



*26/05/2015 Comunità Montana Valle Seriana*

**Trasparenza e Innovazione:  
obblighi di diffusione delle informazioni della P.A. e  
modellizzazione di flussi di informazione.**

*Ing. Matteo Moi*

*Esperto in Risk Management PA e Società Controllate*



*26/05/2015 – Comunità Montana Valle Seriana*

**Trasparenza e Innovazione nella PA– Parte I:  
Gli obblighi di diffusione delle informazioni della P.A.**

*Ing. Matteo Moi*

*Esperto in Risk Management PA e Società Controllate*



## Il D.lgs 33/2013

Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni

3

*inquadramento, finalità, ambito,  
nuovi obblighi,  
ruoli e responsabilità,  
sanzioni*

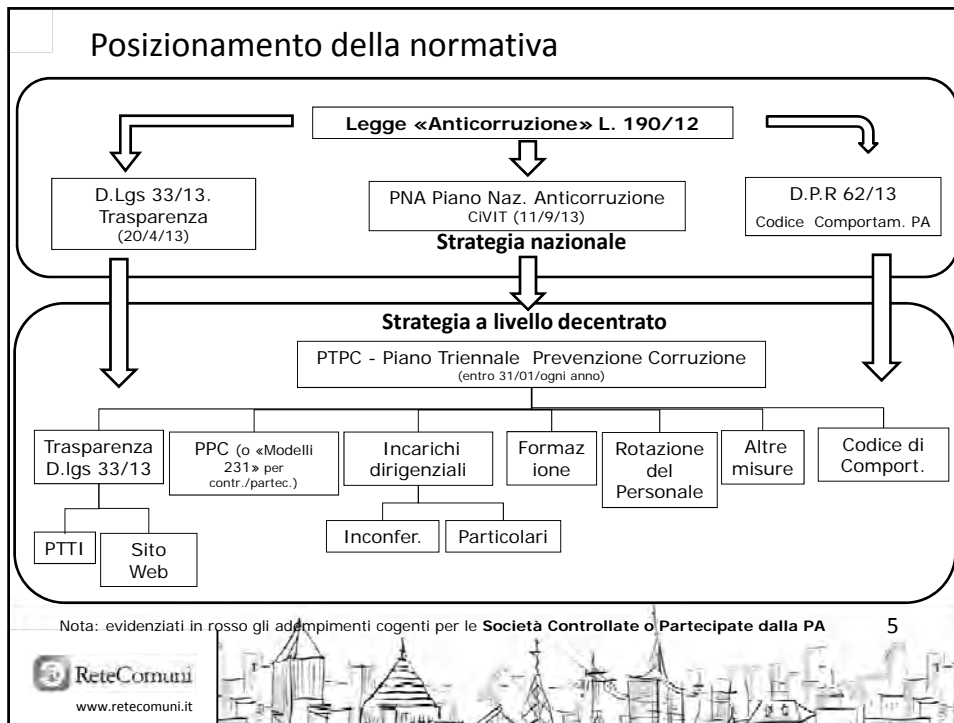


## Il D.lgs 33/13: Inquadramento normativo

- Dal 20 aprile 2013 è in vigore il decreto legislativo 14 marzo 2013, n.33 (D.lgs n.33/2013) recante "**Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni**".
- Il provvedimento è predisposto dal Governo in attuazione dei principi e criteri di delega previsti nell'art. 1, comma 35 della Legge "Anticorruzione" (L. 190/12 recante «Disposizioni per la prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione») e ne prosegue l'azione normativa.
- Il Decreto non si limita a **riordinare**, in un unico corpo normativo, le numerose disposizioni legislative in materia di obblighi di informazione, trasparenza e pubblicità da parte delle pubbliche amministrazioni ma **modifica e integra** l'attuale quadro normativo, prevedendo ulteriori obblighi di pubblicazione di dati ed ulteriori importanti adempimenti



4



### Definizione corruzione (P.N.A.)

- Tutte le varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri **l'abuso** da parte di un sogetto (pubblico) del potere a lui affidato al **fine di ottenere vantaggi privati**.
- Le situazioni rilevanti sono più ampie della fattispecie penalistica e sono tali da comprendere non solo l'intera gamma dei delitti contro la pubblica amministrazione, ma anche le situazioni in cui - a prescindere dalla rilevanza penale - venga in evidenza un **malfunzionamento** <sup>novità</sup> **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.

## Cos'è il PTPC? Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione

Il PTPC è uno *strumento di prevenzione della corruzione amministrativa* (L. 190/12 Cfr. art. 9 comma1), deve essere adottato dalle PA entro il 31 gennaio di ogni anno, prendendo a riferimento il triennio successivo a scorrimento, con l'obiettivo di:

- ▶ **individuare le attività** nell'ambito delle quali è più elevato il **rischio di corruzione**, anche raccogliendo le proposte dei dirigenti;
- ▶ prevedere **meccanismi di formazione, attuazione e controllo delle decisioni idonei** a prevenire il rischio di corruzione;
- ▶ prevedere **obblighi di informazione** nei confronti del RPC;
- ▶ **monitorare il rispetto dei termini**, previsti dalla legge o dai regolamenti, *per la conclusione dei procedimenti*;
- ▶ **monitorare i rapporti tra l'amministrazione e i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere**, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dirigenti e i dipendenti dell'amministrazione;
- ▶ individuare **specifici obblighi di trasparenza ulteriori** rispetto a quelli previsti da disposizioni di legge



## Il D.lgs 33/13: Finalità

attraverso una maggiore **trasparenza** nelle Pubbliche Amministrazioni

- Favorire la prevenzione alla **corruzione** L 190/2012, PNA
- Sostenere il miglioramento della **performance** D.Lgs 150/2009
- Migliorare l'**accountability** dei manager pubblici DFP Linee Guida Rendicont. Sociale PA
- Attivare *nuovo tipo di* **«controllo sociale» (accesso civico)** novità
- Abilitare nuovi meccanismi di **collaborazione** tra PA e cittadini novità



## Il D.lgs 33/13: I pilastri del decreto «trasparenza»

- Riordinare**, in un unico corpo normativo, le numerose disposizioni legislative in materia di **obblighi di informazione, trasparenza e pubblicità da parte delle pubbliche amministrazioni**, stratificatesi nel corso degli anni,
- Introdurre ulteriori obblighi** di pubblicazione di dati ed ulteriori importanti **adempimenti**
- Uniformare** gli obblighi e le modalità di pubblicazione per **tutte le pubbliche amministrazioni** definite nell'art. 1, comma 2 del D.lgs 165/2001 e per gli **enti controllati o partecipati**
- Definire ruoli, responsabilità e processi** in capo alle *pubbliche amministrazioni e agli organi di controllo*

## Il D.lgs 33/13: Principio generale di trasparenza (art 1)

1. La trasparenza è intesa come **accessibilità totale** delle informazioni concernenti *l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni*, allo scopo di favorire **forme diffuse di controllo** sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.
2. La trasparenza concorre ad attuare il *principio democratico e i principi costituzionali* di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. Essa è condizione di garanzia delle *libertà individuali e collettive*, nonché *dei diritti civili, politici e sociali*, integra il *diritto ad una buona amministrazione* e concorre alla *realizzazione di una amministrazione aperta, al servizio del cittadino*.
3. Le disposizioni *integrano l'individuazione del* **livello essenziale delle prestazioni erogate** dalle amministrazioni

## Il D.lgs 33/13: Oggetto

### Art. 2 Oggetto

1. Le disposizioni del presente decreto individuano gli **obblighi di trasparenza** concernenti l'**organizzazione e l'attività** delle pubbliche amministrazioni e le modalità per la sua realizzazione.

2. Ai fini del presente decreto, per **pubblicazione** si intende la pubblicazione, in conformità alle specifiche e alle regole tecniche di cui **all'allegato A**, nei **siti (internet) istituzionali** delle pubbliche amministrazioni dei documenti, delle informazioni e dei dati concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, cui corrisponde il **diritto di chiunque di accedere ai siti direttamente ed immediatamente, senza autenticazione ed identificazione.**



## Il D.lgs 33/13: I destinatari degli obblighi

### Art. 11 Ambito soggettivo di applicazione

1. Ai fini del presente decreto per «**pubbliche amministrazioni**» si intendono tutte le amministrazioni di cui **all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165**, e successive modificazioni.

2. Alle **società partecipate** dalle pubbliche amministrazioni di cui al comma 1 e alle società da esse **controllate** ai sensi dell'articolo 2359 del codice civile si applicano, limitatamente alla attività di pubblico interesse disciplinata dal diritto nazionale o dell'Unione europea, le disposizioni dell'articolo 1, commi da 15 a 33, della legge 6 novembre 2012, n. 190.



## Il D.lgs 33/13: Nuovi obblighi e adempimenti

Tutte le novità

- ☀️ l'istituzione del diritto **dell'accesso civico**, (art.5)
- ☀️ l'obbligo di predisporre e pubblicare il **programma triennale per la trasparenza e l'integrità** (art.10), P.T.T.I.,
- ☀️ l'obbligo di nominare il **Responsabile della trasparenza** (art.43) avente compiti di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione e di segnalazione dei casi di mancato o ritardato adempimento,
- ☀️ la rivisitazione della disciplina in materia di trasparenza sullo stato patrimoniale e reddituale di **politici e amministratori pubblici** e relative sanzioni (art. 13, 14, 15, 47, e Delibere ANAC 66 e 67/2013)
- ☀️ l'obbligo di definire nella home page del **sito internet istituzionale** di ciascun Ente un'apposita sezione denominata "**Amministrazione trasparente**" molto dettagliata (art. 9 e art 48, allegato A)
- ☀️ la pubblicazione del **Conto Annuale del personale** (art 16), dove sono rappresentati i dati relativi alla dotazione organica e al personale in servizio e al relativo costo, con l'indicazione della distribuzione tra le diverse qualifiche e aree professionali
- ☀️ una compiuta disciplina delle **sanzioni** conseguenti alla violazione degli obblighi di trasparenza. (art 15, 22, 28, 46, 47; e Delibera ANAC 66/2013)

## Il D.lgs 33/13: l'accesso civico

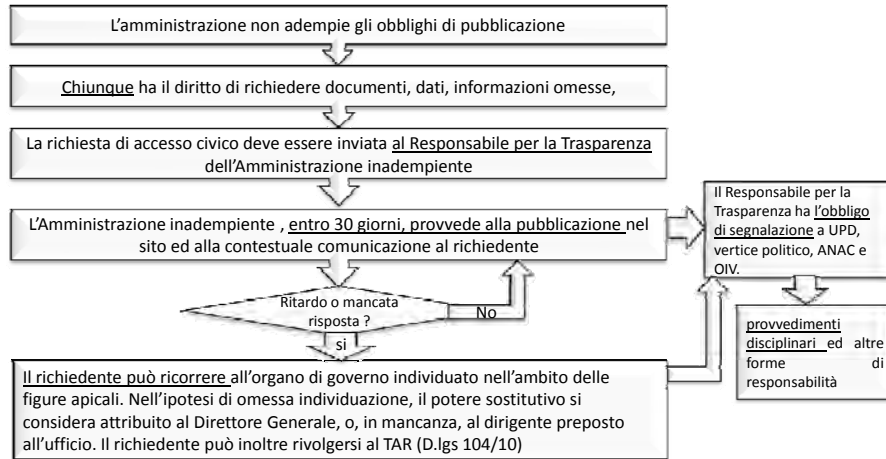
Il decreto *introduce e disciplina* l'istituto dell' **accesso civico**, che consiste nel **diritto «di chiunque» di avere accesso e libera consultazione a tutti i documenti, dati e informazioni che l'Amministrazione ha l'obbligo di pubblicare** (nell'apposita sezione del **sito web «Amministrazione Trasparente»**).

Tutti i cittadini italiani e tutti gli stakeholder (Istituti di ricerca, Imprese, Associazioni, Giornalisti, etc) diventano quindi **attori fondamentali ed attivi** del processo di **cambiamento organizzativo** sotteso dalla nuova normativa anticorruzione; tutti possono vigilare, attraverso il sito web, non solo sul corretto adempimento formale degli obblighi di pubblicazione ma soprattutto sulle **finalità (obiettivi) e modalità di utilizzo delle risorse pubbliche (destinazione risorse e costi dei servizi)**

Il legislatore ha quindi ampliato sia le *informazioni* che le Amministrazioni devono rendere disponibili sia i *requisiti in capo al richiedente* rispetto alla normativa precedente.

Il ricevimento di una richiesta di accesso civico può attivare **provvedimenti disciplinari ed altre forme di responsabilità**

## Il D.lgs 33/13: l'accesso civico



## Il D.lgs 33/13: l'accesso civico

Sintesi della norma (art. 5)

- L'obbligo previsto dalla normativa vigente in capo alle pubbliche amministrazioni di pubblicare documenti, informazioni o dati comporta il **diritto di chiunque di richiedere i medesimi, nei casi in cui sia stata omessa la loro pubblicazione.**
- La richiesta di accesso civico *non è sottoposta ad alcuna limitazione* quanto alla legittimazione soggettiva del richiedente, *non deve essere motivata, è gratuita* e va **presentata al responsabile della trasparenza** dell'amministrazione
- L'amministrazione, **entro trenta giorni**, procede alla **pubblicazione nel sito** del documento, dell'informazione o del dato richiesto e lo trasmette contestualmente al richiedente, ovvero **comunica al medesimo l'avvenuta pubblicazione**, indicando il collegamento ipertestuale a quanto richiesto. Se il documento, l'informazione o il dato richiesti risultano già pubblicati nel rispetto della normativa vigente, l'amministrazione indica al richiedente il *relativo collegamento ipertestuale*.



## Il D.lgs 33/13: l'accesso civico

Sintesi della norma (art. 5)

- *Nei casi di ritardo o mancata risposta il richiedente può ricorrere al titolare del **potere sostitutivo** (articolo 2, comma 9-bis della legge 7 agosto 1990, n. 241 e smi) che, verificata la sussistenza dell'obbligo di pubblicazione provvede alla *pubblicazione nel sito* del documento, dell'informazione o del dato richiesto e *comunica al richiedente l'avvenuta pubblicazione**
- La richiesta di accesso civico comporta **l'obbligo di segnalazione all'ufficio di disciplina da parte del Responsabile della trasparenza**, ai fini dell'eventuale attivazione del procedimento disciplinare. Il responsabile segnala gli inadempimenti anche al **vertice politico** dell'amministrazione, all'**OIV** ai fini dell'attivazione delle altre forme di responsabilità.

17



## Il Programma Triennale per la Trasparenza e Integrità (art 10)

### Obiettivo

Col D.lgs 33/2013 diventa obbligatoria anche per gli Enti Locali, e non più volontaria, l'adozione di un Programma Triennale per la Trasparenza e Integrità (P.T.T.I.), che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, la legalità e lo sviluppo dell'integrità.

### Gestione e aggiornamento

Il responsabile per la trasparenza svolge un'attività di controllo dell'adempimento degli obblighi di pubblicazione da parte dei dirigenti responsabili degli uffici dell'Amministrazione.

Il P.T.T.I. deve essere aggiornato annualmente, entro il 31 gennaio, a cura del responsabile per la trasparenza, e pubblicato sul sito web

### Verifica

Il P.T.T.I. deve prevedere specifiche misure di monitoraggio e di vigilanza sull'attuazione degli obblighi di trasparenza, i cui *risultati devono essere pubblicati*

18



### P.T.T.I. Contenuti (la normativa)

**Art. 10, c.1,2. Le misure, i modi e le iniziative volti all'attuazione degli obblighi di pubblicazione** previsti dalla normativa vigente, ivi comprese le **misure organizzative** volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei **flussi informativi**.

Le misure del P.T.T.I. sono collegate con le misure e gli interventi previsti dal **Piano triennale di prevenzione della corruzione (P.T.P.C.)**, del quale di norma costituisce una sezione (entrambi i piani devono essere aggiornati annualmente entro il 31 gennaio)

**Art. 10, c.7. le modalità, i tempi di attuazione, le risorse dedicate e gli strumenti di verifica** dell'efficacia delle iniziative in materia di trasparenza

Art. 10, c.3. **Gli obiettivi indicati nel P.T.T.I** sono formulati in collegamento con la programmazione strategica e operativa dell'amministrazione, definita in via generale nel **Piano della performance (P.P.)** e negli analoghi strumenti di programmazione previsti negli enti locali

19

### P.T.T.I. Contenuti (CiVIT) Delibera CiVIT n.50 del 4 luglio 2013 «Linee guida per l'aggiornamento del programma triennale per la trasparenza e integrità 2014-2016»

Sezione	Descrizione
<i>Introduzione</i>	Organizzazione e funzioni dell'Amministrazione
<i>1. Le principali novità</i>	Principali cambiamenti rispetto al Programma precedente
<i>2. Procedimento di elaborazione e adozione del Programma</i>	<u>Obiettivi strategici</u> in materia di trasparenza; <u>collegamenti</u> col P.P o analoghi strumenti di Programmazione; indicazione degli <u>uffici e dei dirigenti coinvolti</u> per l' <u>elaborazione del Programma</u> ; modalità e risultati del <u>coinvolgimento degli stakeholder</u> ; <u>termini e modalità di attuazione del Programma</u> da parte degli <u>Organi di vertice</u>
<i>3. Iniziative di comunicazione della trasparenza</i>	<u>Diffusione</u> dei contenuti del PTI e dei dati pubblicati; Organizzazione e risultati attesi delle <u>Giornate della trasparenza</u>
<i>4. Processo di attuazione del Programma</i>	<u>Individuazione dei dirigenti responsabili</u> della <u>elaborazione, trasmissione, pubblicazione e aggiornamento</u> dei dati; individuazione di eventuali <u>referenti per la trasparenza</u> e modalità di <u>coordinamento</u> ; misure organizzative per la <u>regolarità e tempestività dei flussi informativi</u> ; misure di <u>monitoraggio</u> e di <u>vigilanza</u> ; strumenti di <u>rilevazione dell'utilizzo</u> della sezione «Amministr. Trasparente» del sito web; misure per <u>l'efficacia dell'accesso civico</u>
<i>6. Dati ulteriori</i>	Informazioni, Tabelle in <u>formato aperto</u> che l'Amministrazione si impegna a pubblicare entro la fine dell'anno e nel triennio, <u>ulteriori alle obbligatorie</u>

20

## Limiti alla trasparenza (art. 4) – Trasparenza e Privacy



1. Gli obblighi di pubblicazione dei **dati personali** *diversi dai dati sensibili e dai dati giudiziari\**, comportano la **possibilità di una diffusione** dei dati *medesimi attraverso siti istituzionali*, nonché il loro **trattamento** secondo modalità che ne consentono la *indicizzazione* e la *rintracciabilità* tramite i motori di ricerca web ed il loro *riutilizzo* ai sensi dell'articolo 7 nel **rispetto dei principi sul trattamento dei dati personali**.

4. Nei casi in cui **norme di legge o di regolamento prevedano la pubblicazione di atti o documenti**, le *pubbliche amministrazioni* provvedono a **rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari, non indispensabili** rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione.

\*di cui all'articolo 4, comma 1, lettera d) ed e), del decreto legislativo 30 giugno 2003 n. 196



21



## Pubblicazione di altre informazioni, dati ulteriori (art. 4)

3. Le pubbliche amministrazioni *possono disporre la pubblicazione nel proprio sito istituzionale di dati, informazioni e documenti che non hanno l'obbligo di pubblicare ai sensi del presente decreto* o sulla base di specifica previsione di legge o regolamento, fermi restando i limiti e le condizioni espressamente previsti da disposizioni di legge, *procedendo alla* **anonimizzazione dei dati personali** eventualmente presenti.



L'ottica della *trasparenza come «accessibilità totale»* implica l'impegno delle P.A. a pubblicare **informazioni ulteriori rispetto a quelle obbligatorie**, in una logica di *piena apertura e collaborazione* verso l'esterno.

Devono essere *individuare in base alle richieste di conoscenza dei propri portatori di interesse (stakeholder)*; possono consistere anche in *elaborazioni di «secondo livello» di dati* per integrare e/o rendere maggiormente comprensibili le informazioni



22

### Dati aperti e riutilizzo (art. 7) «open data»

1. I documenti, le informazioni e i dati oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi della normativa vigente, resi disponibili anche a seguito dell'accesso civico di cui all'articolo 5, sono **pubblicati in formato di tipo aperto** ai sensi dell'articolo 68 del Codice dell'amministrazione digitale, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, e sono **riutilizzabili** ai sensi del decreto legislativo 24 gennaio 2006, n. 36, del decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, e del decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196, senza ulteriori restrizioni diverse dall'**obbligo di citare la fonte** e di rispettarne l'**integrità**.

**SI:** Formato di pubblicazione aperto (es. ods, rtf, csv, pdf elaborabile) o elaborabile (es. doc, xls, html)

**NO:** Formato di pubblicazione non aperto e non elaborabile (es. immagine jpeg, tif, pdf scannerizzato);

23



*Quali sono tutti i **soggetti coinvolti** nel processo di gestione del rischio, interni ed esterni?*

*Quali sono le **responsabilità ed i compiti** dei diversi ruoli coinvolti?*

*Quali sono i **livelli di controllo e di monitoraggio**?*

*Ci sono **sanzioni**? Quali? Per chi?*

*Qual è il **mio ruolo** ed i miei compiti?*

*Cosa posso fare io per **migliorare la trasparenza e l'innovazione** nella mia Amministrazione?*

24





**Il D.lgs 33/13: Ruoli e compiti**

**l'autorità di indirizzo politico (L 190/12, PNA):**

- designa il responsabile della prevenzione della corruzione (RPC) (art. 1, comma 7, della l. n. 190);
- adotta il P.T.P.C. e i suoi aggiornamenti e li comunica al Dipartimento della funzione pubblica e, se del caso, alla regione interessata (art. 1, commi 8 e 60, della l. n. 190);
- adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale, che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione (ad es.: criteri generali per il conferimento e l'autorizzazione allo svolgimento degli incarichi da parte dei dipendenti ex art. 53 del d.lgs. n. 165 del 2001);

26

ReteComuni  
www.retecomuni.it

## Il D.lgs 33/13: Ruoli e compiti

### Responsabile per la prevenzione della corruzione (RPC)

- Viene *individuato dall'organo di indirizzo politico*, di norma tra i dirigenti amministrativi di ruolo di prima fascia in servizio, ai fini della *predisposizione del piano di prevenzione della corruzione*. Negli enti locali, il responsabile della prevenzione della corruzione è individuato, di norma, nel *segretario*, salva diversa e motivata determinazione. (art. 1, comma 6 e 7, della l. n. 190/12);
- Ha il *compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del piano di prevenzione della corruzione, attraverso attività di verifica e monitoraggio* (art. 1, comma 9 e 10, della l. n. 190/12)
- coincide, di norma, con il *responsabile della trasparenza* e ne svolge conseguentemente le funzioni (art. 43 d.lgs. n. 33 del 2013);

## Il D.lgs 33/13: Ruoli e compiti

### Responsabile per la prevenzione della corruzione

Compiti indicati dalla Legge (L 190/12, art 1) e nella circolare del DFP n. 1 / 2013:

- Elabora la ***proposta del piano di prevenzione***, da sottoporre all'autorizzazione dell'organo di indirizzo politico (art 1, c. 8)
- Definisce procedure appropriate per la ***selezione e la formazione del personale*** destinato ad operare in settori esposti al rischio di corruzione (*art 1. c.8*)
- Procede alla ***verifica dell'efficace attuazione del piano*** e della sua ***idoneità***, attraverso attività di *controllo e monitoraggio* (*art 1. c. 10. , lett. a*),
- Propone la ***modifica del piano*** quando sono accertate significative *violazioni* delle prescrizioni ovvero quando intervengono *mutamenti* nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione (art 1. c. 10, lett. a);
- d'intesa con il dirigente competente, effettua la ***verifica dell'effettiva rotazione degli incarichi*** negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione (art 1. c. 10, lett. b)
- Individua il personale da inserire nei ***programmi di formazione sui temi dell'etica e della legalità*** (*art 1. c.10, lett. C*)
- elabora la ***relazione annuale*** sull'attività svolta e ne assicura la pubblicazione (art. 1, c.14);

## Il D.lgs 33/13: Ruoli e compiti

**i referenti per la prevenzione** per l'area di rispettiva competenza (PNA):

possono essere individuati nel P.T.P.C. (secondo quanto previsto nella circolare Dipartimento della funzione pubblica n. 1 del 2013), svolgono attività informativa nei confronti del responsabile, affinché questi abbia elementi e *riscontri* sull'intera organizzazione ed attività dell'amministrazione, e di costante monitoraggio sull'attività svolta dai dirigenti assegnati agli uffici di riferimento, anche con riferimento agli obblighi di rotazione del personale;

osservano le misure contenute nel P.T.P.C. (art. 1, comma 14, della l. n. 190 del 2012);

## Il D.lgs 33/13: Ruoli e compiti

### Responsabile per la trasparenza (art. 43) - RT

- Provvede all'aggiornamento del P.T.T.I.
- Controlla il corretto adempimento da parte dell'Amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa
- Segnala all'organo di indirizzo politico, all'O.I.V., all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'U.P.D. i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione, ai fini dell'attivazione del provvedimento disciplinare e delle altre forme di responsabilità
- Controlla e assicura la regolare attuazione dell'accesso civico (art.5)

## Il D.lgs 33/13: Ruoli e compiti

### I dirigenti responsabili degli uffici dell'Amministrazione (art. 43, c.3)

- Garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge
- svolgono attività informativa nei confronti del responsabile, dei referenti e dell'autorità giudiziaria (art. 16 d.lgs. n. 165 del 2001; art. 20 d.P.R. n. 3 del 1957; art.1, comma 3, l. n. 20 del 1994; art. 331 c.p.p.);
- partecipano al processo di gestione del rischio;
- propongono le misure di prevenzione (art. 16 d.lgs. n. 165 del 2001);
- assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione;
- adottano le misure gestionali, quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e rotazione del personale (artt. 16 e 55 bis d.lgs. n. 165 del 2001);
- osservano le misure contenute nel P.T.P.C. (art. 1, comma 14, della l. n.190 del 2012);

## Il D.lgs 33/13: Ruoli e compiti

### Ufficio provvedimenti Disciplinari U.P.D.

- svolge i procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza (art. 55 bis d.lgs. n. 165 del 2001);
- provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'autorità giudiziaria (art. 20 d.P.R. n. 3 del 1957; art.1, comma 3, l. n. 20 del 1994; art.331 c.p.p.);
- propone l'aggiornamento del Codice di comportamento;



## Il D.lgs 33/13: Ruoli e compiti

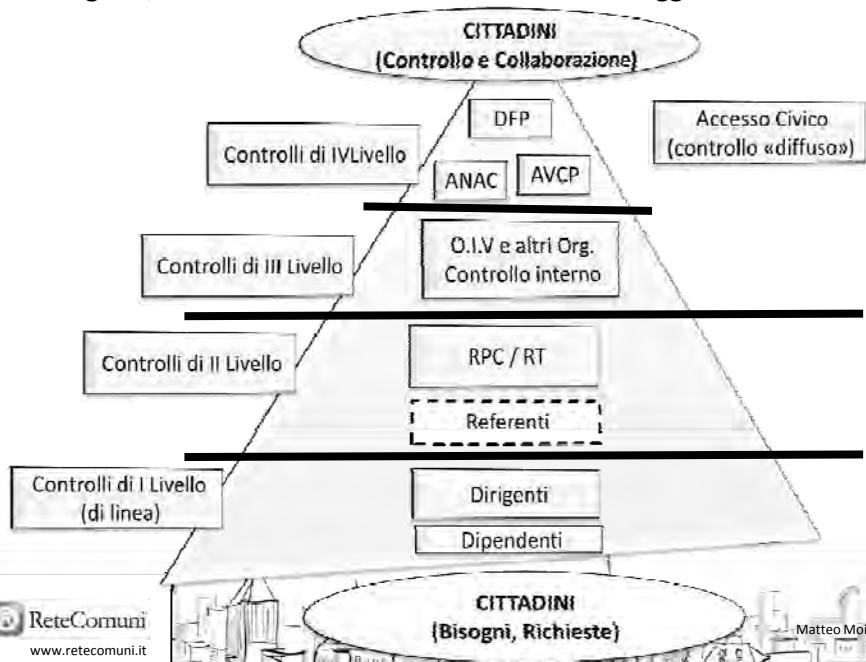
### tutti i dipendenti dell'amministrazione:

- partecipano al processo di gestione del rischio (Allegato 1, par. B.1.2.);
- osservano le misure contenute nel P.T.P.C. (art. 1, comma 14, della l. n. 190 del 2012) e nel P.T.T.I.;
- segnalano le situazioni di illecito al proprio dirigente o all'U.P.D. (art. 54 bis del d.lgs. n. 165 del 2001);
- segnalano casi di personale conflitto di interessi (art. 6 bis l. n. 241 del 1990; artt. 6 e 7 Codice di comportamento);

### i collaboratori a qualsiasi titolo dell'amministrazione:

- osservano le misure contenute nel P.T.P.C.;
- segnalano le situazioni di illecito (art. 8 Codice di comportamento).

## Il D.lgs 33/13: Livelli e Ruoli di Controllo e Monitoraggio



## Il D.lgs 33/13: Ruoli e compiti – Controllo e Monitoraggio

### Organismi Indipendenti di Valutazione (O.I.V) – (art 44)

- Verificano la coerenza tra il P.T.T.I. ed il P.P. (Piano della Performance)
- Valutano l'adeguatezza degli indicatori utilizzati
- Utilizzano i dati e le informazioni relative agli obblighi di trasparenza anche per la valutazione della performance organizzativa ed individuale del responsabile e dei soggetti obbligati alla trasmissione dei dati
- partecipano al processo di gestione del rischio (Allegato 1, par. B.1.2.);
- considerano i rischi e le azioni inerenti la prevenzione della corruzione nello svolgimento dei compiti ad essi attribuiti;
- svolgono compiti propri connessi all'attività anticorruzione nel settore della trasparenza amministrativa (artt. 43 e 44 d.lgs. n. 33 del 2013);
- esprimono parere obbligatorio sul Codice di comportamento adottato da ciascuna amministrazione (art. 54, comma 5, d.lgs. n. 165 del 2001);

35



## Il D.lgs 33/13: Ruoli e compiti - Controllo e Monitoraggio

### Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (art. 45) - ANAC

*(ex CiVIT - Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche )*

- **Vigila** sul corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione esercitando **poteri ispettivi**, attraverso la richiesta di informazioni ai responsabili per la trasparenza e agli O.I.V.
- **Ordina** la pubblicazione dei dati omessi
- **Controlla** l'operato dei responsabili per la trasparenza a cui può chiedere il rendiconto dei risultati dei controlli svolti

36



## Il D.lgs 33/13: Ruoli e compiti - Controllo e Monitoraggio

ANAC (ex CIVIT)

- **segnala i casi gravi di inadempimento o di adempimento parziale**
  - **all'ufficio di disciplina dell'amministrazione** interessata ai fini dell'eventuale attivazione del procedimento disciplinare a carico del responsabile o del dirigente tenuto alla trasmissione delle informazioni
  - **ai vertici politici** delle amministrazioni, agli **OIV** e, se del caso, alla **Corte dei conti**, ai fini dell'attivazione delle altre forme di responsabilità.
- **rende pubblici** i relativi provvedimenti.
- controlla e rende noti i casi di mancata attuazione degli obblighi di pubblicazione di cui all'articolo 14 (obblighi di pubblicazione concernenti i componenti degli **organi di indirizzo politico**), *pubblicando i nominativi dei soggetti interessati* per i quali non si è proceduto alla pubblicazione.

37



## Il D.lgs 33/13: Ruoli e compiti - Controllo e Monitoraggio

**Guardia di Finanza**

- Collabora con ANAC nel ciclo della trasparenza attraverso attività di controllo documentale (Delibera ANAC 77/2013)

**Dipartimento della Funzione Pubblica - DFP**

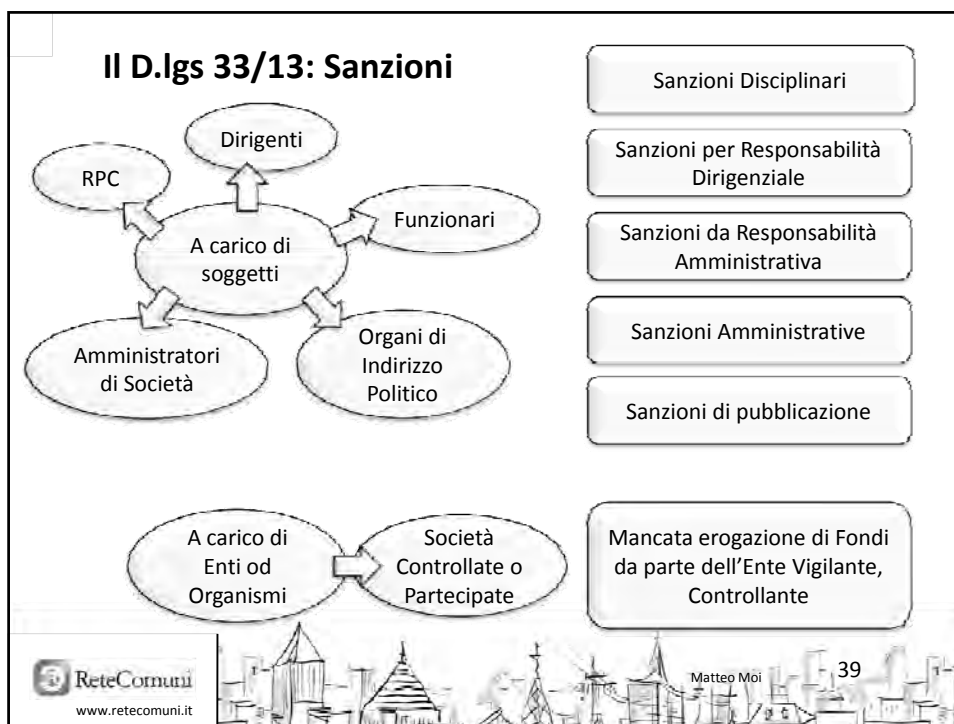
- Effettua il monitoraggio finalizzato all'implementazione della strategia di prevenzione della corruzione
- Supporta le amministrazioni nell'organizzazione degli adempimenti di trasparenza

**Autorità per la Vigilanza sui Contratti Pubblici di lavori, servizi e forniture A.V.C.P.**

- Con riferimento alle procedure di appalto riceve dalle amministrazioni i dati e le informazioni di cui all'art 1 comma 32 della legge 190/12, informazioni che devono essere pubblicate anche sul sito internet dell'amministrazione

38





## Il sito internet istituzionale e la nuova sezione «amministrazione trasparente»

40

*I requisiti previsti dal D.lgs 33/2013: La sezione «Amministrazione Trasparente»  
Gli strumenti di monitoraggio a disposizione delle PA e Cittadini ("La Bussola della Trasparenza")*

*Come deve essere fatto il **sito web** di un **Comune** e delle **Società controllate o partecipate**?*

*Qual è la **situazione negli altri comuni, comunità montane, unioni, associazioni**?*

*Il **nostro sito web** è fatto bene? Contiene tutte le informazioni necessarie? Le informazioni sono al posto giusto? La qualità e la completezza sono adeguate?*

*Quali **attività di miglioramento** (organizzativo, informatico, etc) possiamo intraprendere?*

41



## Sito Web: Sezione «Amministrazione Trasparente»

(Allegato A)

### Sottosezioni - Livello 1

- Disposizioni generali
- Organizzazione
- Consulenti e Collaboratori
- Personale
- Bandi di concorso
- Performance
- Enti controllati
- Attività e procedimenti
- Provvedimenti
- Controlli sulle imprese
- Bandi di gara e contratti
- Sovvenzioni, contributi, sussidi, corrispettivi e compensi
- Bilanci
- Beni immobili e gestione patrimonio
- Controlli e rilievi sull'amministrazione
- Servizi Erogati
- Pagamenti dell'amministrazione
- Opere Pubbliche
- Pianificazione e governo del territorio
- Informazioni ambientali
- Strutture Sanitarie private accreditate
- Interventi straordinari e di emergenza
- Altri Contenuti

42



**Sito Web: Sezione  
«Amministrazione Trasparente»  
(Allegato A)**

**Sottosezioni Livelli 1 e 2**

CONTENUTO MINIMO (Sottoz. Liv I)	ID INDICATORE	INDICATORE (Sottoz. Liv II)	Rif. DI33/13
Amministrazione Trasparente	200.1	Amministrazione Trasparente	
Disposizioni generali	201.1	Disposizioni generali	
Disposizioni generali	201.2	Programma per la trasparenza e l'integrità	Art. 10, c.8, lett.a
Disposizioni generali	201.3	Atti generali	Art. 12, c.1,2
Disposizioni generali	201.4	Oneri informativi per cittadini e imprese	Art. 34, c.1,2
Organizzazione	202.1	Organizzazione	
Organizzazione	202.2	Organi di indirizzo politico-amministrativo	Art. 13, c.1, lett. A; Art. 14
Organizzazione	202.3	Sanzioni per mancata comunicazione dei dati	Art. 47
Organizzazione	202.4	Rendiconti gruppi consiliari regionali/provinciali	Art. 28, c.1
Organizzazione	202.5	Articolazione degli uffici	Art. 13, c.1, lett b,c
Organizzazione	202.6	Telefono e posta elettronica	Art. 13, c.1, lett d
Consulenti e Collaboratori	203.1	Consulenti e Collaboratori	Art. 15, c.1,2
Personale	204.1	Personale	
Personale	204.2	Incarichi amministrativi di vertice	Art. 15, c.1,2, Art.41, c.2,3
Personale	204.3	Dirigenti	Art. 10, c.8, lett. d, Art. 15, c.1,2,5, Art.41 c. 2,3
Personale	204.4	Posizioni organizzative	Art. 10, c.8, lett. D
Personale	204.5	Dotazione organica	Art. 16, c. 1,2
Personale	204.6	Personale non a tempo indeterminato	Art. 17, c. 1,2
Personale	204.7	Tassi di assenza	Art. 16, c. 3
Personale	204.8	Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti	Art. 18, c.1
Personale	204.9	Contrattazione collettiva	Art. 21, c.1
Personale	204.10	Contrattazione integrativa	Art. 21, c.2
Personale	204.11	OIV	Art. 10, c.8, lett. C
Bandi di concorso	205.1	Bandi di concorso	Art. 19, c.1,2
Performance	206.1	Performance	
Performance	206.2	Piano della Performance	Art. 10, c.8, lett. B
Performance	206.3	Relazione sulla Performance	Art. 10, c.8, lett. B
Performance	206.4	Ammontare complessivo dei premi	Art. 20, c.1
Performance	206.5	Dati relativi ai premi	Art. 20, c.2
Performance	206.6	Benessere organizzativo	Art. 20, c.3
Enti Controllati	207.1	Enti Controllati	
Enti Controllati	207.2	Enti pubblici vigilati	Art. 22, c.1, lett. A; Art. 22, c.2,3
Enti Controllati	207.3	Società partecipate	Art. 22, c.1, lett. B, Art. 22, c.2,3
Enti Controllati	207.4	Enti di diritto privato controllati	Art. 22, c.1, lett.c, Art. 22, c.2,3
Enti Controllati	207.5	Rappresentazione grafica	Art. 22, c.1, lett.d
Attività e procedimenti	208.1	Attività e procedimenti	
Attività e procedimenti	208.2	Dati aggregati attività amministrativa	Art. 24, c.1
Attività e procedimenti	208.3	Tipologie di procedimento	Art. 35, c.1,2
Attività e procedimenti	208.4	Monitoraggio tempi procedurali	Art. 24, c.2
Attività e procedimenti	208.5	Dichiarazioni sostitutive e acquisizione all'ufficio dei dati	Art. 25, c.3

43

**Sito Web: Sezione  
«Amministrazione Trasparente»  
(Allegato A)**

**Sottosezioni Livelli 1 e 2**

CONTENUTO MINIMO (Sottoz. Liv I)	ID INDICATORE	INDICATORE (Sottoz. Liv II)	Rif. DI33/13
Provvedimenti	209.1	Provvedimenti	
Provvedimenti	209.2	Provvedimenti organi indirizzo-politico	Art. 23, c.1,2
Provvedimenti	209.3	Provvedimenti dirigenti	Art. 23, c.1,2
Controlli sulle imprese	210.1	Controlli sulle imprese	Art. 25
Bandi di gara e contratti	211.1	Bandi di gara e contratti	Art. 37, c.1,2
Sovvenzioni, contributi, sussidi, corrispettivi e compensi	212.1	Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	
Sovvenzioni, contributi, sussidi, corrispettivi e compensi	212.2	Criteri e modalità	Art. 26, c.1
Sovvenzioni, contributi, sussidi, corrispettivi e compensi	212.3	Atti di concessione	Art. 26, c.2; Art. 27, c.1,2
Bilanci	213.1	Bilanci	
Bilanci	213.2	Bilancio preventivo e consuntivo	Art. 29, c.1
Bilanci	213.3	Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio	Art. 29, c.2
Beni immobili e gestione patrimonio	214.1	Beni immobili e gestione patrimonio	
Beni immobili e gestione patrimonio	214.2	Patrimonio immobiliare	Art. 30, c.1
Beni immobili e gestione patrimonio	214.3	Canoni di locazione o affitto	Art. 30, c.1
Controlli e rilievi sull'amministrazione	215.1	Controlli e rilievi sull'amministrazione	Art. 31, c.1
Servizi Erogati	216.1	Servizi Erogati	
Servizi Erogati	216.2	Carta dei servizi e standard di qualità	Art. 32, c.1
Servizi Erogati	216.3	Costi contabilizzati	Art. 32, c.2, lett.a; Art. 10, c.5
Servizi Erogati	216.4	Tempi medi di erogazione dei servizi	Art. 32, c.2, lett.b
Servizi Erogati	216.5	Liste di attesa	Art. 41, c.6
Pagamenti dell'amministrazione	217.1	Pagamenti dell'amministrazione	
Pagamenti dell'amministrazione	217.2	Indicatore di tempestività dei pagamenti	Art. 33
Pagamenti dell'amministrazione	217.3	IBAN e pagamenti informatici	Art. 36
Opere Pubbliche	218.1	Opere Pubbliche	Art. 38, c.1,2
Pianificazione e governo del territorio	219.1	Pianificazione e governo del territorio	Art. 39, c.1,2
Informazioni ambientali	220.1	Informazioni ambientali	Art.40
Strutture Sanitarie private accreditate	220.1	Strutture Sanitarie private accreditate	Art.41, c.4,5
Interventi straordinari e di emergenza	222.2	Interventi straordinari e di emergenza	Art.42, c.1, lett.a,b,c,d
Altri Contenuti	223.1	Altri contenuti	

44

**Società Controllate o Partecipate dalla PA**


Sottosezioni obbligatorie - Livello 1

*Delibera Civit n. 50/13*

*Circ. N. 1/2014 Min. PA e Semp.*

- **Disposizioni generali**
- **Organizzazione**
- **Consulenti e Collaboratori**
- **Personale**
- **Bandi di concorso**
- Performance
- **Enti controllati**
- **Attività e procedimenti**
- **Provvedimenti**
- Controlli sulle imprese
- **Bandi di gara e contratti**
- **Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici**
- **Bilanci**
- Beni immobili e gestione patrimonio
- Controlli e rilievi sull'amministrazione
- **Servizi Erogati**
- **Pagamenti dell'amministrazione**
- Opere Pubbliche
- Pianificazione e governo del territorio
- **Informazioni ambientali**
- Strutture Sanitarie private accreditate
- Interventi straordinari e di emergenza
- **Altri Contenuti**

Sito Web: Sezione «Amministrazione Trasparente»




www.retecomuni.it


45

Matteo Moi

### Gli strumenti di controllo a disposizione (della PA e del Cittadino). La «Bussola della trasparenza»

http://www.magellanopa.it/bussola





www.retecomuni.it

46

## Gli strumenti di controllo a disposizione. La «Bussola della trasparenza»

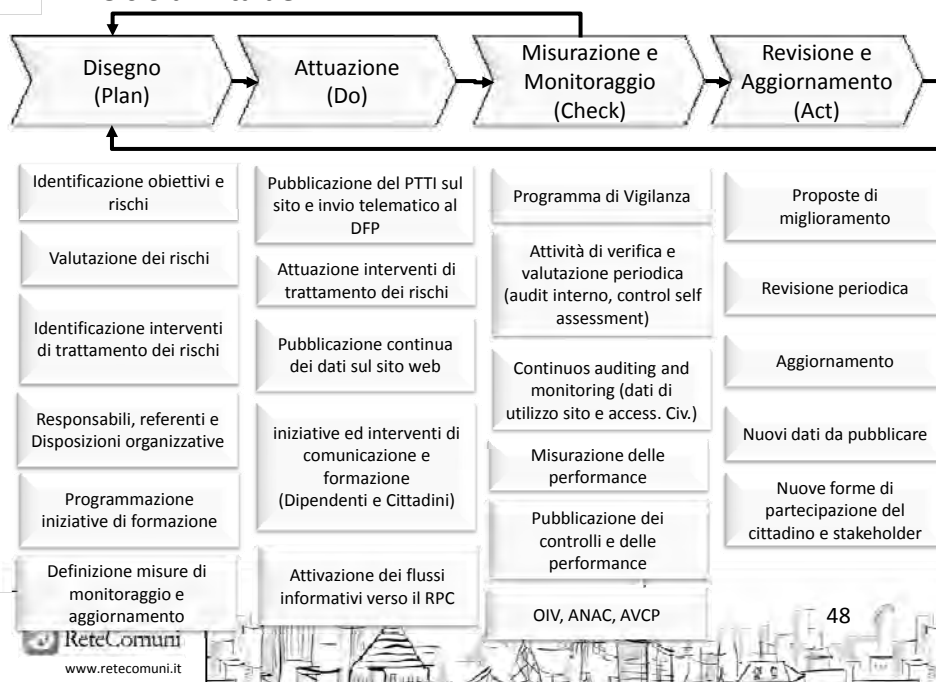
http://www.magellanopa.it/bussola



47

 ReteComuni  
www.retecomuni.it

## Il Ciclo di Vita del PTTI



48

 ReteComuni  
www.retecomuni.it



### **A che punto siamo oggi?**

- Il PTI è completo?** Sono chiaramente identificati i responsabili o i referenti per *elaborazione, trasmissione, pubblicazione e aggiornamento* dei dati? In quali disposizioni/direttive?
- Il Sito web è adeguato?**
- Le Società Controllate o Partecipate sono a norma?** (nomine RPC, RP, ODV, sito web, modelli organizzativi D.lgs 231/01 o PTPC)
- A che punto è il processo di informatizzazione?**
- Sono stati attuati gli interventi di trattamento rischi?**
- Sono stati attivati i flussi informativi verso il RPC?**
- Ci sono state non conformità rispetto al PTPC e PTI o richieste di accesso civico? Come sono state risolte?**

49



### **A che punto siamo oggi?**

- Sono stati effettuate le attività di monitoraggio?** Quali (interviste, audit, visite ispettive)? Su quali aree o processi? Esistono i **report**?
- Sono state misurate le performance e i tempi procedurali?** Con che risultati? Sono stati pubblicati sul sito?
- Ci sono state segnalazioni da parte dei dipendenti?**
- Sono state irrogate sanzioni?**
- Sono state pianificate le «giornate della trasparenza»?** Come sono state organizzate?
- Sono state identificate e pianificate le attività di aggiornamento del PTI (e del PTCP e PP)?**

50





26/05/2015 – Comunità Montana Valle Seriana

## Trasparenza e Innovazione nella PA – Parte II: La modellizzazione di flussi di informazione della PA attraverso la qualità e la gestione dei processi

*Ing. Matteo Moi*

*Esperto in Risk Management PA e Società Controllate*



## FARE QUALITÀ nella PA

Mod. 1 “La Qualità in un’Organizzazione orientata al Cliente”  
UD. LA GESTIONE PER PROCESSI E LA QUALITÀ NEI SERVIZI

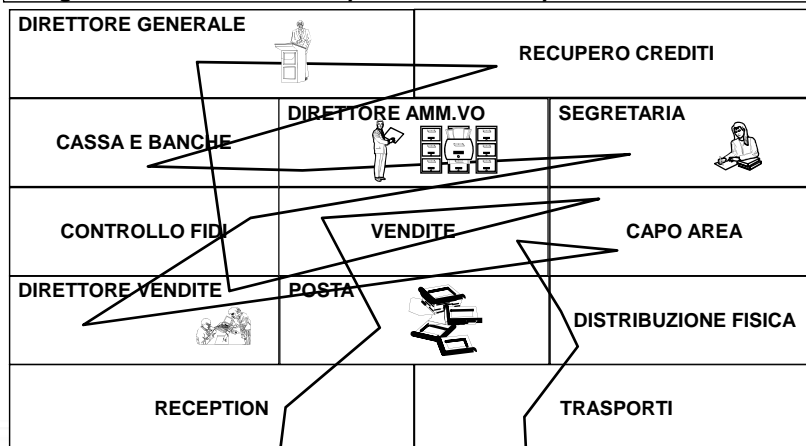
*Ing. Matteo Moi*

*Esperto in Risk Management PA e Società Controllate*



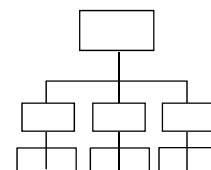
## I vincoli dell'organizzazione gerarchico-funzionale

*La "gimkana" di un ordine nel "palazzo": un esempio di modello meccanico*



## I vincoli dell'organizzazione gerarchico-funzionale

- Come sono fissati gli obiettivi
- L'eccesso di strutturazione dei ruoli
- La prevalenza dell'autoreferenzialità del ruolo
- I costi di supervisione e controllo
- Divisione tra decisione ed esecuzione
- Perdita di vista dei bisogni del Cliente/Cittadino
- "Spazi bianchi" interfunzionali non gestiti
- Informazioni trasmesse ma non condivise
- Spinta alla deresponsabilizzazione, esaltazione dell'adempimento
- Efficienza delle singole parti ottenuta a spese di quella complessiva

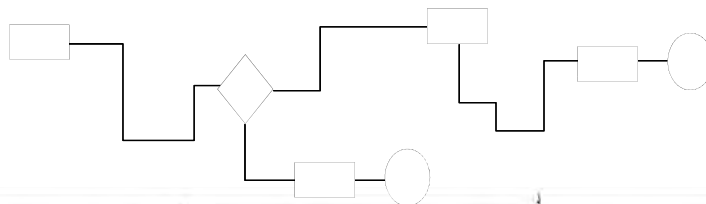


*I fattori di crisi della forma organizzativa funzionale hanno spinto a ricercare nuove modalità di efficienza e di lavoro integrato*



## La sfida del “valore”: alcune delle soluzioni organizzative introdotte

- Organizzazione del lavoro fondata su processi (anziché su “appartenenze monofunzionali”)
- Appiattimento/”accorciamento” delle strutture organizzative, riduzione del numero di livelli gerarchici nella struttura
- Metodi di rilevazione/misurazione della soddisfazione del Cliente
- Diffusa attività di contatto diretto con il Cliente anche per funzioni tradizionalmente “lontane” da esso



## Esempi di liste di processi

- **Azienda manifatturiera**
  - Gestione ordini Clienti
  - Gestione personale
  - Gestione della produzione
  - Contabilità finanziaria
  - Sviluppo nuovi prodotti
  - “Gestione della direzione”
  - Gestione approvvigionamento materiali
  - Sviluppo sistema informativo
  - Gestione della distribuzione fisica
  - Pianificazione finanziaria
  - Gestione Clienti/mercati
  - Gestione dei servizi interni
- **Azienda per la cura del corpo e la bellezza**
  - Progettazione del nuovo prodotto/servizio
  - Gestione dei ricavi
  - Fornitura del servizio
- **Azienda automobilistica**
  - Introduzione nuovi prodotti
  - Logistica
  - Vendita e assistenza post-vendita
  - Gestione delle risorse umane
  - Pianificazione strategica
  - Produzione
  - Manutenzione
  - Apprendimento organizzativo
  - Miglioramento dei prodotti

## Esempi di liste di processi (Segue)

### • Azienda elettromeccanica

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| - Pianificazione strategica                                 | - Pianificazione mensile           |
| - Previsioni di vendita ( <i>rolling forecast</i> )         | - Monitoraggio processi produttivi |
| - Programmazione settimanale officina e premontaggi         | - Movimentazioni di magazzino      |
| - Programmazione e rilascio giornaliero ordini di montaggio | - Gestione distinte basi           |
| - Programmazione settimanale componenti di acquisto         | - Dati anagrafici di produzione    |

(Fonte: Oriani 1995)



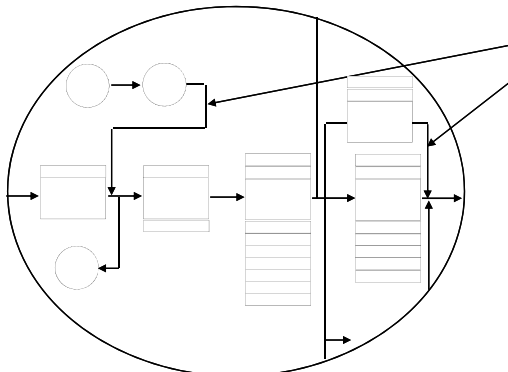
## I processi della Pubblica Amministrazione.

### Esempio: Le gestioni associate (art 19 c.1 dl 95 2012)

- Organizzazione generale dell' **amministrazione, gestione finanziaria e contabile e controllo**
- Organizzazione dei **servizi pubblici** di interesse generale di ambito comunale, compresi i servizi di trasporto pubblico
- **Catasto** (ad eccezione delle funzioni mantenute dallo Stato)
- **Pianificazione urbanistica ed edilizia** di ambito comunale e partecipazione alla pianificazione sovracomunale
- Attività di pianificazione e **protezione civile** e coordinamento dei primi **soccorsi**
- Servizi di raccolta, avvio e smaltimento e recupero di **rifiuti urbani** e la riscossione dei relativi **tributi**
- Progettazione e gestione del sistema locale dei **servizi sociali**
- **Edilizia scolastica** per la parte di competenza
- **Polizia municipale e polizia amministrativa locale**
- Tenuta dei registri di stato civile e di popolazione e servizi anagrafici
- Gestione della **Centrale Unica di committenza**
- Gestione delle **tecnologie dell'informazione e della comunicazione**




## Capire e governare i processi



Le correlazioni input/output sono i percorsi del VALORE prodotto da una organizzazione...

... ma la maggior parte delle transazioni non sono formalizzate



La conoscenza di flussi di attività è basilare per prendere COSCIENZA dei reali rapporti CLIENTE/FORNITORE CITTADINO/PUBB.AMM

*I processi vivono anche se chi vi opera non li conosce.  
La loro conoscenza però ne accelera grandemente il miglioramento*

**ReteComuni**  
www.retecomuni.it

*E la Pubblica Amministrazione?*

## Partiamo dal concetto di Qualità (ISO 9001)

- La qualità è l'insieme delle caratteristiche di un prodotto o servizio che lo rendono idoneo a soddisfare le esigenze espresse o implicite di un cliente
  - La qualità non è correlata con la prestazione assoluta
  - La qualità è un insieme di "cose" materiali e immateriali
  - La qualità è "giustificata" perché c'è qualcuno che l'apprezza
  - La qualità migliora le organizzazioni, partendo dal punto di vista del cliente
  - Il cliente può essere sia esterno che interno

- 60 -

**ReteComuni**  
www.retecomuni.it

## Il concetto di cliente

**CLIENTE** → Utilizzatore di un prodotto/servizio fornito da un "processo" a monte (fornitore)

In una Organizzazione ogni FUNZIONE/DIVISIONE è contemporaneamente **CLIENTE** e **FORNITORE**

## Il cliente

- Il cliente interagisce con l'organizzazione manifestando le proprie esigenze
- Le esigenze del cliente possono essere:
  1. Espresse: requisiti precisi, specifiche (sono facili da individuare)
  2. Implicite: esigenze che il cliente non sa di avere

Nel nostri contesto il cliente è il cittadino

### Le caratteristiche del servizio (rispetto ad un prodotto)

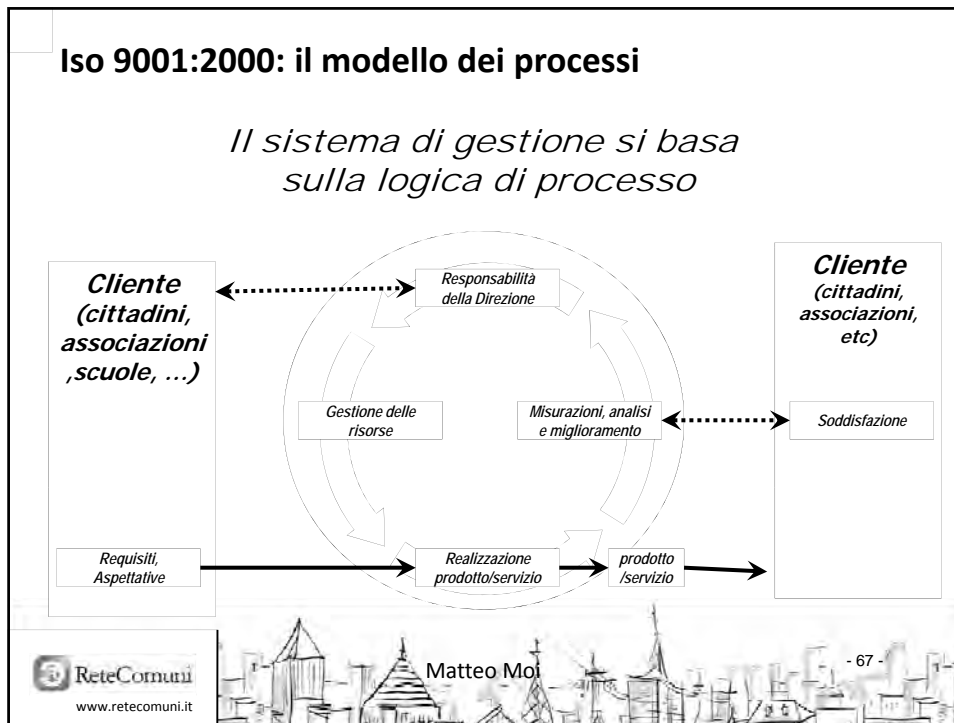
- Il Servizio è influenzato dallo specifico rapporto con il Cliente
  - *Gap tra aspettative del servizio e percezione del servizio erogato*
- Il Servizio difettoso non può essere riparato prima che venga erogato
  - *Non è possibile ricorrere all'ispezione finale prima della consegna*
- La Qualità del Servizio dipende fortemente dal personale che lo eroga
  - *Professionalità, atteggiamenti, motivazioni condizionano un "prodotto" (il servizio) che spesso si crea mentre viene erogato*

### Valore e qualità

- La qualità percepita dal cliente è il *differenziale* tra il **valore** globale attribuito al prodotto/servizio ed il suo **costo**
- Valore globale attribuito al prodotto/servizio e percezione della rispondenza del servizio alle sue attese.







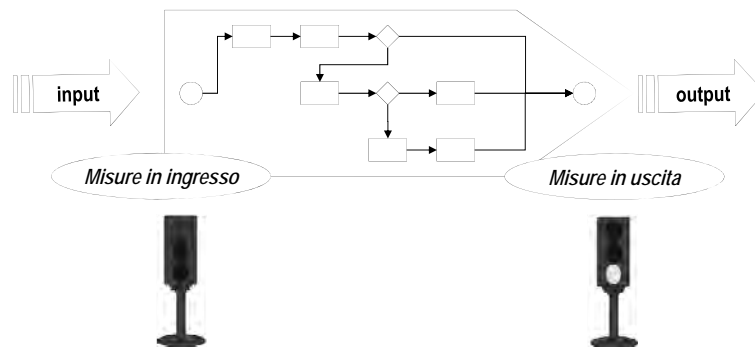
ReteComuni

**FARE QUALITÀ nella PA**

**Mod. 2 – “I processi che generano qualità al Cliente”**

**UD. ORGANIZZARE I PROCESSI**

## Perché i processi?



*Focus non solo sugli elementi in ingresso e in uscita ma soprattutto sui passaggi intermedi*

## La PA come organizzazione

- La PA può essere vista come un insieme di strumenti (macchine, tecnologie, edifici...) governati e gestiti da individui competenti, inseriti in una struttura gerarchica e collegati tra loro da meccanismi, regole e regolamenti.



*"Se ognuno fa bene il proprio dovere utilizzando correttamente gli strumenti e rispettando le regole, l'organizzazione funziona"*

## L'organizzazione come insieme di processi

- L'organizzazione può essere vista come un insieme organico di processi
- "Un Processo è un insieme correlato di attività che, assumendo input di varia natura, produce un output che sia di valore per il cliente" (Hammer)
- I processi non sono immediatamente visibili, occorre identificarli.



*"Se ogni processo raggiunge il proprio obiettivo rispettando gli indicatori di prestazione identificati, l'organizzazione funziona e funzionerà"*



## Il processo: definizione

*È un insieme di attività di lavoro correlate, costituite da una combinazione, univocamente definita, di persone, strumenti, materiali e metodi, organizzati e gestiti per raggiungere un risultato prestabilito (output/prodotto del processo).*



## Processo, Prodotto, Progetto

**processo:** Insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita.

Nota 1 Gli elementi in entrata in un processo provengono generalmente dagli elementi in uscita da altri processi.

Nota 2 I processi in un'organizzazione sono di regola pianificati ed eseguiti in condizioni controllate al fine di aggiungere valore.

**prodotto:** Risultato di un processo

Nota 1 Esistono quattro categorie generali di prodotti:

- servizi (esempio: trasporto);
- software (esempio: un programma per computer, il contenuto di un vocabolario);
- hardware (esempio: la parte meccanica di un motore);
- materiali da processo continuo (esempio: un lubrificante).

**progetto: Processo** a sé stante che consiste in un insieme di attività coordinate e tenute sotto controllo, con date di inizio e fine, intrapreso per realizzare un obiettivo conforme a specifici requisiti, ivi inclusi i limiti di tempo, di costi e di risorse.

Fonte: UNI EN ISO 9000

- 74 -



## Gestire per processi

- ▶ Gestire per processi significa saper gestire una serie di eventi (tecnici, economici...) che danno luogo a risultati unitari e sui quali convergono le azioni (coordinate) di persone, ruoli, unità organizzative diverse, tra cui possono avvenire transazioni di elementi tecnici, economici, culturali...

Etimologicamente infatti:

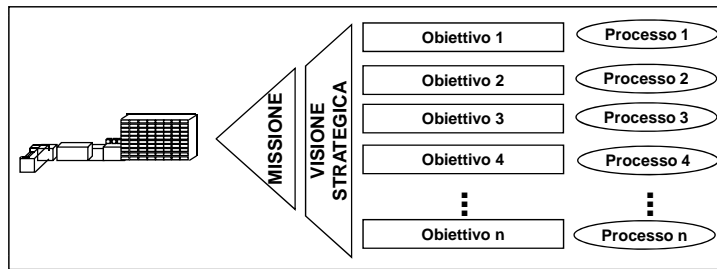
processo = "Successione di fenomeni legati tra loro"  
"Metodo da seguire per ottenere un determinato scopo"  
*dal latino processus = avanzamento, corteo, progresso*



- 75 -

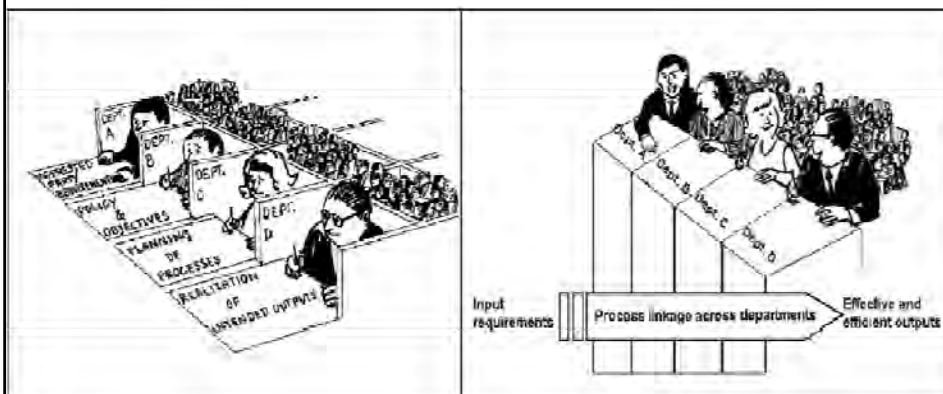
## Identificare i processi

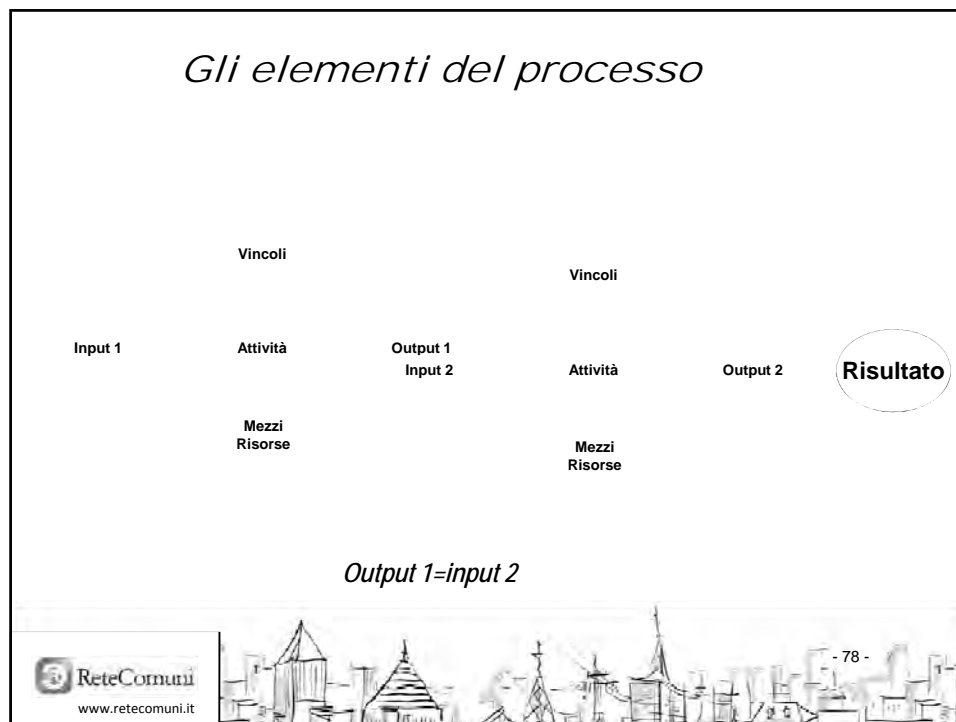
Un processo è un insieme di attività logicamente correlate ed in continua evoluzione finalizzate al raggiungimento di un obiettivo strategico



Ogni settore / servizio può essere descritto e analizzato come un insieme di processi tra loro collegati

## Visione per funzioni e visione per processi





### Il processo: alcuni elementi

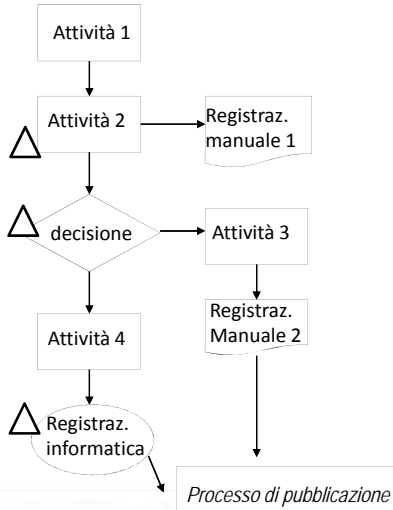
- Ogni processo ha un fornitore e un cliente
- Fornitori e clienti possono essere **interni** o **esterni**
- Ogni processo è caratterizzato da
  - Attività: intervallo dove si genera il valore aggiunto
  - Elementi di **ingresso (input)** e **uscita (output)**
    - Nelle fasi intermedie l'uscita dalla attività **precedente** coincide con l'ingresso nella **successiva**
    - Gli input / output possono essere sia **materiali** (merci, prodotti fisici, documenti cartacei) sia immateriali (**dati, informazioni, servizi, etc**)
  - **Vincoli/controlli che** determinano le caratteristiche operative dell'attività (chi fa, che cosa, quando, come, ...)
  - **Risorse**, con cui si svolgono le attività (persone, materiali, attrezzature,...)
  - **Tempi**, di svolgimento delle attività

Ing. Matteo Moi

- 79 -

ReteComuni  
www.retecomuni.it

## La rappresentazione dei processi: il diagramma di flusso



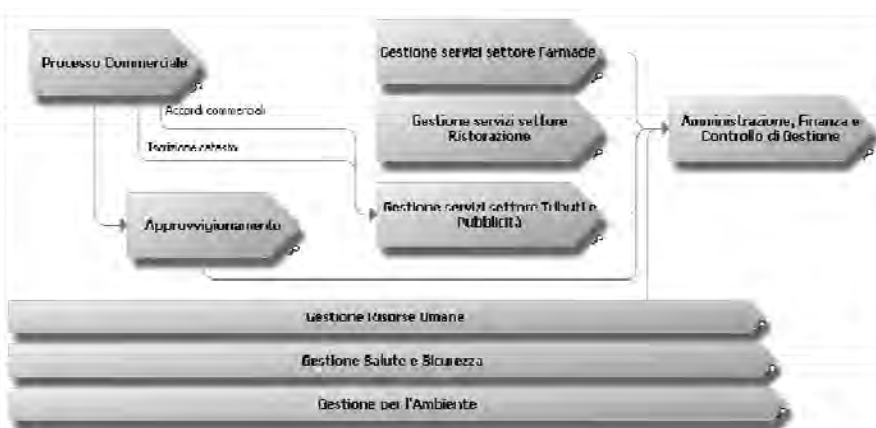
Strumento per l'analisi e la rappresentazione grafica di un processo

Consente di analizzare le fasi, le operazioni elementari, gli input e gli output dei processi individuandone le interrelazioni logico-temporali.

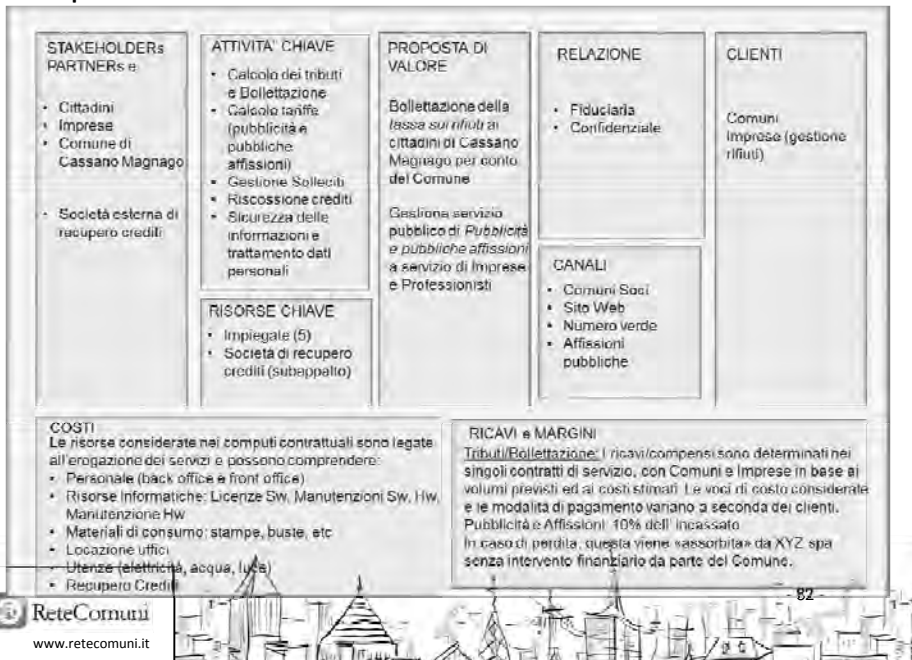
In un'ottica di risk management anche di identificare i rischi  $\Delta$  e i possibili controlli

## Un esempio reale di Mappatura dei Processi

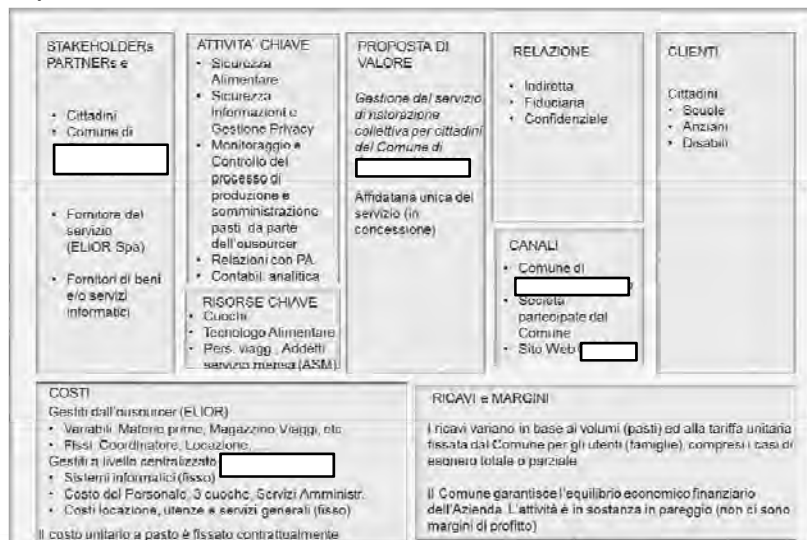
Il Process Model di XYZ Spa – Controllata da PA  
Disegno dei Processi "Core" (I Livello)



**Esempio Reale Il Business Model Canvass – Settore Tributi e Pubblicità**



**Esempio Reale Il Business Model Canvass – Settore Refezione**





# QUALITÀ e TRASPARENZA nella PA

## Mod. 3 – “I processi che generano qualità al Cliente”

### UD. ORGANIZZARE I PROCESSI E LA PUBBLICAZIONE DEI DATI

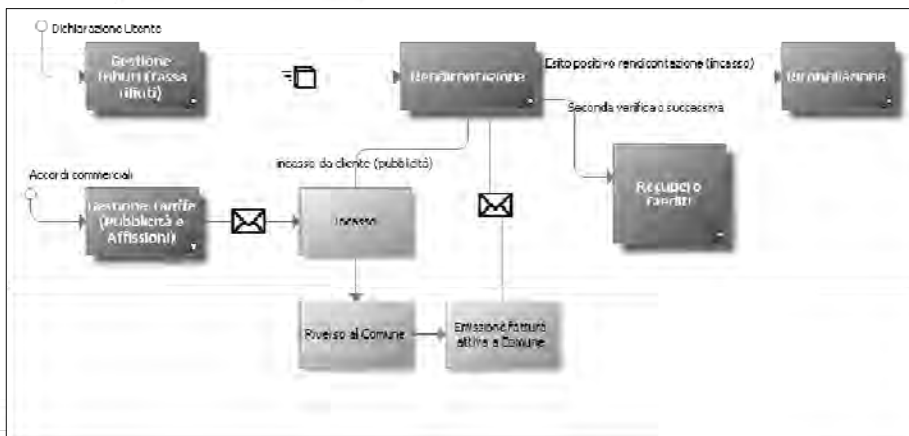


#### FASE 1: Identificazione dei Processi e scomposizione in sottoprocessi.



Integration Diagram - Livello I - Processi Principali o Macro Processi

Diagramma di flusso – Livello II - Sottoprocessi



## Mappatura del processo di pubblicazione dei dati della PA Fase 2: Scomposizione dei sottoprocessi in attività

### ATTIVITÀ

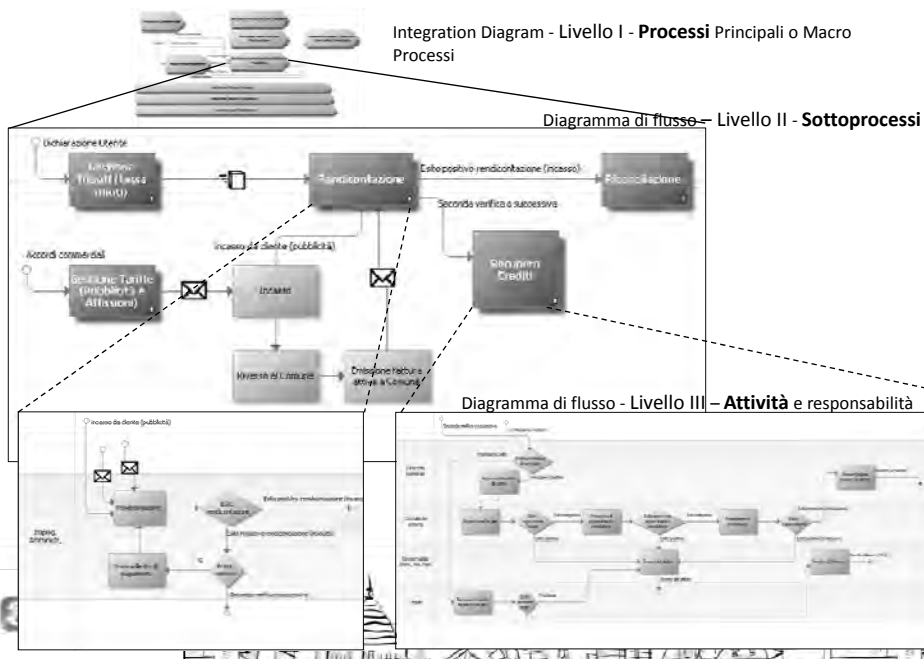
Combinazione di persone, tecnologie, materiali, metodi e ambiente che produce un determinato prodotto/servizio (output)



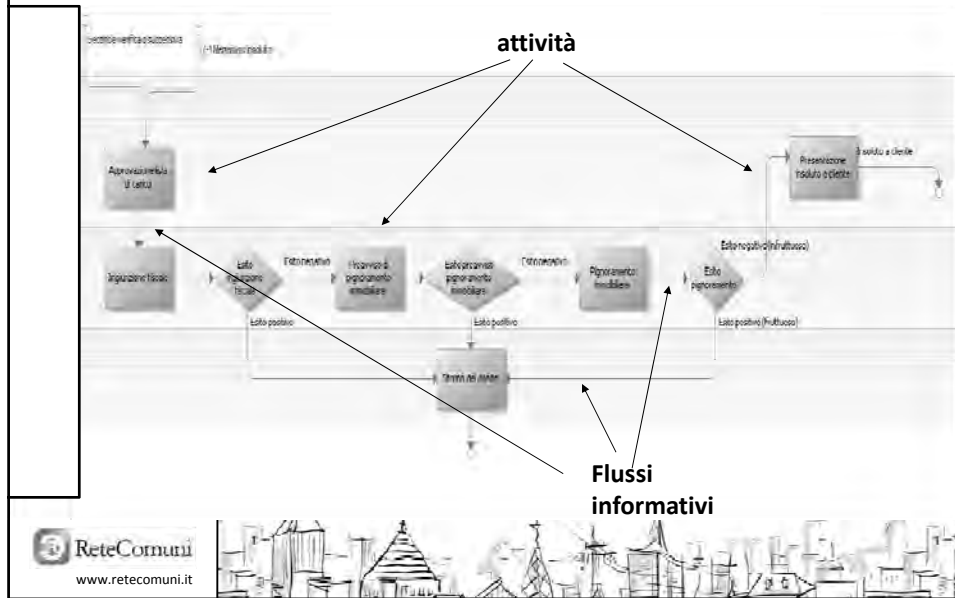
Le attività trasformano le risorse (materiali, lavoro, tecnologia) in risultati (prodotti/servizi)



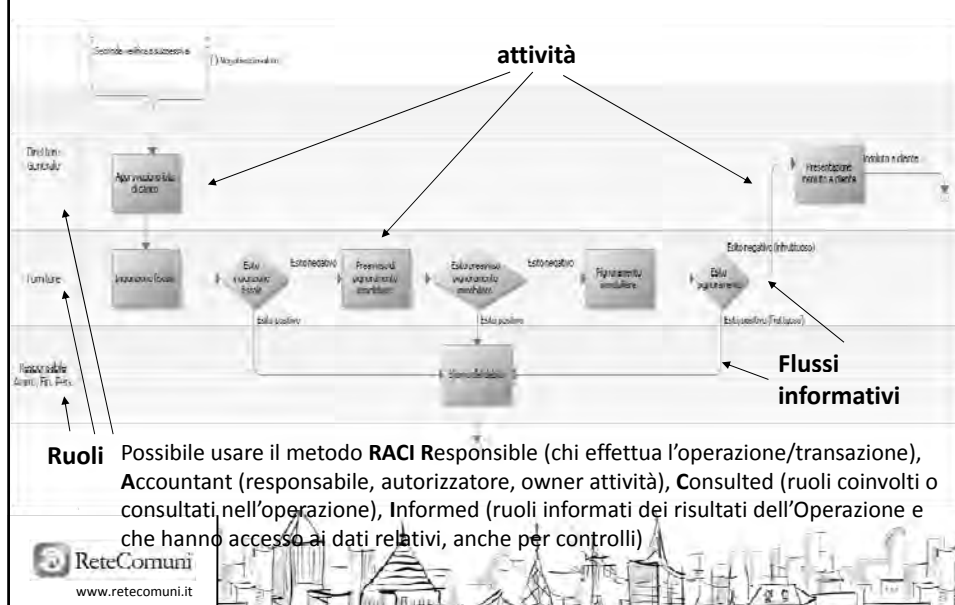
## Un esempio di Disegno dei Processi, Sottoprocessi e Attività



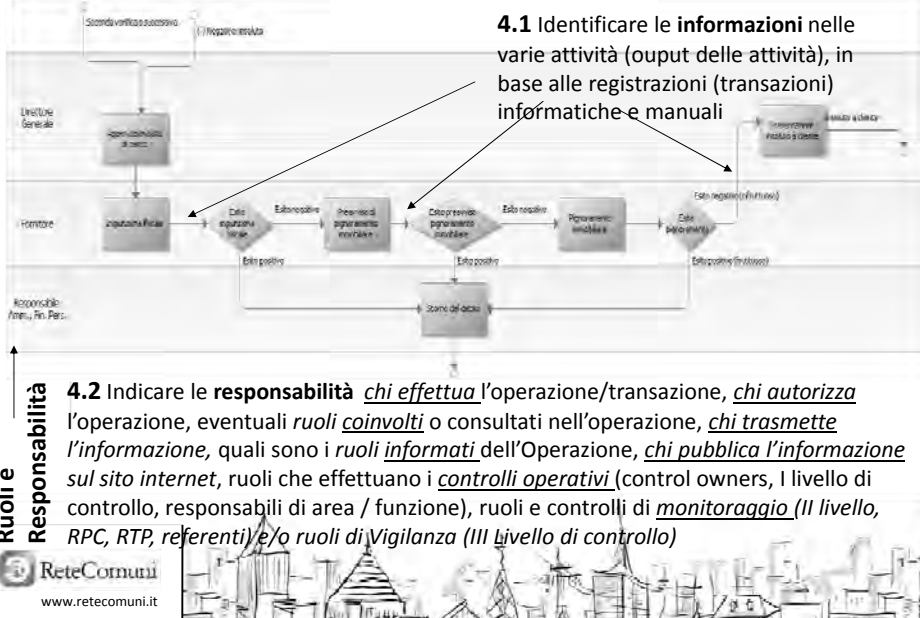
## Fase 2 Scomposizione in Attività e identificazione dei flussi informativi



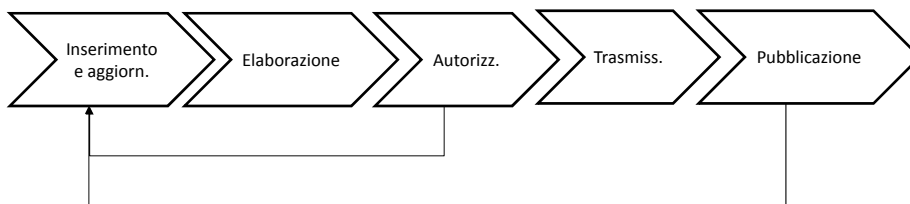
## Fase 3: Identificazione dei responsabili delle attività e dei flussi Esempio: Sottoprocesso Recupero Crediti



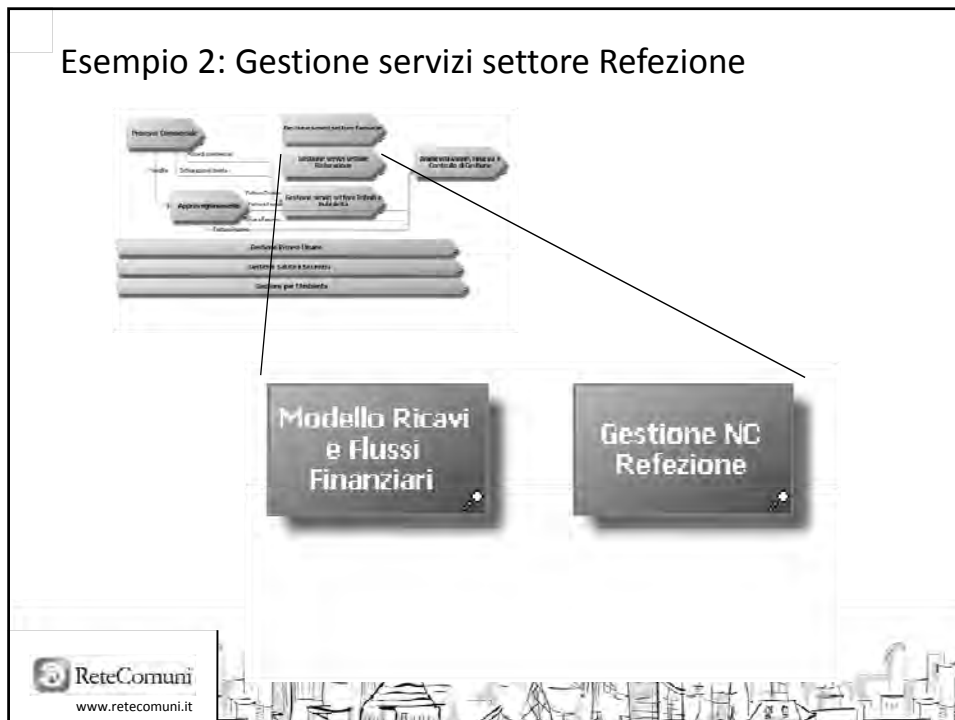
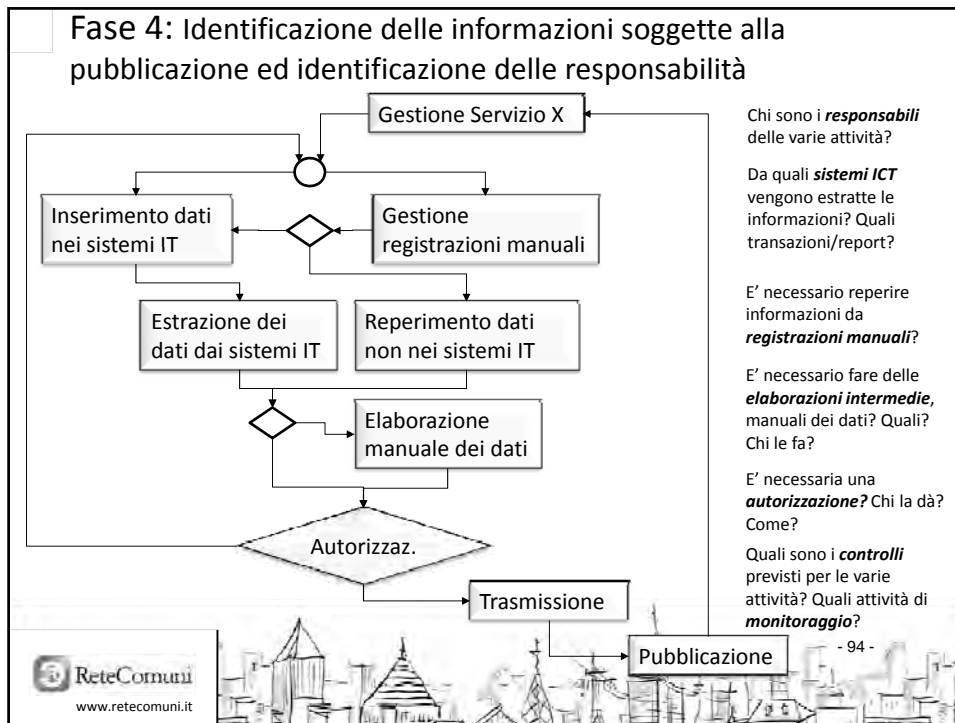
### Fase 4: Identificazione delle informazioni soggette alla pubblicazione ed identificazione delle responsabilità

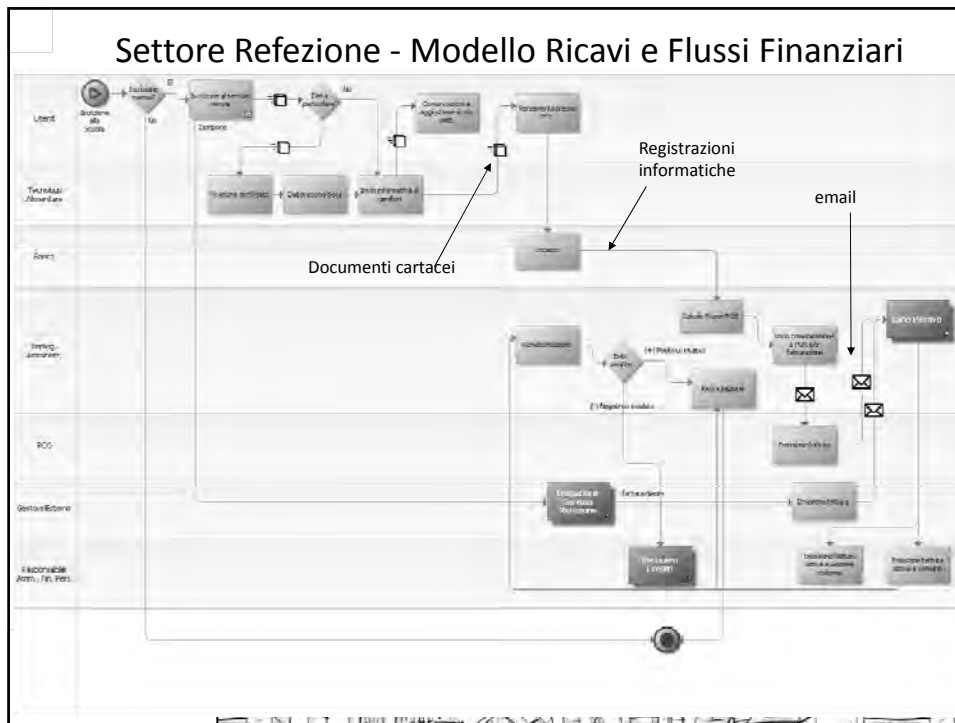


### Fase 4: Identificazione delle informazioni soggette alla pubblicazione ed identificazione delle responsabilità



Chi sono i responsabili delle varie fasi?





### Processo: Settore Refezione - Modello ricavi e flussi finanziari . Descrizione (1/2)

Attività	Descrizione	Input	Output	Respon.	Coinvolto	Informato
Iscrizione al servizio	I genitori compilano uno specifico modulo che consegnano alla Scuola, con indicazione di eventuale dieta con allergie / intolleranze alim. (certificato) Non c'è feed back dalla scuola ma dalle iscrizioni via web e dai pagamenti. Possibilità di iscrizione telefonica.	Lista moduli consegnati. Moduli restituiti con indicazione diete particolari. Accessi web	Creazione di un file MS Excel con utenti iscritti e indicazioni.	Famiglie	Impieg. Amm	
Informativa ai genitori	Conferma iscrizione, diete particolari, data di iscrizione. Credenziali per accesso al sistema informatico «SchoolCard»	Creazione di un file MS Excel con utenti iscritti e indicazioni.	Informative ai genitori	Impieg. Amm	Tecnologo Alimentare	Famiglie Scuola DGN Gestore
Versamento presso POS	Versamento presso i «punti vendita (POS)»; 5 edicole, 3 farmacie	Iscrizione al servizio mensa	Versamento presso POS	Famiglie	POS	
Incaso su cc CMS	Versamento su conto corrente bancario di CMS	Versamento presso POS	Incaso bancario	POS, Banca		Impieg. Amm
Calcolo % per POS	calcolo dei compensi per i POS (n. pasti mese x % tariffa mensa)	Rendicontazioni	Compensi mensili per POS	Impieg. Amm	RAFP	

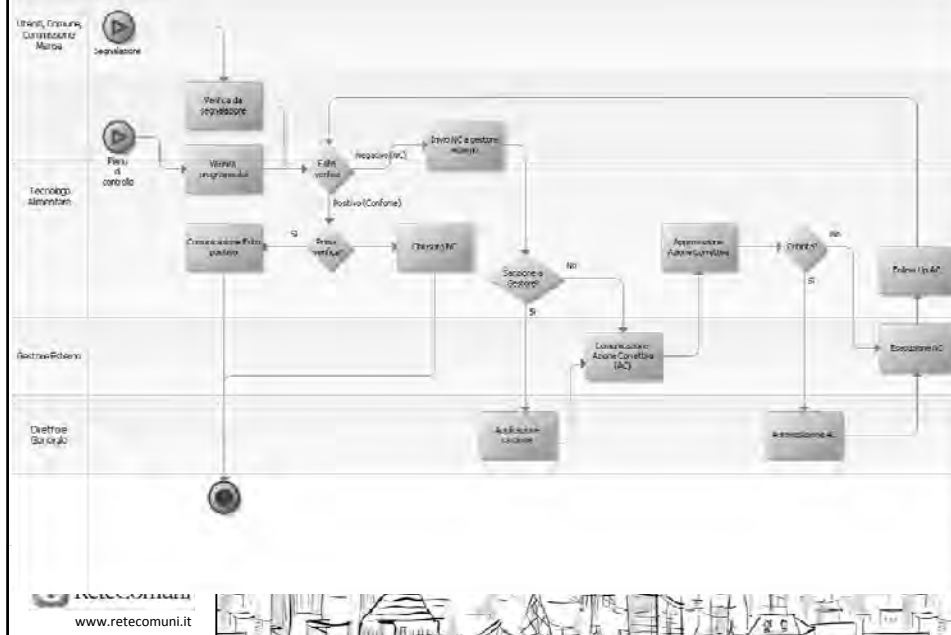
www.retecomuni.it

Processo: Settore Refezione –  
Modello ricavi e flussi finanziari . Descrizione (2/2)

Attività	Descrizione	Input	Output	Respon.	Coinvolto	Informato
Invio comunicazione con dati per fatturazione	Invio di una email con dati e calcolo dei compensi per i POS per emissione fattura mensile a CMS	Consuntivi n.pasti erogati nel mese, per iscritto al servizio	Mail con calcolo compensi mensili (8 POS)	Impieg. Amm	RAFP	POS
Emissione Fattura	Emissione Fattura da parte del fornitore (Gestore esterno del servizio refez o POS)	N. pasti & POS	Fattura	Gestore Esterno		Impieg. Amm
Ciclo passivo	Verifica, autorizzazione e pagamento delle fatture fornitori	Fattura passiva	Bonifico bancario	Impieg. Amm	RAFP	DGN
Ciclo attivo	Calcolo ed Emissione fattura mensile al Comune. Calcolo ed Emissione fattura mensile a Eilor (costi generali).	N. pasti. Contabilità analitica/gest.	Fatture attive	Impieg. Amm	RAFP	DGN



Gestione NC Refezione (Non Conformità e reclami)



***Grazie per l'attenzione***

**Ing. Matteo Moi**

**matteomoi.em2c@gmail.com**

**+39 347 7377213**

***Esperto in Gestione dei rischi della PA e Società Controllate  
Sistemi Informativi di governance, risk e compliance***

100

 ReteComuni  
www.retecomuni.it

