Il Presidente del Consiglio dei ministri

VISTA la legge 23 agosto 1988, n. 400, recante "*Disciplina dell'attività di Governo e ordinamento della Presidenza del Consiglio dei ministri*";

VISTO il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 303, recante "*Ordinamento della Presidenza del Consiglio dei ministri, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59*", e successive modificazioni;

VISTA la legge 6 novembre 2012 n. 190 con cui sono state introdotte "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*";

VISTA la delibera ANAC n. 1064 del 13 novembre 2019, di approvazione del Piano Nazionale Anticorruzione 2019, e, in particolare, l'allegato 1 recante "*Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi*" il quale fornisce indicazioni utili per la progettazione, la realizzazione e il miglioramento continuo del "Sistema di gestione del rischio corruttivo" delle Pubblica Amministrazioni;

VISTA la delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023, di approvazione del Piano Nazionale Anticorruzione 2022;

VISTA la delibera ANAC n. 19 del 28 gennaio 2026, di approvazione del Piano Nazionale Anticorruzione 2025;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 1° ottobre 2012, recante l'ordinamento delle strutture generali della Presidenza del Consiglio dei ministri e, in particolare, l'art. 31 concernente le competenze dell'Ufficio controllo interno, trasparenza e integrità;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 16 dicembre 2022 con il quale al Cons. Marcella Castronovo è attribuito l'incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza;

VISTO il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2025 - 2027 della Presidenza del Consiglio dei ministri, approvato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 11 febbraio 2025 e, in particolare, il paragrafo 2.3.4.1 secondo cui "*nel triennio di vigenza del presente PIAO, il RPCT, al fine di individuare i correttivi che rendano la rappresentazione del rischio maggiormente rispondente alla realtà della PCM, procederà all'istituzione di un Gruppo di lavoro, costituito da personale esperto, con l'obiettivo di realizzare uno studio di fattibilità avente a oggetto: a. la revisione delle tabelle di codifica di eventi rischiosi, delle fasi, delle modalità a supporto dell'applicativo, nonché del questionario di valutazione del rischio; b. la revisione della piattaforma attualmente in uso ovvero la realizzazione di una nuova piattaforma informatica dedicata all'identificazione, analisi e valutazione del rischio corruttivo*";

VISTO il Decreto del Segretario generale del 20 maggio 2025 con cui è stato costituito il suddetto Gruppo di lavoro, la cui composizione è stata successivamente integrata con Decreto del Segretario generale del 18 luglio 2025;

Il Presidente del Consiglio dei ministri

VISTO l'appunto del suddetto Gruppo di lavoro trasmesso al Segretario Generale in data 30 dicembre 2025, e integrato con la proposta del 17 marzo 2026 di Linee di indirizzo sul nuovo Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) della Presidenza del Consiglio dei ministri;

CONSIDERATA l'opportunità di migliorare l'attuale Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo mediante l'adozione di un modello più efficace, partecipato e coerente con la revisione della mappatura dei processi;

VISTO il Piano integrato di attività e organizzazione 2026-2028 (PIAO), approvato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 8 aprile 2026, il quale dà atto dell'avvio del processo di revisione del sistema di *risk management*, allo scopo di valorizzare il coinvolgimento di tutti gli attori interessati nella gestione del rischio corruttivo e, allo stesso tempo, garantire una sempre più efficace e diffusa promozione della cultura di prevenzione della corruzione e della trasparenza;

CONSIDERATO che il nuovo SGRC è coerente con le indicazioni metodologiche dell'Autorità Nazionale Anticorruzione, nonché con il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO);

CONSIDERATO che l'adozione del suddetto Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo è, altresì, finalizzata a promuovere la semplificazione e il miglioramento organizzativo, valorizzando l'analisi dei processi e la valutazione dei rischi quali leve di efficientamento, razionalizzazione delle attività e sostenibilità organizzativa;

RITENUTO, pertanto, di adottare il nuovo Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo della Presidenza del Consiglio dei ministri;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 23 ottobre 2022, con il quale al Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei ministri, dott. Alfredo Mantovano, è stata delegata la firma dei decreti, degli atti e dei provvedimenti di competenza del Presidente del Consiglio dei ministri, a esclusione di quelli che richiedono una preventiva deliberazione del Consiglio dei ministri e di quelli relativi alle attribuzioni di cui all'articolo 5 della l. n. 400 del 1988;

DECRETA

Articolo 1

1. Sono adottate le linee di indirizzo sul Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) della Presidenza del Consiglio dei ministri di cui al documento allegato che costituisce parte integrante del presente decreto.



Il Presidente del Consiglio dei ministri

2. Fermo restando quanto previsto dal Cronoprogramma di cui al paragrafo 6.1 del documento di cui al comma 1, il presente decreto ha efficacia dalla data di registrazione da parte dei competenti organi di controllo.

Il presente decreto è trasmesso, per gli adempimenti di competenza, agli organi di controllo.

Roma,

p. IL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI
IL SOTTOSEGRETARIO DI STATO
ALLA PRESIDENZA DEL CONSIGLIO

Linee di indirizzo sul Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo

0. Premessa e obiettivi del nuovo sistema

La Presidenza del Consiglio dei ministri (di seguito, PCM), in attuazione della legge 6 novembre 2012, n. 190[1] e delle successive evoluzioni del quadro normativo in materia di integrità, trasparenza e buona amministrazione, ha avviato un percorso di rinnovamento del proprio Sistema di prevenzione della corruzione. Questo percorso si inserisce in una strategia più ampia di rafforzamento della qualità istituzionale e di creazione di valore pubblico, in un contesto caratterizzato dalla complessità delle politiche e dalle opportunità offerte dalla trasformazione digitale.

Le linee di indirizzo sul nuovo Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo della PCM (di seguito, SGRC) rappresentano il quadro di riferimento stabile entro cui si collocano, anno dopo anno, le attività di valutazione e di trattamento dei rischi corruttivi e, più in generale, le politiche di promozione dell'integrità. Il sistema è concepito come un'infrastruttura duratura: definisce i principi, le logiche e i criteri fondamentali per il trattamento del rischio di corruzione, assicurando continuità nel tempo e coerenza con le scelte strategiche dell'Amministrazione.

Le attività di valutazione del rischio e le misure individuate e attuate nel corso di ciascun anno troveranno sintesi nella sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (di seguito, PIAO), che costituisce la sede in cui il Sistema si estrinseca e si rende verificabile e rendicontabile.

0.1 Finalità del documento

Il presente documento illustra in modo organico e unitario i principi, le finalità e la struttura cui l'Amministrazione è chiamata a conformare l'attuazione del SGRC. Esso non disciplina le modalità operative di dettaglio, rinviate al manuale operativo dedicato.. Esso definisce le

[1] Legge 6 novembre 2012, n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione". (GU n.265 del 13-11-2012)

regole stabili del sistema di gestione del rischio corruttivo, destinate a mantenere la propria validità nel medio periodo e a costituire il riferimento comune per tutte le attività che, ogni anno, verranno programmate, attuate e rendicontate, con maggiore flessibilità, in base all'evoluzione normativa, organizzativa e tecnologica.

Le modalità operative dettagliate, le istruzioni per l'uso della piattaforma, gli esempi pratici e gli schemi di supporto sono raccolti in un manuale operativo dedicato.

0.2 Superamento del modello *Pre.Cor.*

L'introduzione del SGRC descritto nel presente documento si colloca in continuità con l'esperienza maturata nel tempo all'interno della PCM. Il modello *Pre.Cor.* ha rappresentato per anni il quadro di riferimento per la gestione del rischio corruttivo, supportando l'Amministrazione nella fase di consolidamento delle pratiche, dei linguaggi e delle responsabilità dedicate alla prevenzione.

Nel corso degli anni, tuttavia, il contesto istituzionale e organizzativo è cambiato progressivamente. L'affermazione del PIAO come strumento unitario di programmazione, il rafforzamento del quadro nazionale e internazionale in materia di gestione del rischio corruttivo, nonché lo sviluppo di nuove soluzioni digitali per la raccolta, l'integrazione e l'analisi dei dati hanno reso opportuno un ripensamento complessivo del sistema.

In questa prospettiva, occorre adottare un sistema, aggiornato rispetto alle esigenze attuali, in grado di esprimere con maggiore chiarezza l'integrazione tra la prevenzione della corruzione, la pianificazione e la programmazione strategica e i processi organizzativi.

0.3 Collegamento con standard e normative

Il SGRC si inserisce in un quadro di riferimento che combina norme nazionali e standard internazionali relativi alla prevenzione della corruzione, alla gestione del rischio e alla *governance*.

Sul piano internazionale, il sistema assume come orizzonte di riferimento i principi della ISO 31000[2] in tema di gestione del rischio, e della ISO 37001[3], relativi alla buona *governance*

---

[2] International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines. ISO.

[3] International Organization for Standardization. (2016). ISO 37001:2016 Anti-bribery management systems — Requirements with guidance for use. ISO.

delle organizzazioni, con particolare attenzione alla coerenza tra scopo, integrità, responsabilità, trasparenza e qualità delle informazioni a supporto delle decisioni[4].

Sul piano interno, il sistema è pienamente conforme alle disposizioni della legge n. 190 del 2012 e alla normativa in materia di trasparenza e integrità, recepisce le indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA)[5] e si integra con la disciplina del PIAO, all'interno del quale la sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" rappresenta il punto di convergenza tra le regole strutturali qui definite e le scelte annuali di programmazione.

Il richiamo a tali standard e alle relative fonti normative non si limita a una dimensione formale ma orienta concretamente l'impostazione del sistema: dall'architettura del processo di gestione del rischio al ruolo attribuito ai dati e alle evidenze, fino ai requisiti fondamentali che la piattaforma digitale deve garantire.

1. Architettura del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC)

1.1 Obiettivi del sistema

L'architettura del SGRC è concepita per integrare l'analisi dei contesti, la conoscenza dei processi, la valutazione dei rischi e la definizione delle misure in un quadro coerente, stabile nel tempo, in grado di interagire con la pianificazione e la programmazione strategica nonché con gli strumenti di controllo e di gestione dell'Amministrazione.

Il Sisterna valorizza l'uso di criteri omogenei e di dati strutturati, così da favorire una valutazione del rischio corruttivo affidabile, proporzionata, integrata, tracciabile e trasparente.

Infine, il SGRC si propone di contribuire alla creazione di valore pubblico, riducendo l'esposizione ai rischi di corruzione, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e sostenendo decisioni amministrative più consapevoli, anche attraverso un uso adeguato delle informazioni e degli strumenti digitali.

---

[4] United Nations Global Compact Office. (2013). *A guide for anti-corruption risk assessment*. United Nations Global Compact.
Organization for Economic Co-operation and Development. (2020). *OECD public integrity handbook*. OECD Publishing.

[5] Autorità Nazionale Anticorruzione. (2025). Piano Nazionale Anticorruzione 2022: Aggiornamento 2024 (Delibera n. 31 del 30 gennaio 2025).
Autorità Nazionale Anticorruzione. (2019). Allegato 1: Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi (Allegato al Piano Nazionale Anticorruzione 2019, Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019).

1.2 Componenti del sistema

L'architettura del SGRC si fonda su un insieme di componenti interconnessi che definiscono il perimetro e il funzionamento complessivo del sistema.

In primo luogo, il sistema comprende un quadro di principi e un modello di *governance* che ne orientano l'azione. Esso chiarisce il ruolo della *leadership* nel definire indirizzi e priorità, stabilisce i meccanismi di supervisione e di verifica dell'adeguatezza del modello e assicura che le scelte sulla prevenzione della corruzione siano pienamente integrate nel governo complessivo dell'Amministrazione. I profili di dettaglio relativi alla *governance* della gestione del rischio corruttivo sono approfonditi nella sezione 2.

Un secondo elemento è rappresentato dal modello dei ruoli e delle responsabilità, distribuiti in modo chiaro all'interno dell'organizzazione, che definisce chi è chiamato ad assicurare l'attuazione del sistema nelle diverse fasi del ciclo di gestione del rischio. Questo modello, che costituisce l'ossatura operativa del SGRC, è illustrato nella sezione 3.

Al centro dell'architettura vi è poi il processo di gestione del rischio corruttivo, descritto nella sezione 4, che traduce i principi e le responsabilità in attività concrete e costituisce il cuore metodologico del sistema.

Un'ulteriore componente riguarda la gestione e la qualità dei dati, che permeano tutte le fasi del sistema. Il SGRC presuppone l'esistenza di regole chiare sulla raccolta, sull'aggiornamento, sull'integrazione e sull'utilizzo delle informazioni, in coerenza con i principi di trasparenza e di affidabilità delle decisioni. La cura della "*governance* dei dati" è un elemento essenziale per assicurare che le valutazioni del rischio siano effettivamente basate su evidenze e che la piattaforma informatica descritta nella sezione 5 operi efficacemente.

1.3 Relazione con il Piano Integrato di Attività e Organizzazione

L'architettura del SGRC è strettamente connessa al PIAO, ma mantiene una funzione distinta rispetto ad esso.

Il SGRC definisce, infatti, le regole strutturali, i criteri e i processi che disciplinano la gestione del rischio corruttivo all'interno della PCM. Il PIAO, e in particolare la sua sezione dedicata all'anticorruzione, rappresenta invece lo strumento attraverso cui, anno per anno, queste regole trovano applicazione concreta e vengono rese pubbliche le priorità, le misure e i risultati conseguiti.

In questa prospettiva, il sistema e il PIAO sono complementari. Il SGRC offre continuità e stabilità, assicurando che le valutazioni e le decisioni in materia di prevenzione della corruzione si fondino su una comune impostazione metodologica. Il PIAO consente di declinare questa impostazione in scelte annuali, aggiornabili in base all'evoluzione dei rischi, del contesto e delle politiche dell'Amministrazione.

I collegamenti tra il SGRC e i principali strumenti di pianificazione e programmazione della PCM, inclusi il manuale operativo e le direttive conseguenti, sono definiti nel quadro della programmazione integrata dell'Amministrazione e assicurano la coerenza tra prevenzione della corruzione, obiettivi e responsabilità.

1.4 Interfaccia con la nuova piattaforma

Un elemento qualificante dell'architettura del SGRC è il rapporto con la piattaforma informatica dedicata alla gestione del rischio corruttivo. Le decisioni di impostazione della piattaforma, tra cui la struttura dei dati, i flussi informativi, i profili di accesso e le funzionalità delle applicazioni, sono guidate dai principi che ispirano il Sistema di gestione del rischio corruttivo, quali la trasparenza, la qualità delle informazioni, la tracciabilità dei processi decisionali e la responsabilità nell'utilizzo dei dati.

2. Modello di *Governance* del SGRC

2.1 Principi di *governance*

In coerenza con i principi delineati dagli standard internazionali in materia di gestione del rischio e di prevenzione della corruzione, la *governance* del sistema orienta l'azione dell'Amministrazione, nel suo complesso e nelle sue singole parti, alla creazione e alla tutela del valore pubblico attraverso scelte coerenti e responsabili.

Il SGRC è dunque basato sulla promozione della *cultura dell'integrità* quale strumento in grado di sostenere la partecipazione attiva dei diversi livelli dell'Amministrazione, preparando tutti i soggetti coinvolti ad una gestione consapevole del rischio corruttivo. La *governance* del SGRC valorizza, pertanto, la *leadership* etica, la qualità della comunicazione interna ed esterna e la responsabilità nell'esercizio delle funzioni decisionali.

Il Sistema è, inoltre, informato sulla *trasparenza*, esplicita i processi decisionali, individua gli attori coinvolti, definisce i risultati attesi e promuove, al contempo, un'azione amministrativa improntata a un'effettiva inclusione degli stessi. La trasparenza è intesa come condizione essenziale per rendere riconoscibili le responsabilità, verificabili le decisioni e leggibili le motivazioni che sostengono le scelte in materia di prevenzione della corruzione.

In linea con il principio della *migliore informazione disponibile*, la *governance* del SGRC richiede che i dati utilizzati siano tracciabili, aggiornati e proporzionati alle decisioni da assumere.

Il modello è caratterizzato da *dinamicità*, ossia dalla capacità di adattarsi alle evoluzioni del contesto interno ed esterno. La dinamicità si traduce in revisioni periodiche del sistema e in un ciclo di miglioramento continuo, che consentono di adeguare criteri, strumenti e priorità in risposta a cambiamenti normativi, organizzativi e di contesto, mantenendo il modello sempre proporzionato ai rischi effettivamente rilevati.

Il modello di gestione del rischio è orientato alla *sostenibilità* nel tempo, garantendo una programmazione delle misure preventive efficaci, regolarmente aggiornate, integrate nella cultura organizzativa e coerenti con le risorse economiche, umane e strumentali disponibili.

In questo quadro, la disponibilità di competenze adeguate e di percorsi strutturati di rafforzamento delle competenze rappresenta una condizione di *governance*, non solo uno strumento operativo. In tal senso, la *leadership* è chiamata ad assicurare che tutti i soggetti coinvolti nel sistema dispongano delle competenze e del supporto necessari per applicare in modo coerente i principi del SGRC.

2.2 Ruolo degli organi di vertice politico e amministrativo

La prevenzione della corruzione è considerata una priorità strategica dell'Amministrazione. Questo si traduce in un impegno esplicito della *leadership* a sostenere e presidiare il sistema nel tempo, in coerenza con i requisiti di *leadership* e di *commitment* previsti dagli standard internazionali (ISO 31000 e ISO 37001) sulla gestione del rischio e sulla prevenzione della corruzione.

In particolare, l'organo di indirizzo politico definisce l'indirizzo generale del SGRC, approvandone l'impostazione e assicurandone l'integrazione nei processi decisionali e nei principali strumenti di pianificazione, programmazione e di controllo, a partire dal PIAO[6]. L'attuazione tecnica e operativa del sistema è assicurata dal RPCT, dalla struttura di supporto e dalle strutture amministrative competenti, secondo i rispettivi ruoli e responsabilità

La supervisione strategica costituisce una componente essenziale della *governance* del SGRC. Attraverso di essa, gli organi di vertice di indirizzo politico e amministrativo verificano nel tempo che il sistema sia adeguato al contesto, coerente con gli obiettivi istituzionali e capace di presidiare i principali rischi di corruzione.

A tal fine, il SGRC prevede flussi informativi periodici verso gli organi di vertice politico e amministrativo che consentano di evidenziare, in modo chiaro, selettivo e comparabile nel tempo, l'andamento dei livelli di rischio, lo stato di attuazione delle misure e le principali aree di attenzione. La supervisione strategica si alimenta dunque di informazioni strutturate e affidabili, pensate non per moltiplicare gli adempimenti, ma per supportare le decisioni, orientare le priorità e rendere leggibili le scelte adottate in materia di prevenzione della corruzione.

A partire dagli esiti del reporting e dagli indicatori, gli organi di indirizzo politico e amministrativo possono promuovere interventi di miglioramento del sistema, coerentemente con l'evoluzione del contesto, rafforzando nel tempo la capacità dell'amministrazione di ridurre la propria esposizione ai rischi di corruzione e di generare valore pubblico.

2.3 Relazione con il sistema dei controlli interni

Il SGRC è progettato per dialogare in modo sistematico con il sistema dei controlli interni. In particolare, in PCM il sistema dei controlli interni è articolato nei seguenti ambiti, ciascuno con finalità specifiche:

- controllo di regolarità amministrativa e contabile, esercitato dall'UBRAC;
- controllo di gestione, esercitato dal Servizio per il coordinamento del controllo di gestione dell'UCI;
- controllo strategico, esercitato dal Servizio per il controllo strategico e la valutazione della performance dell'UCI;
- valutazione e controllo della performance, esercitati dal Servizio per il controllo strategico e la valutazione della performance dell'UCI.

In tale contesto, il SGRC, da un lato, valorizza le analisi, i dati e le evidenze prodotte nei diversi ambiti di controllo e, dall'altro, fornisce una chiave di lettura specifica dei rischi corruttivi connessi ai processi chiave dell'Amministrazione. Ne deriva un rafforzamento reciproco tra il sistema dei controlli interni e la gestione del rischio di corruzione, funzionale a una visione integrata delle vulnerabilità e delle azioni correttive. Le modalità operative di integrazione tra SGRC, il ciclo della performance e il sistema dei controlli interni saranno illustrate nel manuale operativo.

2.4 Flussi di indirizzo e reporting

Il monitoraggio e il *reporting* periodico costituiscono una fase fondamentale del processo di gestione del rischio corruttivo, poiché consentono di verificare l'attuazione e l'adeguatezza delle misure e, al contempo, di valutare il funzionamento complessivo del sistema di prevenzione della corruzione.

Nel loro insieme, i flussi di indirizzo e reporting chiudono e, contemporaneamente, alimentano il ciclo del SGRC: le informazioni provenienti dalle strutture e dal RPCT permettono di aggiornare periodicamente le priorità, verificare l'efficacia delle misure e assicurare coerenza tra il sistema di gestione del rischio di corruzione, la sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO e l'intero sistema di controlli interni. Le modalità operative dettagliate (format, tempistiche, canali) saranno definite nel manuale operativo.

3. Ruoli e Responsabilità

3.1 Principio della responsabilità diffusa

Il SGRC si fonda sul principio della responsabilità diffusa. La prevenzione della corruzione non è riconducibile a un unico soggetto o ufficio, ma è il risultato di un insieme di responsabilità che coinvolgono, con ruoli diversi, gli organi di vertice, il RPCT e la struttura di supporto, i referenti e i dirigenti responsabili dei processi, nonché il personale che opera nei vari ambiti dell'amministrazione.

In coerenza con gli standard internazionali in materia di *governance* e gestione del rischio, la responsabilità è intesa come la capacità dell'organizzazione di creare e proteggere valore pubblico, assumendo decisioni consapevoli rispetto ai rischi di corruzione e alle misure necessarie a prevenirli. Ciò implica che ogni livello dell'Amministrazione, nell'ambito delle proprie funzioni, contribuisca al corretto funzionamento del Sistema, fornendo il proprio apporto informativo, decisionale e operativo.

Il principio della responsabilità diffusa non attenua ma, al contrario, chiarisce le responsabilità di ciascun attore. Gli organi di indirizzo politico e amministrativo sono responsabili degli indirizzi, del *commitment* e delle condizioni organizzative che rendono possibile il funzionamento del sistema. Il RPCT e la struttura di supporto presidiano la coerenza metodologica, il coordinamento e il monitoraggio. I referenti assicurano il raccordo con le strutture di appartenenza, favorendo la circolazione delle informazioni e l'emersione delle criticità. I dirigenti, in qualità di *risk owner*, sono responsabili dei rischi connessi ai processi che governano e dell'effettiva attuazione delle misure nei rispettivi ambiti.

La responsabilità diffusa riguarda sia il rispetto delle norme e delle procedure, sia la disponibilità ad adottare comportamenti proattivi. Rientrano in questa prospettiva la segnalazione di situazioni di rischio, la proposta di miglioramenti, il contributo alla qualità dei dati e delle informazioni, la partecipazione ai momenti di confronto e di formazione. Il SGRC promuove una cultura in cui la prevenzione della corruzione è parte integrante della normale gestione dei processi e non un adempimento separato.

Infine, il principio della responsabilità diffusa è strettamente connesso al tema delle competenze. Perché ciascun attore possa esercitare in modo effettivo le proprie responsabilità, è necessario che disponga di conoscenze, abilità e atteggiamenti coerenti con il ruolo ricoperto. La sezione 3 descrive il profilo previsto dei vari soggetti coinvolti nel sistema e le previsioni relative alla formazione e al rafforzamento delle competenze, evidenziando il contributo di ciascuno alla realizzazione complessiva del SGRC.

3.2 Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza svolge una funzione centrale di indirizzo, coordinamento e presidio della coerenza complessiva del SGRC. È il punto di riferimento unitario del Sistema e ne garantisce l'impostazione metodologica, l'integrazione nei processi di pianificazione, programmazione, di gestione e di rendicontazione e la conformità con il quadro normativo e con gli standard internazionali in materia di gestione del rischio e di prevenzione della corruzione, in coerenza con il profilo di ruolo e con le competenze riportate nell'Allegato 1.

Il RPCT promuove un approccio sistematico alla gestione del rischio di corruzione, definisce criteri comuni di valutazione e orienta la definizione delle priorità di intervento, assicurando che le scelte in materia di prevenzione siano coerenti con gli obiettivi istituzionali dell'Amministrazione e con la tutela del valore pubblico. In questo quadro il RPCT si avvale della struttura tecnica di supporto, che svolge le funzioni operative e metodologiche descritte nel paragrafo 3.5.

Il RPCT contribuisce, infine, a orientare l'evoluzione complessiva del sistema sotto il profilo culturale e organizzativo. Favorisce il riconoscimento della prevenzione della corruzione come componente ordinaria della buona amministrazione, sostiene la diffusione di una responsabilità condivisa tra i diversi attori e rappresenta un riferimento per l'individuazione delle priorità di sviluppo delle competenze e del piano di rafforzamento delle competenze, in coerenza con gli indirizzi strategici dell'amministrazione.

3.3 Referenti della prevenzione della corruzione e della trasparenza

Nel SGRC i referenti delle strutture svolgono un ruolo di raccordo fondamentale tra il livello centrale di governance del sistema e le unità organizzative. Essi rappresentano, all'interno di ciascuna struttura, il punto di contatto privilegiato con il RPCT e con la struttura tecnica di supporto, contribuendo ad attuare, nel contesto specifico, le indicazioni del SGRC e a far emergere informazioni, bisogni e criticità utili al suo funzionamento.

I referenti operano secondo il principio della responsabilità diffusa, senza sostituirsi ai dirigenti né ai titolari di responsabilità di processo, garantiscono la circolazione delle informazioni essenziali e svolgono una funzione di supporto e facilitazione che rafforza la continuità del presidio nel ciclo di gestione del rischio.

Attraverso il raccordo informativo con il RPCT e con la struttura tecnica di supporto, i referenti contribuiscono a mantenere il sistema aggiornato rispetto a cambiamenti organizzativi, criticità operative o condizioni che possono incidere sul profilo del rischio e

sull'efficacia delle misure, sostenendo una lettura tempestiva e coerente delle esigenze di adeguamento del SGRC.

Le competenze richieste per lo svolgimento delle funzioni di referente sono riportate nell'Allegato 1.

3.4 Dirigenti

Nel SGRC i dirigenti svolgono il ruolo di responsabili del rischio *(risk owner)* dei processi organizzativi di propria competenza. Ciò significa che presidiano i rischi corruttivi connessi ai processi che governano e garantiscono l'effettiva attuazione delle misure di prevenzione previste dal Sistema, nell'ambito delle responsabilità ordinarie di governo dei processi, di organizzazione del lavoro e di gestione delle persone.

In questa prospettiva, i dirigenti assicurano che la prevenzione della corruzione sia integrata nelle decisioni organizzative e nelle modalità operative delle strutture, contribuendo alla qualità delle informazioni che alimentano il ciclo di gestione del rischio e alla tenuta complessiva dei presidi. Il dirigente assicura il rispetto e la promozione delle prescrizioni e delle misure previste nel PIAO, vigila sul comportamento dei dipendenti, cura la gestione delle situazioni di potenziale conflitto di interessi e collabora, in raccordo con i referenti delle strutture, alla circolazione tempestiva delle informazioni rilevanti per il Sistema.

Nel SGRC, il coinvolgimento dei dirigenti è anche oggetto di un rafforzamento progressivo. Nel breve termine, l'obiettivo è consolidare una partecipazione più attiva nell'ambito dell'intero ciclo di gestione del rischio, con particolare riferimento alla valutazione delle vulnerabilità dei processi, alla definizione delle priorità e alla tempestiva attuazione delle misure, garantendo che le azioni previste si traducano in risultati osservabili nei processi di competenza. Nel medio termine, l'obiettivo è rendere questo presidio più sistematico e uniforme tra le strutture, rafforzando la capacità di intercettare segnali di criticità, promuovendo adattamenti organizzativi coerenti e alimentando il riesame del sistema con evidenze solide e comparabili.

Attraverso le scelte di organizzazione del lavoro, la gestione dei controlli e la cura del clima etico, i dirigenti contribuiscono in modo decisivo a rendere la prevenzione una componente ordinaria della buona amministrazione e a sostenere l'evoluzione del SGRC in una logica di responsabilità diffusa e di miglioramento continuo.

Il quadro di competenze richieste al dirigente nella funzione di *risk owner* è sintetizzato nell'Allegato 1.

3.5 Struttura tecnica di supporto

La struttura tecnica di supporto opera in stretta collaborazione con il RPCT e costituisce il presidio operativo e metodologico del sistema. Il RPCT mantiene la titolarità delle funzioni previste dalla legge e dal PNA, mentre la struttura tecnica ne assicura l'esercizio continuativo, garantendo la traduzione delle indicazioni di governance in modalità di lavoro coerenti, strumenti condivisi e flussi informativi ordinati.

La struttura tecnica cura l'unitarietà delle informazioni, la qualità dei dati e la continuità dei raccordi tra il livello centrale e le strutture, coadiuva l'RPCT nei processi ordinari di programmazione, gestione, controllo e rendicontazione attraverso l'analisi di evidenze e riscontri, l'effettiva applicazione delle misure nei contesti operativi.

Nello svolgimento della propria funzione, la struttura tecnica costituisce il punto di riferimento per la rete dei referenti e per i dirigenti *risk owner*, facilitando la circolazione delle informazioni rilevanti e supportando l'aggiornamento del sistema in caso di cambiamenti organizzativi, di criticità ricorrenti o di condizioni che incidono sul profilo di rischio. Le competenze richieste al personale assegnato alla struttura tecnica sono riportate nell'Allegato 1.

3.6 Il Collegio di direzione

Il Collegio di direzione elabora proposte per la programmazione strategica delle strutture della PCM in modo che sia assicurata l'integrazione degli obiettivi e delle azioni con la politica di contenimento del rischio corruttivo e l'attuazione della trasparenza e cura, quindi, il monitoraggio delle relative azioni.

Il Collegio svolge, inoltre, verifiche sull'attuazione della trasparenza mediante le attestazioni sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e supporta il RPCT nelle azioni conseguenti a tali attestazioni.

3.7 Matrice delle responsabilità

Il funzionamento del SGRC si basa su una chiara attribuzione di ruoli e responsabilità nelle diverse fasi del ciclo di gestione del rischio corruttivo. Per rendere trasparente questa distribuzione e prevenire sovrapposizioni o aree di incertezza, il presente modello prevede una matrice delle responsabilità (Figura 1) che collega le principali fasi e le attività del sistema ai soggetti coinvolti.

La matrice consente di distinguere, per ciascuna fase del processo, chi esercita la responsabilità principale (R), chi contribuisce in modo rilevante alle attività previste (C) e chi

è tenuto a essere informato sugli esiti (I). In questo modo si rafforza il principio della responsabilità diffusa, già richiamato nel paragrafo 3.1, e si rende più leggibile il contributo specifico di organi di vertice, RPCT, struttura tecnica di supporto, referenti, dirigenti *risk owner* e altri attori eventualmente coinvolti.

La matrice delle responsabilità ha anche una funzione operativa. Costituisce un riferimento per l'organizzazione interna del lavoro, la definizione dei flussi informativi e l'impostazione delle attività di monitoraggio e di rendicontazione. Rappresenta inoltre uno strumento utile per la formazione e il rafforzamento competenze, poiché consente di collegare le competenze richieste ai diversi ruoli e alle diverse fasi del ciclo di gestione del rischio.

Figura 1. Matrice Ruoli-Responsabilità

Fase / Attività principale	Organi di indirizzo politico	Segretario generale	RPCT	Struttura tecnica di supporto	Referenti	Dirigenti risk owner	Collegio di direzione
Definizione indirizzi strategici in materia di integrità e prevenzione della corruzione	R	C	C	I	I	I	I
Adozione del SGRC-PCM e approvazione del piano	R	C	C	C	I	I	C
Analisi del contesto	I	I	R	C	C	I	I
Mappatura dei processi	I	I	C	C	C	R	I
Identificazione dei rischi corruttivi	I	I	C	C	C	R	I
Valutazione dei rischi	I	I	C	C	C	R	C
Selezione e progettazione delle misure di prevenzione	I	I	R	C	C	R	I
Attuazione delle misure nei processi di competenza	I	I	I	C	C	R	I
Verifica del rispetto di Codice di comportamento, conflitti di interesse	I	I	C	C	C	R	I
Monitoraggio attuazione misure e andamento dei rischi	I	I	R	C	C	R	I
Raccolta dati e predisposizione delle relazioni interne (strutture verso RPCT)	I	I	I	C	C	R	I
Reporting interno verso Segretario generale e organi di indirizzo politico	/	I	R	C	C	C	I
Reporting esterno verso ANAC e altri organismi di vigilanza	I	I	R	C	C	C	I
Gestione segnalazioni di illeciti e whistleblowing	/	/	R	/	/	/	/
Rapporti con referenti e supporto metodologico alle strutture	I	I	R	R	/	C	I
Definizione piano annuale di formazione su integrità e anticorruzione	I	I	C	C	C	C	I
Proposta di aggiornamento periodico del PIAO e del SGRC	I	I	R	C	C	C	C

R = responsabilità principale

C = contribuisce in modo attivo

I = informato sugli esiti

3.8 Competenze e piano di rafforzamento

Il SGRC associa la definizione dei ruoli alle competenze richieste. Per un funzionamento efficace del sistema, non è sufficiente indicare chi svolge quali compiti, ma è fondamentale

anche garantire che le persone coinvolte abbiano le capacità necessarie per assolvere ai propri ruoli e contribuiscano in modo consapevole al ciclo di gestione del rischio.

In questa prospettiva, la PCM ha già predisposto un quadro di riferimento delle competenze utili all'attuazione del SGRC, elaborato come strumento di supporto alla programmazione delle iniziative di sviluppo. Tale quadro costituisce un profilo atteso e una base comune di lavoro per orientare il piano di rafforzamento delle competenze, senza sovrapporsi alle specifiche previsioni in materia di inquadramento e gestione del personale, né assumere la forma di allegato prescrittivo del presente documento. Le aree di competenza sono comuni, ma la loro declinazione varia in funzione del ruolo.

Il passo successivo riguarda la rilevazione delle competenze effettivamente possedute. Il SGRC prevede che, in coerenza con le politiche di gestione delle risorse umane, siano progressivamente raccolte informazioni strutturate sul livello di padronanza delle competenze chiave dei soggetti coinvolti. L'analisi di queste informazioni consente di identificare eventuali scostamenti tra il profilo atteso e quello rilevato, evidenziando i fabbisogni di sviluppo prioritari e le aree in cui il sistema dispone già di punti di forza.

Sulla base di questa lettura, il piano di rafforzamento delle competenze definisce gradualmente le azioni da intraprendere nel breve e nel medio periodo. Nel breve periodo l'attenzione si concentra sulle competenze indispensabili per l'avvio del sistema, in particolare sulla comprensione delle logiche di gestione del rischio, sull'utilizzo degli strumenti previsti dal modello e sulla partecipazione consapevole alle diverse fasi del ciclo. Nel medio periodo, il piano accompagna il consolidamento del SGRC, sostenendo lo sviluppo di competenze più avanzate, funzionali all'integrazione tra la prevenzione della corruzione, la pianificazione, la programmazione e il controllo, e alla promozione di una cultura diffusa dell'integrità.

La rilevazione delle competenze possedute e la programmazione delle azioni di rafforzamento delle competenze sono periodicamente aggiornate, così da mantenere allineati nel tempo ruoli, fabbisogni e iniziative di sviluppo rispetto all'evoluzione dell'organizzazione e del contesto, assicurando che il SGRC disponga stabilmente delle capacità necessarie per il proprio ruolo.

4. Processo di Gestione del Rischio Corruttivo

4.1 Comunicazione e consultazione

La comunicazione e la consultazione costituiscono una componente trasversale e continua del processo di gestione del rischio corruttivo. Entrambe assicurano che le informazioni rilevanti siano condivise e utilizzate in modo coerente lungo l'intero ciclo, favorendo una comprensione condivisa dei rischi, delle priorità e delle misure.

In PCM le iniziative di informazione e sensibilizzazione sono numerose e consolidate e, nel tempo, hanno contribuito a rafforzare la cultura dell'integrità. Resta tuttavia un margine di miglioramento sul piano del coinvolgimento effettivo e sistematico degli attori interni. Per questa ragione, nel SGRC assume rilievo prioritario la consultazione interna, intesa come modalità strutturata di ascolto e confronto, finalizzata a migliorare la capacità di individuare le vulnerabilità, di interpretare correttamente i rischi e di definire misure adeguate e sostenibili.

La consultazione interna è orientata, in particolare, a far emergere elementi utili sulla concreta operatività dei processi, a valorizzare le conoscenze diffuse presenti nelle strutture e a rafforzare la condivisione delle motivazioni che sostengono le scelte di priorità e di trattamento del rischio. In questo modo, la consultazione contribuisce anche a ridurre la percezione della prevenzione della corruzione come attività meramente adempimentale, valorizzandone il contributo in termini di realizzazione di valore pubblico, e a promuovendone l'integrazione nella gestione ordinaria.

In questa prospettiva, il Sistema lascia aperta la possibilità di instaurare forme di interlocuzione con soggetti esterni di natura istituzionale, esclusivamente con finalità conoscitive e di confronto su pratiche e standard, qualora ciò risulti utile a rafforzare la qualità complessiva del modello. Tale opzione potrà essere valutata nel tempo alla luce dell'esperienza applicativa e delle esigenze dell'amministrazione.

4.2 Analisi del contesto

L'analisi del contesto costituisce la fase iniziale del processo di gestione del rischio di corruzione. Essa permette di acquisire le informazioni necessarie per definire con precisione il perimetro di applicazione, comprendere i fattori che possono influire sull'esposizione al rischio e stabilire criteri coerenti per le successive fasi di valutazione e di trattamento dei rischi, in conformità agli standard internazionali.

Conformemente al principio di programmazione integrata, l'analisi del contesto si basa sull'uso coordinato delle informazioni già raccolte nei principali strumenti di pianificazione e programmazione strategica dell'amministrazione, in particolare nel PIAO. In questa ottica, il SGRC considera l'analisi del contesto come un patrimonio di conoscenza condiviso, evitando duplicazioni e garantendo che gli elementi chiave per la prevenzione della corruzione siano disponibili e utilizzabili lungo tutto il ciclo.

In particolare, l'analisi del contesto esterno è finalizzata a comprendere le caratteristiche dell'ambiente in cui opera la PCM e le dinamiche che possono incidere sul rischio corruttivo. Essa bilancia informazioni di natura istituzionale con altri elementi oggettivi utili a qualificare il profilo di rischio, a leggere eventuali pressioni o vulnerabilità e a orientare le priorità di intervento.

L'analisi del contesto interno consente di comprendere le caratteristiche organizzative che possono incidere sulla manifestazione dei rischi. Essa include, in particolare, elementi relativi all'assetto organizzativo e alle responsabilità, ai processi decisionali, alle risorse umane, ai sistemi e alle procedure operative, ai controlli interni e ai fattori culturali ed etici. Tali informazioni costituiscono la base per interpretare in modo realistico le vulnerabilità e per calibrare le misure di prevenzione.

All'interno dell'analisi del contesto interno, lo strumento principale è la mappatura dei processi. La mappatura permette di rappresentare in modo coerente e verificabile come i processi vengono effettivamente svolti, quali attori sono coinvolti e dove si concentrano i passaggi e le condizioni più vulnerabili. Essa costituisce, quindi, il fondamento operativo per tutte le fasi successive del processo di gestione del rischio.

La PCM garantisce una mappatura dei processi conforme a criteri condivisi e a una struttura di rappresentazione standardizzata, favorendo la tracciabilità delle informazioni e la comparabilità nel tempo. La responsabilità del processo è attribuita a un unico *owner,* assicurando in tal modo, chiarezza nella gestione, coerenza nella valutazione dei rischi e delle misure, e prevenendo la frammentazione dell'*ownership* tra le diverse fasi. La mappatura viene aggiornata regolarmente per riflettere le evoluzioni organizzative e operative, garantendo la qualità delle analisi che alimentano il sistema.

4.3 Valutazione dei rischi

La valutazione dei rischi costituisce il nucleo analitico del processo di gestione del rischio corruttivo. In questa macrofase la PCM perviene a una comprensione strutturata dei rischi, così da disporre di elementi affidabili e comparabili per orientare le decisioni successive e

definire priorità coerenti, proporzionate e sostenibili. In linea con lo standard ISO 31000, la valutazione dei rischi è intesa come processo complessivo che comprende l'identificazione, l'analisi e la ponderazione dei rischi, da svolgere in modo sistematico, interattivo e collaborativo, valorizzando le conoscenze e i punti di vista dei soggetti informati e utilizzando le migliori informazioni disponibili.

Nei paragrafi che seguono, la valutazione dei rischi è articolata in tre sottofasi, tra loro integrate, dedicate rispettivamente all'identificazione dei rischi, alla loro analisi e alla ponderazione, finalizzata alla definizione delle priorità di intervento.

4.3.1 Identificazione dei rischi

L'identificazione dei rischi ha lo scopo di individuare, riconoscere e descrivere i rischi cui l'organizzazione è esposta e che possono ostacolare il raggiungimento dei suoi obiettivi. In linea con lo standard ISO 31000, l'attività considera i rischi anche quando le loro fonti non sono sotto il controllo dell'organizzazione e si fonda sulle migliori informazioni disponibili.

Nel SGRC, questa fase si sviluppa in linea con l'approccio dell'ANAC, che si focalizza sugli eventi rischiosi legati ai processi dell'amministrazione. L'evento rischioso rappresenta la manifestazione concreta del rischio in un processo e consente di effettuare un'analisi operativa. Se un evento non viene identificato, infatti, non può essere valutato né gestito consapevolmente, con conseguenze dirette sulla solidità della strategia di prevenzione.

Per maggiore chiarezza e coerenza con la definizione di rischio quale effetto dell'incertezza sul raggiungimento degli obiettivi (cfr. ISO 31000:2009), la fase di identificazione dei rischi prevede la cointeressenza di più fattori che agisce su diversi livelli tra loro collegati, la cui analisi, tuttavia, segue percorsi separati. Infatti, il singolo rischio di corruzione costituisce una possibile condotta illecita, riconducibile alla violazione di una o più fattispecie normative o regolamentari a cui l'amministrazione e i dipendenti che ne fanno parte debbono obbligatoriamente adeguarsi, il cui verificarsi produrrebbe un impatto sugli obiettivi istituzionali.

In sostanza, l'evento rischioso specifica il modo in cui il rischio può manifestarsi concretamente nell'esecuzione di un processo di qualsiasi natura, attraverso il compimento di un fatto o di un comportamento direttamente osservabile, la cui descrizione dovrebbe tendere ad essere la più omogenea e confrontabile possibile nel tempo.

Gli esiti dell'identificazione confluiscono nel registro dei rischi e costituiscono la base informativa per le fasi successive di analisi e ponderazione, nonché per l'aggiornamento periodico del sistema.

4.3.2 Analisi dei rischi

L'analisi permette di comprendere la natura e le caratteristiche del rischio, inclusa la valutazione del livello di esposizione. In conformità allo standard ISO 31000, questa fase approfondisce gli eventi, le fonti di rischio, le conseguenze e le probabilità, considerando altresì i controlli esistenti e la loro efficacia.

Nel SGRC, l'analisi del rischio persegue un duplice obiettivo. Da un lato, agevola la comprensione degli eventi rischiosi identificati, ricostruendo i fattori che ne rendono possibile o più probabile il verificarsi. Dall'altro, consente di stimare in modo strutturato l'esposizione dei processi e delle attività, così da disporre di una base comparabile per le decisioni successive. Coerentemente con questa impostazione, l'analisi distingue tra fattori abilitanti di natura organizzativa e cause di natura individuale, ricorrendo, per quanto possibile, a cataloghi e classificazioni quanto più standardizzati, per garantire omogeneità descrittiva e continuità nel tempo.

Sul piano valutativo, l'analisi produce una stima del rischio inerente e del rischio residuo. Il rischio inerente esprime il livello di rischio associato all'evento in assenza di considerazioni sulla valutazione dell'efficacia dei presidi esistenti, mentre il rischio residuo rappresenta la quota di rischio che permane dopo aver considerato l'effettiva capacità dei controlli già in essere di ridurre l'esposizione agli eventi critici. La determinazione del rischio residuo dipende quindi sia dal livello di rischio inerente, sia dalla valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia dei controlli, intesi come misure e condizioni che riescono o meno a incidere sull'entità del rischio.

4.3.3 Ponderazione dei rischi

La valutazione del rischio ha l'obiettivo di supportare le decisioni su quali rischi sia necessario intervenire e con quale livello di priorità, a partire dai risultati della fase di analisi. In conformità con l'impostazione del PNA, la ponderazione non altera la valutazione tecnica del livello di esposizione, ma la impiega per orientare le scelte organizzative e per determinare un ordine di interventi sostenibili nel tempo.

Nel SGRC la ponderazione risponde a una logica di selettività ed efficacia. Concentrando risorse e attenzione sui rischi più rilevanti, si evita sia la proliferazione di priorità non gestibili, sia un trattamento indifferenziato che ridurrebbe l'impatto complessivo della strategia di prevenzione. La ponderazione può anche condurre alla decisione di non intraprendere ulteriori azioni per alcuni rischi, mantenendo attivi i presidi già esistenti, mentre, per i rischi prioritari, può indirizzare verso la scelta di interventi che possano ridurre maggiormente il rischio residuo, nel rispetto della sostenibilità economica e organizzativa.

La PCM adotta un principio di "non tolleranza" nei confronti dei comportamenti corruttivi, inteso come indirizzo etico e di integrità che informa l'intero sistema e rende centrale l'obiettivo di ridurre il rischio residuo a un livello quanto più prossimo allo zero. Questo principio non coincide con una soglia operativa unica e automatica. Per rendere la ponderazione effettiva occorre definire criteri di valutazione e soglie di riferimento che consentano di prendere decisioni coerenti, tracciabili e proporzionate.

In questo contesto, la politica di ponderazione acquista una rilevanza specifica. Poiché il rischio di corruzione è strettamente legato a comportamenti intenzionali e opportunistici, la definizione delle priorità attribuisce un peso particolare alla dimensione della probabilità, intesa come combinazione tra la possibilità concreta di verificarsi e le condizioni che possono aumentarla. Di conseguenza, a parità di impatto potenziale, si considerano prioritari i rischi per i quali risultano più presenti o persistenti fattori abilitanti organizzativi, margini di discrezionalità non adeguatamente controllati, opacità procedurali o altre condizioni che aumentano la probabilità di manifestazione dell'evento.

4.4 Definizione del piano di risposta (trattamento del rischio)

La definizione del piano di risposta rappresenta il passaggio in cui il sistema di gestione del rischio si traduce in scelte e azioni organizzative, superando la dimensione analitica per entrare in quella decisionale e operativa. In coerenza con lo standard ISO 31000, questa fase è finalizzata a selezionare e attuare le opzioni di trattamento del rischio, verificarne l'efficacia e valutare se il rischio residuo sia accettabile rispetto ai criteri stabiliti dall'amministrazione.

L'obiettivo consiste nell'intervenire in modo mirato sui rischi che necessitano di intervento prioritario, con particolare attenzione ai fattori abilitanti organizzativi che rendono possibile il verificarsi di comportamenti corruttivi. Tali interventi mirano a ridurre il rischio residuo e a rafforzare, nel tempo, la solidità dei sistemi di prevenzione. La strategia adottata è di natura preventiva e sistemica, volta a migliorare la progettazione dei processi, la qualità delle regole operative, la tracciabilità delle decisioni e la trasparenza delle responsabilità.

Il Piano di risposta si sviluppa secondo una logica *risk-based* che determina azioni aggiuntive a quelle necessarie per il consolidamento delle misure generali adottate che costituiscono la base comune e continuativa per l'integrità e il controllo. Su tale base, le misure specifiche sono individuate e programmate in relazione ai rischi valutati, secondo criteri di proporzionalità e sostenibilità, evitando sia sovrapposizioni sia automatismi che non producono una reale riduzione del rischio.

Il Piano di risposta, inoltre, rende espliciti gli elementi essenziali per l'attuazione e il controllo dell'azione, tra cui l'ordine di implementazione, le responsabilità, le azioni previste, le risorse necessarie e gli strumenti per monitorare l'avanzamento e i risultati attesi. L'integrazione del Piano di risposta nei processi ordinari di gestione e programmazione dell'amministrazione assicura la continuità attuativa, riduce la frammentazione e rafforza l'allineamento tra prevenzione, organizzazione e controllo.

4.5 Monitoraggio

Il monitoraggio ha l'obiettivo di verificare nel tempo l'attuazione delle misure e di supportare l'evoluzione del sistema, garantendone il carattere dinamico e adattativo. Il monitoraggio e il riesame consentono di rafforzare, in tutte le fasi, la qualità del processo e l'efficacia dei risultati, attraverso responsabilità chiaramente definite e un ciclo strutturato di raccolta e analisi delle informazioni, di registrazione e di restituzione degli esiti.

Nel SGRC il monitoraggio è orientato, in via prioritaria, alla verifica dell'attuazione delle misure di trattamento, verificando che ciò che è stato programmato venga effettivamente realizzato e applicato nei tempi e con le responsabilità definiti. Il monitoraggio non si limita alla conformità formale, ma mira a verificare che le misure producano risultati verificabili nei processi cui si riferiscono e contribuiscano a ridurre il rischio residuo.

A tal fine, il monitoraggio si fonda su indicatori di performance delle misure, intesi come *Key Performance Indicators (KPI)*, che consentono di verificare l'avanzamento, l'applicazione e i risultati attesi delle misure stesse. Tali indicatori sono formulati in modo da consentire il controllo periodico, la tracciabilità delle verifiche e l'attivazione di eventuali azioni correttive.

Il SGRC lascia inoltre aperta, come possibile linea evolutiva, l'introduzione progressiva di indicatori di rischio (*Key Risk Indicators)* utili a monitorare nel tempo l'esposizione al rischio e ad anticipare potenziali criticità, qualora la disponibilità e la qualità dei dati consentano una lettura più diretta dell'andamento dell'esposizione nel tempo. Questo sviluppo potrà essere valutato in modo selettivo e proporzionato, così da rafforzare ulteriormente la capacità del sistema di intercettare segnali di aumento del rischio e di orientare con maggiore tempestività le decisioni di adeguamento.

4.6 Riesame del sistema di prevenzione

Il riesame rappresenta la fase conclusiva e di rilancio del ciclo di gestione del rischio. Esso consente di valutare l'adeguatezza complessiva del sistema di prevenzione rispetto al quadro normativo, organizzativo e operativo, e di indirizzarne l'evoluzione nel tempo. Il riesame non si focalizza sulle singole misure considerate in modo isolato, bensì sulla

coerenza complessiva tra rischi, presidi, misure, responsabilità e risultati ottenuti, mettendo in discussione, eventualmente, l'intero sistema di prevenzione.

In questa prospettiva, il riesame valuta se nel sistema vengono correttamente identificati i rischi principali, se le misure adottate sono efficaci nel ridurre l'esposizione e se l'intero impianto è sostenibile e ben integrato nei processi decisionali e di gestione dell'amministrazione. Questo processo alimenta il ciclo di pianificazione e programmazione successivo, rafforzando la capacità di apprendimento organizzativo e consentendo correzioni progressive nell'approccio metodologico e nella governance.

Il riesame è svolto con periodicità programmata, coerente con la pianificazione triennale, e può essere attivato anche in forma straordinaria in presenza di eventi o segnali rilevanti, quali modifiche normative significative, cambiamenti organizzativi di rilievo, esiti critici delle attività di controllo, eventi corruttivi o segnalazioni di gravi episodi.

In tale fase viene valutata l'adeguatezza complessiva del sistema, considerando l'aggiornamento del quadro dei rischi, la coerenza tra i rischi prioritari e le misure programmata, il grado di attuazione ed efficacia delle misure, l'adeguatezza dei criteri di valutazione del rischio e la chiarezza dei ruoli e delle responsabilità, nonché l'integrazione del sistema nei principali processi di pianificazione, programmazione, gestione e controllo.

Gli esiti del riesame sono formalizzati in un *report* che sintetizza le evidenze disponibili, le principali criticità riscontrate e le raccomandazioni conseguenti. Il *report* costituisce la base per l'adozione di eventuali aggiornamenti del sistema, per la riprogrammazione delle misure e, ove necessario, per l'avvio di interventi di revisione organizzativa o metodologica.

5. Piattaforma informatica a supporto del SGRC

5.1 Finalità e requisiti essenziali

La piattaforma informatica supporta in modo integrato la mappatura dei processi, la valutazione dei rischi, la definizione e la gestione delle misure, nonché le attività di monitoraggio. È progettato per garantire coerenza metodologica, tracciabilità delle informazioni e disponibilità di prove utili alle decisioni, riducendo la frammentazione dei dati e assicurando uniformità nella compilazione e nella lettura tra le varie strutture.

La piattaforma deve permettere agli utenti di accedere e operare in modo adeguato, in base ai loro profili e alle loro responsabilità, seguendo le procedure del SGRC e supportando la gestione quotidiana del ciclo di prevenzione. Deve anche assicurare la continuità delle operazioni e prevedere modalità efficaci di supporto tecnico e applicativo, per gestire rapidamente eventuali anomalie o interruzioni.

Gli aspetti di configurazione, le regole di calcolo, i parametri applicativi e le modalità operative di utilizzo sono dettagliati nel manuale operativo e nella documentazione tecnica di riferimento, che integrano quanto stabilito dal presente SGRC.

5.2 Qualità del dato e tracciabilità

La qualità dei dati è fondamentale per l'affidabilità del sistema. La piattaforma deve assicurare l'integrità, l'accuratezza e la verificabilità delle informazioni, garantendo che i dati acquisiti o aggiornati siano coerenti e rimangano integri durante l'alimentazione e la sincronizzazione con altre basi dati.

Per garantire la verificabilità e la ricostruibilità delle decisioni, la piattaforma deve tracciare tutte le operazioni rilevanti. Ogni inserimento, modifica, validazione o aggiornamento deve essere registrato, consentendo di ricostruire il percorso informativo, identificare l'operatore e annotare la data, l'ora e lo stato del dato prima e dopo l'intervento. Questa tracciabilità supporta le funzioni di coordinamento, di controllo e di revisione del sistema.

5.3 Interoperabilità e integrazione informativa

La piattaforma informatica deve operare in modo interoperabile con le principali banche dati e i sistemi gestionali dell'amministrazione, facilitando l'allineamento delle informazioni e riducendo duplicazioni e incoerenze. In particolare, è essenziale integrare il sistema di gestione del personale per mantenere costantemente aggiornati l'assetto organizzativo e le

responsabilità, che fungono da riferimento per la profilazione degli utenti e per l'attribuzione corretta dei perimetri di competenza.

L'interoperabilità con sistemi procedurali e gestionali importanti, come quelli degli acquisti e dei principali flussi amministrativi, deve consentire l'accesso a informazioni utili per le analisi, le verifiche e i monitoraggi, garantendo il rispetto delle norme di sicurezza, della protezione dei dati e delle autorizzazioni d'accesso.

5.4 Profili di accesso e flussi autorizzativi

La piattaforma deve assicurare una gestione organizzata dei profili di accesso, allineata ai ruoli e alle responsabilità amministrative. L'attività degli utenti deve essere limitata al loro raggio di competenza, garantendo così l'integrità delle informazioni, il presidio delle responsabilità e la distinzione tra funzioni operative e di validazione.

Deve inoltre essere implementato un flusso di validazione e approvazione in linea con il modello di governance del SGRC, assicurando che tutte le informazioni importanti siano verificate e confermate prima di essere integrate nel sistema. La piattaforma deve facilitare la gestione delle comunicazioni relative alle attività di competenza, utilizzando notifiche e avvisi, per garantire risposte tempestive e mantenere la continuità del ciclo di prevenzione.

6. Disposizioni Transitorie e Cronoprogramma

Il Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo della PCM produrrà i suoi effetti al completamento della valutazione del rischio da parte di tutte le strutture della PCM.

Nel periodo transitorio, l'attuazione del SGRC avviene in modo graduale, preservando la continuità amministrativa, con particolare riferimento all'Atto di indirizzo del S.G. del 20 ottobre 2022 e del 22 dicembre 2023, e garantendo, al contempo, l'uniformità dei criteri di valutazione e la tracciabilità delle attività svolte. Le strutture assicurano la collaborazione alle attività previste dal ciclo di gestione del rischio, in conformità alle indicazioni metodologiche e agli strumenti applicativi progressivamente resi disponibili. I referenti già individuati continuano a svolgere le funzioni di raccordo fino a eventuale conferma o aggiornamento delle designazioni; qualora necessario, le strutture provvedono a indicare un referente "ad interim" per garantire la continuità dei flussi informativi e delle attività di competenza.

Fino al completo adeguamento della piattaforma informatica e alla stabilizzazione dei relativi flussi operativi, le attività di raccolta, validazione e aggiornamento delle informazioni saranno condotte mediante modalità e formati transitori, conformemente alle istruzioni rese disponibili dal RPCT e dalla struttura tecnica di supporto. In questa fase, il RPCT garantisce direttive operative e iniziative di accompagnamento, anche attraverso momenti di confronto dedicati, con l'obiettivo di rendere progressivamente omogenee le prassi operative, assicurare la qualità dei dati e supportare le strutture nell'adozione del nuovo sistema.

6.1 Cronoprogramma

Il cronoprogramma illustra le attività e le tempistiche per conseguire gli obiettivi del SGRC e facilita il coordinamento delle operazioni tra le diverse strutture coinvolte. Esso si compone di tre sezioni, interconnesse tra loro, a seguito della fase di co-progettazione e revisione metodologica già ultimata.

Nel primo blocco, che si estende da febbraio a luglio 2026, sono svolte le attività di sviluppo della piattaforma informatica di supporto al SGRC, fino a raggiungere una versione adeguata che sostenga le funzionalità essenziali e i principali flussi operativi.

Nel secondo blocco, che si estende da settembre a ottobre 2026, vengono svolte le attività di sperimentazione e consolidamento della piattaforma e, contestualmente, di predisposizione e validazione del Manuale operativo del SGRC, quale riferimento unitario per le strutture e i referenti, con l'obiettivo di garantire l'uniformità nell'applicazione e la tracciabilità delle attività.

Nel terzo trimestre, coincidente con il periodo da settembre a dicembre 2026, viene implementato il piano di cambiamento organizzativo, che include azioni di comunicazione interna, formazione e supporto continuativo alle strutture, nonché il primo monitoraggio dell'adozione e della qualità delle informazioni generate, con l'obiettivo di completare l'implementazione entro la fine del 2026.

Il passaggio alla piena operatività della piattaforma e l'applicazione ordinaria delle relative procedure avvengono a valle della conclusione delle attività di sperimentazione e di consolidamento. Fino a tale momento restano applicabili le modalità e i format transitori, secondo le indicazioni del RPCT e della struttura tecnica di supporto, ferma restando l'efficacia delle misure già vigenti.

Le modalità operative di attuazione delle presenti linee di indirizzo sono definite dal manuale operativo e dagli strumenti applicativi adottati dal RPCT, in coerenza con il quadro strategico e metodologico delineato nel presente documento.

Allegato 1

Profilo di ruolo – Responsabile Prevenzione della Corruzione e Trasparenza

Elenco delle attività

Le attività sono organizzate in ambiti coerenti con il ciclo di gestione del rischio e con le indicazioni di legge e di PNA. Anche nelle ipotesi in cui operativamente interviene la struttura tecnica di supporto, l'attività rimane in capo al RPCT che se ne avvale per lo svolgimento.

1. Indirizzo e progettazione del sistema

- Definisce l'impostazione complessiva del SGRC e ne orienta l'evoluzione, in coerenza con gli indirizzi degli organi di vertice e con gli standard internazionali di gestione del rischio e di prevenzione della corruzione.
- Elabora, con il supporto della struttura tecnica, la proposta di sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO e degli altri documenti di pianificazione rilevanti, assicurando il coinvolgimento strutturato degli attori interni (organi di vertice, dirigenti, referenti, personale).
- Definisce i criteri metodologici per l'analisi e la valutazione del rischio di corruzione, garantendo l'omogeneità dell'approccio tra le diverse strutture.
- Stabilisce, nell'ambito della sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza", gli obblighi di informazione nei suoi confronti e i principali flussi informativi necessari al funzionamento del sistema, in raccordo con il sistema dei controlli interni.

2. Vigilanza su attuazione e idoneità del sistema

- Verifica l'efficace attuazione del sistema di prevenzione della corruzione e la sua idoneità rispetto ai rischi rilevati e all'evoluzione del contesto, anche mediante l'analisi delle informazioni fornite da dirigenti, referenti e dalla struttura tecnica.
- Propone le modifiche necessarie al modello e alle misure di prevenzione quando emergono violazioni significative delle prescrizioni oppure modifiche organizzative o di contesto tali da incidere sul profilo di rischio.
- Vigila, in raccordo con i dirigenti competenti, la corretta gestione delle situazioni di conflitto di interessi e l'adozione delle misure previste per le aree a più elevata esposizione al rischio, inclusa la rotazione degli incarichi nei casi in cui sia prevista.

- Vigila il rispetto delle norme in materia di inconferibilità e incompatibilità, segnalando agli organi competenti i casi di possibili violazioni emerse nello svolgimento dell'ordinaria attività di vigilanza, monitoraggio e controllo

3. Relazioni con organi di vertice e sistema dei controlli

- Comunica regolarmente agli organi di vertice lo stato del sistema di prevenzione della corruzione, evidenziando le criticità principali e proponendo miglioramenti, anche attraverso la relazione annuale obbligatoria per legge. Segnala agli organi di indirizzo e, ove previsto, agli organismi di valutazione e controllo le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza, nonché le eventuali inadempienze degli uffici.
- Segnala agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.
- Collabora con il Segretario generale e con il sistema dei controlli interni per assicurare la coerenza tra SGRC, il ciclo della performance e gli altri presidi di governo e controllo

4. Prevenzione della corruzione e trasparenza

- Svolge le funzioni di Responsabile della trasparenza, in conformità al decreto legislativo n. 33 del 2013, assicurando il presidio degli obblighi di pubblicazione e della qualità dei dati e delle informazioni rese disponibili.
- Gestisce le richieste di "accesso civico semplice" e le richieste di riesame in caso di diniego totale o parziale dell'accesso o di mancata risposta nei casi di "accesso generalizzato".
- Emette, direttamente o tramite la struttura tecnica, indicazioni e direttive interne per l'uniforme e corretta applicazione degli obblighi di pubblicazione e delle misure di prevenzione della corruzione nelle strutture dell'amministrazione.
- Cura la coerenza tra le misure di trasparenza e quelle di prevenzione della corruzione, promuovendone una lettura integrata e proporzionata ai rischi effettivi.

5. Reporting interno ed esterno

- Predispone e sottoscrive, con il supporto della struttura tecnica, la relazione annuale sui risultati dell'attività di prevenzione della corruzione e della trasparenza, assicurandone la trasmissione agli organi di vertice.
- Cura i flussi di *reporting* verso l'Autorità Nazionale Anticorruzione, garantendo la completezza, la coerenza e l'affidabilità delle informazioni trasmesse.
- Assicura che le evidenze generate dal sistema (analisi dei rischi, esiti di monitoraggio, indicatori, segnalazioni) siano utilizzate nei processi decisionali e nei documenti di programmazione e di rendicontazione.

6. Gestione delle segnalazioni e delle situazioni anomale

- Cura, avvalendosi della Struttura tecnica, la gestione delle segnalazioni di illeciti e di *whistleblowing,* assicurando il rispetto delle garanzie previste dalla normativa e il collegamento con le strutture competenti per i profili disciplinari e organizzativi.
- Cura, quando emergono fatti rilevanti, le segnalazioni alla procura regionale della Corte dei conti per l'accertamento di eventuali danni erariali.
- Cura, in presenza di notizie di reato, le segnalazioni all'autorità giudiziaria competente, nel rispetto delle procedure previste, assicurando, ove richiesto, la comunicazione all'ANAC.

7. Coordinamento della rete interna e sviluppo del sistema

- Coordina la rete dei referenti per la prevenzione della corruzione, definendone il ruolo nell'ambito del SGRC e promuovendo il flusso continuo di informazioni tra il centro e le strutture.
- Richiede, direttamente o tramite la struttura tecnica, informazioni e chiarimenti ai referenti e ai dirigenti relativi a fatti, situazioni e andamenti dei processi che presentano profili di rischio corruttivo.
- Partecipa, anche attraverso la struttura tecnica, a gruppi di lavoro, reti e iniziative di confronto a livello interistituzionale, contribuendo all'aggiornamento del modello e al recepimento delle indicazioni dell'ANAC e del PNA.

8. Cultura dell'integrità e *rafforzamento delle competenze*

- Promuove il riconoscimento della prevenzione della corruzione come componente ordinaria della buona amministrazione e del buon governo dei processi, contribuendo a orientare la cultura organizzativa verso l'integrità e la responsabilità diffusa.
- Concorre alla definizione delle priorità di sviluppo delle competenze e del piano di rafforzamento delle competenze, in raccordo con le strutture competenti e sulla base delle esigenze che emergono dall'analisi dei rischi, dagli esiti del monitoraggio e dalle segnalazioni delle strutture.

Elenco delle attività

Le attività sono organizzate per ambiti coerenti con il ciclo di gestione del rischio e con le indicazioni di legge e di PNA, in continuità con l'impostazione adottata per gli altri profili.

1. Raccordo operativo e flussi informativi

- Assicura, per la struttura di competenza, il presidio di raccordo per l'applicazione delle indicazioni del SGRC, favorendo un'organizzazione ordinata delle attività richieste e la disponibilità delle informazioni essenziali.
- Mantiene un'interlocuzione continuativa con il RPCT e con la struttura tecnica di supporto, veicolando quesiti, esigenze operative e segnalazioni provenienti dalla struttura e assicurando la corretta comprensione delle indicazioni ricevute.
- Assicura, per la struttura di competenza, la disponibilità di informazioni complete e coerenti a supporto delle attività di analisi, monitoraggio e rendicontazione richieste dal Sistema.

2. Contributo alla valutazione del rischio e aggiornamento degli strumenti

- Partecipa alle attività connesse al ciclo di valutazione del rischio, contribuendo, per quanto di competenza, alla qualità e alla solidità delle evidenze relative ai processi e alle attività della struttura.
- Collabora con il dirigente *risk owner* e con i soggetti coinvolti all'individuazione e alla descrizione degli eventi rischiosi e dei comportamenti attraverso cui possono manifestarsi, promuovendo descrizioni il più omogenee e confrontabili nel tempo possibile.
- Concorre alla definizione e all'aggiornamento delle misure di prevenzione, segnalando esigenze di adeguamento e proponendo, quando opportuno, interventi mirati su fattori organizzativi e condizioni operative che possono abilitare il rischio.

3. Attuazione, monitoraggio e rendicontazione interna

- Supporta il dirigente *risk owner* nel presidio dell'attuazione delle misure previste nei processi di competenza, favorendo la corretta applicazione delle indicazioni operative e la tempestiva emersione delle criticità.
- Concorre al monitoraggio dell'attuazione delle misure, assicurando riscontri tempestivi sull'effettiva applicazione e sulle principali criticità, a supporto delle decisioni del RPCT e dei vertici.
- Collabora alla predisposizione dei contributi informativi della struttura al RPCT, assicurando chiarezza, verificabilità e coerenza delle informazioni trasmesse.

- Intercetta e segnala tempestivamente cambiamenti organizzativi o operativi rilevanti, anomalie ricorrenti o possibili violazioni delle prescrizioni, contribuendo a mantenere aggiornato il quadro informativo del sistema e a orientare eventuali azioni correttive o aggiornamenti.

4. Comunicazione interna e supporto alla formazione

- Favorisce la diffusione, all'interno della struttura, delle informazioni essenziali relative al sistema di prevenzione, alle misure adottate e ai comportamenti attesi, contribuendo alla comprensione delle indicazioni e riducendo le asimmetrie informative.
- Concorre, in raccordo con il RPCT e con le strutture competenti, all'individuazione dei fabbisogni formativi connessi ai rischi e alle aree maggiormente esposte, supportando la definizione di un piano di formazione coerente con le priorità del sistema.

Rafforzamento progressivo e possibile evoluzione del ruolo

Sostiene il rafforzamento progressivo del ruolo, riducendo una logica meramente adempimentale e valorizzando un presidio più proattivo fondato sulla qualità delle informazioni, sulla tempestività delle segnalazioni e sulla proposta di miglioramenti.

In prospettiva, il modello contempla la possibilità di un'evoluzione del ruolo dei referenti verso una funzione più ampia, di presidio integrato dei diversi sistemi di prevenzione e di controllo. In tale scenario, la figura del referente potrà svolgere un ruolo di collettore unico per l'anticorruzione, la trasparenza, la privacy e altri ambiti affini, favorendo una lettura coordinata delle esigenze di conformità e di gestione del rischio. Questa evoluzione, che potrà prevedere una diversa collocazione organizzativa e un più stretto raccordo gerarchico con il RPCT, sarà valutata alla luce dell'esperienza applicativa del SGRC e delle esigenze dell'amministrazione, senza modificare l'impianto di principio che attribuisce al referente la funzione di ponte tra la governance centrale e l'operatività delle strutture.

Elenco delle attività

Le attività sono strutturate in ambiti coerenti con il ciclo di gestione del rischio. Il dirigente, in qualità di *risk owner*, è responsabile dei processi assegnati, garantendo l'implementazione operativa delle misure e la qualità delle informazioni che alimentano il sistema, e collaborando con RPCT, la struttura tecnica di supporto e i referenti.

1. Presidio dei processi e responsabilità di linea

- Assicura la corretta rappresentazione e l'aggiornamento delle informazioni relative ai processi organizzativi assegnati, includendo attività rilevanti, punti di attenzione e responsabilità interne.
- Integra la prevenzione della corruzione nelle decisioni organizzative ordinarie, nel governo del lavoro e nella gestione delle persone, evitando che venga trattata come un adempimento separato.

2. Identificazione degli eventi rischiosi

- Contribuisce all'individuazione degli eventi rischiosi connessi ai processi assegnati, assicurando una lettura coerente con le modalità operative e con le specificità delle attività presidiate.
- Segnala tempestivamente cambiamenti operativi, criticità, vulnerabilità o elementi che possano incidere sul profilo di rischio, così da consentire aggiornamenti coerenti delle valutazioni e delle misure adottate.

3. Analisi e valutazione del rischio

- Mette a disposizione gli elementi informativi utili alla comprensione dei fattori che possono favorire l'insorgenza di eventi rischiosi, distinguendo aspetti di contesto organizzativo, criticità di presidio e profili individuali.
- Concorre alla stima dell'esposizione al rischio delle attività presidiate, contribuendo alla coerenza del giudizio e alla tracciabilità delle motivazioni a supporto delle decisioni.

4. Definizione e attuazione delle misure

- Propone e concorre a definire misure di prevenzione coerenti con i rischi rilevati, orientate al rafforzamento dei presidi organizzativi, alla chiarezza delle responsabilità, alla tracciabilità e alla trasparenza decisionale.

- Garantisce l'attuazione effettiva delle misure, promuovendone l'applicazione concreta da parte dei preposti e del personale e attivando eventuali adeguamenti organizzativi necessari.
- Quando emergono scostamenti o nuove criticità, promuove interventi correttivi e, ove necessario, misure ulteriori, informando tempestivamente RPCT e i livelli dirigenziali sovraordinati secondo le regole del sistema.

5. Monitoraggio e contributo al reporting

- Verifica nel tempo l'applicazione delle misure e la tenuta dei presidi, anche mediante evidenze e riscontri documentabili.
- Contribuisce alla raccolta e alla validazione delle informazioni utili alla rendicontazione periodica, segnalando criticità e proponendo miglioramenti, in modo da alimentare correttamente i flussi informativi del SGRC.
- Collabora con il referente e con il RPCT per assicurare continuità informativa e qualità dei dati a supporto delle decisioni e delle attività di monitoraggio.

6. Presidio dei comportamenti e promozione della cultura dell'integrità

- Assicura, nell'ambito di competenza, il rispetto del Codice di comportamento e presidia le situazioni sensibili, attivando le iniziative di competenza quando emergono possibili violazioni o anomalie.
- Contribuisce alla definizione delle priorità formative e segnala fabbisogni e aree esposte, favorendo la partecipazione del personale alle iniziative previste e la diffusione di comportamenti coerenti con gli obiettivi del sistema.

Rafforzamento progressivo e possibile evoluzione del ruolo

Nel SGRC-PCM il ruolo del dirigente come *risk owner* è orientato a un coinvolgimento pieno lungo l'intero ciclo di gestione del rischio. In prospettiva, l'accento si sposta dal solo presidio formale degli obblighi verso un esercizio più proattivo e sistematico, fondato su responsabilità di linea, tempestività di segnalazione, capacità di attuazione effettiva delle misure e sul contributo continuo al miglioramento del sistema.

Profilo di ruolo – Struttura tecnica di supporto

La Struttura tecnica di supporto opera in stretta collaborazione con il RPCT e costituisce il presidio operativo e metodologico del SGRC. Il RPCT mantiene la titolarità delle funzioni previste dal quadro normativo e dagli indirizzi ANAC, mentre la struttura tecnica ne assicura l'esercizio continuativo, traducendo le indicazioni di governance in strumenti, modalità di lavoro e flussi informativi ordinati. In coerenza con la matrice dei ruoli e responsabilità, la Struttura tecnica opera stabilmente a supporto del RPCT e contribuisce alla qualità complessiva del sistema.

Elenco delle attività

1. Supporto metodologico e strumenti del sistema

- Assicura il presidio operativo delle attività necessarie a rendere applicabile e coerente il modello SGRC, curando la predisposizione e l'aggiornamento degli strumenti di supporto, dei formati e delle indicazioni condivise.
- Sostiene l'unitarietà metodologica del sistema, favorendo l'omogeneità di impostazione e la comparabilità delle informazioni tra le strutture, anche attraverso attività di assistenza e chiarimento rivolte ai referenti e ai dirigenti.

2. Pianificazione, aggiornamento e coerenza del sistema

- Supporta il RPCT nella predisposizione e nell'aggiornamento del PIAO, assicurando la raccolta e la sistematizzazione dei contributi delle strutture e la disponibilità di informazioni coerenti e verificabili a supporto delle decisioni.
- Concorre al coordinamento delle attività di verifica dell'attuazione delle misure e prepara gli elementi informativi utili a orientare eventuali aggiornamenti del sistema in caso di criticità rilevanti, violazioni significative o cambiamenti organizzativi.

3. Raccordo con le strutture e flussi informativi

- Costituisce il punto di riferimento operativo per la rete dei referenti e sostiene il raccordo con i dirigenti *risk owner*, favorendo la continuità informativa e la tempestività dei riscontri lungo il ciclo di gestione del rischio.
- Assicura la disponibilità e la tracciabilità delle informazioni rilevanti provenienti dalle strutture, curandone la restituzione in forma utile al presidio del sistema e al confronto con il RPCT, i referenti e i dirigenti.
- Promuove la circolazione di indicazioni condivise, buone pratiche e apprendimenti maturati nell'applicazione del SGRC, contribuendo a ridurre le disomogeneità e gli approcci meramente formali.

4. Trasparenza e adempimenti informativi

- Supporta il RPCT nell'esercizio delle funzioni connesse alla trasparenza, assicurando il coordinamento degli obblighi informativi e di pubblicazione, la qualità e la completezza dei contenuti e la coerenza delle modalità applicative tra le strutture.
- Assiste il RPCT nella cura, in raccordo con le strutture competenti, dei flussi informativi verso l'ANAC e degli adempimenti di competenza, favorendo l'uniformità e la tracciabilità delle attività svolte.

5. Monitoraggio, reporting e relazioni istituzionali

- Concorre al monitoraggio del sistema, raccogliendo e sistematizzando le informazioni provenienti dalle strutture, assicurando evidenze utili alla rendicontazione e al riesame.
- Predispone, con il RPCT, gli elementi informativi necessari alla relazione annuale e al reporting interno, curandone la coerenza, l'affidabilità e la completezza, oltre agli adempimenti di pubblicazione previsti.
- Supporta, quando richiesto e nei limiti delle competenze, la predisposizione degli elementi informativi utili ai rapporti con gli organismi esterni di vigilanza e controllo.

6. Presidi su inconferibilità, incompatibilità e situazioni anomale

- Supporta il RPCT nel presidio delle verifiche connesse all'inconferibilità e all'incompatibilità, favorendo la disponibilità degli elementi necessari e la corretta circolazione delle informazioni rilevanti.
- Contribuisce, sul piano istruttorio e informativo, alla gestione delle situazioni anomale o delle criticità che possono incidere sul sistema, assicurando tempestività, riservatezza e tracciabilità dei riscontri.

7. Supporto a misure organizzative e integrazione con formazione e rotazione

- Collabora alla definizione e all'aggiornamento delle iniziative formative coerenti con le priorità del sistema, sostenendo la raccolta dei fabbisogni e il raccordo con i referenti e i dirigenti.
- Contribuisce a rafforzare, in raccordo con le strutture competenti, la capacità del sistema di presidiare l'applicazione proporzionata delle misure organizzative previste, inclusa la rotazione degli incarichi nei contesti a maggiore esposizione al rischio.