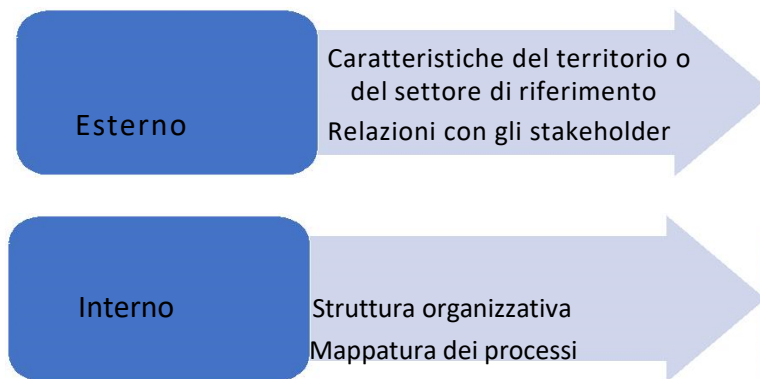
A seguito dell’analisi dei rischi effettuata attraverso l’analisi della documentazione della scrivente struttura e le interviste con i soggetti responsabili delle diverse Aree, tra le fattispecie sopra descritte emerge la necessità di una prevenzione specifica nei confronti dei seguenti reati:

-  Malversazione a danno dello Stato
-  Indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato
-  Concussione
-  Corruzione per l'esercizio della funzione
-  Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio
-  Induzione indebita a dare o promettere utilità
-  Corruzione in atti giudiziari
-  Corruzione di persona incaricata di pubblico servizio
-  Istigazione alla corruzione

Oltre alle fattispecie sopraelencate, devono essere presi in considerazione – ai fini del presente documento – anche tutti i comportamenti prodromici a tali reati che, sebbene ancora privi di un disvalore penalmente rilevante, possono rappresentare la premessa di condotte autenticamente corruttive.


13. Analisi del contesto

La prima fase del processo di gestione del rischio è relativa all'analisi del contesto esterno ed interno. In questa fase, Kabat Srl acquisisce le informazioni necessarie ad identificare il rischio corruttivo, in relazione sia alle caratteristiche dell'ambiente in cui opera (**contesto esterno**), sia alla propria organizzazione (**contesto interno**). Le fasi dell'analisi del contesto



14. Analisi del contesto esterno

L'analisi del contesto esterno ha come duplice obiettivo quello di evidenziare come le caratteristiche strutturali e congiunturali dell'ambiente nel quale la società si trova ad operare possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi e, al tempo stesso, condizionare la valutazione del rischio corruttivo e il monitoraggio dell'idoneità delle misure di prevenzione.

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza Piano Triennale 2025-2027	Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
		Rev.	Data	Foglio
		00	15/01/2025	15 di 63

Si tratta di una fase preliminare indispensabile in quanto consente di definire la propria strategia di prevenzione del rischio corruttivo anche, e non solo, tenendo conto delle caratteristiche del territorio e dell'ambiente in cui opera.

In particolare, l'analisi del contesto esterno consiste nell'individuazione e descrizione delle caratteristiche culturali, sociali ed economiche del territorio o del settore specifico di intervento (ad esempio, cluster o comparto) nonché delle relazioni esistenti con gli stakeholder e di come queste ultime possano influire sull'attività della struttura, favorendo eventualmente il verificarsi di fenomeni corruttivi al suo interno. In altri termini, la disamina delle principali dinamiche territoriali o settoriali e influenze o pressioni di interessi esterni cui l'amministrazione può essere sottoposta costituisce un passaggio essenziale nel valutare se, e in che misura, il contesto, territoriale o settoriale, di riferimento incida sul rischio corruttivo e conseguentemente nell'elaborare una strategia di gestione del rischio adeguata e puntuale.

Da un punto di vista operativo, l'analisi del contesto esterno è riconducibile sostanzialmente a due tipologie di attività: 1) l'acquisizione dei dati rilevanti; 2) l'interpretazione degli stessi ai fini della rilevazione del rischio corruttivo.

Riguardo alle fonti esterne, la società può reperire una molteplicità di dati relativi al contesto culturale, sociale ed economico attraverso la consultazione di banche dati o di studi di diversi soggetti e istituzioni (ISTAT, Università e Centri di ricerca, ecc.).

Particolare importanza rivestono i dati giudiziari relativi al tasso di criminalità generale del territorio di riferimento (ad esempio, omicidi, furti nelle abitazioni, scippi e borseggi), alla presenza della criminalità organizzata e/o di fenomeni di infiltrazioni di stampo mafioso nelle istituzioni, nonché più specificamente ai reati contro la Pubblica Amministrazione (corruzione, concussione, peculato etc.) reperibili attraverso diverse banche dati (ISTAT, Ministero di Giustizia, Corte dei Conti o Corte Suprema di Cassazione).

Può essere molto utile inoltre condurre apposite indagini relative agli stakeholder di riferimento attraverso questionari on-line o altre metodologie idonee (es. focus group, interviste etc.).

Riguardo alle fonti interne, si possono utilizzare interviste con l'organo di indirizzo o con i responsabili delle strutture; segnalazioni ricevute tramite il canale del whistleblowing o altre modalità; risultati dall'azione di monitoraggio del RPCT; informazioni raccolte nel corso di incontri e/o attività congiunte con altre amministrazioni che operano nello stesso territorio o settore.

Da un punto di vista operativo, l'analisi del contesto esterno è riconducibile sostanzialmente a due tipologie di attività: 1) l'acquisizione dei dati rilevanti; 2) l'interpretazione degli stessi ai fini della rilevazione del rischio corruttivo; 3) estrazione degli elementi utili.

14.1 La percezione della corruzione

In generale, Transparency international, associazione contro la corruzione, costituisce un punto di riferimento per una analisi di carattere generale in materia di contrasto di tipo amministrativo alla corruzione sul versante però del settore pubblico. A livello metodologico l'indice di Percezione della Corruzione (CPI) di Transparency International misura la percezione della corruzione nel settore pubblico

e nella politica in numerosi Paesi di tutto il mondo. Lo fa basandosi sull’opinione di esperti e assegnando una valutazione che va da 0, per i Paesi ritenuti molto corrotti, a 100, per quelli “puliti”. La metodologia cambia ogni anno per riuscire a dare uno spaccato sempre più attendibile delle realtà locali.



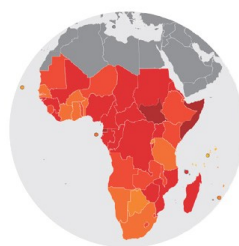
L’edizione 2023 dell’Indice di Percezione della Corruzione conferma il punteggio di 56 per l’Italia e colloca il Paese al 42° posto nella classifica globale dei 180 Stati oggetto della misurazione. Le questioni che continuano ad incidere negativamente sulla capacità del nostro sistema di prevenzione della corruzione nel settore pubblico vanno dalle carenze normative che regolano il tema del conflitto di interessi nei rapporti tra pubblico e privato, alla mancanza di una disciplina in materia di lobbying, fino alla recente sospensione del registro dei titolari effettivi che potrebbe limitare gli sforzi dell’antiriciclaggio.



HIGHEST SCORING REGION
WESTERN EUROPE & EUROPEAN UNION

65/100

AVERAGE REGIONAL SCORE



LOWEST SCORING REGION
SUB-SAHARAN AFRICA

33/100

AVERAGE REGIONAL SCORE

L'indice analizzava le policy e pratiche messe in atto dalle aziende, sulla base dei documenti e delle informazioni disponibili sui siti web aziendali. Transparency International Italia considera infatti fondamentale, al fine di prevenire eventuali comportamenti illeciti, la trasparenza di determinate informazioni da parte dei soggetti privati. Il questionario 2019 si componeva di 16 domande suddivise in 3 sezioni: Sezione A: Finanziamento alla politica; Sezione B: Lobbying; Sezione C: Revolving door.

Risposte: il sistema è basato su 3 tipologie di risposte: SI – punteggio 2 – l'azienda rispecchia le richieste PARZIALMENTE – punteggio 1 – l'azienda rispecchia solo in parte le richieste NO – punteggio 0 – l'azienda non rispecchia le richieste. Documenti pubblici utilizzati nell'assegnazione delle risposte: Codice etico, Codice di condotta, Modello di Gestione e Controllo, Documento di Corporate Governance, Policy Anti Corruzione, Policy specifiche sul lobbying, Bilancio annuale, Report annuale, Report di sostenibilità e altri eventuali documenti pubblicati dalle aziende. Punteggi e classificazione: di seguito una tabella riepilogativa dei punteggi assegnati a ciascuna domanda. Sezione Domanda Punteggio min

Sezione	Domanda	Punteggio min > max		
A	1	0	1	2
	2	0	1	2
	3	0	1	2
	4	0	1	2
	5	0	1	2
B	6	0	1	2
	7	0	1	2
	8	0	1	2
	9	0	1	2
	10	0	1	2
	11	0	1	2
	12	0	1	2
	13	0	1	2
C	14	0	1	2
	15	0	1	2
	16	0	1	2
Totale		16	0 > 32	

> max

Il punteggio ottenuto da ogni singola azienda (sia generale che per sezione) è stato poi normalizzato su una scala da 1 a 100. Questo ha permesso la classificazione delle aziende sulla base dei punteggi ottenuti in 5 categorie di riferimento:

Categoria A > 100-80

Categoria B > 79,9-60

Categoria C > 59,9-40

Categoria D > 39,9-20

Categoria E > 19,9-0

Nel 2023 L'edizione 2023 dell'Indice di Percezione della Corruzione conferma il punteggio di 56 per l'Italia e colloca il Paese al 42° posto nella classifica globale dei 180 Stati oggetto della misurazione. Le questioni che continuano ad incidere negativamente sulla capacità del nostro sistema di prevenzione della corruzione nel settore pubblico vanno dalle carenze normative che regolano il tema del conflitto di interessi nei rapporti tra pubblico e privato, alla mancanza di una disciplina in materia di lobbying, fino alla recente sospensione del registro dei titolari effettivi che potrebbe limitare gli sforzi dell'antiriciclaggio.



Il consolidamento del punteggio del nostro Paese nel CPI 2023 conferma l'Italia nel gruppo dei Paesi europei più impegnati sul fronte della trasparenza e del contrasto alla corruzione. Un risultato che è anche frutto dell'applicazione di alcune misure normative adottate in materia di whistleblowing e di appalti pubblici. In un tempo in cui le guerre e gli altri conflitti internazionali si incancreniscono, pregiudicando i commerci e le normali migrazioni, qualcuno potrebbe pensare che, allora, la corruzione sia tollerabile e che i controlli possano attenuarsi, ma sbaglia. La corruzione nuoce all'economia e mortifica l'integrità delle persone, in ogni epoca e in ogni contesto. Occorre che la politica e i governi mantengano in cima alla loro agenda i temi della trasparenza e della lotta alla corruzione.

In Europa occidentale il CPI 2023 dimostra che gli sforzi per combattere la corruzione sono fermi o in diminuzione in più di tre quarti dei Paesi della regione: dal 2012 su 31 Paesi valutati solo 6, tra cui l'Italia, hanno migliorato il loro punteggio, mentre 8 hanno registrato una diminuzione. Con un punteggio medio di 65 su 100, l'Europa occidentale e l'Unione Europea rimane la regione con il punteggio più alto nell'Indice di Percezione della Corruzione (CPI) ma l'efficacia delle misure anticorruzione continua a essere compromessa dall'indebolimento dei sistemi di controlli e contrappesi sui vari poteri. Il CPI 2023 conferma l'Italia al 17° posto tra i 27 Paesi membri dell'Unione Europea.

Nel 2023 la Commissione europea ha proposto misure per rafforzare gli strumenti a disposizione degli Stati membri dell'UE per combattere la corruzione.

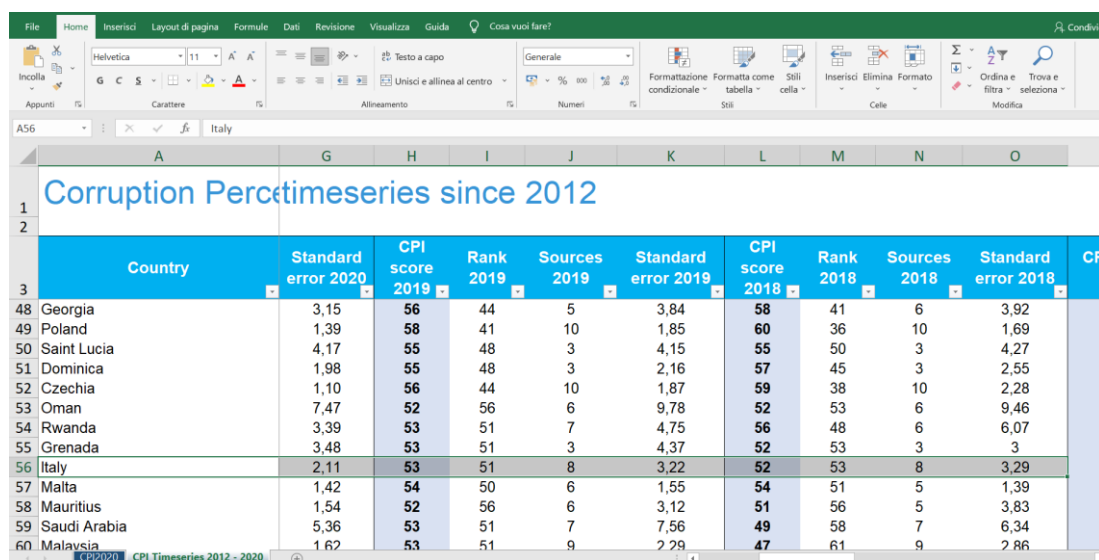
Tra queste, una Direttiva Anticorruzione volta ad armonizzare le norme giuridiche di tutti gli Stati membri contro i reati di corruzione, irrobustire le sanzioni penali ed ampliare le misure a disposizione delle forze dell'ordine per tali illeciti.

La proposta della Direttiva Europea Anticorruzione, che mira a dotare tutti gli Stati membri di standard comuni di contrasto al fenomeno corruttivo, è un'occasione da cogliere per conseguire miglioramenti concreti anche in Italia. Abbiamo dall'Europa stimoli epocali per compiere passi in avanti sul tema e indirizzarci verso il raggiungimento di benefici culturali, sociali ed economici. Nel 2024 le imprese saranno coinvolte nella rendicontazione del loro operato ambientale, sociale ed economico in linea con i criteri della Direttiva Europea sulla Sostenibilità (Corporate Sustainability Reporting - CSRD) che

prevede particolare enfasi su anticorruzione, trasparenza e etica d’impresa, rafforzando la tendenza alla convergenza tra integrità e sostenibilità in atto in imprese e enti pubblici, con reciproci benefici.

A livello globale, nel CPI 2023, la Danimarca rimane al vertice con 90 punti, seguita dalla Nuova Zelanda con 87 punti e dalla Finlandia con 85 punti, segue la Norvegia con 84 e Singapore con 83. In coda alla classifica troviamo la Somalia con 11 punti, il Venezuela, la Siria e il Sud Sudan con 13 punti, e lo Yemen con 16 punti. Se l’Europa occidentale mantiene il punteggio più alto (65), l’Africa sub-sahariana (33 punti) e l’Europa dell’Est e l’Asia centrale (35 punti) sono le aree mondiali con il punteggio più basso. La media globale rimane invariata per il dodicesimo anno consecutivo: nell’ultimo decennio, 28 Paesi hanno compiuto progressi significativi, mentre 35 hanno subito un peggioramento.

La valutazione è fatta sulla base di 13 strumenti di analisi e di sondaggi ad esperti provenienti dal mondo del business. Il punteggio finale è determinato in base ad una scala da 0 (alto livello di corruzione percepita) a 100 (basso livello di corruzione percepita).



Country	Standard error 2020	CPI score 2019	Rank 2019	Sources 2019	Standard error 2019	CPI score 2018	Rank 2018	Sources 2018	Standard error 2018	CPI score 2018
48 Georgia	3,15	56	44	5	3,84	58	41	6	3,92	
49 Poland	1,39	58	41	10	1,85	60	36	10	1,69	
50 Saint Lucia	4,17	55	48	3	4,15	55	50	3	4,27	
51 Dominica	1,98	55	48	3	2,16	57	45	3	2,55	
52 Czechia	1,10	56	44	10	1,87	59	38	10	2,28	
53 Oman	7,47	52	56	6	9,78	52	53	6	9,46	
54 Rwanda	3,39	53	51	7	4,75	56	48	6	6,07	
55 Grenada	3,48	53	51	3	4,37	52	53	3	3	
56 Italy	2,11	53	51	8	3,22	52	53	8	3,29	
57 Malta	1,42	54	50	6	1,55	54	51	5	1,39	
58 Mauritius	1,54	52	56	6	3,12	51	56	5	3,83	
59 Saudi Arabia	5,36	53	51	7	7,56	49	58	7	6,34	
60 Malaysia	1,62	53	51	9	2,29	47	61	9	2,86	

Negli ultimi anni l’Italia ha compiuto significativi progressi nella lotta alla corruzione: ha introdotto il diritto generalizzato di accesso agli atti rendendo più trasparente la Pubblica Amministrazione ai cittadini, ha approvato una disciplina a tutela dei whistleblower, ha reso più trasparenti i finanziamenti alla politica e, con la legge anticorruzione del 2019, ha inasprito le pene previste per taluni reati.

In questo contesto, le sfide poste dall’emergenza Covid-19 possono mettere a rischio gli importanti risultati conseguiti se si dovesse abbassare l’attenzione verso il fenomeno e non venissero previsti e attuati i giusti presidi di trasparenza e anticorruzione, in particolare per quanto riguarda la gestione dei fondi stanziati dall’Europa per la ripresa economica.

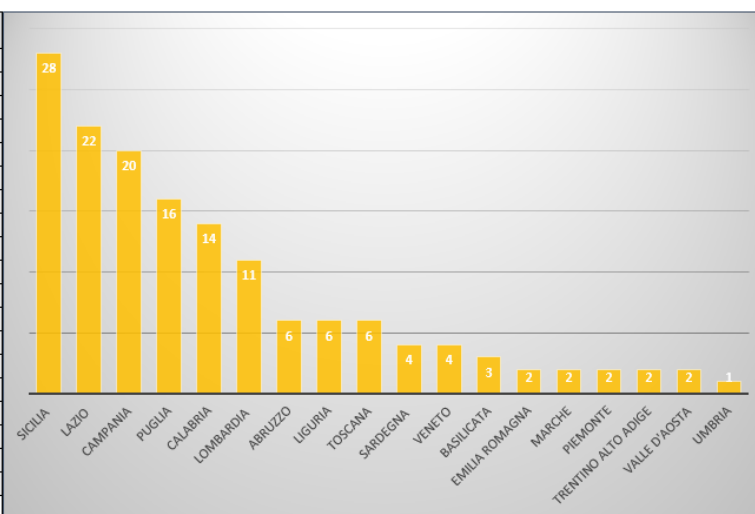
Accanto alla percezione, l’ANAC nell’indagine “La corruzione in Italia (2016-2019) Numeri, luoghi e contropartite del malaffare” riportava che fra agosto 2016 e agosto 2019 sono state 117 le ordinanze di

custodia cautelare per corruzione spiccate dall’Autorità giudiziaria in Italia e correlate in qualche modo al settore degli appalti: esemplificando è quindi possibile affermare che sono stati eseguiti arresti ogni 10 giorni circa.

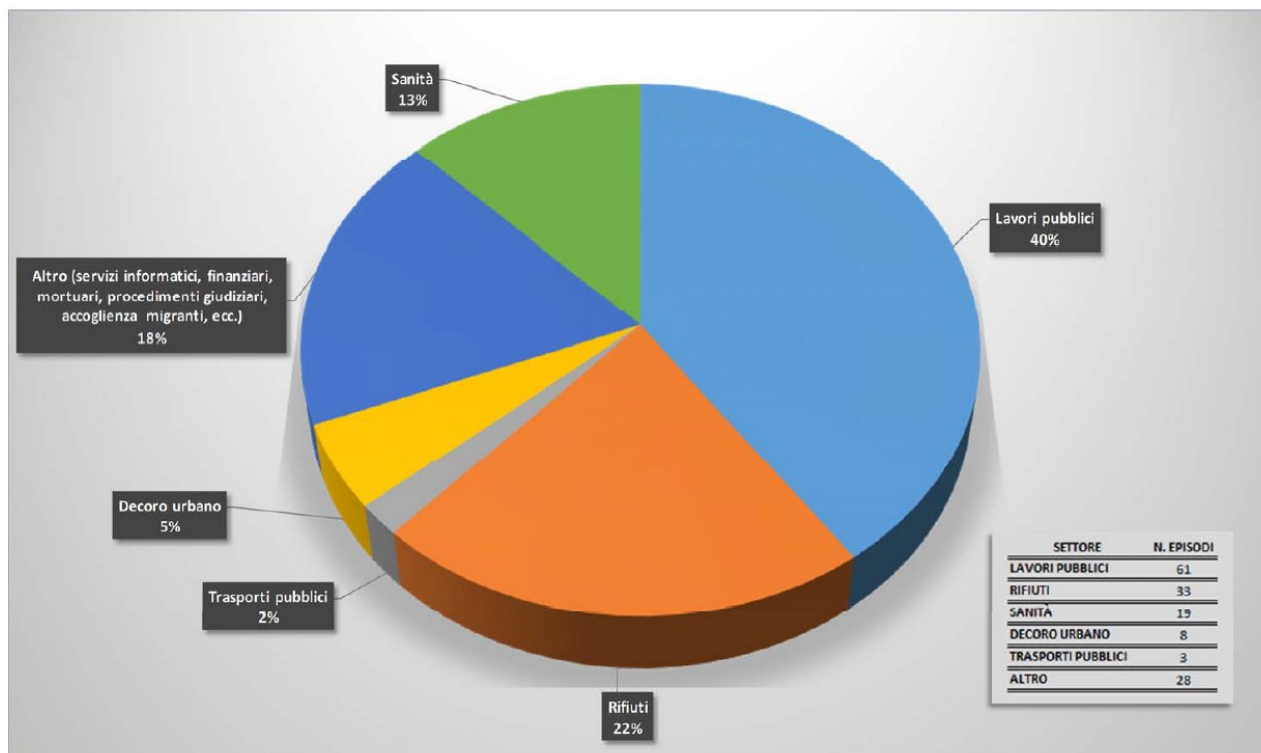
Si tratta in ogni caso di una approssimazione per difetto rispetto al totale, poiché ordinanze che ictu oculi non rientravano nel perimetro di competenza dell’Anac non sono state acquisite. In linea con questa cadenza temporale sono anche i casi di corruzione emersi analizzando i provvedimenti della magistratura: 152, ovvero uno a settimana (solo a considerare quelli scoperti). A essere interessate sono state pressoché tutte le regioni d’Italia, a eccezione del Friuli Venezia Giulia e del Molise (tab. 1). Ciò non implica che queste due regioni possano considerarsi immuni, ma semplicemente che non vi sono state misure cautelari nel periodo in esame. In Molise, ad esempio, vi sono stati arresti per corruzione nella primavera 2016, mentre la Procura di Gorizia, nell’ambito di una grande inchiesta sugli appalti, ha disposto nel 2018 numerose perquisizioni (ma non arresti).

Dal punto di vista numerico, spicca il dato relativo alla Sicilia, dove nel triennio sono stati registrati 28 episodi di corruzione (18,4% del totale) quasi quanti se ne sono verificati in tutte le regioni del Nord (29 nel loro insieme). A seguire, il Lazio (con 22 casi), la Campania (20), la Puglia (16) e la Calabria (14). Il 74% delle vicende (113 casi) ha riguardato l’assegnazione di appalti pubblici, a conferma della rilevanza del settore e degli interessi illeciti a esso legati per via dell’ingente volume economico (tab. 2). Il restante 26%, per un totale di 39 casi, è composto da ambiti di ulteriore tipo (procedure concorsuali, procedimenti amministrativi, concessioni edilizie, corruzione in atti giudiziari, ecc.).

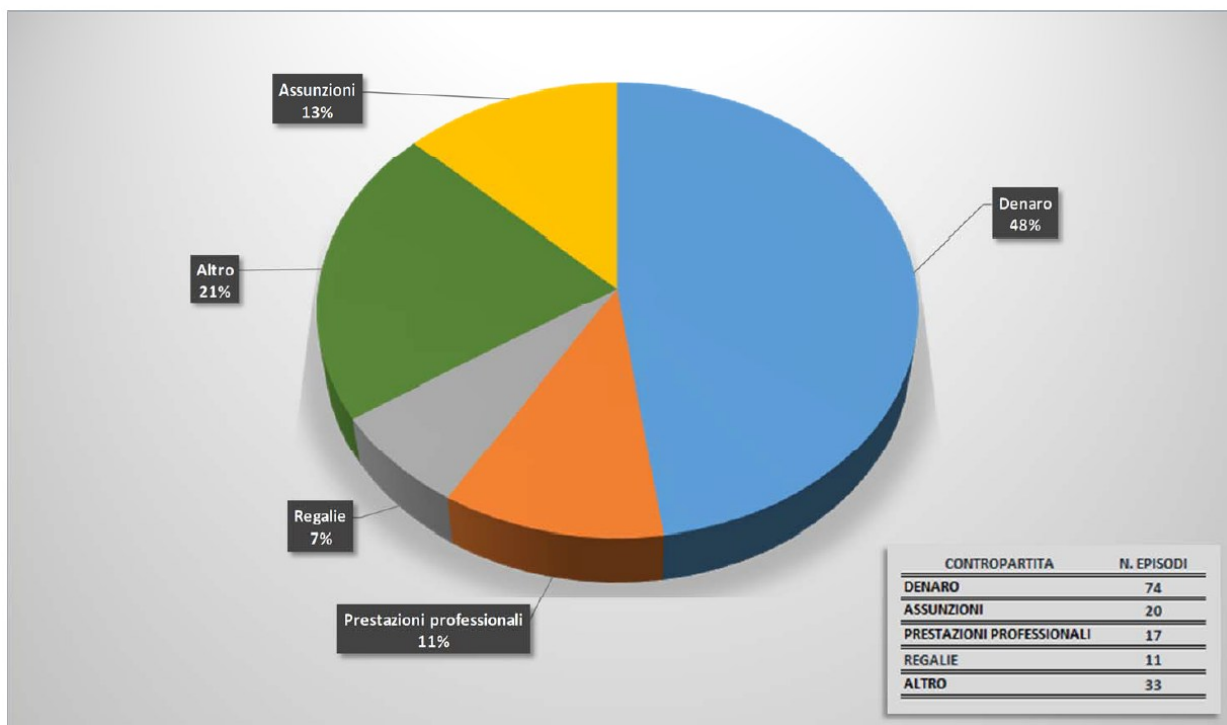
REGIONE	EPISODI	%
SICILIA	28	18,4%
LAZIO	22	14,5%
CAMPANIA	20	13,2%
PUGLIA	16	10,5%
CALABRIA	14	9,2%
LOMBARDIA	11	7,2%
ABRUZZO	6	3,9%
LIGURIA	6	3,9%
TOSCANA	6	3,9%
SARDEGNA	4	2,6%
VENETO	4	2,6%
BASILICATA	3	2%
EMILIA ROMAGNA	2	1,3%
MARCHE	2	1,3%
PIEMONTE	2	1,3%
TRENTINO ALTO ADIGE	2	1,3%
VALLE D'AOSTA	2	1,3%
UMBRIA	1	0,7%
STATO ESTERO	1	0,7%
TOTALE	152	100%



Tab. 3 - SETTORI PIU COLPITI



Tab. 6 - CONTROPARTITA DELLA CORRUZIONE



14.2 La Corruzione secondo la DIA

Nella Relazione semestrale del Ministero dell'interno sull'attività svolta dalla DIA (Direzione investigativa antimafia) si legge L'analisi degli elementi info-investigativi estratti dal patrimonio informativo della DIA riferito al primo semestre del 2023 restituisce uno scenario della criminalità organizzata italiana che conferma come le organizzazioni mafiose, da tempo avviate ad un processo di adattamento alla mutevolezza dei contesti socio-economici ed alla vantaggiosa penetrazione dei settori imprenditoriali, abbiano implementato le capacità relazionali sostituendo l'uso della violenza, sempre più residuale ma mai ripudiato, con strategie di silenziosa infiltrazione e con azioni corruttive. Lo dimostrano, da un lato, le numerose indagini di contrasto condotte nell'ambito dell'accaparramento da parte dei sodalizi mafiosi di appalti e servizi pubblici e, dall'altro, gli omicidi commessi in contesti di mafia, soprattutto nel territorio campano e pugliese, e i sequestri di armi effettuati anche in questo semestre.

Oggi, le mafie preferiscono rivolgere le proprie attenzioni ad ambiti affaristico-imprenditoriali, approfittando della disponibilità di ingenti capitali accumulati con le tradizionali attività illecite. I gruppi criminali, inoltre, dimostrano una spiccata sensibilità nel cogliere talune indicazioni provenienti dal territorio, segnali che essi riscontrano e soddisfano dimostrando, sebbene in modo distorto e funzionale solo ai propri interessi, empatia e prossimità verso la comunità di cui fanno parte. In questo contesto,



Sistema di gestione
Anticorruzione e Trasparenza
Piano Triennale 2025-2027

Piano_Anticorruzione_KabatSrl

Rev.

Data

Foglio

00

15/01/2025

23 di 63

con il liberarsi dal modello di una mafia di vecchia generazione, aderendo piuttosto alla nuova ed accattivante immagine imprenditoriale, l'uso della tecnologia assume un ruolo determinante per l'attività illecita delle organizzazioni criminali, che con sempre maggiore frequenza utilizzano i sistemi di comunicazione crittografata, le molteplici applicazioni di messaggistica istantanea e i social. Aspetti che vengono efficacemente posti in risalto dal Procuratore Nazionale Antimafia e Antiterrorismo, Giovanni MELILLO, che in occasione dell'audizione del 21 giugno 2023 innanzi alla Commissione parlamentare di inchiesta sul fenomeno delle mafie e sulle altre associazioni criminali anche straniere ha affermato come "molti pensano che le mafie siano espressione di ...tessuto economico debole e arretrato, una sorta di riflesso della povertà di quelle realtà. La realtà dimostra invece che le organizzazioni criminali sono espressione e strumento di accumulazione della ricchezza economica e di raffinati processi di espansione speculativa ... Da questo punto di vista, la cattura di Matteo Messina Denaro e il dissolvimento di una rete di protezione affidata ai pizzini chiude simbolicamente un'epoca ... sono ancora sistemi raffinati e profondi che, peraltro accanto ai pizzini, hanno imparato a governare i mercati che si reggono sulle reti digitali". Sono infatti le tecnologie digitali, precisa ancora il Procuratore, "... il cardine organizzativo delle reti criminali, non solo delle reti mafiose ...". Esse, infatti, rappresentano "... un moltiplicatore della capacità operativa delle reti criminali ... In generale le organizzazioni criminali mafiose vivono nel cyberspace ... lo piegano a fini più diversi".

Il 23 maggio 2023 i Carabinieri di Bagheria hanno dato esecuzione all'operazione "Cristallo" traendo in arresto 13 soggetti responsabili di trasporto, detenzione e spaccio di stupefacenti ed estorsione nel territorio dei comuni di Palermo e Casteldaccia (PA). Ulteriori operazioni di polizia hanno confermato episodi di estorsione perlopiù eseguita nei confronti dei rappresentanti dell'economia legale (imprese, commercianti) posti in essere anche come imposizione di manodopera e forniture. Si segnala l'operazione "Persefone" del 2021, che aveva portato a disarticolare le cosche mafiose operanti nel mandamento di BAGHERIA/VILLABATE, individuando, tra i lucrosi campi d'azione posti in essere, il traffico di sostanze stupefacenti. Dagli esiti delle indagini concluse nel semestre emerge come la principale fonte di redditività dei cartelli criminali, a livello transnazionale, continui ad essere il traffico di sostanze stupefacenti, a volte gestito mediante nuovi modelli organizzativi capaci di sfruttare il web soprattutto nella fase dello smercio. Questo aspetto di "internazionalizzazione" si manifesta a tutti i livelli, anche nell'attività di cessione al minuto, in qualche caso demandata a manovalanza straniera per compiti meramente "esecutivi". A livello strategico, questa propensione internazionale dei sodalizi si manifesta con la capacità di stringere rapporti con i maggiori narcotrafficanti stranieri per attivare nuovi canali di approvvigionamento dei carichi di stupefacenti. Peraltro, l'attenzione delle consorterie criminali si rivolge anche alla illecita realizzazione di altri affari criminali, tra cui si segnala la commercializzazione di prodotti petroliferi. Significativi, come detto, anche i segnali dell'inserimento delle consorterie nella gestione degli enti pubblici che altera il buon andamento della pubblica Amministrazione. Al riguardo, non sono mancati, sebbene limitati a precise aree del meridione, anche nel semestre i provvedimenti di scioglimento e di proroga per infiltrazione mafiosa di 3 amministrazioni comunali in Sicilia, 2 in Calabria e in Campania e 1 in Puglia, a dimostrazione di come sia ancora il contesto territoriale del meridione ad essere maggiormente permeabile.



Sistema di gestione
Anticorruzione e Trasparenza
Piano Triennale 2025-2027

Piano_Anticorruzione_KabatSrl

Rev.

Data

Foglio

00

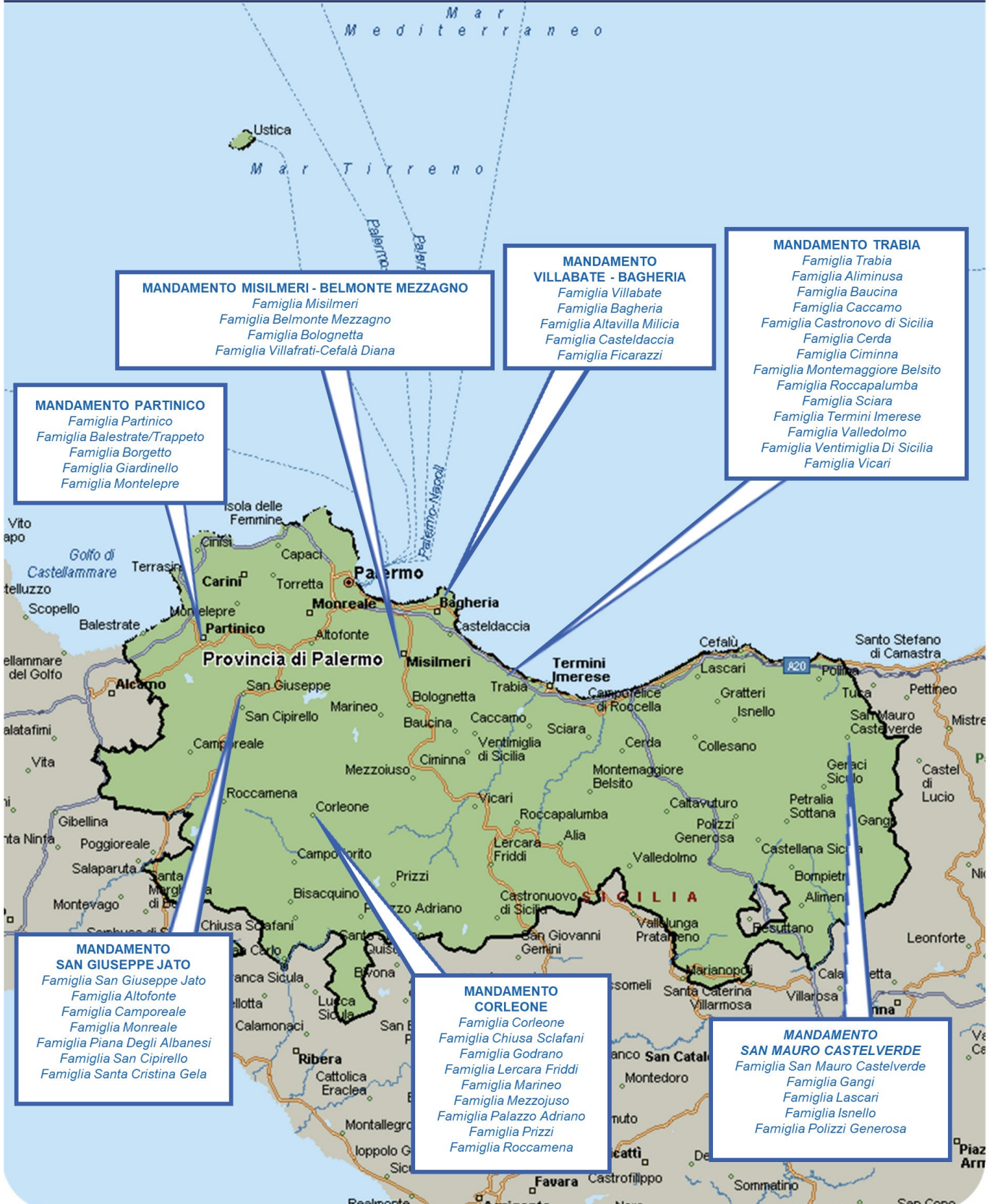
15/01/2025

24 di 63

Cosa nostra palermitana, che ha rappresentato la principale radice storica del fenomeno mafioso siciliano, ha tentato di opporre alla polverizzazione della struttura di vertice c.d. commissione provinciale, reiterati tentativi di ricostruzione e di rilancio dell'architettura organizzativa cercando di individuare figure capaci di condensare autorevolezza e leadership riconosciute da tutte le famiglie dei mandamenti. Tuttavia, le costanti attività di contrasto eseguite a Palermo e provincia evidenziano la difficoltà di cosa nostra nel ricostituire un organismo di vertice. Tale situazione favorirebbe l'affermazione a capo di mandamenti e famiglie di giovani esponenti che vantano un'origine familiare mafiosa a cui si affiancano e a volte si contrappongono gli anziani uomini d'onore, che, tornati in libertà, pretendono di riacquisire il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione. L'assenza di una struttura di "comando al vertice" comporta perlopiù accordi intermandamentali, basati sulla condivisione delle linee d'indirizzo e sulla ripartizione delle sfere d'influenza tra gli esponenti dei vari mandamenti. Permane la ripartizione della matrice criminale in 15 mandamenti (8 in città e 7 in provincia) e 82 famiglie (33 in città e 49 in provincia), articolazioni tutte gerarchicamente strutturate al loro interno.

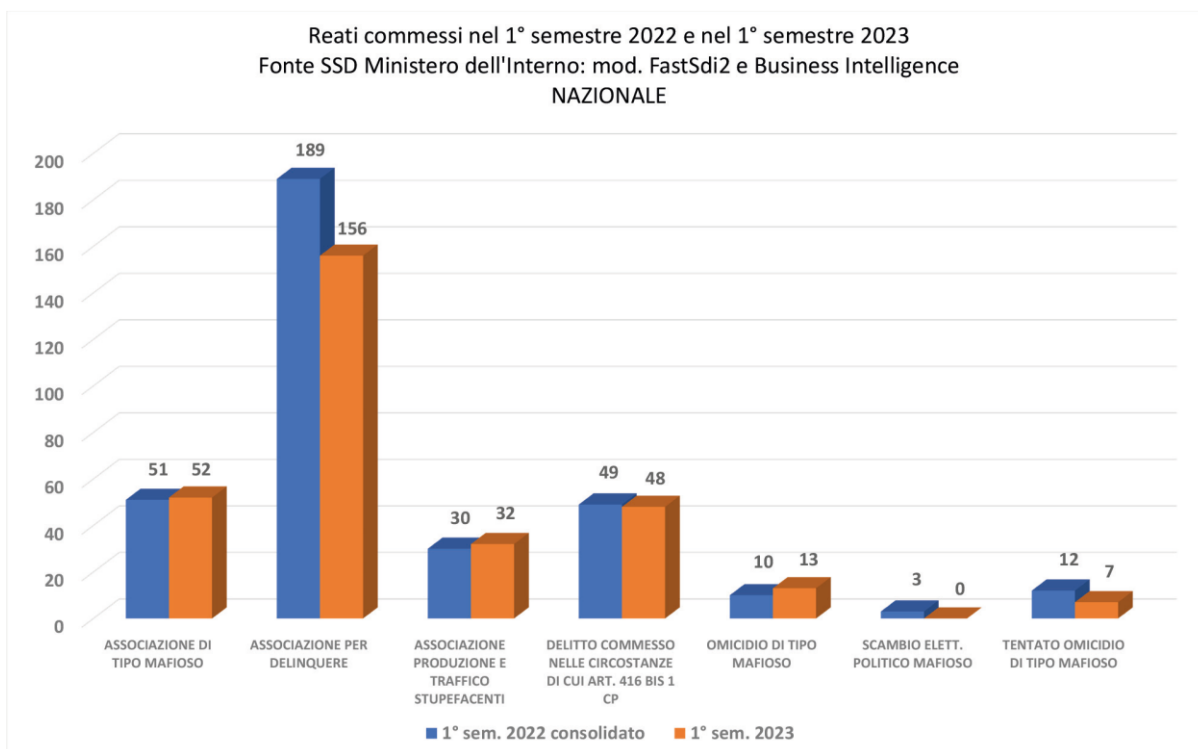
Le costanti ed incessanti azioni di contrasto hanno da ultimo portato all'arresto di MESSINA DENARO Matteo indiscusso capo della mafia trapanese che condizionava con il suo carisma e con la sua autorevolezza anche questioni afferenti a cosa nostra palermitana ed agrigentina.

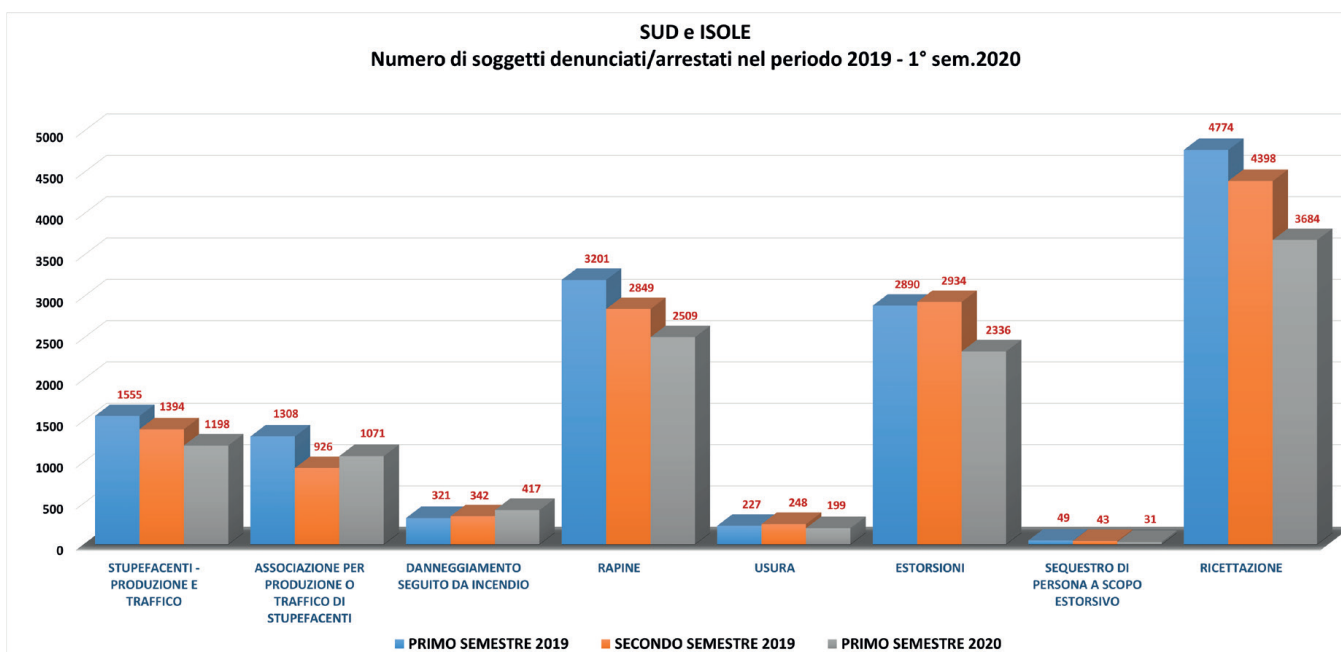
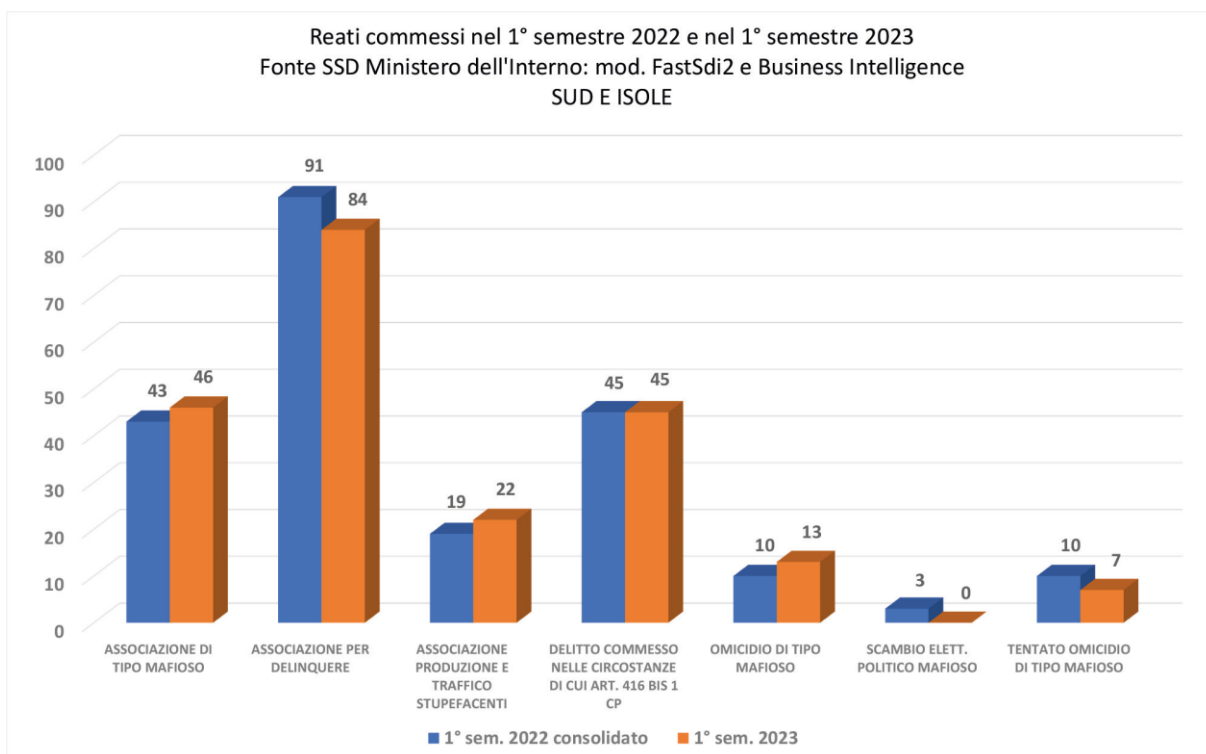
Provincia di Palermo



Ma la corruzione costituisce un fenomeno diffuso anche al di fuori di palesi influenze mafiose. Nel semestre, infatti, sono state individuate in seno alla pubblica amministrazione, gravi forme di corruzione correlate all’esistenza di “un’imprenditoria rapace”.

È questo il caso messo in luce dall’indagine “Giano Bifronte”¹⁹, conclusa a Palermo, nel febbraio 2020, che ha evidenziato come imprenditori e professionisti fossero in grado di dirottare le scelte gestionali di pubblici dirigenti e amministratori locali al fine di ottenere vantaggi economici nel campo dell’edilizia.

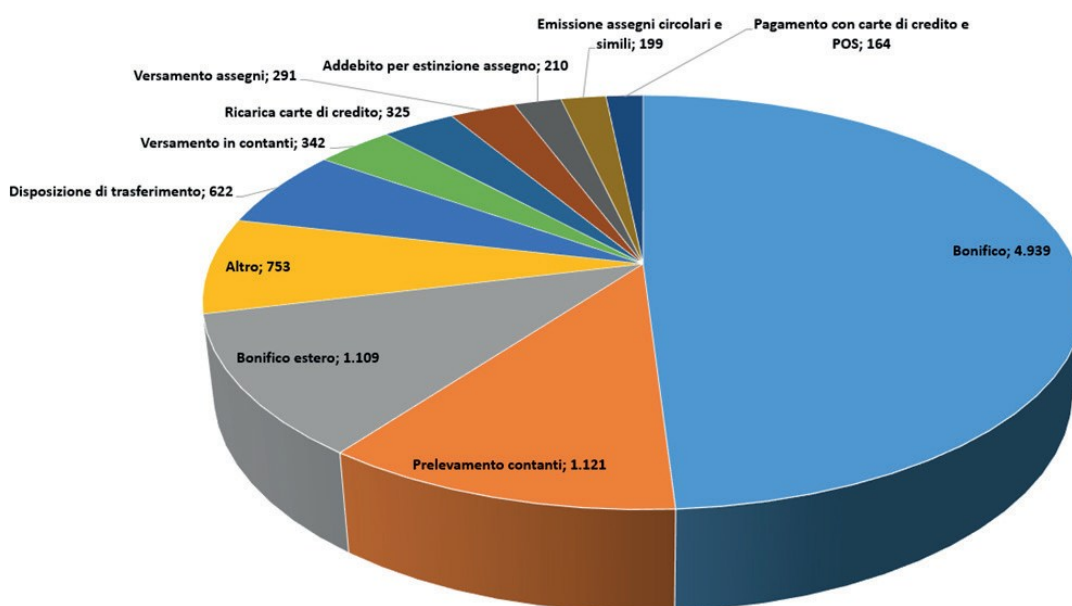




L'inedita difficoltà che il sistema produttivo del Paese sta vivendo oggi giorno a causa della grave crisi sanitaria in corso deve essere considerata alla stregua di una grande opportunità per le organizzazioni

criminali sempre rivolte ad ampliare i loro affari tanto nei comparti già da tempo infiltrati quanto in quelli afferenti a nuovi campi di attività.

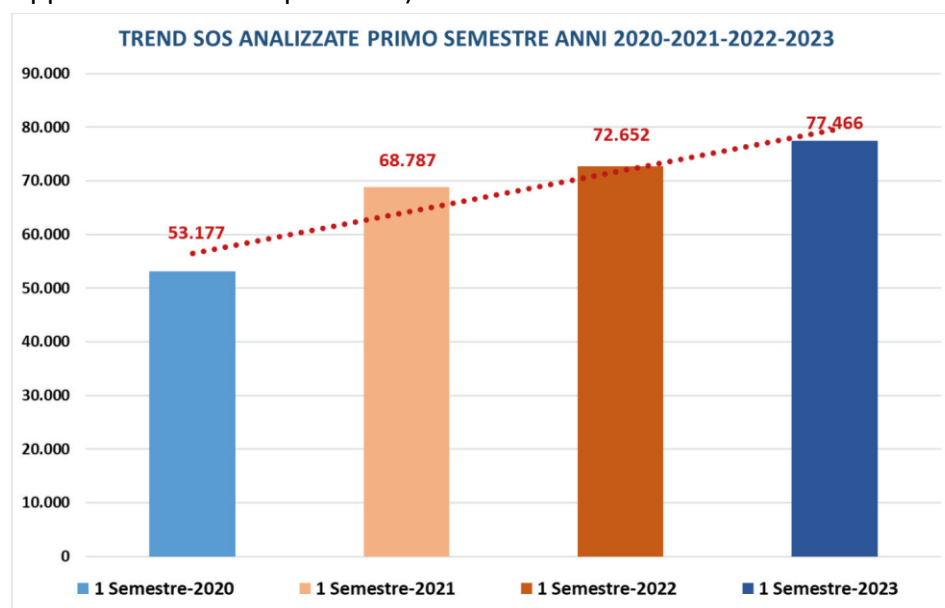
Del resto, e per fronteggiare la situazione di emergenza, sarà inevitabile uno snellimento delle procedure d'affidamento degli appalti e dei servizi pubblici. Tutto ciò comporterà seri rischi di infiltrazione mafiosa dell'economia legale, specie nel settore sanitario che rappresenta un polo di interessi di enorme portata e peraltro appetibile anche per il controllo sociale che può offrire.



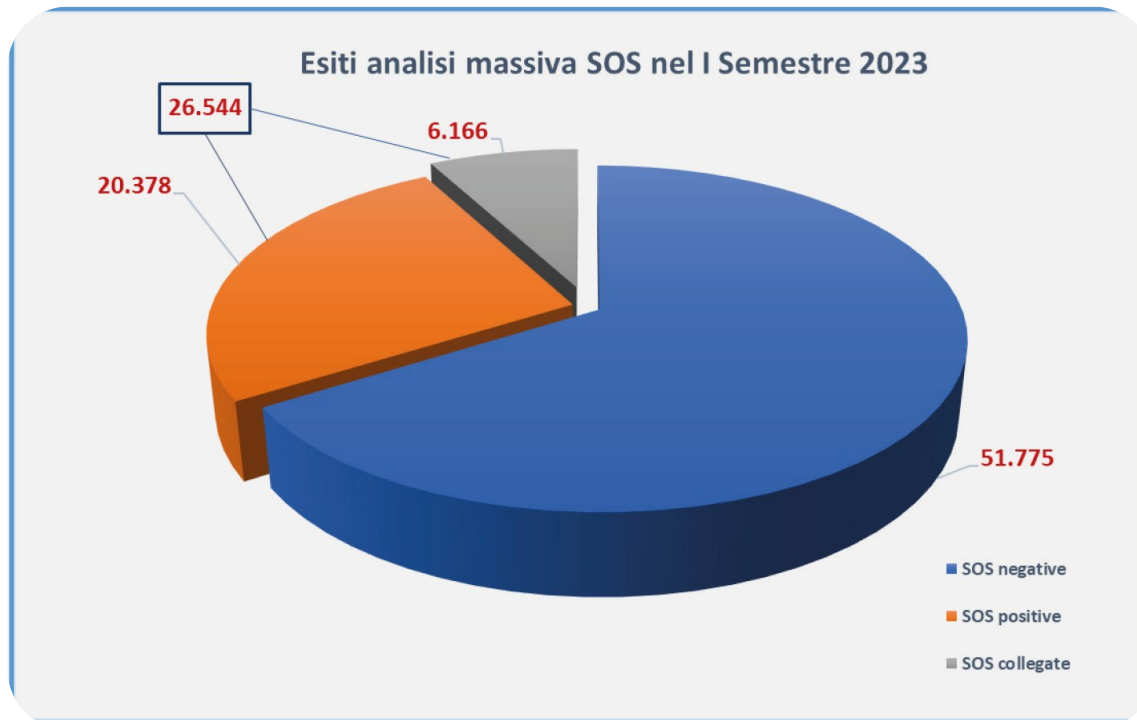
Importanti investimenti criminali sono ipotizzabili nelle società operanti nel c.d. ciclo della sanità, siano esse attive nella costruzione e ristrutturazione di insediamenti ospedalieri, nella produzione e distribuzione di apparati tecnologici, di equipaggiamenti e di prodotti medicali, nonché nello smaltimento di rifiuti speciali, nella sanificazione ambientale e nei servizi cimiteriali e di onoranze funebri a causa della alta mortalità connessa alla pandemia da coronavirus che sta subendo l'Italia ed il mondo. Nel dettaglio bisognerà aver cura di monitorare con massima attenzione eventuali variazioni dell'oggetto sociale, trasformazioni societarie, cessioni o acquisizioni di rami d'azienda, modifiche nelle cariche sociali, trasferimenti di sedi ed altro, di tutte le aziende che vogliono partecipare a bandi pubblici in tale settore verificando che si tratti di dinamiche effettive e "sane" e non finalizzate a celare la possibile evoluzione mafiosa delle imprese.

L'indagine "Sorella Sanità"²², conclusa a Palermo, nel maggio 2020, ha fatto luce sulle trame occulte inerenti all'affidamento di appalti milionari nel settore sanitario pubblico siciliano ove faccendieri, imprenditori e pubblici ufficiali infedeli avrebbero alterato gli esiti delle gare indette dalla Centrale Unica di Committenza della Regione Siciliana e dall'ASP 6 di Palermo. Tra gli arrestati figura il legale rappresentante di una serie di aziende attive nel settore sanitario ritenuto collettore delle tangenti, nonché interlocutore privilegiato degli operatori economici che si rivolgevano alla struttura criminale per aggiudicarsi importanti appalti e per ottenere lo "sblocco" dei pagamenti. Il predetto sarebbe stato capace di indirizzare l'iter decisionale delle commissioni di gara piegandole ai fini illeciti.

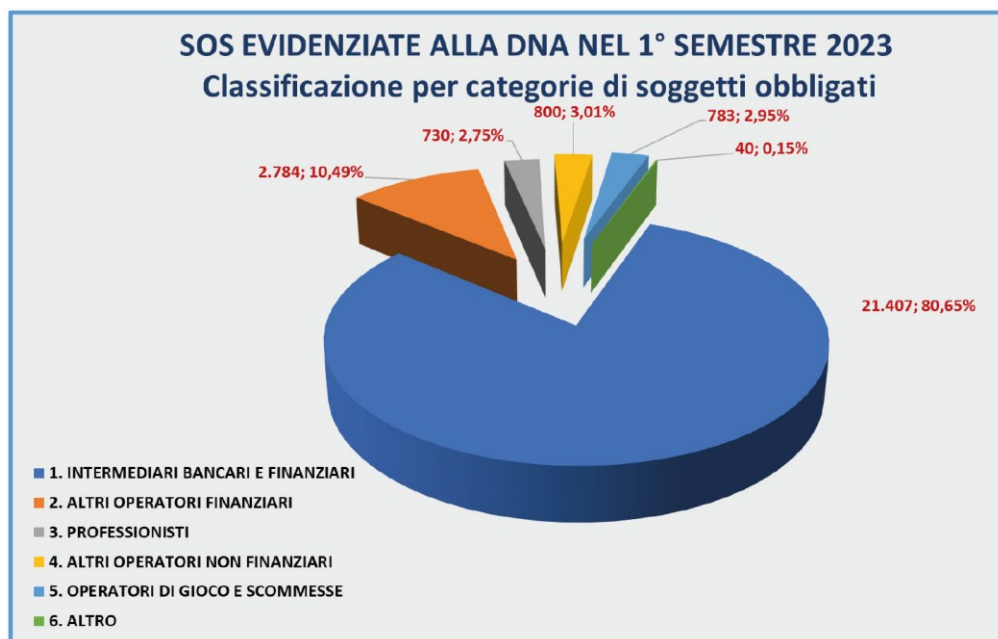
Attraverso l'analisi e l'approfondimento investigativo delle segnalazioni di operazioni sospette la DIA in virtù delle attribuzioni ex d. lgs. 21 novembre 2007, n. 231 assume un ruolo primario nella prevenzione dell'utilizzo del sistema economico-finanziario a scopo di riciclaggio di proventi illeciti. Ciò avviene attraverso procedure e specifiche metodologie di analisi finalizzate alla selezione di target potenzialmente riconducibili alla criminalità mafiosa condotte sulla base di profili soggettivi, oggettivi e geografici e valorizzando i collegamenti tra le diverse entità di interesse (persone fisiche, società, rapporti finanziari e operazioni).



Nell'ambito dell'analisi condotta in relazione alle predette 77.466 SOS analizzate, sono state esaminate le posizioni di 771.500 soggetti complessivamente segnalati, dei quali 487.365 costituiti da persone fisiche. Nel corso della relativa attività, caratterizzata dai molteplici riscontri con le principali banche dati utilizzate dalla DIA, hanno assunto rilievo per i profili d'interesse della DIA 26.544 SOS, corrispondenti a 34% circa del flusso documentale processato, che hanno formato oggetto di doverosa evidenza al P.N.A.A. In particolare, 20.378 SOS sono risultate potenzialmente attinenti alla criminalità organizzata sulla base della riconducibilità ai soggetti segnalati di precedenti specifici o di indagini in relazione al reato di cui all'art. 416 bis o ai cd. "reati spia", mentre le restanti n. 6.166 SOS sono risultate ad esse collegate, in presenza di significative ricorrenze (soggetti tra loro collegati, soggetti coinvolti nella stessa indagine, operatività collegata o medesime modalità operative, medesimo/i soggetto/i, informazioni integrative, segnalazioni approfondite nella medesima relazione tecnica).

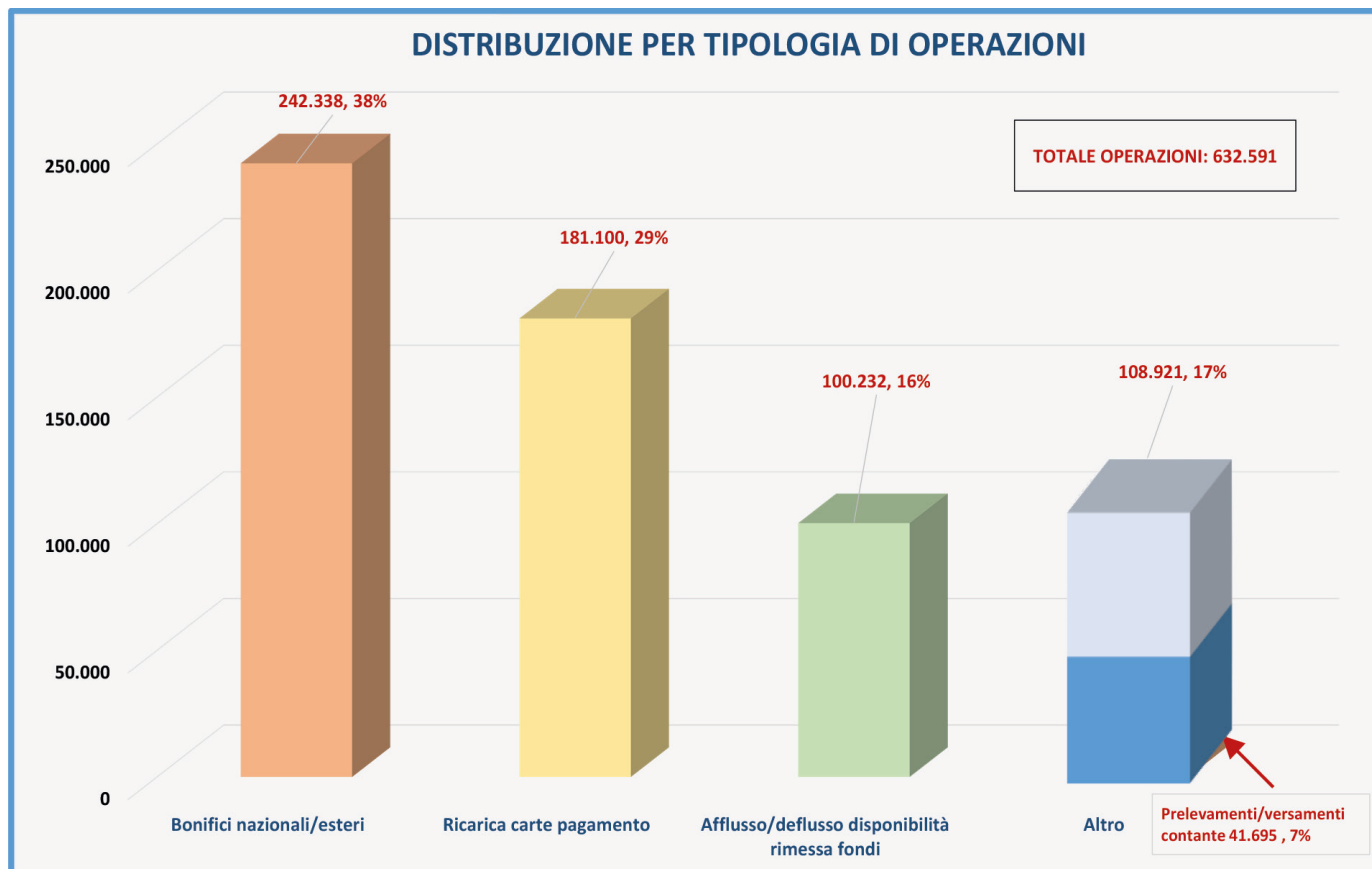


Dalla classificazione delle predette 26.544 SOS, effettuata sulla base delle categorie di soggetti obbligati, è emerso che la preponderante parte delle stesse (oltre l'80%), corrispondente a 21.407 SOS, è riconducibile agli intermediari bancari e finanziari. Seguono a notevole distanza le 2.784 SOS ascrivibili agli altri operatori finanziari e quelle inviate dagli altri operatori non finanziari e dagli operatori di gioco e scommesse, entrambi nell'ordine del 3% circa. Completano, infine, il flusso in esame le esigue SOS relative ai professionisti e agli altri operatori.

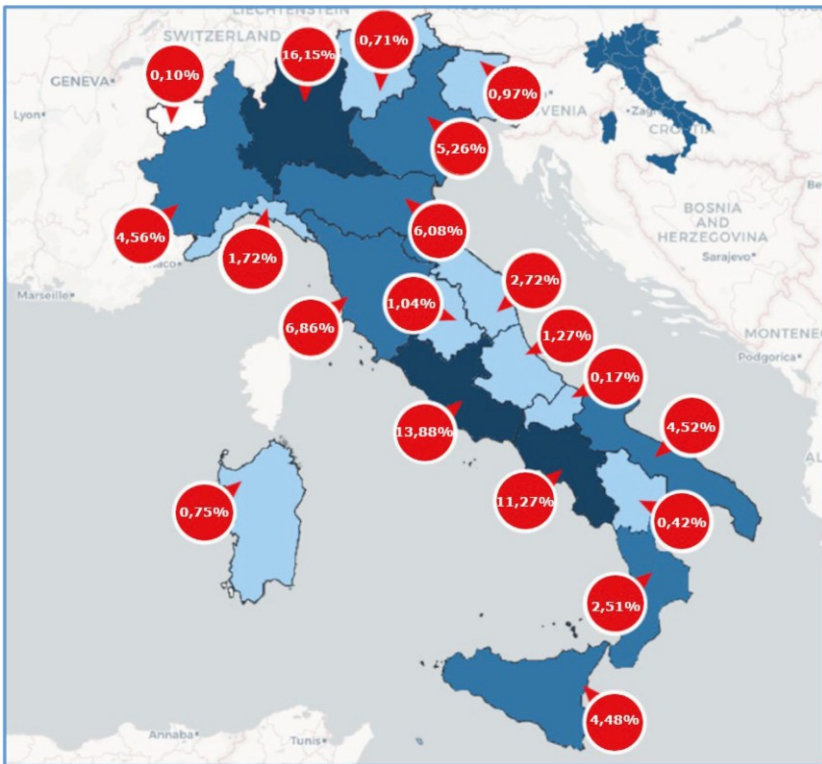
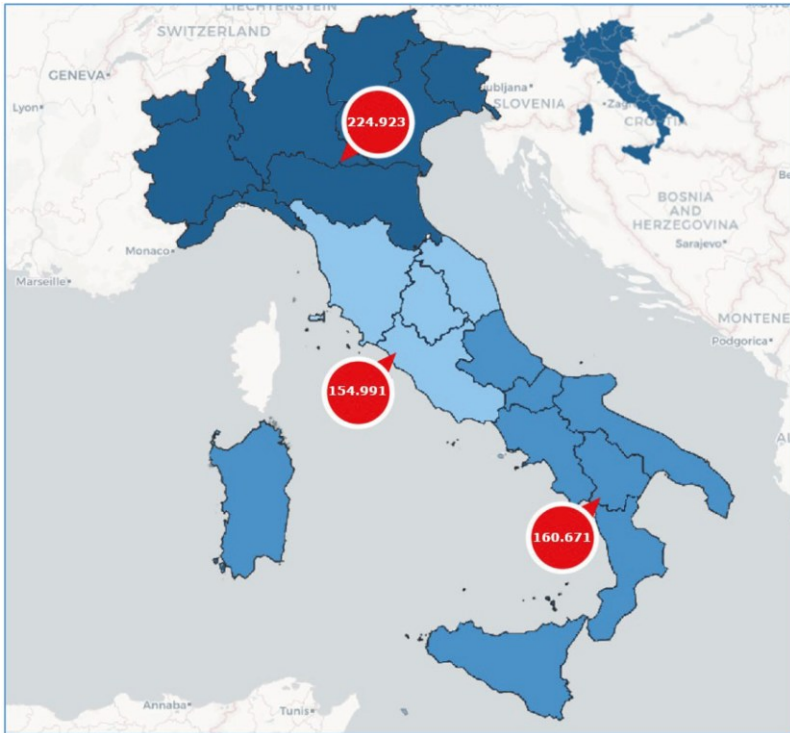



Le 26.544 SOS trasmesse alla DNA hanno avuto ad oggetto complessive 632.591 operazioni finanziarie sospette, concernenti un importo complessivo di circa 20 milioni di euro, la maggior parte delle quali è risultata riconducibile ai “bonifici”¹¹ e alle “ricariche di carte di pagamento”, nella misura, rispettivamente del 38% e del 28% circa. Seguono, per maggior frequenza, le operazioni concernenti le seguenti “causali”:

- gli “afflussi/deflussi disponibilità mediante rimessa fondi”¹⁴, cui sono ascrivibili complessive 100.232 operazioni, pari al 16% circa;
- i “prelevamenti e versamenti in contanti”, afferenti complessive 41.695 operazioni, corrispondenti al 7% circa



La distribuzione per aree geografiche delle complessive 632.591 operazioni sospette segnalate evidenzia il ricorrente primato del “Nord Italia” ove risultano effettuate 224.923 operazioni, corrispondenti al 35% circa di quelle prese in esame. Nel “Centro Italia” e nel “Sud/Isole” risultano invece effettuate, rispettivamente, 160.671 e 154.991 riconducibili, entrambe, ad una percentuale di circa il 25% del totale



	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza		Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
	Piano Triennale 2025-2027		Rev.	Data	Foglio
			00	15/01/2025	34 di 63


Avuto riguardo ai territori d'origine delle principali organizzazioni criminali di stampo mafioso¹⁷, l'ammontare delle operazioni finanziarie sospette ivi effettuate è pari a 144.094, corrispondente ad una percentuale del 22,78%. Nel dettaglio, la maggior parte delle stesse risulta effettuata in Campania (71.294); seguono, nell'ordine, la Puglia, la Sicilia e la Calabria.

<i>Regione</i>	<i>Totale Operazioni</i>	<i>Totale Importo</i>	<i>%</i>
Campania	71.294	2.753.646.252	11,27
Puglia	28.576	825.471.108	4,52
Sicilia	28.355	733.444.070	4,48
Calabria	15.869	603.141.986	2,51
Totale	144.094	4.915.703.416	22,78

In tema di riciclaggio è emblematica l'indagine "Bloody Mary" conclusa a Palermo dalla Guardia di finanza nel novembre 2020 con l'arresto di 6 persone e con il sequestro preventivo di 2 associazioni di volontariato operanti nel comparto socio-sanitario. Gli esiti investigativi hanno evidenziato che gli indagati ritenuti vicini alla famiglia di Corso dei Mille operavano illecitamente nel trasporto di malati emodializzati, realizzando un vero e proprio accordo di cartello con i rappresentanti di analoghe associazioni palermitane e rifiutando il servizio di trasporto collettivo in favore di quello singolo per ottenere un più elevato rimborso dell'Azienda sanitaria provinciale. Inoltre avvalendosi della schermatura di una ONLUS di fatto riconducibile ad appartenenti a cosa nostra, gli indagati commettevano una serie di delitti per dirottare gli utili verso il sostentamento della famiglia mafiosa e per sottrarre il patrimonio aziendale a eventuali provvedimenti ablativi.

Recentemente, a seguito di un'indagine della G.d.F. nei confronti di un **laboratorio di analisi cliniche** a Palermo a cui è stato contestato il processo di gestione e rendicontazione dei rimborsi richiesti all'Asp competente, è stato avviato un autonomo procedimento penale nei confronti del rappresentante legale ed un altro procedimento penale autonomo nei confronti della società, essendo il reato contestato al laboratorio contemplato anche nel catalogo dei reati presupposto previsto dal d.lgs. 231/01. A seguito dell'affidamento a terzi dell'attività di verifica di tale processo di rimborso all'Asp e dell'implementazione di un modello 231 e l'affidamento ad una società di consulenza esterna l'incarico di ODV, la società è andata esente da sanzioni in particolare quelle di tipo cautelare richieste dal pubblico ministero; segnatamente, le sanzioni interdittive che possono essere applicate alla società sono:

1. l'interdizione dall'esercizio dell'attività;
2. la sospensione o la revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
3. il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio;

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza		Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
	Piano Triennale 2025-2027		Rev.	Data	Foglio
			00	15/01/2025	35 di 63

4. l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi;
5. il divieto di pubblicizzare beni o servizi.

Al riguardo si cita l'operazione "Sorella Sanità II eseguita il 21 ottobre 2022 dalla Guardia di finanza di Palermo, nell'ambito della quale, tra gli 11 soggetti colpiti dal provvedimento cautelare, figurava un nisseno - tratto in arresto per corruzione e turbata libertà del procedimento di scelta del contraente – il quale, al fine di agevolare l'aggiudicazione degli appalti e previo corrispettivo di una dazione in denaro, avrebbe avuto stretti contatti con i vertici di una società risultata aggiudicatrice della gara per la realizzazione di un sistema informativo dell'Azienda Sanitaria Provinciale di Palermo.

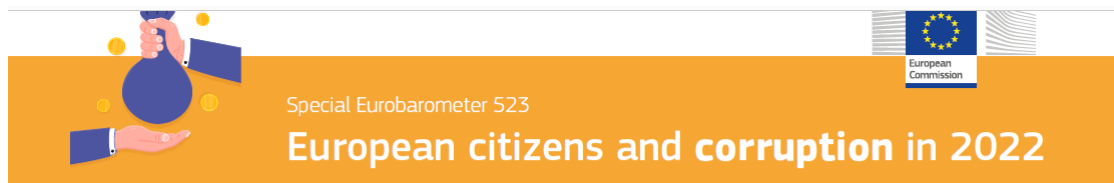
Sul fronte della prevenzione amministrativa è stata sviluppata una considerevole sinergia istituzionale che ha permesso al Prefetto di Palermo di emettere nel primo semestre 2023 n.39 provvedimenti antimafia interdittivi nei confronti di società sul conto delle quali sono stati rilevati sintomatici elementi di condizionamento mafioso. Tra i settori maggiormente colpiti nel semestre, si evidenzia, in primis, quello sanitario, quello collegato ai servizi funebri e cimiteriali; seguono, quelli riconducibili alla gestione di parcheggi e autorimesse e al commercio all'ingrosso e al dettaglio di prodotti della pesca. L'attività inibitoria prefettizia del semestre, volta al contenimento dell'espansione inquinante della mafia nei settori dell'economia, ha messo fondamentalmente in luce il collegamento, di natura familiare e non solo, tutt'altro che occasionale e sporadico tra cosa nostra e i titolari di tali iniziative

14.3 La corruzione secondo i dati della Commissione EU

Secondo la Commissione europea, La corruzione è un fenomeno che reca gravi danni alla società, alle nostre democrazie, all'economia e ai singoli cittadini. Indebolisce le istituzioni da cui dipendiamo, ne compromette la credibilità e la capacità di realizzare politiche pubbliche e di offrire servizi pubblici di qualità. Agisce inoltre da catalizzatore per la criminalità organizzata e le ingerenze straniere ostili. Il successo della prevenzione e della lotta contro la corruzione è essenziale sia per salvaguardare i valori dell'Unione europea e l'efficacia delle politiche dell'UE, sia per conservare lo Stato di diritto e la fiducia nei governanti e nelle istituzioni pubbliche.

La corruzione ostacola la crescita economica sostenibile, sottrae risorse agli impieghi produttivi, indebolisce l'efficienza della spesa pubblica e aggrava le sperequazioni sociali. Intralcia l'efficace e regolare funzionamento del mercato unico, provoca incertezza nelle attività economiche e scoraggia gli investimenti. Per la sua stessa natura la corruzione è un fenomeno difficile da quantificare, ma finanche stime prudenziali indicano che il suo costo per l'economia dell'Unione è pari ad almeno 120 miliardi di EUR all'anno¹. Gli effetti negativi della corruzione, che si fanno sentire in tutto il mondo, compromettono gli sforzi volti a creare buongoverno e prosperità e a conseguire gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite.

I dati dell'indagine Eurobarometro 2022 segnalano che il 68 % dei cittadini dell'UE e il 62 % delle imprese con sede nell'UE ritengono che la corruzione sia diffusa nel loro paese. Il discorso sullo Stato dell'Unione 2022 pone la lotta contro la corruzione tra le priorità del programma dell'Unione europea e sottolinea la



Most Europeans say there is corruption in...



74% (+4 pts since 2019)
National public institutions



72% (+4 pts since 2019)
Local or regional public institutions

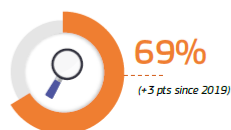


Europeans are increasingly sceptical about national efforts to address corruption

More than half of Europeans DO NOT think that government efforts to combat corruption are effective



Around **seven in ten THINK** that high-level corruption cases are not pursued sufficiently



Half of Europeans DO NOT think that measures against corruption are applied impartially and without ulterior motives in their country

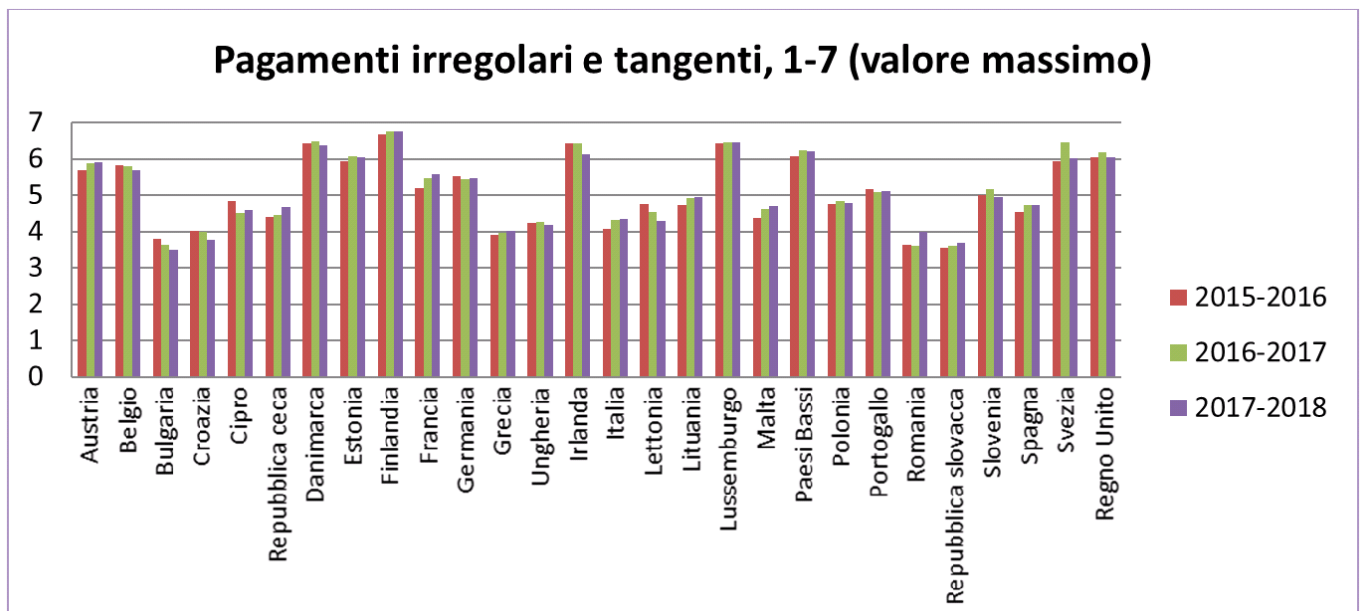


Occorre aggiornare il vigente quadro giuridico dell'UE in materia di lotta contro la corruzione, per tener conto dell'evoluzione delle minacce poste dalla corruzione e degli obblighi giuridici che l'Unione e gli Stati membri si sono assunti in base al diritto internazionale, oltre che dell'evoluzione dei quadri giuridici penali internazionali. La decisione quadro 2003/568/GAI5 del Consiglio stabilisce requisiti relativi alla configurazione della corruzione come reato per quanto riguarda il settore privato. La convenzione del 1997 relativa alla lotta contro la corruzione nella quale sono coinvolti funzionari dell'UE o degli Stati membri dell'UE6 riguarda taluni atti di corruzione concernenti in generale tali funzionari. Questi strumenti non sono però sufficientemente esaustivi, ed è necessario sviluppare ulteriormente le norme vigenti negli Stati membri per garantire una risposta più coerente ed efficace nell'Unione. Si constatano poi lacune nell'esecuzione a livello nazionale e ostacoli alla cooperazione fra le autorità competenti nei vari Stati membri. Le autorità degli Stati membri devono affrontare - per fare solo qualche esempio - problemi legati all'eccessiva durata dell'azione penale, alla brevità dei termini di prescrizione, alle norme in materia di immunità e privilegi, alla limitata disponibilità di risorse, alla formazione e ai poteri d'indagine.

L'Unione europea è parte della convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione (UNCAC), che rappresenta il più esaustivo strumento giuridico internazionale in questo campo e offre un'ampia gamma di misure di prevenzione e repressione della corruzione. La presente proposta legislativa aggiornerà il quadro legislativo dell'Unione, anche integrandovi norme internazionali vincolanti per l'UE, come quelle

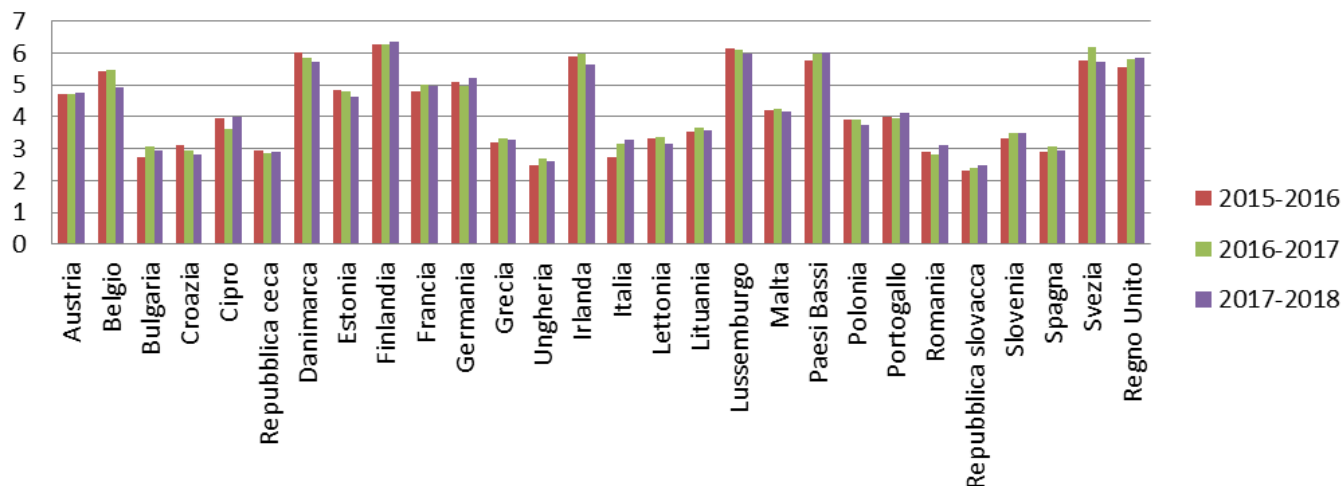
contenute nell'UNCAC. L'obiettivo è garantire che tutte le forme di corruzione siano perseguibili penalmente in tutti gli Stati membri, che anche le persone giuridiche possano essere ritenute responsabili di tali reati e che questi ultimi siano passibili di sanzioni effettive, proporzionate e dissuasive. La proposta comprende inoltre misure per prevenire la corruzione conformemente alle norme internazionali, oltre che per agevolare la cooperazione transfrontaliera, come richiede l'UNCAC.

Per sradicare la corruzione occorrono meccanismi di natura sia preventiva che repressiva. Si incoraggiano gli Stati membri a prendere una panoplia di misure preventive, legislative e cooperative nel quadro della lotta contro la corruzione. La mancanza di integrità, i conflitti di interessi non dichiarati o le gravi violazioni delle norme etiche, se ignorati, possono condurre a prassi corruttive. La prevenzione della corruzione rende meno necessaria la repressione dei reati e comporta più ampi benefici in quanto promuove la fiducia dei cittadini e disciplina la condotta dei funzionari pubblici.



Fonte: Forum economico mondiale, Relazione sulla competitività mondiale

Distrazione di fondi pubblici, 1-7 (valore massimo)



Fonte: Forum economico mondiale, Relazione sulla competitività mondiale

La prevenzione è un pilastro centrale nella lotta contro la corruzione.

Molti Stati membri hanno creato norme e istituzioni specifiche per prevenire la corruzione e aumentare l'integrità nel settore pubblico.

Un aspetto fondamentale per far sì che le misure di prevenzione siano efficaci è garantire che queste si basino su una diagnosi accurata dei rischi e delle vulnerabilità.

Le misure preventive devono essere mirate ai problemi a cui cercano di porre rimedio e devono essere usate quando ve ne sia un reale bisogno. Altrimenti rischiano di trasformarsi in un mero esercizio burocratico. Senza un'attuazione e un seguito adeguati, anche la strategia preventiva più complessa rimarrà puramente formale e avrà un impatto ridotto sull'incidenza della corruzione.

La relazione dell'Unione sulla lotta alla corruzione (2014) ha concluso che i settori delle costruzioni, dell'energia, dei trasporti, della difesa e della sanità sembrano i più esposti alla corruzione negli appalti pubblici. A giudicare dai procedimenti giudiziari per corruzione nel settore degli appalti pubblici negli Stati membri, i problemi più ricorrenti si riscontrano nelle fasi precedenti l'offerta.

Tra le pratiche più diffuse si annoverano:

- la stesura di capitolati d'onori su misura per favorire determinati offerenti;
- la suddivisione delle gare d'appalto pubbliche in gare più piccole per evitare procedure concorrenziali;
- conflitti d'interessi concernenti non solo i funzionari preposti alle gare d'appalto ma anche amministrazioni aggiudicatrici di livello superiore;
- l'uso ingiustificato di procedure di emergenza o dell'esenzione dall'obbligo di pubblicazione dei bandi di gara.

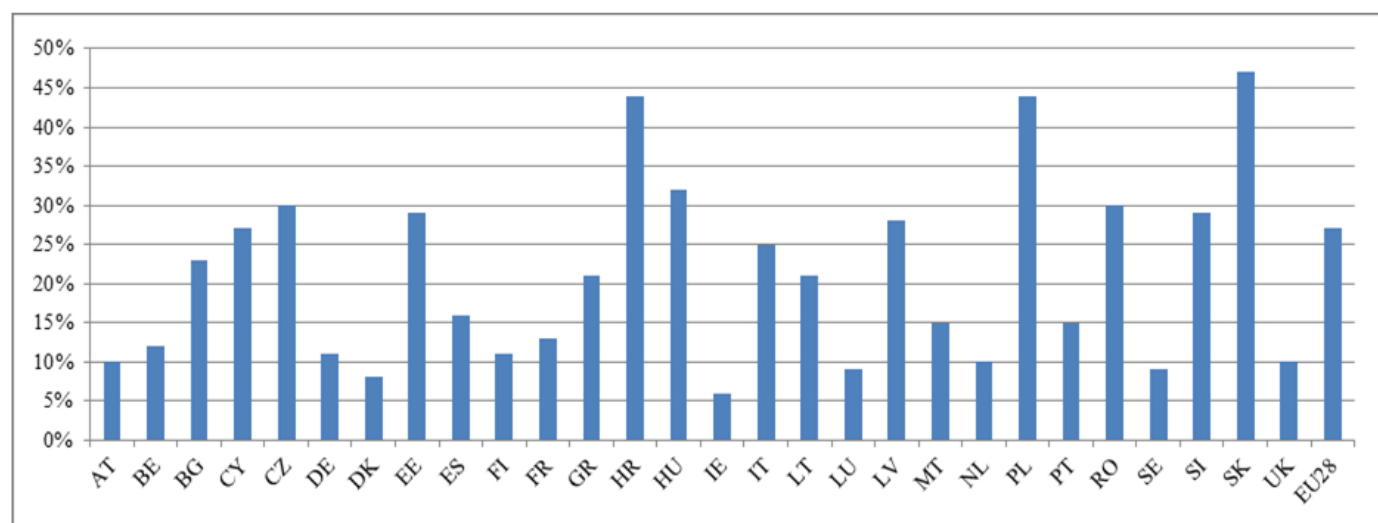
Il **settore sanitario** è uno dei settori in cui la piccola corruzione costituisce un rischio in talune circostanze. Essa assume la forma di **pagamenti non ufficiali** per ricevere un trattamento differenziato e sembra essere diffusa soltanto in un numero limitato di Stati membri dell'UE.


Dove è presente, tuttavia, comporta notevoli conseguenze negative per l'accesso universale alla sanità. Negli ultimi anni vari Stati membri sono riusciti a realizzare progressi significativi, per esempio riducendo i pagamenti informali attraverso una combinazione di campagne di sensibilizzazione, indagini e perseguimento attivi dei casi e copertura mediatica.

Sebbene le cause all'origine di questo fenomeno siano complesse, nei paesi maggiormente colpiti esse includono un'accettazione generale della corruzione quale prassi radicata, **un livello basso di salario** degli operatori sanitari, **strutture gestionali inadeguate** e **meccanismi di controllo inefficaci**. La frammentazione del quadro giuridico può a sua volta creare lacune e incertezze che permettono il dilagare dei pagamenti informali.

I sondaggi condotti tra i cittadini dell'UE sulla loro esperienza diretta per quanto riguarda la corruzione confermano tale quadro, sebbene alcuni Stati membri proseguano i propri sforzi nella lotta contro il rischio elevato di corruzione nel settore sanitario. Oltre ai pagamenti informali, i rischi di corruzione nella sanità riguardano anche aspetti come l'accesso privilegiato e il doppio esercizio della professione, il ricorso a pratiche commerciali sleali, l'acquisto e la certificazione di dispositivi medici e l'acquisto e autorizzazione di farmaci.

Percentuale di appalti per i quali è stata presentata un'offerta unica (esclusi i contratti quadro) 2006-2017



	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza		Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
	Piano Triennale 2025-2027		Rev.	Data	Foglio
			00	15/01/2025	41 di 63

La trasparenza è uno strumento particolarmente potente nella lotta contro la corruzione. La libertà di accesso alle informazioni migliora la buona governance e contribuisce a rendere i governi più responsabili. Nei settori particolarmente a rischio, come la sanità e gli appalti pubblici, la divulgazione tempestiva e proattiva di dati pertinenti in un formato chiaro e facilmente consultabile può eliminare in larga misura le opportunità di corruzione e consentire un controllo civile sulle decisioni ad un elevato impatto finanziario. La protezione degli informatori contribuisce a prevenire e far emergere la corruzione e altri illeciti nel settore pubblico e privato. In alcuni Stati membri dell'UE, le norme culturali dissuadono talvolta il personale dal far sentire la propria voce. Protezione degli informatori non significa soltanto integrare il concetto in disposizioni giuridiche, ma anche e soprattutto cambiare le culture nel lungo periodo. Un questionario, per cui sono stati raccolti contributi dal 9 gennaio all'8 febbraio 2023, si è concentrato in particolare sulle informazioni relative ai reati di corruzione:

Figura 1: Criminalizzazione della corruzione negli Stati membri

REATI	NUMERO DI STATI MEMBRI IN CUI IL REATO È CONTEMPLATO DAL DIRITTO NAZIONALE	NUMERO DI STATI MEMBRI IN CUI IL REATO NON È CONTEMPLATO DAL DIRITTO NAZIONALE
Corruzione nel settore pubblico	25	0
Corruzione nel settore privato	25	0
Peculato, appropriazione indebita e altre forme di distrazione di beni da parte di un funzionario pubblico	25	0
Peculato nel settore privato	25	0
Traffico d'influenze	23	2
Abuso d'ufficio	25	0
Arricchimento senza causa	8	17
Intralcio alla giustizia	25	0

Dall'analisi delle informazioni comunicate dagli Stati membri emerge che essi prevedono, nella propria normativa nazionale, reati di corruzione nei settori pubblico e privato, peculato, appropriazione indebita, intralcio alla giustizia e abuso d'ufficio. Nelle definizioni si osservano però numerose variazioni, in particolare per quanto riguarda il peculato o l'abuso d'ufficio. Certamente non è possibile concludere che gli Stati membri contemplino l'intera gamma dei reati di corruzione secondo le definizioni dell'UNCAC. Molti Stati membri segnalano di aver criminalizzato, nella propria normativa nazionale, il traffico d'influenze, ma alcune definizioni sono sensibilmente diverse dalle pertinenti disposizioni dell'UNCAC, e in qualche caso il reato è contemplato solo in parte. L'arricchimento senza causa è contemplato solo

sporadicamente: otto Stati membri lo segnalano in qualche modo nella normativa nazionale, mentre altri comunicano che tali aspetti sono contemplati nella normativa concernente il riciclaggio o la confisca dei beni. Le differenze che si rilevano nella definizione dei reati e la mancata criminalizzazione di alcune condotte corruttive provocano problemi nelle cause transfrontaliere e inducono alcuni organismi di monitoraggio a criticare il modo in cui gli Stati membri applicano gli strumenti internazionali.

Figura 2: Pene detentive per i reati di corruzione negli Stati membri

Durata della detenzione negli Stati membri	UE - durata massima e minima espressa in anni (sulla base dei contributi ricevuti)	UE - durata media espressa in anni (sulla base dei contributi ricevuti)	Mediana in anni
Corruzione nel settore pubblico	0,25 - 15	6,94 - 9,59	6 - 10
Corruzione nel settore privato	0,25 - 12	5,74 - 6,43	5 - 6
Peculato, appropriazione indebita e altre forme di distrazione di beni da parte di un funzionario pubblico	0,25 - 15	6,15 - 8,34	-6 - 10
Peculato nel settore privato	0,25 - 20	5,57 - 8,08	5 - 8
Traffico d'influenze	0,25 - 10	4,87 - 5,53	5
Abuso d'ufficio	1 - 20	-5,92 - 6,56	4 - 5
Arricchimento senza causa	0,5 - 15	5,38 - 7,19	3,5 - 6
Intralcio alla giustizia	1 - a vita	5,58 - 8,67	4,5 - 6


	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza Piano Triennale 2025-2027	Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
		Rev.	Data	Foglio
		00	15/01/2025	43 di 63

Figura 3: Termini di prescrizione per i reati di corruzione negli Stati membri

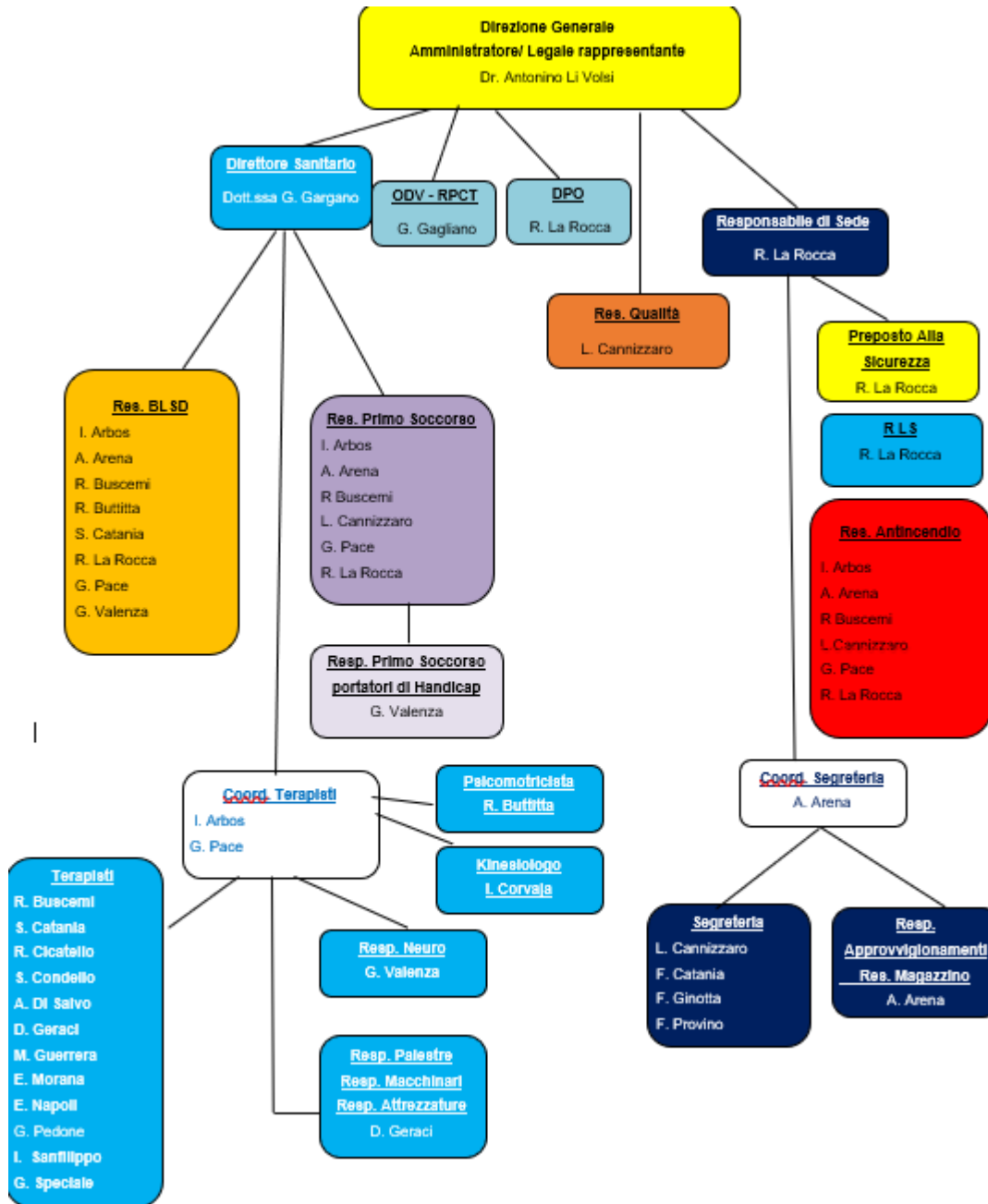
Termini di prescrizione negli Stati membri	UE - termine minimo e massimo espresso in anni (sulla base dei contributi ricevuti)	UE - media espressa in anni (sulla base dei contributi ricevuti)	Mediana in anni
Corruzione nel settore pubblico	3 - 25	10,76 - 14,28	10 - 12
Corruzione nel settore privato	3 - 25	10,26 - 11,70	10
Peculato, appropriazione indebita e altre forme di distrazione di beni da parte di un funzionario pubblico	3 - 25	10,50 - 13,20	10 - 12
Peculato nel settore privato	3 - 25	9,42 - 12,19	10
Traffico d'influenze	2 - 25	9,00 - 10,82	8 - 10
Abuso d'ufficio	5 - 25	10,48 - 11,63	9 - 10
Arricchimento senza causa	5 - 20	10,13 - 11,38	10-11
Intralcio alla giustizia	3 - 25	9,25 - 12,70	10


15. Analisi del contesto interno

L'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo ed è volta a far emergere, da un lato, il sistema delle responsabilità, dall'altro, il livello di complessità dell'amministrazione.

Entrambi questi aspetti contestualizzano il sistema di prevenzione della corruzione e sono in grado di incidere sul suo livello di attuazione e di adeguatezza. Nel sistema delle responsabilità vengono in rilievo la struttura organizzativa dell'amministrazione e le principali funzioni da essa svolte. È importante rappresentare sinteticamente l'articolazione organizzativa dell'amministrazione, sia con riferimento alla struttura organizzativa centrale che alle eventuali sedi periferiche dislocate sul territorio, evidenziando la dimensione organizzativa anche in termini di dotazione di personale per macro-struttura. La selezione delle informazioni e dei dati (come già evidenziato per l'analisi del contesto esterno) deve essere funzionale all'individuazione di elementi utili ad esaminare come le caratteristiche organizzative possano influenzare il profilo di rischio dell'amministrazione e non deve consistere in una mera presentazione della struttura organizzativa.

Organigramma Aziendale (rev. del 15/01/2025)



	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza		Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
	Piano Triennale 2025-2027		Rev.	Data	Foglio
			00	15/01/2025	45 di 63

15.1 La “mappatura” dei processi

L’aspetto centrale e più importante dell’analisi del contesto interno, oltre alla rilevazione dei dati generali relativi alla struttura e alla dimensione organizzativa, è la cosiddetta mappatura dei processi, consistente nella individuazione e analisi dei processi organizzativi. L’obiettivo è che l’intera attività svolta dall’amministrazione venga gradualmente esaminata al fine di identificare aree che, in ragione della natura e delle peculiarità dell’attività stessa, risultino potenzialmente esposte a rischi corruttivi.

Nell’analisi dei processi organizzativi è necessario tener conto anche delle attività che un’amministrazione ha esternalizzato ad altre entità pubbliche, private o miste, in quanto il rischio di corruzione potrebbe annidarsi anche in questi processi. Si fa riferimento, in particolare, alle attività di pubblico interesse, che possono consistere: a) nello svolgimento di vere e proprie funzioni pubbliche; b) nell’erogazione, a favore dell’amministrazione affidante, di attività strumentali; c) nell’erogazione, a favore delle collettività di cittadini, dei servizi pubblici nella duplice accezione, di derivazione comunitaria, di “servizi di interesse generale” e di “servizi di interesse economico generale”.


La mappatura dei processi è un modo efficace di individuare e rappresentare le attività dell’amministrazione, e comprende l’insieme delle tecniche utilizzate per identificare e rappresentare i processi organizzativi, nelle proprie attività componenti e nelle loro interazioni con altri processi. In questa sede, la mappatura assume carattere strumentale ai fini dell’identificazione, della valutazione e del trattamento dei rischi corruttivi. L’effettivo svolgimento della mappatura deve risultare, in forma chiara e comprensibile, nel PTPCT.

Una mappatura dei processi adeguata consente all’organizzazione di evidenziare duplicazioni, ridondanze e inefficienze e quindi di poter migliorare l’efficienza allocativa e finanziaria, l’efficacia, la produttività, la qualità dei servizi erogati, e di porre le basi per una corretta attuazione del processo di gestione del rischio corruttivo. È, inoltre, indispensabile che la mappatura del rischio sia integrata con i sistemi di gestione spesso già presenti nelle organizzazioni (controlli di gestione, sistema di auditing e sistemi di gestione per la qualità, sistemi di performance management), secondo il principio guida della “integrazione”, in modo da generare sinergie di tipo organizzativo e gestionale. Ad esempio, laddove, una mappatura dei processi sia stata già realizzata anche per altre finalità (es. revisione organizzativa per processi o sistema di performance management), si suggerisce di considerarla come un punto di partenza, in modo da evitare duplicazioni e favorire sinergie, finalizzandola alla gestione del rischio di corruzione.

Un processo può essere definito come una sequenza di attività interrelate ed interagenti che trasformano delle risorse in un output destinato ad un soggetto interno o esterno all’amministrazione (utente).

Si tratta di un concetto organizzativo che -ai fini dell’analisi del rischio- ha il vantaggio di essere più flessibile, gestibile, completo e concreto nella descrizione delle attività rispetto al procedimento amministrativo. In particolare, il processo è un concetto organizzativo:

- più flessibile, in quanto il livello di dettaglio dell’oggetto di analisi non è definito in maniera esogena (dalla normativa) ma è frutto di una scelta di chi imposta il sistema. Si può quindi definire l’analiticità della mappatura di un processo a seconda dello scopo, delle risorse e delle competenze di cui l’organizzazione dispone. A titolo esemplificativo, un processo relativo al rilascio di determinate autorizzazioni potrebbe essere definito in maniera più sintetica (attività 1: ricezione domanda; attività 2: verifica dei requisiti;

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza		Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
	Piano Triennale 2025-2027		Rev.	Data	Foglio
			00	15/01/2025	46 di 63

attività 3: rilascio della autorizzazione) oppure in maniera più analitica (invece di definire un'unica attività di ricezione della domanda, si potrebbero individuare attività più dettagliate quali la verifica completezza e firme del modulo di richiesta, la protocollazione, il rilascio di ricevuta all'utente richiedente, etc.);

- più gestibile, in quanto può favorire la riduzione della numerosità degli oggetti di analisi, aggregando più procedimenti in un unico processo. Questo aspetto rappresenta un notevole vantaggio soprattutto per le amministrazioni che devono gestire una elevata quantità di procedimenti amministrativi. Se, ad esempio, un comune avesse rilevato alcune migliaia di procedimenti amministrativi potrebbe aggregarli in qualche centinaio di processi organizzativi. Poiché ogni elemento rilevato in questa fase andrebbe poi scomposto e analizzato nelle fasi successive in termini di rischiosità, il vantaggio di analizzare entità nell'ordine delle centinaia rispetto alle migliaia appare evidente. Questa modalità non intende inibire la possibilità che un'amministrazione o ente conduca un'analisi di maggiore dettaglio, ma suggerisce di effettuare una scelta consapevole che tenga conto della reale utilità e della sostenibilità organizzativa delle scelte effettuate;
- più completo, in quanto se, da un lato, non tutta l'attività amministrativa è proceduralizzata, dall'altro, i processi possono abbracciare tutta l'attività svolta dall'amministrazione.
- più concreto, in quanto descrive il "chi", il "come" e il "quando" dell'effettivo svolgimento dell'attività e non "come dovrebbe essere fatta per norma".

Nell'ottica della ricerca di sinergie, un'eventuale rilevazione dei procedimenti amministrativi già svolta potrebbe rappresentare un punto di partenza per l'identificazione dei processi organizzativi, secondo le indicazioni metodologie contenute nel presente allegato. La mappatura dei processi si articola nelle fasi di seguito riportate.


15.2 Identificazione

L'identificazione dei processi è il primo passo da realizzare per uno svolgimento corretto della mappatura dei processi e consiste nello stabilire l'unità di analisi (il processo) e nell'identificazione dell'elenco completo dei processi svolti dall'organizzazione che, nelle fasi successive, dovranno essere accuratamente esaminati e descritti.

In altre parole, in questa fase l'obiettivo è quello di definire la lista dei processi che dovranno essere oggetto di analisi e approfondimento nella successiva fase. È opportuno ribadire che i processi individuati dovranno fare riferimento a tutta l'attività svolta dall'organizzazione e non solo a quei processi che sono ritenuti (per ragioni varie, non suffragate da una analisi strutturata) a rischio.

15.3 Descrizione

Dopo aver identificato i processi, è opportuno comprenderne le modalità di svolgimento attraverso la loro descrizione (fase 2). Ai fini dell'attività di prevenzione della corruzione, la descrizione del processo è una fase particolarmente rilevante, in quanto consente di identificare più agevolmente le criticità del processo in funzione delle sue modalità di svolgimento.

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza Piano Triennale 2025-2027	Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
		Rev.	Data	Foglio
		00	15/01/2025	47 di 63

Per descrivere in maniera efficace ed esaustiva i singoli processi occorre rappresentare i seguenti elementi:

- elementi in ingresso che innescano il processo - - “input”;
- risultato atteso del processo – “output”;
- sequenza di attività che consente di raggiungere l’output – le “attività”;
- momenti di sviluppo delle attività – le “fasi”;
- responsabilità connesse alla corretta realizzazione del processo;
- tempi di svolgimento del processo e delle sue attività;
- vincoli del processo;
- risorse e interrelazioni tra i processi;
- criticità del processo.

Nel rispetto delle norme che ne regolano le fasi (es. ricezione dell’istanza, istruttoria, e provvedimento finale), le modalità operative attraverso cui l’ente riceve l’istanza e svolge l’istruttoria, possono differire tra le due amministrazioni (ad esempio, una consentirebbe la ricezione dell’istanza a mano, l’altra solo tramite PEC, etc.). Ciò, oltre a comportare criticità organizzative di diversa natura, può incidere in maniera rilevante sulle tipologie di eventi rischiosi che possono verificarsi durante lo svolgimento delle stesse attività (riprendendo l’esempio precedente, la consegna a mano non garantisce la stessa trasparenza e certezza sull’integrità della documentazione e i tempi di consegna di una ricezione via pec o altro sistema informatico).

Ferma restando l’utilità di pervenire gradualmente ad una descrizione analitica dei processi dell’amministrazione nei termini indicati, appare opportuno precisare che tale risultato può essere raggiunto in maniera progressiva nei diversi cicli annuali di gestione del rischio corruttivo, tenendo conto delle risorse e delle competenze effettivamente disponibili.

La gradualità di approfondimento, per tenere conto delle esigenze delle amministrazioni di piccole dimensioni o caratterizzate da criticità organizzative (scarse risorse e/o competenze), può riguardare:

- a. gli elementi funzionali alla descrizione dei processi;
- b. gli ambiti di attività (aree di rischio) da destinare all’approfondimento.

Con riferimento al primo punto (a), gli enti possono procedere gradualmente ad inserire elementi descrittivi del processo. Si ritiene prioritario partire almeno dai seguenti elementi di base:

- breve descrizione del processo (che cos’è e che finalità ha);
- attività che scandiscono e compongono il processo;
- responsabilità complessiva del processo e soggetti che svolgono le attività del processo.

Tramite il richiamato approfondimento graduale, sarà possibile aggiungere, nelle annualità successive, ulteriori elementi di descrizione (es. input, output, etc.), fino a raggiungere la completezza della descrizione del processo.

Si rammenta che tali elementi possono essere utili anche per altre finalità per le quali la mappatura dei processi può essere realizzata (es. controllo di gestione, ripartizione dei carichi di lavoro, etc.). Pertanto, essa può rappresentare un utile strumento di gestione, in un’ottica di semplificazione, di integrazione e coordinamento con gli altri strumenti gestionali dell’ente.

15.4 Rappresentazione

L'ultima fase della mappatura dei processi (fase 3) concerne la rappresentazione degli elementi descrittivi del processo illustrati nella precedente fase.

Esistono varie modalità e approcci per rappresentare il processo, tra cui la rappresentazione grafica attraverso l'utilizzo di diagrammi di flusso e la rappresentazione sotto forma tabellare. Quest'ultima è la forma più semplice e immediata (v. Tab. 2).

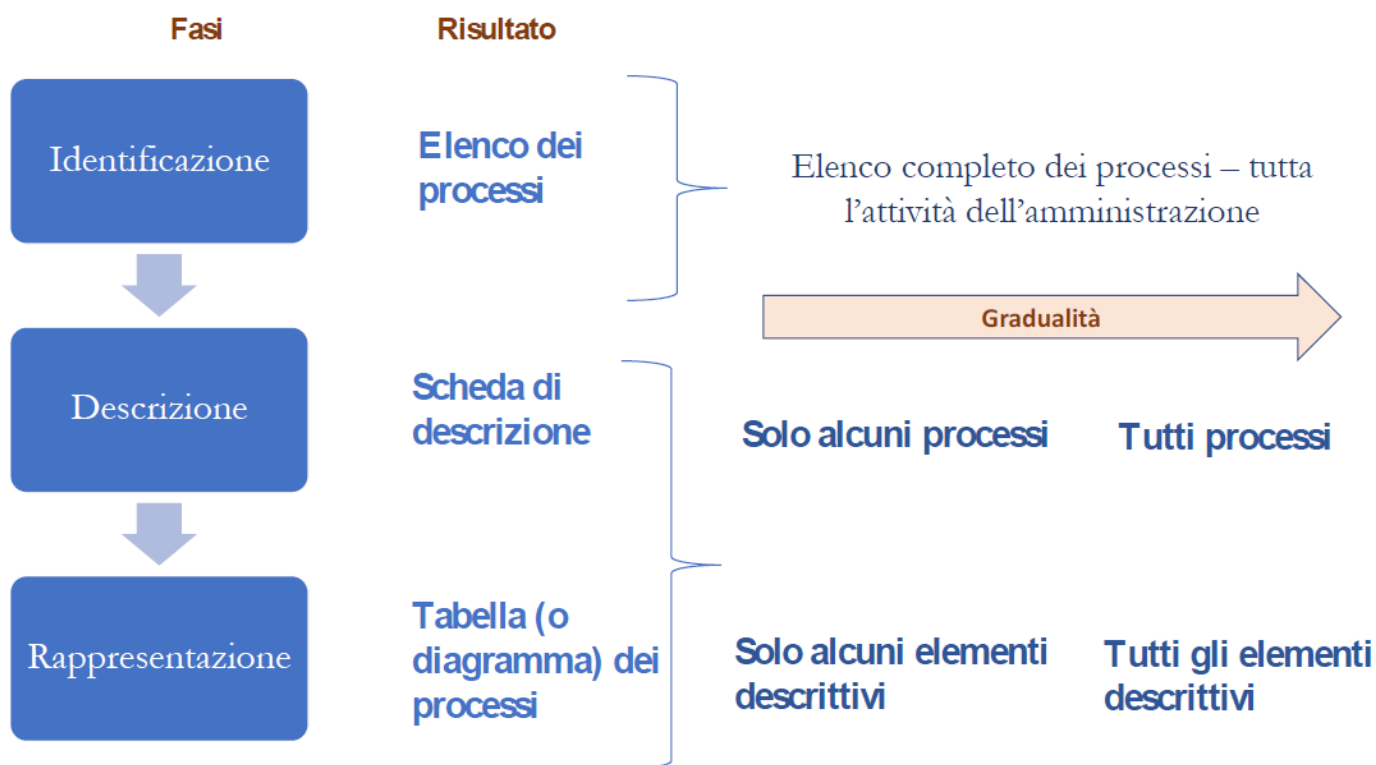
Gli elementi da includere nella rappresentazione dei processi possono essere più o meno numerosi a seconda del livello di analiticità con cui è stata svolta la fase di descrizione. In ogni caso, in una logica di semplificazione, si suggerisce di includere solo gli elementi strettamente funzionali allo svolgimento delle fasi successive del processo di gestione del rischio (valutazione e trattamento).

La Tabella. 2 esemplifica una rappresentazione sintetica contenente gli elementi essenziali.

Tabella 2- Esempio di rappresentazione tabellare sintetica

Processo	Fasi	Attività	Responsabilità
Processo A	1	Attività 1	Unità organizzative 1 e 2
		Attività n	Unità organizzativa n
	n	Attività 1	Unità organizzativa 4
		Attività n	Unità organizzative 1 e 3
Processo N	1	Attività 1	Unità organizzativa 1
		Attività 2	Unità organizzativa 2
		Attività 3	Unità organizzative 2 e 4
		Attività n	Unità organizzativa n
	n	Attività 1	Unità organizzativa 1, 2 e 5
		Attività 2	Unità organizzativa 4

La gradualità della mappatura dei processi



16. Valutazione del rischio


La valutazione del rischio è la macro-fase del processo di gestione del rischio in cui lo stesso è identificato, analizzato e confrontato con gli altri rischi al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure correttive/preventive (trattamento del rischio).

La valutazione del rischio si articola in tre fasi: l'identificazione, l'analisi e la ponderazione.

16.1 Identificazione degli eventi rischiosi

L'identificazione del rischio, o meglio degli eventi rischiosi, ha l'obiettivo di individuare quei comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell'amministrazione, tramite cui si concretizza il fenomeno corruttivo. Questa fase è cruciale perché un evento rischioso non identificato non potrà essere gestito e la mancata individuazione potrebbe compromettere l'attuazione di una strategia efficace di prevenzione della corruzione.

L'identificazione dei rischi deve includere tutti gli eventi rischiosi che, anche solo ipoteticamente, potrebbero verificarsi. Anche in questa fase, il coinvolgimento della struttura organizzativa è

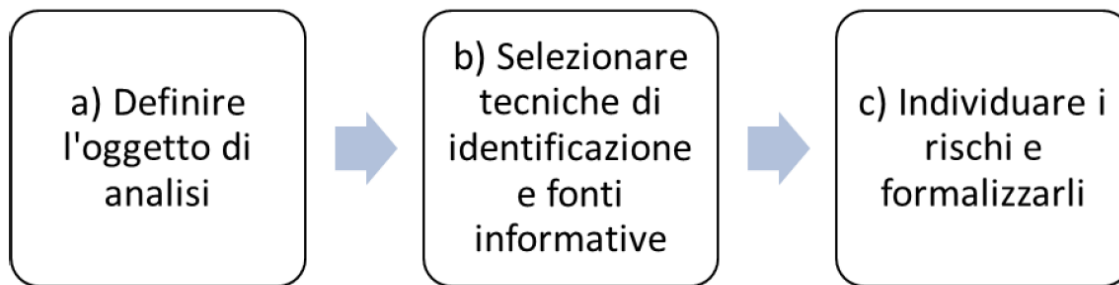
	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza		Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
	Piano Triennale 2025-2027		Rev.	Data	Foglio
			00	15/01/2025	50 di 63

fondamentale poiché i responsabili degli uffici (o processi), avendo una conoscenza approfondita delle attività svolte dall'amministrazione, possono facilitare l'identificazione degli eventi rischiosi.

In ogni caso, è opportuno che il RPCT, nell'esercizio del suo ruolo, mantenga un atteggiamento attivo, attento a individuare eventi rischiosi che non sono stati rilevati dai responsabili degli uffici e a integrare, eventualmente, il registro (o catalogo) dei rischi. Similmente, anche gli altri attori descritti nel paragrafo 2 contribuiscono attivamente, dovendosi intendere che una adeguata gestione del rischio è responsabilità dell'intera amministrazione e non unicamente del RPCT.

Ai fini dell'identificazione dei rischi è necessario:

- a) definire l'oggetto di analisi;
- b) utilizzare opportune tecniche di identificazione e una pluralità di fonti informative;
- c) individuare i rischi associabili all'oggetto di analisi e formalizzarli nel PTPCT.



16.2 Analisi del rischio


L'analisi del rischio ha un duplice obiettivo. Il primo è quello di pervenire ad una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente, attraverso l'**analisi dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione**. Il secondo è quello di **stimare il livello di esposizione** dei processi e delle relative attività **al rischio**.

L'analisi è essenziale al fine di comprendere i fattori abilitanti degli eventi corruttivi, ossia i **fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione**. L'analisi di questi fattori consente di individuare le misure specifiche di trattamento più efficaci, ossia le azioni di risposta più appropriate e indicate per prevenire i rischi. I fattori abilitanti possono essere, per ogni rischio, molteplici e combinarsi tra loro.

16.3 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 lo scopo di stabilire:

- a) le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio;

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza		Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
	Piano Triennale 2025-2027		Rev.	Data	Foglio
			00	15/01/2025	51 di 63

b) le priorità di trattamento dei rischi, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera, attraverso il loro confronto.

Per quanto riguarda le azioni da intraprendere, una volta compiuta la valutazione del rischio, dovranno essere valutate le diverse opzioni per ridurre l'esposizione dei processi/attività alla corruzione.

La ponderazione del rischio può anche portare alla decisione di non sottoporre ad ulteriore trattamento il rischio, ma di limitarsi a mantenere attive le misure già esistenti.

Un concetto nodale per stabilire se attuare nuove azioni è quello di rischio residuo. Il rischio residuo è il rischio che permane una volta che le misure di prevenzione sono state correttamente attuate. È opportuno evidenziare che il rischio residuo non potrà mai essere del tutto azzerato in quanto, anche in presenza di misure di prevenzione, la possibilità che si verifichino fenomeni corruttivi attraverso accordi collusivi tra due o più soggetti che aggirino le misure stesse può sempre manifestarsi. Pertanto l'attuazione delle azioni di prevenzione deve avere come obiettivo la riduzione del rischio residuo ad un livello quanto più prossimo allo zero.

Nel definire le azioni da intraprendere si dovrà tener conto in primis 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.


In altri termini, nell'ipotesi in cui le misure introdotte non risultino sufficienti a ridurre in modo significativo il rischio corruttivo si dovrà valutare come ridisegnare e irrobustire le misure di prevenzione già esistenti prima di introdurne di nuove. Quest'ultime, se necessarie, andranno attuate sempre nel rispetto del principio di sostenibilità economica ed organizzativa e degli altri principi indicati nel paragrafo seguente.

Infine, nell'ipotesi sia possibile l'adozione di più azioni volte a mitigare un evento rischioso, andranno privilegiate quelle che riducono maggiormente il rischio residuo, sempre garantendo il rispetto del principio di sostenibilità economica ed organizzativa delle stesse.

Per quanto riguarda, invece, la definizione delle priorità di trattamento, nell'impostare le azioni di prevenzione si dovrà tener conto del livello di esposizione al rischio determinato nella fase precedente e procedere in ordine via via decrescente, partendo dalle attività che presentano un'esposizione più elevata successivamente fino ad arrivare al trattamento di quelle che si caratterizzano per un'esposizione più contenuta.

17.Trattamento del rischio

Il trattamento del rischio è la fase volta ad individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi. In tale fase, le amministrazioni non devono limitarsi a proporre delle misure astratte o generali, ma devono progettare l'attuazione di misure specifiche e puntuali e prevedere scadenze ragionevoli in base alle priorità rilevate e alle risorse disponibili. La fase di individuazione delle misure deve quindi essere impostata avendo cura di contemperare anche la sostenibilità della fase di controllo e di monitoraggio delle stesse, onde evitare la pianificazione di misure astratte e non attuabili.

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza		Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
	Piano Triennale 2025-2027		Rev.	Data	Foglio
			00	15/01/2025	52 di 63

L'individuazione e la progettazione delle misure per la prevenzione della corruzione deve essere realizzata tenendo conto di alcuni aspetti fondamentali. In primo luogo, la distinzione tra misure generali e misure specifiche. Le misure generali intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione; le misure specifiche agiscono in maniera puntuale su alcuni specifici rischi individuati in fase di valutazione del rischio e si caratterizzano dunque per l'incidenza su problemi specifici. Pur traendo origine da presupposti diversi, sono entrambe altrettanto importanti e utili ai fini della definizione complessiva della strategia di prevenzione della corruzione dell'organizzazione.

Anche se la maggior parte delle misure generali si ritiene siano oramai predisposte da tutte le amministrazioni, si ricorda che è sempre necessario verificare la loro corretta e continua attuazione nel tempo sia attraverso il monitoraggio sia attraverso misure integrative o interventi correttivi. Ciò al fine di assicurare la continuità dell'azione e/o di intercettare criticità che hanno reso inadeguata la misura stessa.

È inoltre importante ribadire che l'individuazione e la conseguente programmazione di misure per la prevenzione della corruzione rappresentano il "cuore" del PTPCT: tutte le attività (dall'analisi del contesto alla valutazione del rischio) precedentemente effettuate sono propedeutiche alla identificazione e progettazione delle misure che rappresentano, quindi, la parte fondamentale del PTPCT di ciascuna amministrazione/ente sanitario accreditato. È pur vero tuttavia che, in assenza di un'adeguata analisi propedeutica, l'attività di identificazione e progettazione delle misure di prevenzione può rivelarsi inadeguata.


Da ultimo, si sottolinea che l'individuazione e la progettazione di misure di prevenzione della corruzione rappresentano due passaggi fondamentali e l'uno qualifica l'altro. La presenza di un elenco generico di misure di prevenzione della corruzione, senza un'adeguata programmazione, non assolve – in linea di principio e di fatto – all'importante compito di definizione della strategia di prevenzione della corruzione dell'amministrazione. Si ricorda, a tal proposito, che la stessa legge 190/2012 specifica che il Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza, deve necessariamente contenere "gli interventi organizzativi volti a prevenire il (...) rischio". La qualificazione del PTPCT quale documento di natura "programmatoria" evidenzia la necessità di garantire un'adeguata programmazione di tali "interventi organizzativi" (ossia le misure di prevenzione della corruzione).

In conclusione, il trattamento del rischio rappresenta la fase in cui si individuano le misure idonee a prevenire il rischio corruttivo cui l'organizzazione è esposta (fase 1) e si programmano le modalità della loro attuazione (fase 2).

18. Individuazione delle Misure

La prima e delicata fase del trattamento del rischio ha come obiettivo quello di identificare le misure di prevenzione della corruzione, in funzione delle criticità rilevate in sede di analisi.

In questa fase, dunque, l'amministrazione/ente accreditato con il SSN è chiamata ad individuare le misure più idonee a prevenire i rischi individuati, in funzione del livello di rischio e dei loro fattori abilitanti. Appare subito evidente che la correttezza e l'accuratezza dell'analisi svolta incide fortemente

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza		Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
	Piano Triennale 2025-2027		Rev.	Data	Foglio
			00	15/01/2025	53 di 63

sull'individuazione delle misure più idonee a prevenire il rischio: minore è la conoscenza del processo, più generica sarà l'individuazione degli eventi rischiosi; più superficiale è la fase di analisi e valutazione del rischio, minori saranno le informazioni utili a tarare le misure di prevenzione in funzione dei rischi individuati e delle caratteristiche dell'organizzazione.

L'obiettivo di questa prima fase del trattamento è quella di individuare, per quei rischi (e attività del processo cui si riferiscono) ritenuti prioritari, l'elenco delle possibili misure di prevenzione della corruzione abbinate a tali rischi.

Uno degli scopi della mappatura dei processi sia di far emergere ridondanze, duplicazioni e inefficienze. Procedere ad una semplificazione del processo molto spesso rappresenta una efficace misura di prevenzione della corruzione. L'esistenza di molteplici regolamenti, procedure o guide all'interno di una amministrazione per disciplinare determinati ambiti di intervento può generare confusione: una misura di semplificazione potrebbe consistere nel superamento di tutti questi atti interni attraverso un unico strumento di regolamentazione.

È noto come la corruzione sia spesso causata da un problema culturale, o da assenze di conoscenze delle regole di comportamento; pertanto per incidere su tali tipologie di fattori è utile adoperare misure di sensibilizzazione e di promozione dell'etica, come formazione ad hoc, informazione e comunicazioni sui doveri e gli idonei comportamenti da tenere in particolari situazioni concrete. È utile in questi casi analizzare alcune situazioni reali a rischio corruttivo (case studies), in cui si può incorrere durante la normale attività lavorativa e discutere con i partecipanti sui comportamenti che possono favorire l'emergere di criticità, attraverso riflessioni su temi come il ruolo della dirigenza, la relazione tra comportamenti privati e di lavoro in ufficio, l'utilizzo improprio dei beni aziendali, ecc.

L'individuazione delle misure di prevenzione non dovrà essere fatta in maniera astratta e generica: l'indicazione della mera categoria della misura non può, in alcun modo, assolvere al compito di individuare la misura (sia essa generale o specifica) che si intende attuare. Nei Piani, infatti, dovrà essere chiaramente indicata la misura puntuale che l'amministrazione ha individuato ed intende attuare. Dai monitoraggi effettuati sui PTPCT è emerso un diffuso uso di misure di prevenzione espresse in maniera generica che, così come indicate, non consentono di comprendere le azioni e le modalità di attuazione delle stesse. Ad esempio, indicazioni generiche quali organizzazione di incontri, comunicazioni interne, regolamenti, controlli, sebbene utili a identificare la categoria di misura prevista, non possono essere considerate idonee ad indicare la misura concreta che si intende adottare. Pertanto la misura deve essere descritta con accuratezza, al fine di far emergere concretamente l'obiettivo che si vuole perseguire e le modalità con cui verrà attuata per incidere sui fattori abilitanti il rischio.

18.1 **Requisiti delle misure**

- Presenza ed adeguatezza di misure e/o di controlli specifici pre-esistenti sul rischio individuato e sul quale si intende adottare misure di prevenzione della corruzione.

Al fine di evitare la stratificazione di misure che possono rimanere inapplicate, si rappresenta che, prima dell'identificazione di nuove misure, è necessaria un'analisi sulle eventuali misure previste nei Piani precedenti e su eventuali controlli già esistenti (sul rischio e/o sul processo in esame) per


valutarne il livello di attuazione e l'adeguatezza rispetto al rischio e ai suoi fattori abilitanti. Solo in caso contrario occorre identificare nuove misure; in caso di misure già esistenti e non attuate, la priorità è la loro attuazione, mentre in caso di inefficacia occorre identificarne le motivazioni al fine di modificare/integrare le misure/i controlli esistenti.

- **Capacità di neutralizzazione dei fattori abilitanti il rischio.** L'identificazione della misura di prevenzione deve essere considerata come una conseguenza logica dell'adeguata comprensione dei fattori abilitanti l'evento rischioso. Se l'analisi del rischio ha evidenziato che il fattore abilitante di un evento rischioso in un dato processo è connesso alla carenza dei controlli, la misura di prevenzione dovrà incidere su tale aspetto e potrà essere, ad esempio, l'attivazione di una nuova procedura di controllo o il rafforzamento di quelle già presenti. In questo stesso esempio, avrà poco senso applicare per questo evento rischioso la rotazione del personale dirigenziale perché, anche ammesso che la rotazione fosse attuata, non sarebbe in grado di incidere sul fattore abilitante l'evento rischioso (che è appunto l'assenza di strumenti di controllo). Al contrario, se l'analisi del rischio avesse evidenziato, per lo stesso processo, come fattore abilitante per l'evento rischioso il fatto che un determinato incarico è ricoperto per un tempo eccessivo dal medesimo soggetto, la rotazione sarebbe una misura certamente più efficace rispetto all'attivazione di un nuovo controllo.
- **Sostenibilità economica e organizzativa delle misure.** L'identificazione delle misure di prevenzione è strettamente correlata alla capacità di attuazione da parte degli enti. Se fosse ignorato quest'aspetto, i PTPCT finirebbero per essere poco realistici e quindi restare inapplicati. D'altra parte, la sostenibilità organizzativa non può rappresentare un alibi per giustificare l'inerzia organizzativa rispetto al rischio di corruzione. Pertanto, sarà necessario rispettare due condizioni: a) per ogni evento rischioso rilevante, e per ogni processo organizzativo significativamente esposto al rischio, deve essere prevista almeno una misura di prevenzione potenzialmente efficace; b) deve essere data preferenza alla misura con il miglior rapporto costo/efficacia.
- **Adattamento alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione.** L'identificazione delle misure di prevenzione non può essere un elemento indipendente dalle caratteristiche organizzative. Per questa ragione, i PTPCT dovrebbero contenere un numero significativo di misure specifiche (in rapporto a quelle generali), in maniera tale da consentire la personalizzazione della strategia di prevenzione della corruzione sulla base delle esigenze peculiari di ogni singola amministrazione/ente.

19. Attività a rischio.

A fronte delle condotte elencate possono essere considerate "Aree a rischio" della scrivente organizzazione le seguenti attività:

- ✚ rapporti con il SSN, con l'Assessorato Regionale della Salute, con il Ministero della Salute e con altri enti pubblici: modalità di contribuzione e rendicontazioni, stipula di convenzioni, etc.;
- ✚ corruzione da parte di pazienti (o di loro familiari) per trattamenti privilegiati;
- ✚ corruzione per assegnazione dei pazienti in turni vantaggiosi;
- ✚ corruzione tra dipendenti per sottacere situazioni non conformi;

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza		Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
	Piano Triennale 2025-2027		Rev.	Data	Foglio
			00	15/01/2025	55 di 63

- ✚ corruzione per cessione di dati “particolari” o sensibili;
- ✚ gestione autorizzazioni e concessioni;
- ✚ gestione dei finanziamenti;
- ✚ gestione delle transazioni finanziarie: incassi, pagamenti, investimenti, imposte, tributi e contributi, etc.;
- ✚ redazione del bilancio preventivo e consuntivo;
- ✚ selezione del contraente nell’acquisto di forniture di lavori, beni e servizi;
- ✚ selezione e gestione del personale;
- ✚ affari legali: transazioni e contenzioso.

L’individuazione delle aree a rischio ed il conseguente calcolo relativo alla probabilità del verificarsi del rischio sono riportati nell’allegato A.

In particolare, a livello operativo, sarà dato spazio alla tematica della separazione di ruoli e funzioni tra i soggetti incaricati delle attività connesse alle prestazioni effettuate in regime di convenzione e, soprattutto, a quella relativa all’indicazione nelle richieste di rimborso all’ASP, nei casi di dubbio dell’importo inferiore previsto dal catalogo regionale, in un’ottica integrata dei sistemi di gestione.

Di conseguenza, assumerà un ruolo importante la gestione del processo di prescrizione, prestazione e richiesta di rimborso con individuazione precisa dei soggetti responsabili incaricati dalla società.

20. Misure di prevenzione del fenomeno corruttivo.

Le misure essenziali per la prevenzione del rischio di corruzione sono contenute nella normativa interna della scrivente struttura e in particolare nei seguenti atti che ciascuno è tenuto a conoscere, applicare e rispettare:


- a) Codice etico;
- b) Modello di organizzazione, gestione e controllo.

La L. 190/2012 – essendo stata principalmente concepita per le amministrazioni pubbliche e per gli enti pubblici – prevede un richiamo al Codice di comportamento dei pubblici dipendenti.

Alla luce della natura giuridica di ente di diritto privato la funzione di cui al sopra menzionato Codice di comportamento è nel caso di specie svolta dal Codice Etico adottato.

21. Trasparenza e protezione dei dati personali in termini di riservatezza.

In coerenza con la necessità di pubblicare annualmente i dati dell’attività di monitoraggio svolta dal R.P.C.T., la struttura, in conformità ai principi di protezione dei dati, è tenuta a ridurre al minimo l’utilizzazione di dati personali, evitando il relativo trattamento quando le finalità perseguite nei singoli casi possono essere realizzate mediante dati anonimi o altre modalità che permettano di identificare l’interessato solo in caso di necessità (cd. “minimizzazione del trattamento” di cui all’art. 5 GDPR, Reg. UE 679/2016). Pertanto, anche in presenza degli obblighi di pubblicazione di atti o documenti contenuti nel D.Lgs.33/2013, i soggetti chiamati a darvi attuazione non possono comunque rendere intelligibili i

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza		Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
	Piano Triennale 2025-2027		Rev.	Data	Foglio
			00	15/01/2025	56 di 63

dati personali non pertinenti o, se particolari o giudiziari, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione. Deve pertanto ritenersi consentita la diffusione dei soli dati personali la cui inclusione in atti e documenti da pubblicare sia realmente necessaria e proporzionata alla finalità di trasparenza perseguita nel caso concreto. Di conseguenza, i dati personali che esulano da tale finalità non devono essere inseriti negli atti e nei documenti oggetto di pubblicazione online. In caso contrario occorre provvedere comunque all'oscuramento delle informazioni che risultino eccedenti o non pertinenti.

22. Formazione del personale.

La scrivente struttura promuove adeguati percorsi di formazione in materia di anticorruzione. In particolare, Kabat Srl promuove la conoscenza del presente Piano nei confronti:

- a) soggetti apicali;
- b) dei dipendenti e collaboratori con grado e formazione diversi a seconda della posizione e del ruolo.


In fase di rilevazione dei fabbisogni formativi annuali il R.P.C.T. individuerà i dipendenti operanti in attività c.d. "a rischio" da sottoporre a programma formativo sui temi dell'etica e della legalità; inoltre, accerterà che siano erogati appositi corsi di formazione relativamente al contenuto della Legge Anticorruzione e della Legge Trasparenza.

Nello specifico, sono previste diverse tipologie di formazione, erogata dal RPCT Dott. Gianni Gagliano nominato da Kabat Srl, da organizzarsi periodicamente che garantiscano il riscontro dell'avvenuta formazione:

- a) generale: diretta all'analisi della normativa di riferimento ed alle tematiche dell'etica e della legalità - rivolta a tutti i dipendenti e collaboratori;
- b) specifica: maggiormente connessa al ruolo aziendale rivolta al R.P.C.T. o al personale delle Aree più esposte al rischio corruttivo;
- c) tecnica: attinente a tematiche tecniche specifiche, connesse a determinati incarichi o ruoli presenti nell'organizzazione (es. ufficio tecnico/acquisti).

L'attività formativa verrà svolta di intesa con l'Organismo di Vigilanza e oggetto della stessa saranno, a titolo esemplificativo, le seguenti materie:

- a) la struttura e le finalità del Piano di Prevenzione della Corruzione;
- b) il Codice Etico;
- c) i reati contro la pubblica amministrazione;
- d) le disposizioni, le misure attuate e le procedure esistenti per la prevenzione della corruzione;

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza		Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
	Piano Triennale 2025-2027		Rev.	Data	Foglio
			00	15/01/2025	57 di 63

e) le interazioni tra la disciplina della prevenzione della corruzione – Legge 190/2012- e la disciplina in materia di responsabilità amministrativa degli enti – D. Lgs. 231/01;

f) le norme e le misure attuate in materia di trasparenza;

g) le modalità e i doveri di segnalazione degli illeciti e la disciplina di tutela del dipendente che segnala illeciti di cui è a conoscenza.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione è anch'esso tenuto ad un costante aggiornamento formativo.

23. Whistleblowing


La società per ottemperare al d.lgs. 10 mar 2023, n. 24 che ha attuato la direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ott 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali si è dotata di una piattaforma per la gestione del whistleblowing. La gestione del canale interno di segnalazione è stata affidata all'OdV Dott. Gianni Gagliano, il quale ha l'obbligo di:

- + rilasciare alla persona segnalante avviso di ricevimento della segnalazione entro sette giorni dalla data di ricezione;
- + mantenere le interlocuzioni con la persona segnalante e possono richiedere a quest'ultima, se necessario, integrazioni;
- + dare diligente seguito alle segnalazioni ricevute;
- + fornire riscontro alla segnalazione entro tre mesi dalla data dell'avviso di ricevimento o, in mancanza di tale avviso, entro tre mesi dalla scadenza del termine di sette giorni dalla presentazione della segnalazione.

Ed ha il divieto di:

- + rivelare l'identità della persona segnalante e qualsiasi altra informazione da cui può evincersi, direttamente o indirettamente a persone diverse da quelle competenti a ricevere o a dare seguito alle segnalazioni, senza il consenso espresso della stessa persona segnalante.

La società renderà disponibili sul sito web aziendale nella sezione "Whistleblowing" informazioni chiare sul canale, sulle procedure e sui presupposti per effettuare le segnalazioni interne, nonché sul canale, sulle procedure e sui presupposti per effettuare le segnalazioni esterne. Le suddette informazioni sono esposte e rese facilmente visibili nei luoghi di lavoro, nonché accessibili alle persone che pur non frequentando i luoghi di lavoro intrattengono un rapporto professionale con la società.

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza Piano Triennale 2025-2027	Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
		Rev.	Data	Foglio
		00	15/01/2025	58 di 63

24. Programmazione triennale 2025-2027.

Viene di seguito data evidenza della programmazione delle attività per il triennio 2025-2027.

Anno 2025


- 1) aggiornamento del Piano anticorruzione;
- 2) verifica e implementazione della sezione “Società Trasparente” sul proprio sito internet;
- 3) verifica della correttezza e completezza dei dati pubblicati ex D. Lgs. 33/2013;
- 4) definizione delle procedure di monitoraggio sull’adempimento degli obblighi di pubblicazione.

Anno 2026

- 1) valutazione in merito alle attività poste in essere nel corso dell’esercizio precedente in materia di trasparenza ed implementazione di eventuali azioni correttive o di miglioramento;
- 2) verifica in merito agli aggiornamenti effettuati sulla sezione del sito web dedicato alla trasparenza;
- 3) verifica formazione specifica;
- 4) verifica gestione whistleblowing sul sito web

Anno 2027

- 1) valutazione in merito alle attività poste in essere nel corso dell’esercizio precedente in materia di trasparenza ed implementazione di eventuali azioni correttive o di miglioramento;
- 2) verifica in merito agli aggiornamenti effettuati sulla sezione del sito web dedicato alla trasparenza;
- 3) valutazione bisogni formativi ed eventuale attuazione di piani formativi;
- 4) valutazione sulla trasparenza.

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza Piano Triennale 2025-2027	Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
		Rev.	Data	Foglio
		00	15/01/2025	59 di 63

Mappatura dei rischi

1. Metodologia di analisi del rischio

Rispetto al precedente Piano approvato dalla società è stata modificata la metodologia utilizzata per lo svolgimento del processo di gestione del rischio in quanto rivelatasi idonea ad assicurare una rappresentazione precisa delle informazioni rilevanti, in armonia con gli orientamenti espressi dall'Anac. Di base, è stata conservata l'organizzazione delle matrici di mappatura introdotta con il precedente PTPC dai quali è possibile evincere tutte le informazioni concernenti i processi e le attività nonché l'identificazione, l'analisi, la valutazione ed il trattamento del rischio.

Pur essendo stata sostanzialmente confermata la metodologia di analisi e valutazione del rischio già utilizzata nell'ambito dell'ultimo PTPC, attesi i riscontri positivi prodotti dalla sua applicazione e la compatibilità con gli indirizzi adottati dall'Autorità, si è ritenuto opportuno operare una implementazione della strumentazione di analisi del rischio anche alla luce delle indicazioni fornite dal PNA 2024.


Quest'ultimo, infatti, suggerisce di formalizzare gli eventi a rischio individuati *“tramite la predisposizione di un registro dei rischi (o catalogo dei rischi) dove per ogni oggetto di analisi (processo o attività) si riporta la descrizione di tutti gli eventi rischiosi che possono manifestarsi”*. Il documento è alimentato dalle informazioni riferite al processo di gestione del rischio, riportate all'interno delle mappature dei singoli processi. Da quest'ultime, infatti, sono stati estrapolati i seguenti dati: elencazione dei processi per ciascuna area di rischio; descrizione delle attività in cui si articolano i singoli processi; descrizione dell'evento a rischio; indicazione del livello di esposizione a rischio dell'attività (medio, alto o altissimo); misure di prevenzione individuate dagli uffici; soggetto responsabile dell'attuazione delle misure.

L'RPCT deve analizzarne la ragionevolezza ed evitare che *“una sottostima del rischio porti a non attuare azioni di mitigazione”*, dovendo ricorrere nei casi dubbi ad un **“criterio generale di prudenza”**.

Un esame non improntato a tale criterio, infatti, comporterebbe l'esclusione dal trattamento del rischio, e, quindi, dall'individuazione di misure di prevenzione, di processi in cui siano stati comunque identificati o identificabili possibili eventi rischiosi. Al contrario, è necessario utilizzare tale criterio della prudenza e sottoporre al trattamento del rischio un ampio numero di processi.

Lo studio sui comportamenti, sia nell'ambito dell'analisi del contesto interno sia di quello esterno, deve essere supportato dall'applicazione di un metodo scientifico. La metodologia utilizzata per l'analisi dei rischi di corruzione ha inteso scongiurare proprio le evidenziate criticità, basandosi su un principio di prudenza e privilegiando un sistema di misurazione qualitativo, piuttosto che quantitativo. Si promuove il ricorso ai cd. *“indicatori di rischio” (key risk indicators)*, ritenuti *“in grado di fornire delle indicazioni sul livello di esposizione al rischio del processo o delle sue attività componenti”*.

Viene chiarito, tuttavia, che *“le amministrazioni possono utilizzare anche altre metodologie di valutazione dell'esposizione al rischio, purché queste siano coerenti con l'indirizzo fornito nel presente allegato e adeguatamente documentate nei PTPCT”*. In ogni caso, le valutazioni svolte dovranno essere supportate da dati oggettivi (per es. i dati sui precedenti giudiziari e/o sui procedimenti disciplinari, segnalazioni, ecc.) affinché possa pervenirsi ad una stima del rischio corrispondente al dato reale.

	Sistema di gestione Anticorruzione e Trasparenza		Piano_Anticorruzione_KabatSrl		
	Piano Triennale 2025-2027		Rev.	Data	Foglio
			00	15/01/2025	60 di 63

La metodologia di analisi del rischio utilizzata si fonda sull'adozione di un sistema di misurazione ispirato al modello adottato dal "UN Global Compact", con l'obiettivo di conferire agilità ed efficacia al processo di valutazione del rischio. Si è cercato di concentrare lo sforzo dei responsabili verso la necessaria acquisizione di conoscenze sul contesto ambientale ed operativo delle attività gestite, piuttosto che sulla meccanica applicazione di parametri e formule per il calcolo del rischio. Tale approccio ha posto il responsabile nelle condizioni di dover acquisire un'adeguata consapevolezza della minaccia di corruzione e dei relativi impatti che questa può avere sull'ente, e di conseguenza, sugli *stakeholders* (cittadini, utenti, operatori economici, sistema Paese nel suo complesso).

È evidente che l'adeguato livello di consapevolezza del contesto di minaccia che grava sull'amministrazione costituisce un fondamentale pre-requisito per un'efficace attività di contrasto della corruzione. Quanto alla stima del livello di esposizione al rischio di un evento di corruzione, il valore finale è stato calcolato come *il prodotto* della probabilità dell'evento per l'intensità del relativo impatto:

Rischio (E) = Probabilità(E) x Impatto(E):

1) *la probabilità*

che si verifichi uno specifico evento di corruzione deve essere valutata raccogliendo tutti gli elementi informativi sia di natura oggettiva (ad esempio, eventi di corruzione specifici già occorsi in passato, segnalazioni pervenute all'amministrazione, notizie di stampa), che di natura soggettiva, tenendo conto del contesto ambientale, delle potenziali motivazioni dei soggetti che potrebbero attuare azioni corruttive, nonché degli strumenti in loro possesso; tale valutazione deve essere eseguita dal responsabile al meglio delle sue possibilità di raccolta di informazioni ed operando una conseguente, attenta valutazione di sintesi al fine di rappresentare la probabilità di accadimento dell'evento attraverso una scala crescente su 5 valori: molto bassa, bassa, media, alta, altissima;

2) *l'impatto*

viene valutato calcolando le conseguenze che l'evento di corruzione produrrebbe:

a) *sulla società* in termini di qualità e continuità dell'azione amministrativa, impatto economico, conseguenze legali, reputazione e credibilità istituzionale, etc.;

b) *sugli stakeholders* (cittadini, utenti, imprese, mercato, sistema Paese), a seguito del degrado del servizio reso a causa del verificarsi dell'evento di corruzione.

Precipuo fine di calibrare la metodologia di analisi del rischio al contesto aziendale, è stata presa a riferimento una presunzione di rischio tale da assumere una posizione massimamente garantista. Poiché, come sopra evidenziato, la metodologia di calcolo si basa sul prodotto dei due fattori (probabilità ed impatto), mentre il fattore "probabilità" è stato declinato in una scala crescente di 5 valori (molto bassa, bassa, media, alta, altissima), il fattore "impatto", proprio al fine di assumere una posizione di massima prudenza, è stato declinato in due valori soltanto: "alto" e "altissimo", sulla base della presunzione che qualunque evento di natura corruttiva avrebbe per la società un impatto cruciale. Il prodotto derivante da questi due fattori ha avuto, come possibile esito, soltanto tre valori di rischio: "medio", "alto" e "altissimo", che sono tutti valori che richiedono un adeguato - seppur differenziato - trattamento in termini di mitigazione del rischio, con idonee misure preventive. Ai fini operativi è stata, quindi, utilizzata la seguente matrice di calcolo del rischio.

IMPATTO PROBABILITA'	ALTO	ALTISSIMO
ALTISSIMA	Altissimo	Altissimo
ALTA	Alto	Altissimo
MEDIA	Alto	Altissimo
BASSA	Medio	Alto
MOLTO BASSA	Medio	Medio

La probabilità e l'impatto costituiscono "indicatori di sintesi", caratterizzati da flessibilità e pluralità delle fonti informative di supporto. Gli stessi assumono contenuti più o meno diversi in riferimento ai singoli eventi corruttivi, favorendo una valutazione complessiva dei dati a disposizione.

Mappatura dei rischi

Area di rischio	Processo	Rischio specifico	Probabilità	Impatto	Ponderazione Rischio	Trattamento	Rischio residuo
Acquisizione e gestione del personale	Reclutamento	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	Medio	Medio	Medio	Consultazione Albo professioni ordinistiche	Basso
Acquisizione e gestione del personale	Gestione assenze presenze, premialità, permessi	Abuso nei processi di stabilizzazione finalizzato al reclutamento di candidati particolari	Basso	Medio	Medio	Codici di comportamento informatizzazione del servizio di gestione del personale	Basso
Acquisizione e gestione del personale	Progressioni di carriera	Progressioni economiche o di carriera accordate illegittimamente allo scopo di agevolare dipendenti/candidati particolari	Basso	Alto	Medio	Codici di comportamento Applicazione dei CC.CC.NN.LL	Medio
Acquisizione e gestione del personale	Conferimento di incarichi di collaborazione	Motivazione generica e tautologica circa la sussistenza dei presupposti di legge per il conferimento di incarichi professionali allo scopo di agevolare soggetti particolari	Basso	Alto	Medio	Procedura gestione risorse umane	Medio
Affidamento di lavori, servizi e forniture	Definizione dell'oggetto contrattuale	Definizione dei requisiti di accesso e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici al fine di favorire un'impresa	Basso	Medio	Medio	Procedura Approvvigionamenti	Basso
Affidamento di lavori, servizi e forniture	Individuazione del fornitore	Accordi collusivi tra le imprese	Medio	Medio	Medio	Analisi mercato per medesimo prodotto e Procedura Approvvigionamenti	Medio

Area di rischio	Processo	Rischio specifico	Probabilità	Impatto	Ponderazione Rischio	Trattamento	Rischio residuo
Affidamento di lavori, servizi e forniture	Esecuzione del contratto	Mancato espletamento dei lavori e/o forniture ovvero al di sotto degli standard qualitativi attesi	Medio	Medio	Medio	Verifica periodica dei servizi in outsourcing	Basso
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Gestione paziente	Riconoscimento indebito dell'esenzione dal pagamento di ticket sanitari al fine di agevolare determinati soggetti e conseguente errata rendicontazione al SSR	Medio	Alto	Alto	Tracciabilità e trasparenza dei flussi contabili e finanziari gestione rendicontazione SSR, Separazione di ruoli e funzioni	Alto
Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Gestione paziente	Abuso nell'adozione di provvedimenti aventi ad oggetto condizioni di accesso a servizi pubblici al fine di agevolare particolari soggetti	Medio	Medio	Medio	Gestione whistleblowing	Medio
Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Formazione del Bilancio	Creazione riserve occulte, ipotesi di sovrapprezzo rispetto al prezzo effettivo di mercato per finalità corruttive	Medio	Alto	Alto	Tracciabilità e trasparenza dei flussi contabili e finanziari Sistema di gestione 231/01	Medio
Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Gestione patrimonio immobiliare	Concessione di locali di proprietà a condizioni vantaggiose rispetto al prezzo di mercato per finalità di corruzione	Medio	Alto	Medio	Tracciabilità e trasparenza dei flussi contabili e finanziari, Sistema di gestione 231/01	Basso
Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	Audit ed ispezioni	Condotte di corruzione e concussione nei casi di ispezione e certificazione da parte di enti terzi	Medio	Medio	Medio	Modelli standard di verbali con check list, Sistema di gestione 231/01	Basso