



## I principali processi del farmacista ospedaliero: rischi e controlli

***Avv. Michele Pansarella***  
*Socio Ordinario KStudio Associato Roma*

<input type="checkbox"/> Le principali attività del farmacista ospedaliero	2
<input type="checkbox"/> Organizzazione interna della farmacia ospedaliera	3
<input type="checkbox"/> Obiettivi della gestione logistica per le strutture sanitarie	4
<b>Analisi del rischio nei processi di acquisto del farmaco</b>	<b>6</b>
<input type="checkbox"/> La qualifica di pubblico ufficiale	9
<input type="checkbox"/> La qualifica di incaricato di pubblico servizio	10
<input type="checkbox"/> La gestione del rischio di corruzione nell'attività di Market Access	11
<b>La metodologia per mappare il rischio nei processi di acquisto del farmaco</b>	<b>15</b>
<input type="checkbox"/> L'individuazione delle "aree di rischio"	16
<input type="checkbox"/> Le fasi della gestione del rischio	17
<input type="checkbox"/> La mappatura dei processi e dei procedimenti	18
<input type="checkbox"/> La valutazione del rischio	21
<input type="checkbox"/> Il trattamento del rischio tra ponderazione e misure preventive	23
<input type="checkbox"/> I vantaggi delle procedure	30

# Le principali attività del farmacista ospedaliero

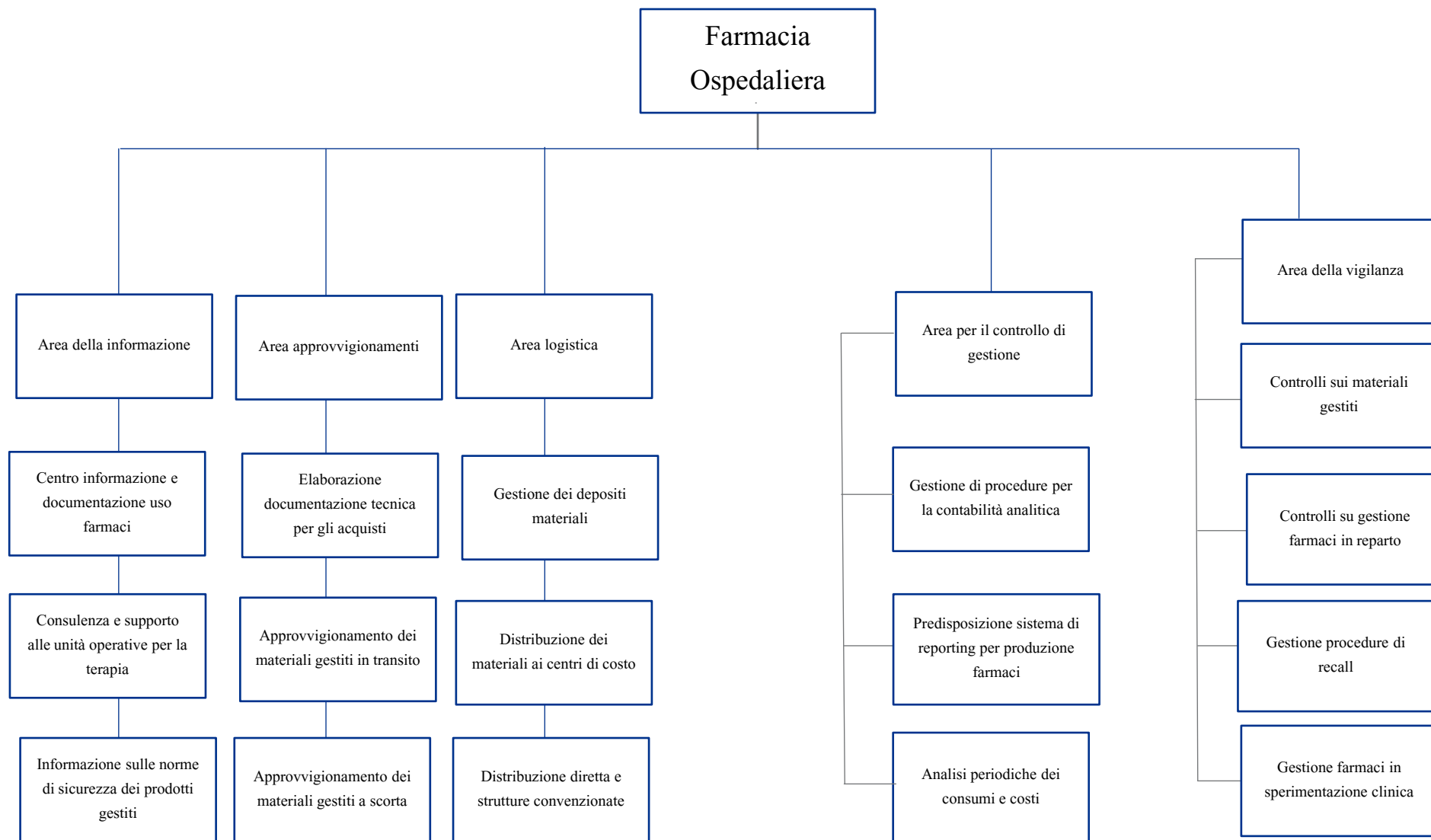
Il D.P.R. n. 128 del 1969 recante la disciplina dell'“Ordinamento interno dei servizi ospedalieri” (art. 22) istituisce il servizio di farmacia interna negli ospedali. I compiti riferibili alla farmacia ospedaliera sono sostanzialmente ascrivibili a quattro principali macro funzioni:

- 1. Preparazioni galeniche e farmaceutiche;**
- 2. Distribuzione di farmaci e altri beni, di presidi sanitari (gestione magazzino e logistica di supporto);**
- 3. Controllo sull'utilizzo di farmaci e altri beni e presidi sanitari;**
- 4. Informazione al personale medico.**

Pertanto, i processi sensibili inerenti l'attività del farmacista ospedaliero sono i seguenti:

- ✓ **Processi di acquisizione dei farmaci**
- ✓ **Processi di pianificazione gestione del farmaco e gestione delle scorte**
- ✓ **Processi di gestione del magazzino**
- ✓ **Processi di preparazione dei farmaci**
- ✓ **Processi di gestione del farmaco in reparto**
- ✓ **Processi trasversali**

# Organizzazione interna della farmacia ospedaliera



# Obiettivi della gestione logistica per le strutture sanitarie

## Razionalizzazione della spesa sanitaria

- Riduzione delle scorte*
- Riduzione dei costi di gestione*
- Ottimizzazione delle risorse disponibili.*

## Gestione del magazzino

- Gestione, approvvigionamento e distribuzione di farmaci presso un'unica struttura al servizio di diverse unità di cure ospedaliere e/o territoriali.*

## Gestione dei dati di codifica

- Gestione unificata dei dati di codifica, inventario, pianificazione e movimentazione dei prodotti farmaceutici ed economici.*

## Unificazione dei processi

- Unificazione dei processi di richiesta, ripristino scorte ed evasione ordini tra le diverse strutture di cura ospedaliere e la Farmacia.*



Segue...

# Obiettivi della gestione logistica per le strutture sanitarie

## Obiettivo tracciabilità

- Controllo in tempo reale dei farmaci disponibili in farmacia, laboratori e reparti ospedalieri, per confezione o dose singola.*

## Obiettivo monitoraggio del fabbisogno

- Determinazione del fabbisogno puntuale e delle modalità di utilizzo dei farmaci in reparto, tramite la gestione informatizzata del ciclo terapia – prescrizione – somministrazione.*

## Obiettivo tracciabilità farmaco - paziente

- Verifica della puntuale ed effettiva associazione farmaco – paziente in fase di somministrazione e movimentazione dei farmaci*

### Pianificazione degli acquisti

- **Calcolo dei fabbisogni per il ripristino delle scorte e creazione di proposte di ordini**, in base sulla situazione corrente dello stock, alle richieste in essere, alle previsioni e a eventuali forzature.
- **Proposte di ordini bilanciate** su domanda reale e previsionale.
- **Rispetto di vincoli su tempi** (calendari di spedizione e di ricezione), scadenze, lotti, listini fornitori, ordini multi-prodotto.

### Pianificazione della domanda

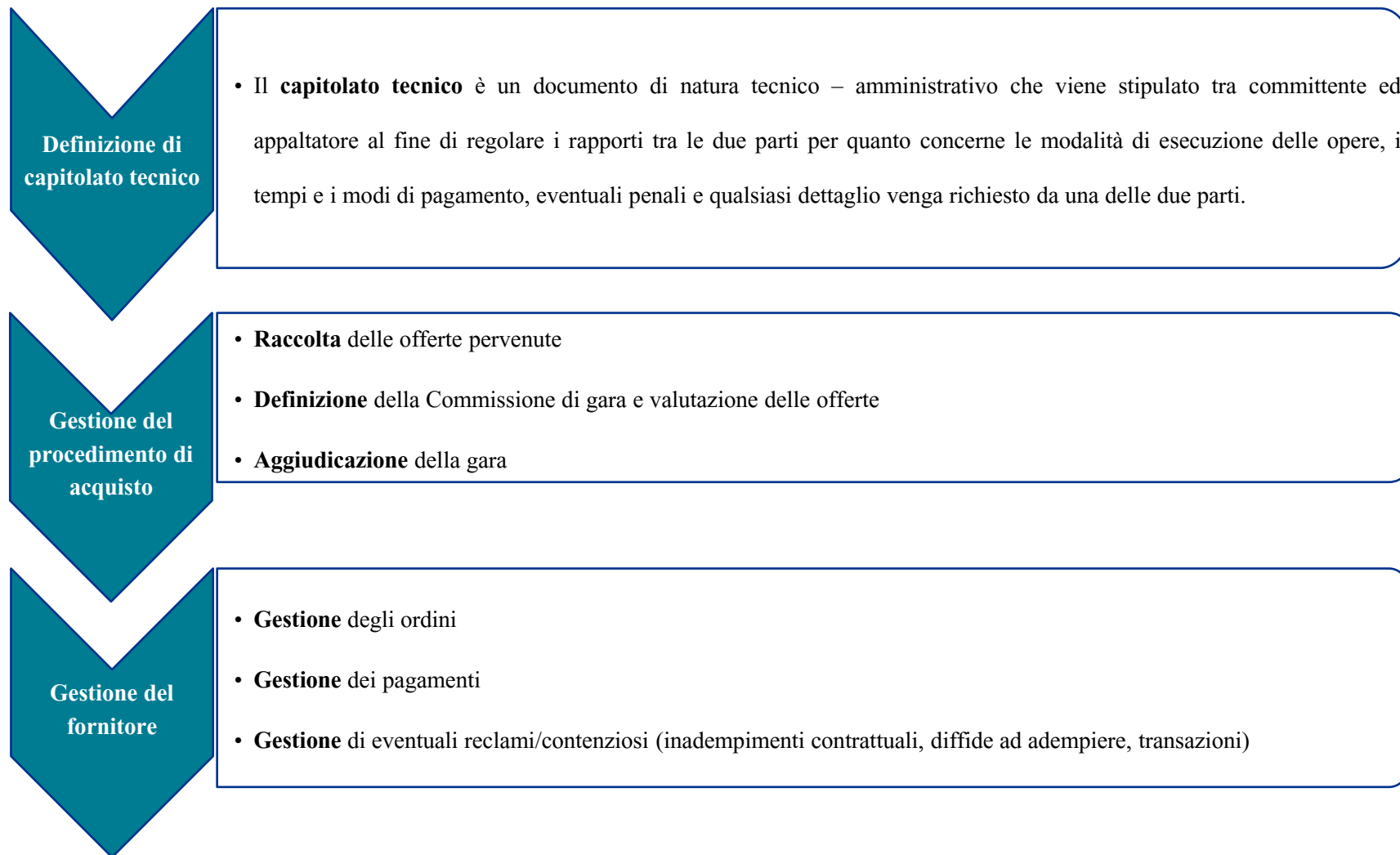
- **Calcolo di previsioni elaborate:** sono calcolate in base ai dati storici di consumo, alle giacenze attuali e agli ordini in essere, finalizzate a ridurre gli immobilizzi di magazzino.
- **Strumenti:** è prevista la redazione di report di consumo (trend, stagionalità, frequenze di consumo) tramite la raccolta informazioni da parte degli utenti interessati (i.e. budget assegnato ai singoli reparti ospedalieri).

### Pianificazione delle scorte

- **Calcolo dei livelli ottimali di scorte:** per ciascun prodotto nei vari punti della rete distributiva viene stimata la disponibilità richiesta a magazzino per far fronte alla domanda da parte degli operatori sanitari.
- **Analisi quantitativa della relazione del costo** delle scorte e livello di servizio per definire la politica di approvvigionamento del magazzino e dei punti di consumo.



## Analisi del rischio nei processi di acquisto del farmaco



### Pubblico ufficiale

Ai sensi dell'art. 357 c.p., è **pubblico Ufficiale** chi **esercita una pubblica funzione legislativa, giudiziaria o amministrativa**. È pubblica la funzione amministrativa disciplinata da norme di diritto pubblico e da atti autoritativi e caratterizzata dalla formazione e dalla manifestazione della volontà della pubblica amministrazione o dal suo svolgersi per mezzo di poteri autoritativi o certificativi.

**Pubblico ufficiale**, quindi, è colui che può formare o manifestare **la volontà della Pubblica Amministrazione** ovvero **esercitare poteri autoritativi o certificativi** a prescindere dal fatto che sussista un rapporto di dipendenza con lo Stato o altro ente pubblico. Al fine della qualifica di pubblico ufficiale, infatti, rileva la natura dell'attività in concreto esercitata dal soggetto agente e oggettivamente considerata, senza che sia necessario un rapporto di appartenenza del soggetto alla pubblica amministrazione.

**Sono** perciò **identificabili come pubblici ufficiali**, a titolo esemplificativo e non esaustivo: i parlamentari ed i ministri, i membri delle amministrazioni statali e territoriali, i membri delle amministrazioni sovranazionali (ad es. dell'Unione Europea), i giudici, gli ufficiali giudiziari, **il direttore di un'unità operativa di un ente ospedaliero, il primario ospedaliero**, nonché il **sanitario** che presta la sua attività professionale in un'azienda ospedaliera a favore di assistiti che vi hanno diritto, in quanto concorre alla formazione della volontà dello Stato nella tutela dell'assistito.



### Persona incaricata di un pubblico servizio

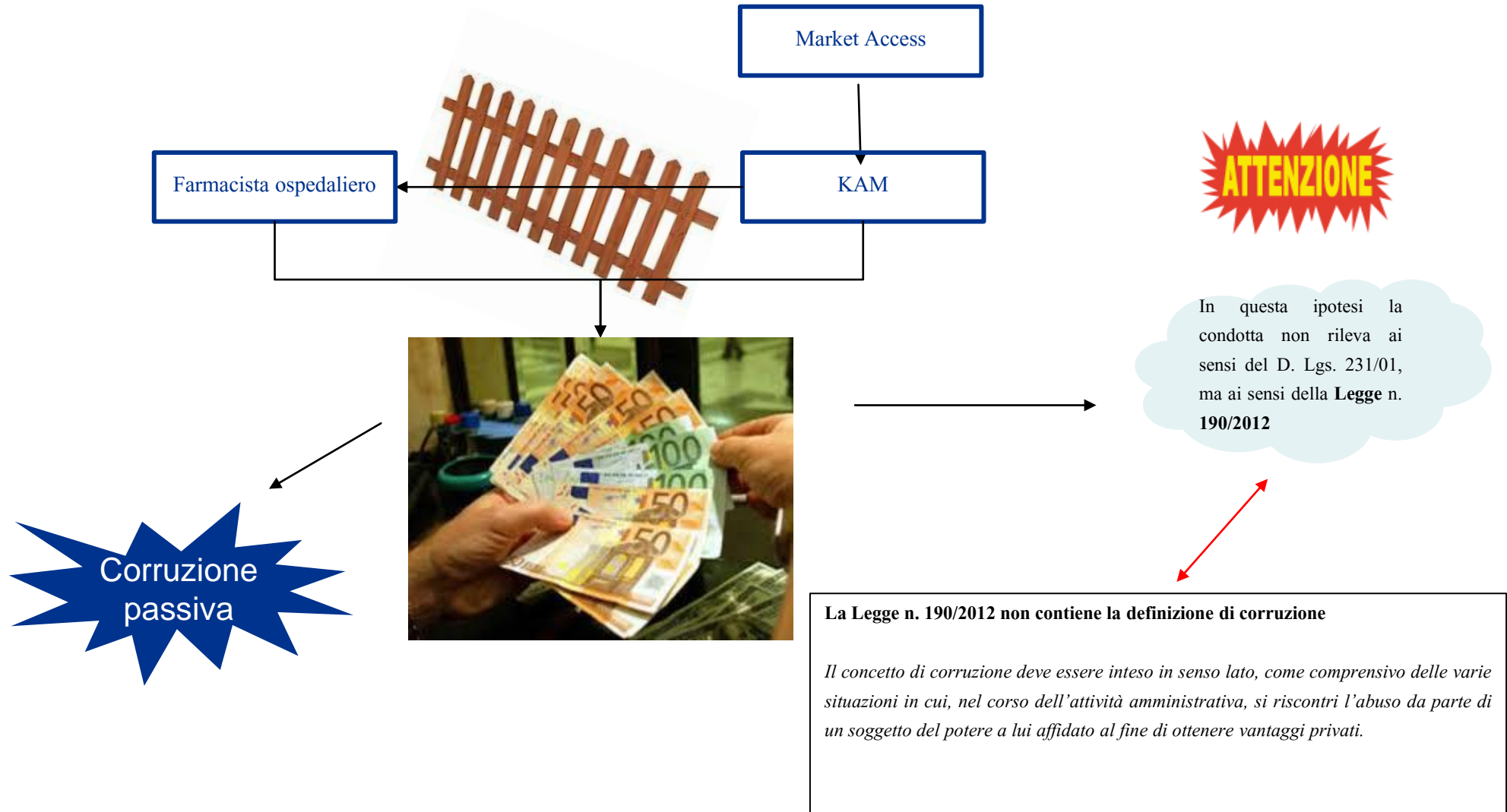
Ai sensi dell'art. 358 c.p., è **persona incaricata di un pubblico servizio chi**, a qualunque titolo, **presta un pubblico servizio**. Per pubblico servizio deve intendersi **un'attività disciplinata nelle stesse forme della pubblica funzione, ma caratterizzata dalla mancanza dei poteri tipici di quest'ultima**, con esclusione dello svolgimento di semplici mansioni di ordine pubblico e della prestazione di opera meramente materiale.

Anche un privato o il dipendente di una società privata può essere qualificato quale persona incaricata di un pubblico servizio quando svolge attività finalizzate al perseguimento di uno scopo pubblico e alla tutela di un interesse pubblico.

Sono perciò identificabili come persone incaricate di un pubblico servizio, a titolo esemplificativo e non esaustivo: gli **amministratori di società private che operano in regime di concessione, di compagnie portuali, di enti fieristici**, dell'INAIL, dell'INPS, di aziende energetiche, nonché il **farmacista titolare di farmacia esercente attività farmaceutica**.



# La gestione del rischio di corruzione nell'attività di Market Access



## CONSIDERIAMO CHE....

<i>Testo precedentemente in vigore</i>	<i>Testo attualmente vigente</i>
<p><b>ART. 317 c.p.</b> <b>(Concussione)</b></p> <p><i>Il pubblico ufficiale o l'incaricato di un pubblico servizio che, abusando della sua qualità o dei suoi poteri, costringe o induce taluno a dare o a promettere indebitamente, a lui o a un terzo, denaro od altra utilità, è punito con la reclusione da quattro a dodici anni</i></p>	<p><b>ART. 317 c.p.</b> <b>(Concussione)</b></p> <p><i>Il pubblico ufficiale che, abusando della sua qualità o dei suoi poteri, costringe taluno a dare o a promettere indebitamente, a lui o a un terzo, denaro o altra utilità è punito con la reclusione da sei a dodici anni</i></p>

### *Implicazioni*

L'originaria ed unitaria fattispecie prevista nell'art. 317 c.p. era comprensiva tradizionalmente delle **condotte di costrizione** e di **induzione** (intese quali modalità alternative di realizzazione del reato). Le modifiche al testo precedentemente in vigore comportano:

1. che la condotta è adesso riferita **esclusivamente al pubblico ufficiale e non più anche all'incaricato di pubblico servizio**
2. che la nuova formulazione circoscrive il reato esclusivamente alla **condotta di costrizione**
3. l'**inasprimento del minimo edittale** della pena, fissato ora in sei (e non più quattro) anni di reclusione
4. che la modalità della **induzione** è **ricollocata nel nuovo art. 319-quater c.p.**

# La gestione del rischio di corruzione nell'attività di Market Access

Testo precedentemente in vigore	Testo attualmente vigente
<p><i>Nuovo articolo</i></p>	<p><b>ART. 319-quater c.p.</b> <b>(Induzione indebita a dare o promettere utilità)</b></p> <p><i>Salvo che il fatto costituisca più grave reato, il pubblico ufficiale o l'incaricato di pubblico servizio che, abusando della sua qualità o dei suoi poteri, induce taluno a dare o a promettere indebitamente, a lui o a un terzo, denaro o altra utilità è punito con la reclusione da tre a otto anni.</i></p> <p><i>Nei casi previsti dal primo comma, chi dà o promette denaro o altra utilità è punito con la reclusione fino a tre anni</i></p>



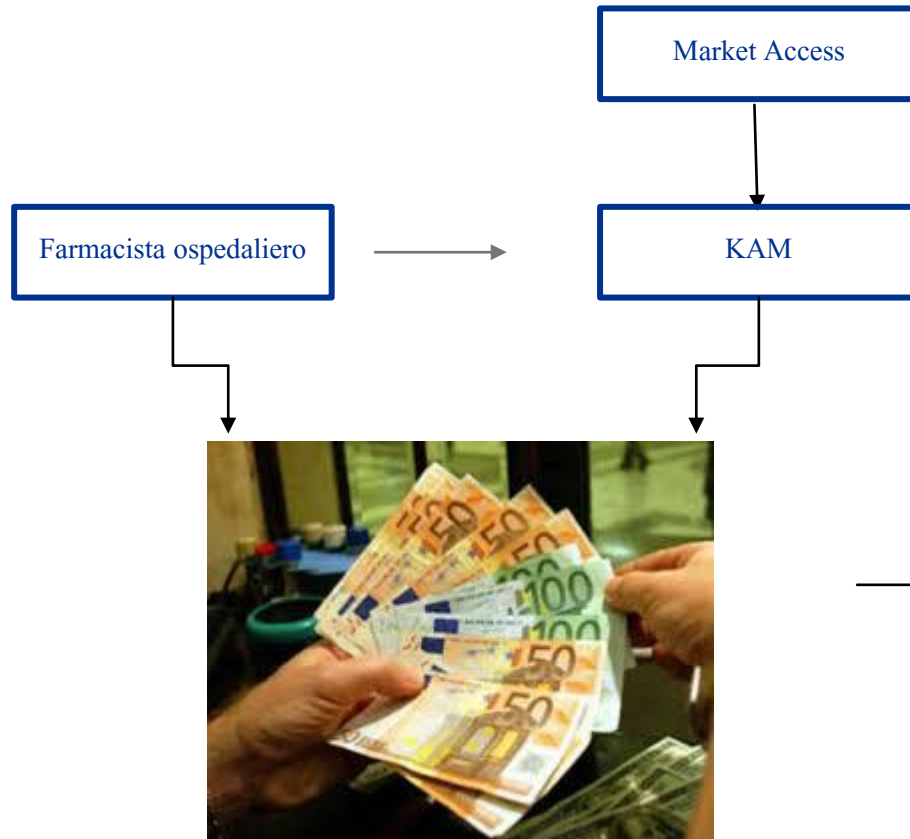
## Implicazioni

Come anticipato con riferimento alle novità introdotte alla fattispecie prevista dall'art. 317 c.p., tradizionalmente comprensiva delle **condotte di costrizione** e di **induzione** (intese quali modalità alternative di realizzazione del reato), le modifiche al testo precedentemente in vigore hanno comportato che la costrizione continuasse ad essere disciplinata dalla nuova formulazione dell'art. 317 c.p., mentre la condotta residua della **induzione** venisse **ricollocata nell'art. 319-quater** introdotto dalla legge in oggetto. Ciò ha previsto diversi elementi di differenziazione rispetto alla fattispecie della concussione *ex art. 317 c.p.*, tra cui:

1. il **soggetto attivo**, che può essere oltre il pubblico ufficiale anche l'incaricato di pubblico servizio
2. la **modalità di perseguimento del risultato o della promessa di utilità**, che consiste, appunto, nella sola induzione
3. la **pena per il soggetto che dà promette denaro od altra utilità**, che risulta ora prevista per la nuova fattispecie.

La introduzione di tale nuova fattispecie ha necessariamente comportato la modifica di tutte quelle ipotesi che facevano riferimento al reato di concussione, prevedendo il richiamo anche alla nuova figura di reato. Ad esempio l'art. 322-bis è ora rubricato "*Peculato, concussione, **induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri degli organi delle Comunità Europee e di funzionari delle Comunità Europee e di Stati Esteri.***"

# La gestione del rischio di corruzione nell'attività di Market Access



**ATTENZIONE**

In questa ipotesi la condotta non rileva ai sensi del D. Lgs. 231/01, ma ai sensi della **Legge n. 190/2012**

*La nuova fattispecie di concussione per induzione comporta che il **privato** (KAM) e il **pubblico ufficiale/incaricato di pubblico servizio** (farmacista) si trovino in un rapporto quasi paritetico ed entrambe le condotte assumono rilevanza penale sebbene sia previsto un trattamento sanzionatorio differenziato.*

# La metodologia per mappare il rischio nel processo di acquisto dei farmaci

**IL RISCHIO È UN VALORE DEFINITO DAL SEGUENTE RAPPORTO:**

$$R = P * C$$

**R = indice di rischio**

**P = probabilità dell'evento iniziatore (incidente)**

**C = gravità delle conseguenze dell'evento**



**GLI EVENTI SONO GLI ACCADIMENTI CHE POSSONO  
CONCRETIZZARSI IN UN DETERMINATO CONTESTO ED  
IN UN DETERMINATO MOMENTO**





## L'individuazione delle "aree a rischio"



B) Area: affidamento di lavori, servizi e forniture

- *accordi collusivi tra le imprese partecipanti a una gara volti a manipolarne gli esiti, utilizzando il meccanismo del subappalto come modalità per distribuire i vantaggi dell'accordo a tutti i partecipanti allo stesso;*
- *definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione);*
- *uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa;*
- *utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa;*
- *ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni;*
- *abuso del provvedimento di revoca del bando al fine di bloccare una gara il cui risultato si sia rivelato diverso da quello atteso o di concedere un indennizzo all'aggiudicatario;*
- *elusione delle regole di affidamento degli appalti, mediante l'improprio utilizzo del modello procedurale dell'affidamento delle concessioni al fine di agevolare un particolare soggetto;*



# La mappatura dei processi e dei procedimenti



La **mappatura dei processi** consiste nell'individuazione del processo, delle sue fasi e delle responsabilità per ciascuna fase.

La mappatura dei processi deve essere effettuata da parte di tutte le pubbliche amministrazioni per le aree di rischio individuate dalla normativa e per le sottoaree in cui queste si articolano (**si veda l'Allegato 2 del P.N.A.: Le aree di rischio comuni ed obbligatorie**).

Per l'attività di mappatura dei processi debbono essere coinvolti i dirigenti competenti, sotto il coordinamento del responsabile della prevenzione. Può essere utile coinvolgere l'O.I.V. e gli altri uffici di controllo interno per un confronto a seguito dell'individuazione dei processi, delle fasi processuali e delle corrispondenti responsabilità. Lo svolgimento dell'attività può essere supportato mediante una **task force multidisciplinare**.

L'individuazione delle aree di rischio ha la finalità di consentire l'emersione delle aree nell'ambito dell'attività dell'intera amministrazione che debbono essere presidiate più di altre mediante l'implementazione di misure di prevenzione.

# La mappatura dei processi e dei procedimenti



## *Fase 1*

### *ESAME PRELIMINARE DELL'ATTUALE STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ENTE*

La prima fase comporta un **approfondito esame della struttura organizzativa e della documentazione rilevante ai fini della prevenzione della corruzione** per la redazione e aggiornamento del P.T.P.C., tra cui di seguito si citano a titolo esemplificativo:

- ✓ l'organigramma;
- ✓ le deleghe e procure;
- ✓ i regolamenti, le direttive e le circolari vigenti all'interno dell'Ente;
- ✓ la normativa specifica applicabile;
- ✓ i servizi offerti dall'Ente;
- ✓ eventuali sentenze a carico dei dipendenti dell'Ente.



L'analisi dei documenti consente di avere il quadro completo della struttura organizzativa e della ripartizione delle funzioni e dei poteri all'interno dell'Ente e quindi di procedere all'individuazione dei processi, delle sue fasi e della responsabilità per ciascuna fase.

# La mappatura dei processi e dei procedimenti



## Fase 2

### INTERVISTE AI DIRIGENTI RESPONSABILI DELLE ATTIVITA'

Le **interviste** condotte con i dirigenti perseguono lo scopo di:

- ✓ comprendere i processi caratterizzanti l'Ente;
- ✓ identificare e/o confermare le aree a rischio;
- ✓ predisporre la mappatura preliminare delle aree di rischio, opportunamente integrate con esempi di possibili reati e comportamenti illeciti;
- ✓ rilevare lo stato dei controlli e delle procedure amministrative e di gestione che siano atti ed efficaci per la prevenzione della corruzione.

In fase di intervista si svolge il  
**Control & Risk Self-Assessment**

attraverso l'utilizzo di

**QUESTIONARI DI AUTOVALUTAZIONE.**



#### QUESTIONARIO ANTICORRUZIONE

attività		soggetto intervistato		luogo/data	
#	Domanda	Vincoli a Domande	Risposte possibili		Intervistatore
			Ris 1	Ris 2	
1	Con quale periodicità viene svolta l'attività in oggetto?		continuamente	periodicamente	
2	Lei è stato formalmente identificato quale responsabile dell'attività in oggetto? (la risposta è NO se lo è di fatto nella prassi aziendale)		si	in parte	non so
3	L'attività è regolata da un sistema formalizzato di poteri (ad es. procure, deleghe funzionali, job description, disposizioni organizzative, funzionigrammi, ecc.)?		si	in parte	
4	Giudica adeguate le responsabilità organizzative/funzionali che le sono state attribuite formalmente per lo svolgimento dell'attività?	solo se si o in parte domanda 3	si	in parte	
5	Nello svolgimento dell'attività in oggetto, è garantito il livello di separazione dei compiti tra chi autorizza, chi esegue e chi controlla, o in alternativa sono previsti adeguati controlli compensativi?		si	in parte	



## ■ Esempio di identificazione dei processi e delle aree di rischio

Area Rischio	Processo/ procedimento	Rischi specifici	Personale coinvolto
<ul style="list-style-type: none"> <li>Provedimenti ampliativi della sfera dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erogazione contributi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riconoscimento indebito di contributi economici socio sanitari e socio assistenziali al fine di agevolare determinati soggetti</li> <li>Uso di falsa documentazione per agevolare taluni soggetti nell'accesso ai contributi economici socio sanitari e socio assistenziale</li> <li>Redazione di documentazione falsa al fine di ottenere alcune certificazioni/ autorizzazioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabile del procedimento</li> </ul>



# La valutazione del rischio



## 1. L'identificazione del rischio

L'identificazione consiste nella ricerca, individuazione e descrizione dei rischi. L'attività di identificazione richiede che per ciascun processo o fase di processo siano fatti emergere i possibili rischi di corruzione. Questi emergono considerando il contesto esterno ed interno all'amministrazione, anche con riferimento alle specifiche posizioni organizzative presenti all'interno di ciascuna amministrazione.

I rischi vengono identificati:

- mediante consultazione e confronto tra i soggetti coinvolti, tenendo presenti le specificità di ciascuna amministrazione, di ciascun processo e del livello organizzativo a cui il processo o la sottofase si colloca;
- traendo contributo dai dati tratti dall'esperienza e, cioè, dalla considerazione di precedenti giudiziari (in particolare, i procedimenti e le decisioni penali o di responsabilità amministrativa) o disciplinari (procedimenti avviati, sanzioni irrogate) che hanno interessato l'amministrazione,
- tenendo in considerazione i criteri indicati nella **Tabella Allegato 5 del P.N.A: "La valutazione del livello di rischio"**, e quindi

Discrezionalità	Impatto organizzativo
Rilevanza esterna	Impatto economico
Complessità del processo	Impatto reputazionale
Valore economico	
Frazionabilità del processo	

**A seguito dell'identificazione, i rischi vengono inseriti in un "registro dei rischi".**

## Il trattamento del rischio tra ponderazione e misure preventive

TABELLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

INDICI DI VALUTAZIONE DELLA PROBABILITÀ (1)	INDICI DI VALUTAZIONE DELL'IMPATTO (2)
<p style="text-align: center;"><u>Discrezionalità</u></p> <p>Il processo è discrezionale?</p> <p>No, è del tutto vincolato <span style="float: right;">1</span></p> <p>E' parzialmente vincolato dalla legge e da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari) <span style="float: right;">2</span></p> <p>E' parzialmente vincolato solo dalla legge <span style="float: right;">3</span></p> <p>E' parzialmente vincolato solo da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari) <span style="float: right;">4</span></p> <p>E' altamente discrezionale <span style="float: right;">5</span></p>	<p style="text-align: center;"><u>Impatto organizzativo</u></p> <p>Rispetto al totale del personale impiegato nel singolo servizio (unità organizzativa semplice) competente a svolgere il processo (o la fase di processo di competenza della p.a.) <u>nell'ambito della singola p.a.</u>, quale percentuale di personale è impiegata nel processo? (se il processo coinvolge l'attività di più servizi nell'ambito della stessa p.a. occorre riferire la percentuale al personale impiegato nei servizi coinvolti)</p> <p>Fino a circa il 20% <span style="float: right;">1</span></p> <p>Fino a circa il 40% <span style="float: right;">2</span></p> <p>Fino a circa il 60% <span style="float: right;">3</span></p> <p>Fino a circa l'80% <span style="float: right;">4</span></p> <p>Fino a circa il 100% <span style="float: right;">5</span></p>



## Il trattamento del rischio tra ponderazione e misure preventive

<p style="text-align: center;"><u>Rilevanza esterna</u></p> <p><b>Il processo produce effetti diretti all'esterno dell'amministrazione di riferimento?</b></p> <p>No, ha come destinatario finale un ufficio interno <span style="float: right;">2</span></p> <p>Sì, il risultato del processo è rivolto direttamente ad utenti esterni alla p.a. di riferimento <span style="float: right;">5</span></p>	<p style="text-align: center;"><u>Impatto economico</u></p> <p><b>Nel corso degli ultimi 5 anni sono state pronunciate sentenze della Corte dei conti a carico di dipendenti (dirigenti e dipendenti) della p.a. di riferimento o sono state pronunciate sentenze di risarcimento del danno nei confronti della p.a. di riferimento per la medesima tipologia di evento o di tipologie analoghe?</b></p> <p>No <span style="float: right;">1</span></p> <p>Sì <span style="float: right;">5</span></p>
<p style="text-align: center;"><u>Complessità del processo</u></p> <p><b>Si tratta di un processo complesso che comporta il coinvolgimento di più amministrazioni (esclusi i controlli) in fasi successive per il conseguimento del risultato?</b></p> <p>No, il processo coinvolge una sola p.a. <span style="float: right;">1</span></p> <p>Sì, il processo coinvolge più di 3 amministrazioni <span style="float: right;">3</span></p> <p>Sì, il processo coinvolge più di 5 amministrazioni <span style="float: right;">5</span></p>	<p style="text-align: center;"><u>Impatto reputazionale</u></p> <p><b>Nel corso degli ultimi 5 anni sono stati pubblicati su giornali o riviste articoli aventi ad oggetto il medesimo evento o eventi analoghi?</b></p> <p>No <span style="float: right;">0</span></p> <p>Non ne abbiamo memoria <span style="float: right;">1</span></p> <p>Sì, sulla stampa locale <span style="float: right;">2</span></p> <p>Sì, sulla stampa nazionale <span style="float: right;">3</span></p> <p>Sì, sulla stampa locale e nazionale <span style="float: right;">4</span></p> <p>Sì, sulla stampa locale, nazionale e internazionale <span style="float: right;">5</span></p>

## Il trattamento del rischio tra ponderazione e misure preventive

<u>Valore economico</u>	<u>Impatto organizzativo, economico e sull'immagine</u>
<p><b>Qual è l'impatto economico del processo?</b></p> <p>Ha rilevanza esclusivamente interna <span style="float: right;">1</span></p> <p>Comporta l'attribuzione di vantaggi a soggetti esterni, ma di non particolare rilievo economico (es.: concessione di borsa di studio per studenti) <span style="float: right;">3</span></p> <p>Comporta l'attribuzione di considerevoli vantaggi a soggetti esterni (es.: affidamento di appalto) <span style="float: right;">5</span></p>	<p><b>A quale livello può collocarsi il rischio dell'evento (livello apicale, livello intermedio o livello basso) ovvero la posizione/il ruolo che l'eventuale soggetto riveste nell'organizzazione è elevata, media o bassa?</b></p> <p>A livello di addetto <span style="float: right;">1</span></p> <p>A livello di collaboratore o funzionario <span style="float: right;">2</span></p> <p>A livello di dirigente di ufficio non generale ovvero di posizione apicale o di posizione organizzativa <span style="float: right;">3</span></p> <p>A livello di dirigente di ufficio generale <span style="float: right;">4</span></p> <p>A livello di capo dipartimento/segretario generale <span style="float: right;">5</span></p>
<p><b><u>Frazionabilità del processo</u></b></p> <p><b>Il risultato finale del processo può essere raggiunto anche effettuando una pluralità di operazioni di entità economica ridotta che, considerate complessivamente, alla fine assicurano lo stesso risultato (es.: pluralità di affidamenti ridotti)?</b></p> <p>No <span style="float: right;">1</span></p> <p>Sì <span style="float: right;">5</span></p>	

## Il trattamento del rischio tra ponderazione e misure preventive

### Controlli (3)

Anche sulla base dell'esperienza pregressa, il tipo di controllo applicato sul processo è adeguato a neutralizzare il rischio?

Sì, costituisce un efficace strumento di neutralizzazione	1
Sì, è molto efficace	2
Sì, per una percentuale approssimativa del 50%	3
Sì, ma in minima parte	4
No, il rischio rimane indifferente	5

**NOTE:** (1) Gli indici di probabilità vanno indicati sulla base della valutazione del gruppo di lavoro. (2) Gli indici di impatto vanno stimati sulla base di dati oggettivi, ossia di quanto risulta all'amministrazione. (3) Per controllo si intende qualunque strumento di controllo utilizzato nella p.a. che sia confacente a ridurre la probabilità del rischio (e, quindi, sia il sistema dei controlli legali, come il controllo preventivo e il controllo di gestione, sia altri meccanismi di controllo utilizzati nella p.a., es. i controlli a campione in casi non previsti dalle norme, i riscontri relativi all'esito dei ricorsi giudiziari avviati nei confronti della p.a.). La valutazione sull'adeguatezza del controllo va fatta considerando il modo in cui il controllo funziona concretamente nella p.a.. Per la stima della probabilità, quindi, non rileva la previsione dell'esistenza in astratto del controllo, ma la sua efficacia in relazione al rischio considerato.

# La valutazione del rischio



## 2. Analisi del rischio

L'analisi del rischio consiste nella valutazione della **probabilità** che il rischio si realizzi e **delle conseguenze che il rischio produce (cd. Impatto)** per giungere alla determinazione del livello di rischio. Il livello di rischio è rappresentato da un valore **numerico**. Per ciascun rischio catalogato occorre stimare il valore della probabilità e il valore dell'impatto. I criteri che è possibile utilizzare per stimare la probabilità e l'impatto e per valutare il livello di rischio del processo sono indicati nella **Tabella Allegato 5 del P.N.A: "La valutazione del livello di rischio"**.

**La probabilità:** La stima della probabilità tiene conto, tra gli altri fattori, dei controlli vigenti.

A tal fine, per **controllo** si intende qualunque strumento di controllo utilizzato nella p.a. che sia utile per ridurre la probabilità del rischio (e, quindi, sia il sistema dei controlli legali, come il controllo preventivo e il controllo di gestione, sia altri meccanismi di controllo utilizzati nella p.a., es. i controlli a campione in casi non previsti dalle norme). La valutazione sull'adeguatezza del controllo va fatta considerando il modo in cui il controllo funziona concretamente nella p.a.. Per la stima della probabilità, quindi, non rileva la previsione dell'esistenza in astratto del controllo, ma la sua efficacia in relazione al rischio considerato.

VALORI E FREQUENZE DELLA PROBABILITÀ					
0 nessuna probabilità	1 improbabile	2 poco probabile	3 probabile	4 molto probabile	5 altamente probabile
VALORI E IMPORTANZA DELL'IMPATTO					
0 nessun impatto	1 marginale	2 minore	3 soglia	4 serio	5 superiore
VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL RISCHIO					
=					
Valore frequenza x valore impatto					



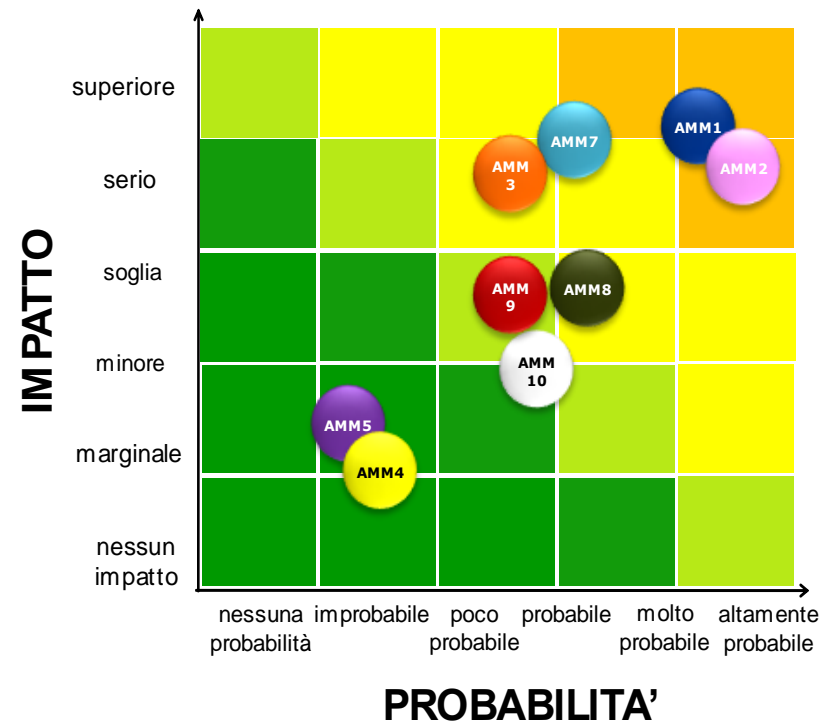
## 2. Analisi del rischio (segue)

### ☐ L'impatto:

L' impatto si misura in termini di:

- ❖ *impatto economico,*
- ❖ *impatto organizzativo,*
- ❖ *impatto reputazionale.*

Il valore della probabilità e il valore dell'impatto debbono essere moltiplicati per ottenere il valore complessivo, che esprime il livello di rischio del processo.



# Il trattamento del rischio tra ponderazione e misure preventive



- Nell’ambito del P.T.P.C. per ciascuna area di rischio debbono essere indicate le misure di prevenzione da implementare per ridurre la probabilità che il rischio si verifichi.
- Le misure si classificano come:
  - ✓ **misure obbligatorie**, sono quelle la cui applicazione discende obbligatoriamente dalla legge o da altre fonti normative
  - ✓ **misure ulteriori**, sono quelle che, pur non essendo obbligatorie per legge, sono rese obbligatorie dal loro inserimento nel *P.T.P.C.* Tali misure devono essere inserite in **Protocolli di controllo** per ciascun processo.
  - ✓ **misure di carattere trasversale**, ovvero a titolo di esempio:
    - la trasparenza, che di norma costituisce oggetto di apposita sezione del P.T.P.C. (P.T.T.I.)
    - informatizzazione dei processi, che consente la tracciabilità dello sviluppo del processo riducendo il rischio di blocchi non controllabili
    - accesso telematico a dati, documenti e procedimenti, che consente l’apertura dell’Amministrazione verso l’esterno e quindi il controllo sull’attività da parte dell’utenza
    - monitoraggio sul rispetto dei termini procedurali che consente di evidenziare eventuali omissioni o ritardi, sintomo di fenomeni corruttivi
    - individuazione, per ciascuna misura, del Responsabile e del termine per l’attuazione
- Per l’individuazione e la scelta delle misure ulteriori è opportuno stabilire un confronto mediante il coinvolgimento dei titolari del rischio. Per “titolare del rischio” si intende la persona con la responsabilità e l’autorità per gestire il rischio
- La tempistica per l’introduzione e per l’implementazione delle misure può essere differenziata, a seconda che si tratti di misure obbligatorie o di misure ulteriori; in ogni caso il termine deve essere definito perentoriamente nel P.T.P.C.

Quali sono i vantaggi connessi all'adozione di procedure aziendali?



- Regolamenta il processo
- Definisce ruoli e responsabilità
- Consente di fare audit c.d. di "conformità"
- Monitoraggio
- Consente di sviluppare un'analisi sul processo (KPI – possibilità di misurare l'efficienza & FTE – Full Time Equivalent dimensionamento delle strutture organizzative)
- Elimina il rischio di back –up delle risorse umane (sostituzione di persone "chiave" nelle strutture e conseguente rotazione del personale)
- Archiviazione e tracciabilità