

A photograph of a man from the chest up, wearing a dark pinstriped suit jacket, a white dress shirt, and a black necktie. His right hand is placed over his chest, palm facing forward, in a gesture of sincerity or honesty. The background is plain white.

**ANTICORRUZIONE E
TRASPARENZA:**
**...tra prevenzione della
corruzione e promozione
della trasparenza**

Massimo Di Rienzo
Esperto in trasparenza e integrità
m_dirienzo@hotmail.com

ASL-CN1, 22-24 gennaio 2014

Temi della giornata

- **1. Il dilemma del dottor Rossi**
- **2. La disciplina nazionale di prevenzione della corruzione: il Piano Nazionale Anticorruzione ed i Piani Triennali di prevenzione della corruzione**
- **3. Gli attori dell'integrità**
- **4. Il Codice di Comportamento e la formazione generale con approccio valoriale**
- **5. Il ruolo della leadership nella stabilire i fondamenti di una cultura etica dell'amministrazione**
- **6. Altre misure obbligatorie**
- **7. La Policy di Whistleblowing della ASL CN1**
- **8. Trasparenza e trasparentismi**



Prima parte

Il dilemma del dottor Rossi

“SEGNALARE O NON SEGNALARE, QUESTO E’
IL PROBLEMA...”

...ovverosia, del dottor Rossi e delle FORZE che animano un DILEMMA ETICO...

DILEMMA ETICO

Un dilemma etico può essere descritto come una decisione che richiede una scelta tra **principi concorrenti**, spesso in contesti complessi e con elevata carica di responsabilità.



DILEMMA ETICO. UN ESEMPIO

L'Istituto Tecnico A. Volta ha una politica molto rigorosa in materia di droga, fino a prevedere l'immediata esclusione degli studenti che vengono trovati in possesso di sostanze all'interno dell'istituto.

Gli insegnanti e i genitori sono molto favorevole alla politica e due studenti sono già stati esclusi quest'anno.

Kevin, un studente di 15 anni, è stato scoperto con una piccola quantità di marijuana appena un mese prima della fine della scuola.

Kevin non è sempre stato uno studente facile per la scuola, anche se l'anno precedente aveva lavorato sodo, non aveva avuto problemi con gli insegnanti e sembrava in grado di raggiungere il suo obiettivo che è quello di diventare un elettricista.

Il preside, sa che Kevin lavora anche part-time per aiutare la madre malata e il fratello minore che frequenta anche lui la scuola.

L'esclusione per Kevin significherebbe perdere l'anno e potenzialmente perdere il lavoro part-time se il suo datore di lavoro venisse a scoprire i motivi dell'allontanamento.

Il preside deve decidere.

```
graph TD; A[EVENTO CRITICO] --> B[DILEMMA ETICO];
```

EVENTO
CRITICO

DILEMMA
ETICO

II DILEMMA ETICO viene, di norma, innescato da un EVENTO CRITICO

...nel nostro caso, l'EMERSIONE DI
UN **COMPORAMENTO ILLECITO**

EVENTO
CRITICO

EMERSIONE DI UN
COMPORAMENTO
ILLECITO

*Il dottor Mario Rossi, ragioniere iscritto all'albo, è un funzionario che da poco lavora nell'ufficio appalti della ASL di X. Nel preparare un disciplinare il dottor Rossi si accorge che un precedente appalto è stato **frazionato artificialmente** violando l'art. 29 del codice (d.lg. 163/2006).*



art. 29 codice (d.lg. 163/2006)

4. Nessun progetto d'opera né alcun progetto di acquisto volto ad ottenere un certo quantitativo di forniture o di servizi può **essere frazionato al fine di escluderlo dall'osservanza delle norme che troverebbero applicazione se il frazionamento non vi fosse stato.**

- La *dottrina* rileva che detta previsione è diretta derivazione del principio di **economicità del procedimento**
- Finora la *giurisprudenza* ha sempre considerato una **grave illegittimità** quella commessa dalla stazione appaltante laddove ha escluso che i lotti non facciano parte di un'opera unitaria



Nella sanità...

la corruzione più costosa è quella degli appalti di beni e servizi...

...visto che rappresentano il 20-30% dei bilanci sanitari.

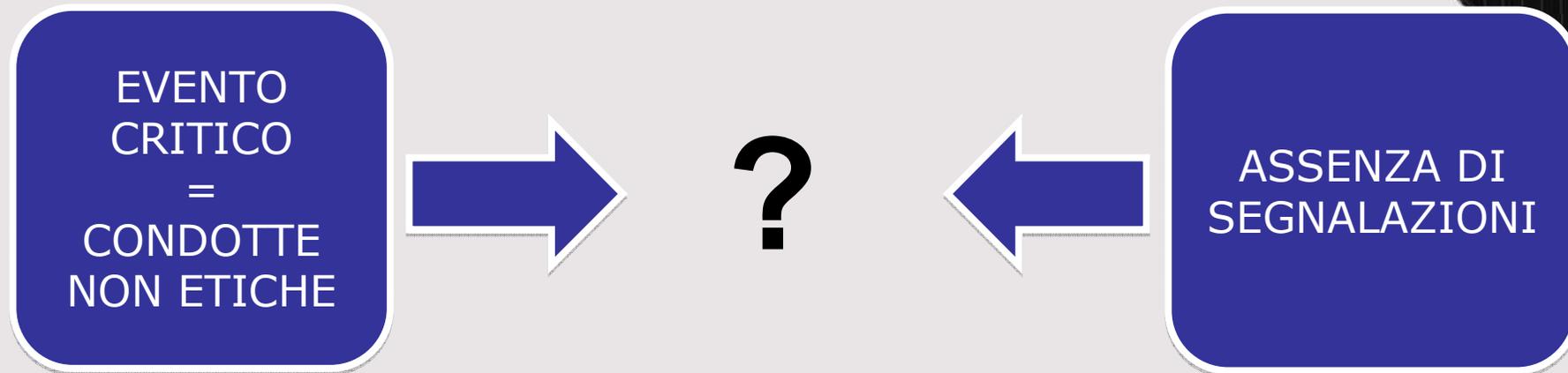
In questo caso il beneficio viene elargito per avere l'appalto con **gare tagliate su misura, trattative negoziali, abuso della contrattazione diretta**, o anche in fase di fornitura, dando **servizi di qualità e prezzo minore** rispetto a quanto promesso nel capitolato d'appalto. “Oppure le aziende pagano per essere pagate prima delle altre dalla pubblica amministrazione senza contare il rischio di infiltrazione mafiosa, specialmente nei servizi di bassa specializzazione, come le pulizie o la vigilanza”.

Fonte: www.quotidianosanita.it



QUALI DILEMMI ETICI NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI? E QUALI DILEMMI ETICI E' INTERESSANTE STUDIARE AI FINI DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLO SVILUPPO DELLA CULTURA DELL'INTEGRITA'?

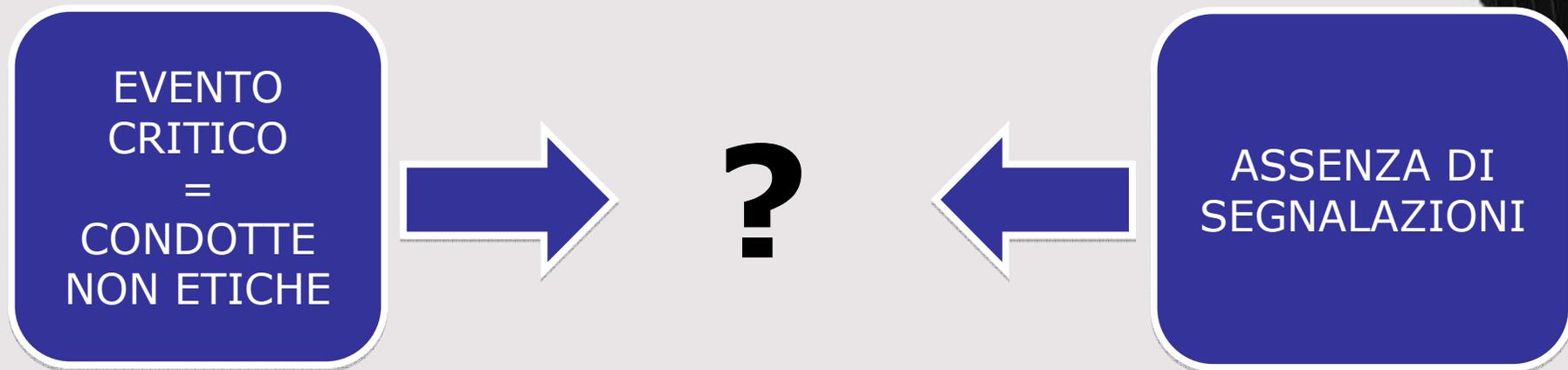
Una particolare tipologia di dilemmi etici è per noi di grande interesse...



Problema:

- Alcuni eventi critici (condotte indesiderate, illecite o non-etiche) emergono a seguito di indagini giudiziarie e/o attraverso denunce di cittadini/comitati e/o attraverso inchieste giornalistiche ledendo significativamente la reputazione dell'Ente.
- All'interno dell'amministrazione non sono state fatte segnalazioni su tali condotte. L'analisi del rischio, in assenza di evidenze/segnalazioni, non ha rilevato niente di anomalo e, quindi, non sono state approntate particolari soluzioni preventive.
- L'Ente fronteggia un incombente rischio di fallimento etico.

QUALI DILEMMI ETICI NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI?

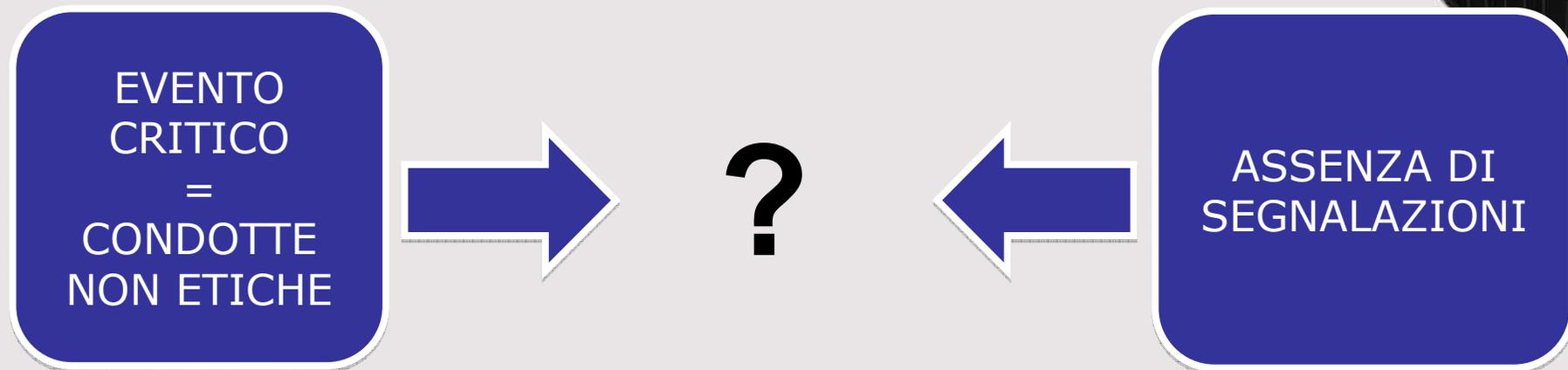


Analisi:

• Si può prevedere che, in un significativo numero di casi, l'evento critico (condotta non etica) sia effettivamente stato rilevato da funzionari/dirigenti, ma che non sia stato portato all'attenzione né dei responsabili interni né all'esterno.

Perche?

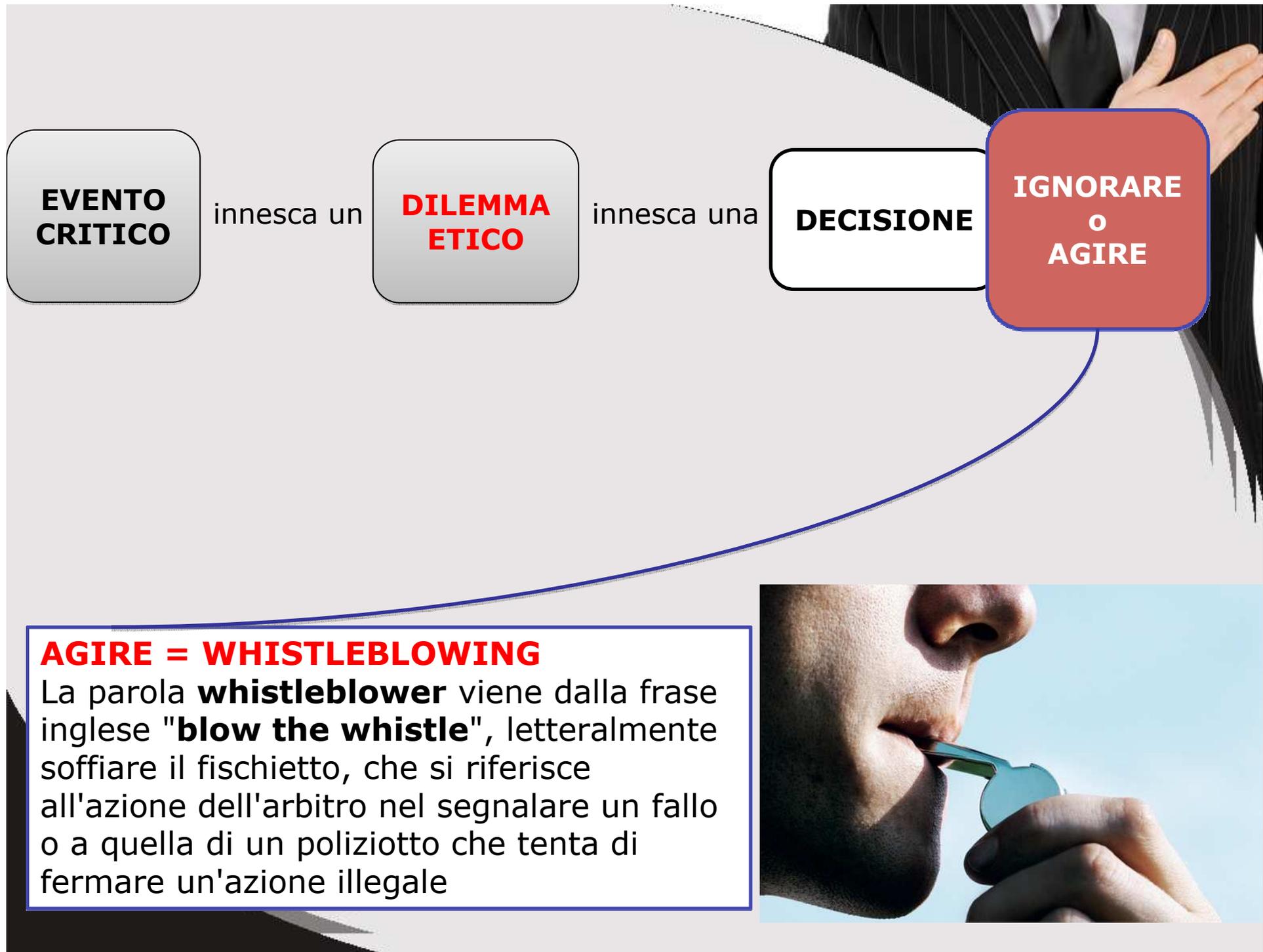
QUALI DILEMMI ETICI NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI?



Soluzione:

•E' probabile che i funzionari/dirigenti che hanno rilevato eventi critici (condotte non etiche) abbiano dovuto risolvere, in piena solitudine, il dilemma etico di agire per la denuncia di tali comportamenti (*whistleblowing*) o non agire e che abbiano scelto la seconda opzione.

Perche?



- ...esistono **"FORZE"** **assai potenti** in grado di influenzare i processi decisionali nel verso dell'**IGNORARE** o dell'**AGIRE**



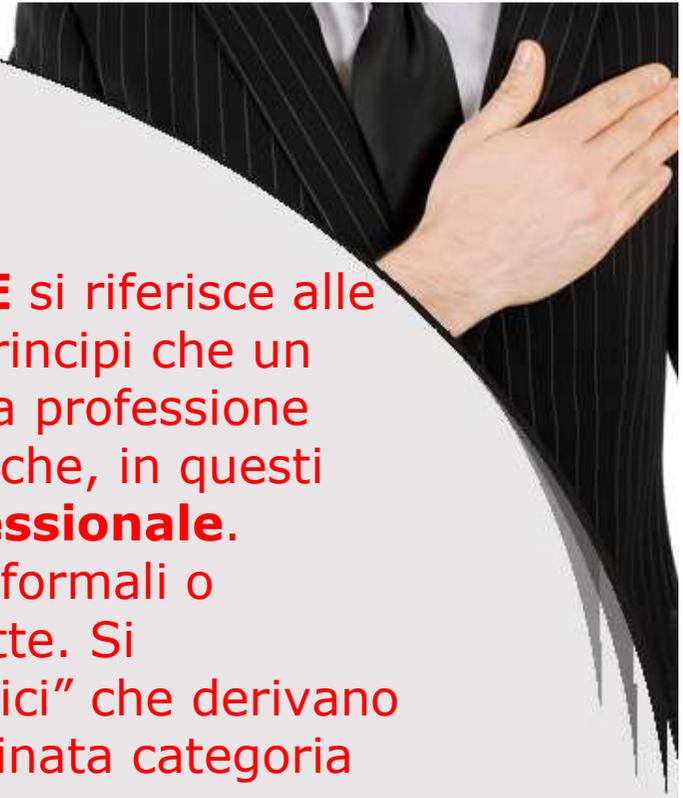
IL MODELLO DI PROCESSO DECISIONALE ETICO (PUBBLICO)

Lisa Ehrich, Neil Cranston & Megan Kimber



- Ecco le **FORZE**, ciascuna delle quali ha la capacità di influenzare la decisione che l'individuo dovrà prendere in risposta all'evento critico.
- In un dilemma etico le forze determinano "**tensioni**" verso la decisione di IGNORARE o AGIRE.
- Qui sono illustrate **otto forze concorrenti**



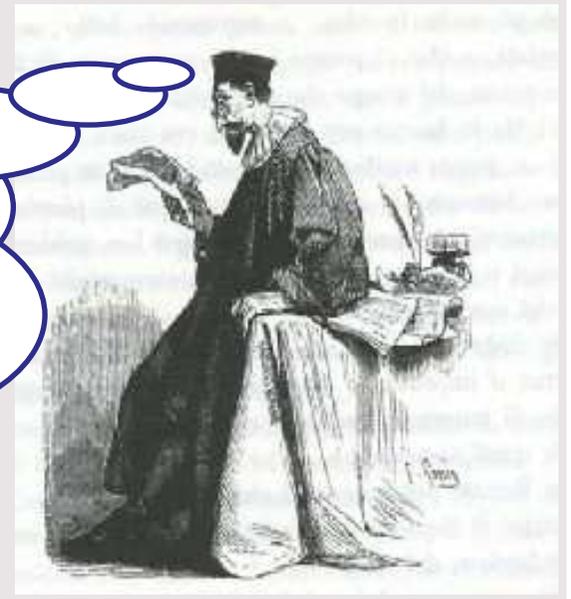


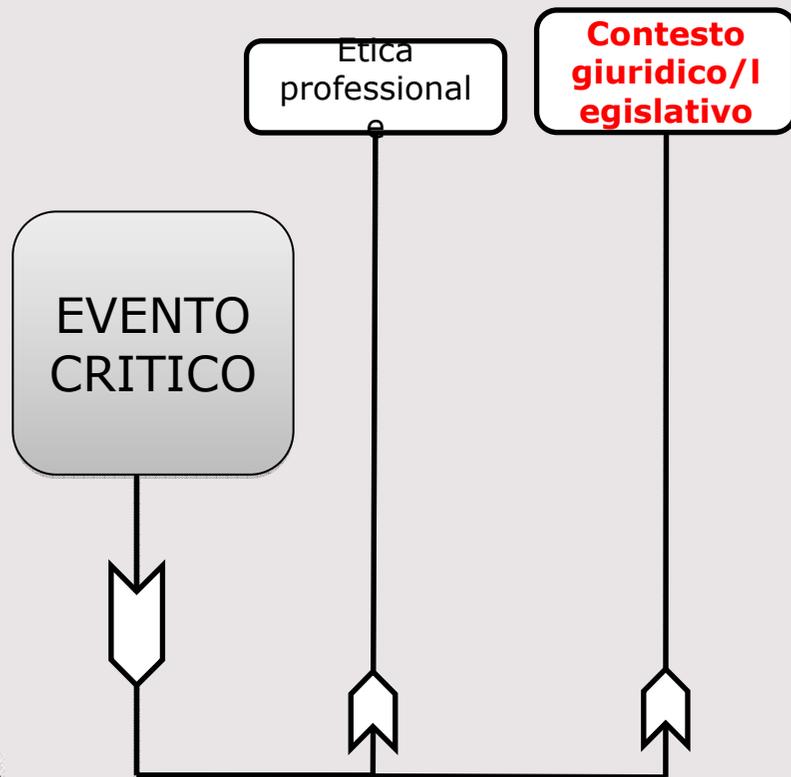
**Etica
professionale**

EVENTO
CRITICO

L'**ETICA PROFESSIONALE** si riferisce alle norme, o norme, valori e principi che un membro di una determinata professione deve osservare. Si parla anche, in questi casi, di **deontologia professionale**. Tali norme possono essere formali o informali, scritte o non scritte. Si sottolineano gli "obblighi etici" che derivano dal far parte di una determinata categoria professionale.

*Il dottor Rossi ritiene che, per rispetto alla propria **deontologia professionale**, dovrebbe informare il proprio dirigente di ciò che è venuto a conoscenza*

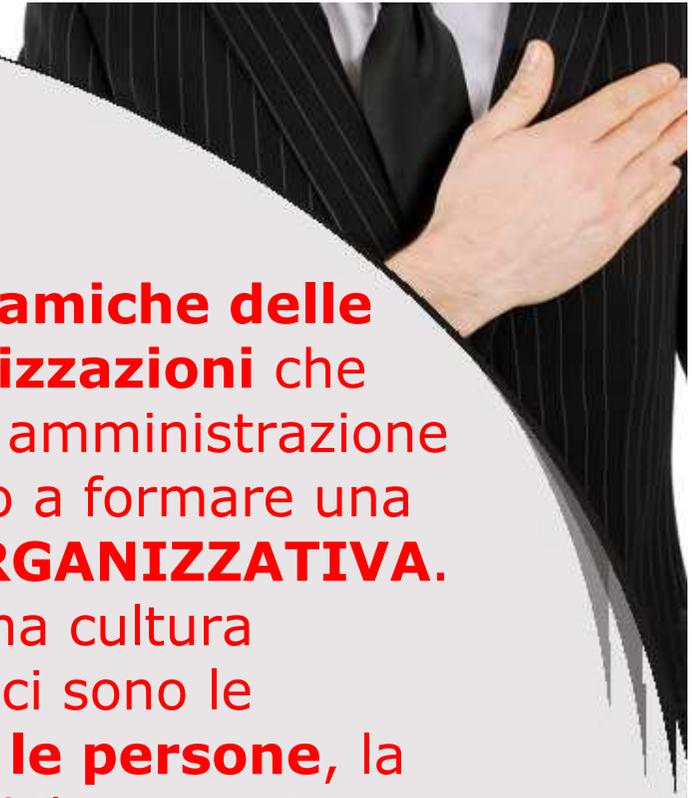




Per **CONTESTO GIURIDICO/LEGISLATIVO** si intende la comprensione della legge come *'un insieme coerente di regole universali che sono ampiamente pubblicate, generalmente accettate, e di solito applicate'* (Hosmer 2003, p. 64). In un sistema democratico, si fa riferimento al **complesso di leggi vigenti** in un determinato tempo.

Approfondendo la sua conoscenza sulle **leggi vigenti** (codice e gli appalti e altre) e rilevando una patente irregolarità, il dottor Rossi si convince ancora di più che informare il proprio dirigente sia la cosa giusta da fare.

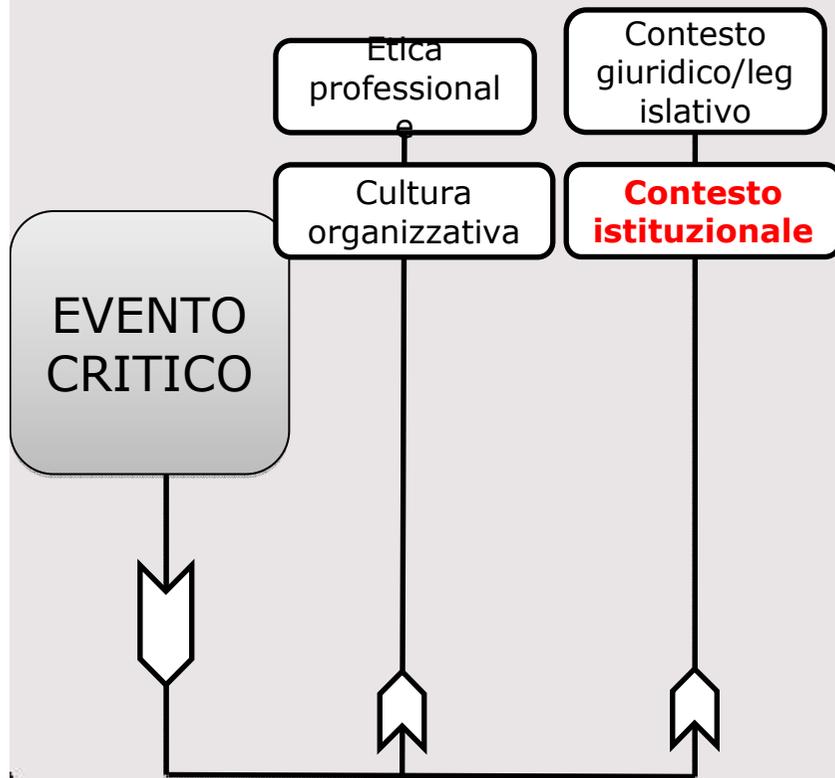




Gli usi, le dinamiche delle micro-organizzazioni che vivono in una amministrazione contribuiscono a formare una **CULTURA ORGANIZZATIVA**. Al centro di una cultura organizzativa ci sono le **relazioni tra le persone**, la costruzione ed il mantenimento di **rapporti di potere**.

*Così, convinto di fare la cosa giusta, il dottor Rossi si reca dal suo dirigente e gli espone i fatti. Il dirigente lo guarda e poi gli intima di non parlarne con nessuno. "Non è una questione di tua competenza! Qui si fa così". Il dottor Rossi si rende conto che non solo il dirigente conosce la questione, ma avalla o addirittura promuove quel comportamento che, pare, sia una **prassi dell'ufficio**.*

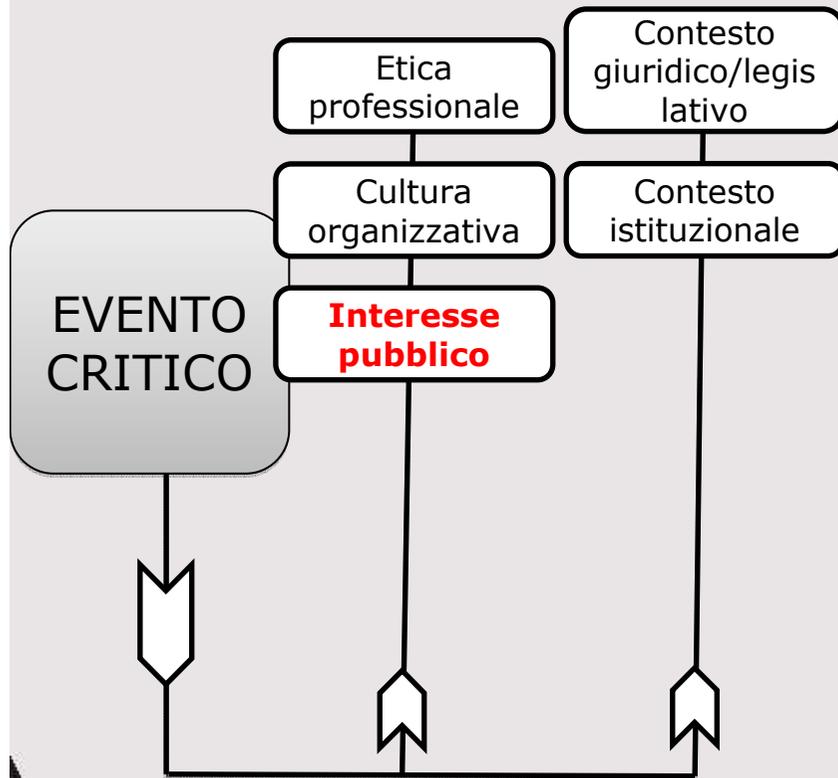




Per **CONTESTO ISTITUZIONALE** si intende la comprensione di non avere un unico interlocutore all'interno (e all'esterno) della amministrazione, ma una molteplicità. I funzionari (così come i dirigenti) devono **rendere conto non solo ai propri superiori ma anche ad altri soggetti istituzionali**

Profondamente amareggiato, il dottor Rossi cerca di capire a chi potrebbe rivolgersi all'interno e all'esterno dell'amministrazione nel caso decidesse di far trapelare ciò di cui è venuto a conoscenza.

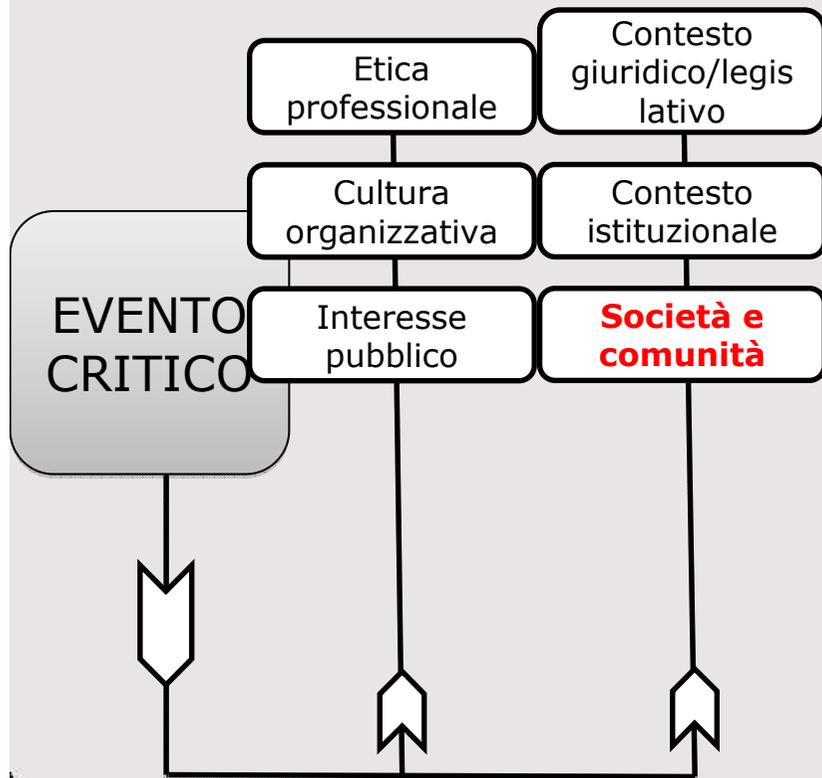




L'INTERESSE PUBBLICO è centrale nei processi decisionali etici. Se un funzionario è convinto che si debba agire nel solo interesse pubblico sarà più propenso a informare i superiori o i media riguardo ad atti di colleghi o superiori che perseguono interessi privati o illeciti.

*Il dottor Rossi ha sempre pensato che un funzionario pubblico debba perseguire **il bene della comunità** e quindi pensa che il comportamento che tengono i suoi colleghi e il dirigente all'interno di quell'ufficio sia inaccettabile.*

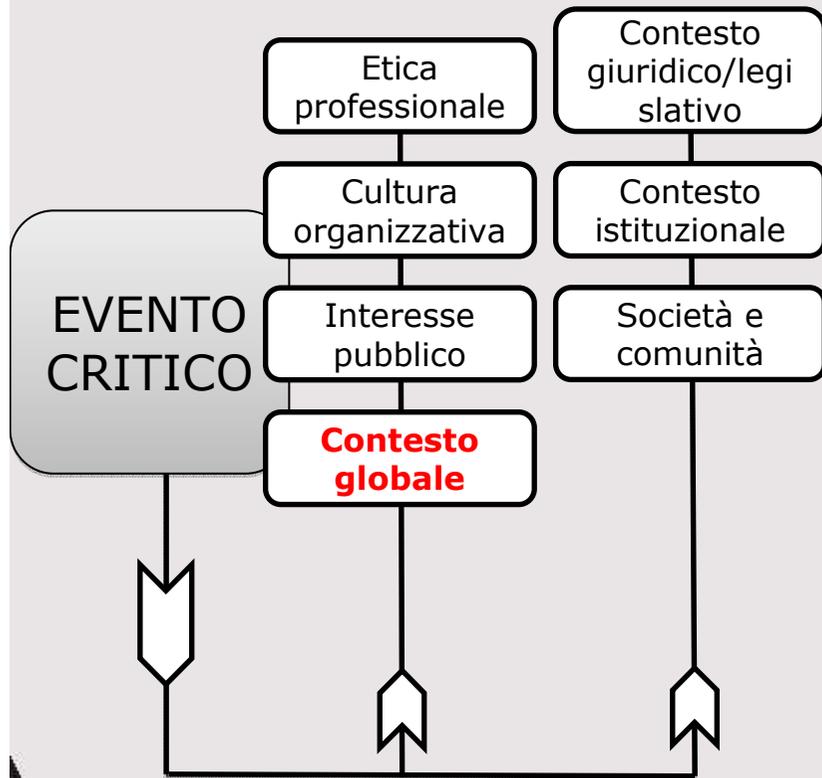
THE **Public Interest**



La **SOCIETÀ E LA COMUNITÀ** influenzano un processo decisionale in quanto sono i diretti interessati delle scelte compiute, nel senso che su di esse si scaricano gli effetti del buono o cattivo uso delle risorse pubbliche.

*Il dottor Rossi trova anche inaccettabile che, a causa di quel comportamento, i propri concittadini avranno un **servizio peggiore ad un costo più elevato.***





Il **CONTESTO GLOBALE** può influenzare il processo decisionale nel senso che in un'epoca di maggiore accesso alle informazioni, chi decide può consultare un ampia gamma di decisioni già prese in altri contesti, di dati, di opinioni.

*Il dottor Rossi fa anche delle ricerche su internet per capire come può agire. Consulta siti e forum in cui colleghi di altre amministrazioni spiegano che tipo di decisione hanno preso in **analoghe circostanze***





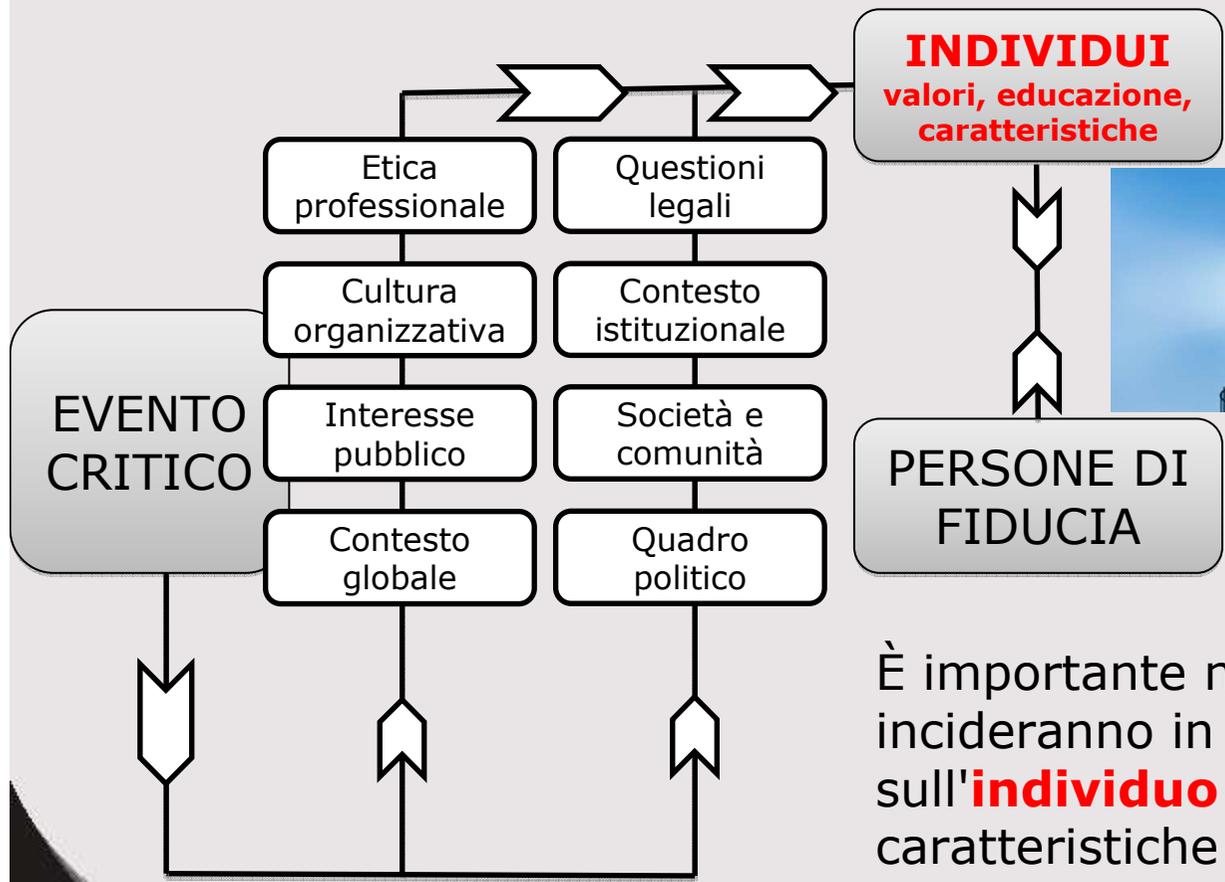
Il **QUADRO POLITICO** può influenzare decisamente una decisione.
Fa riferimento al **rapporto tra politica e amministrazione**, alla linea etica/non etica che la politica impartisce all'amministrazione attraverso nomine, regole, pratiche, comportamenti, ecc.

Così il dottor Rossi decide di parlare direttamente con Direttore Generale.

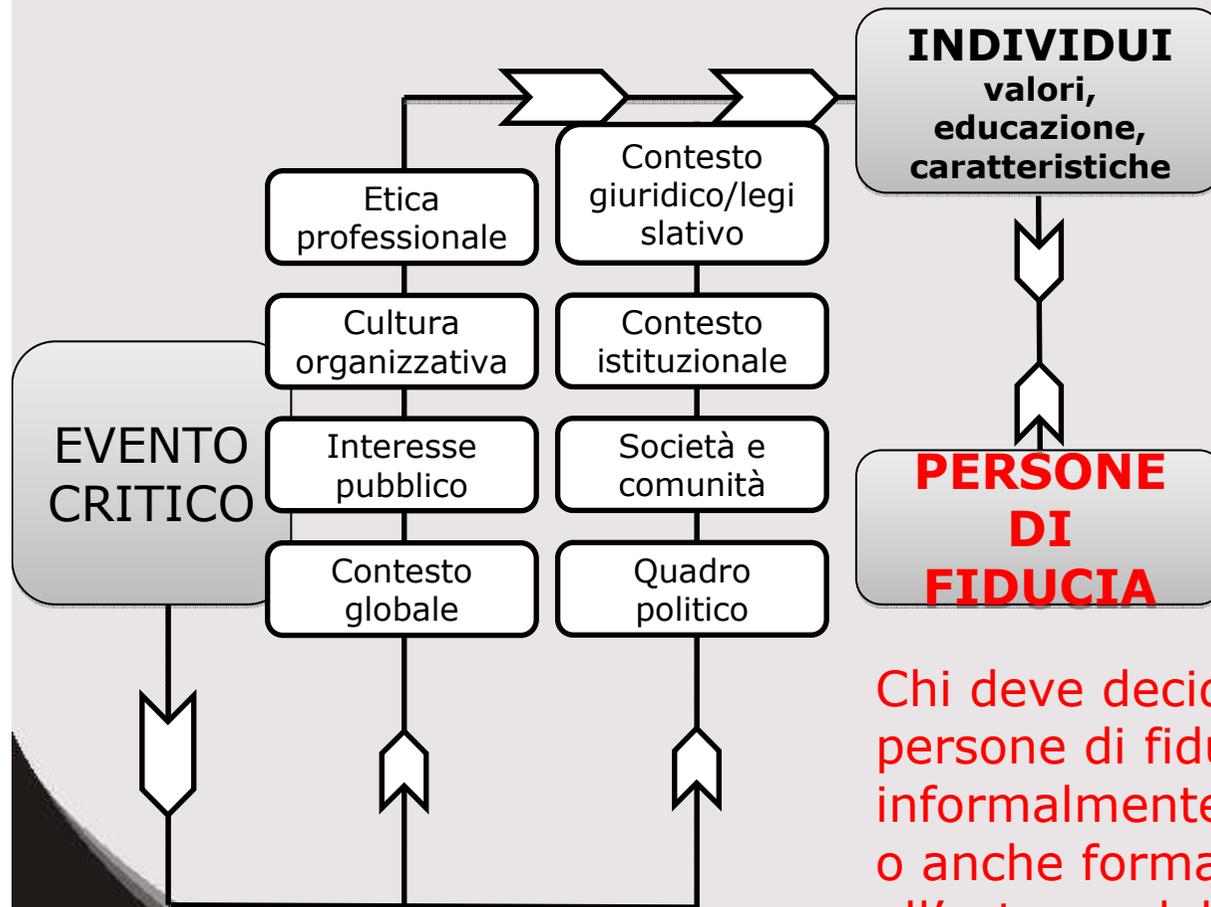
Il DG, con spiazzante franchezza, rivela che quell'appalto era una contropartita elettorale a favore di un operatore economico sanitario e che il dottor Rossi farebbe bene a non invadere quel campo.

Da altre fonti il dottor Rossi scopre che, tra l'altro, l'operatore economico in questione era familiare del dirigente del suo ufficio.

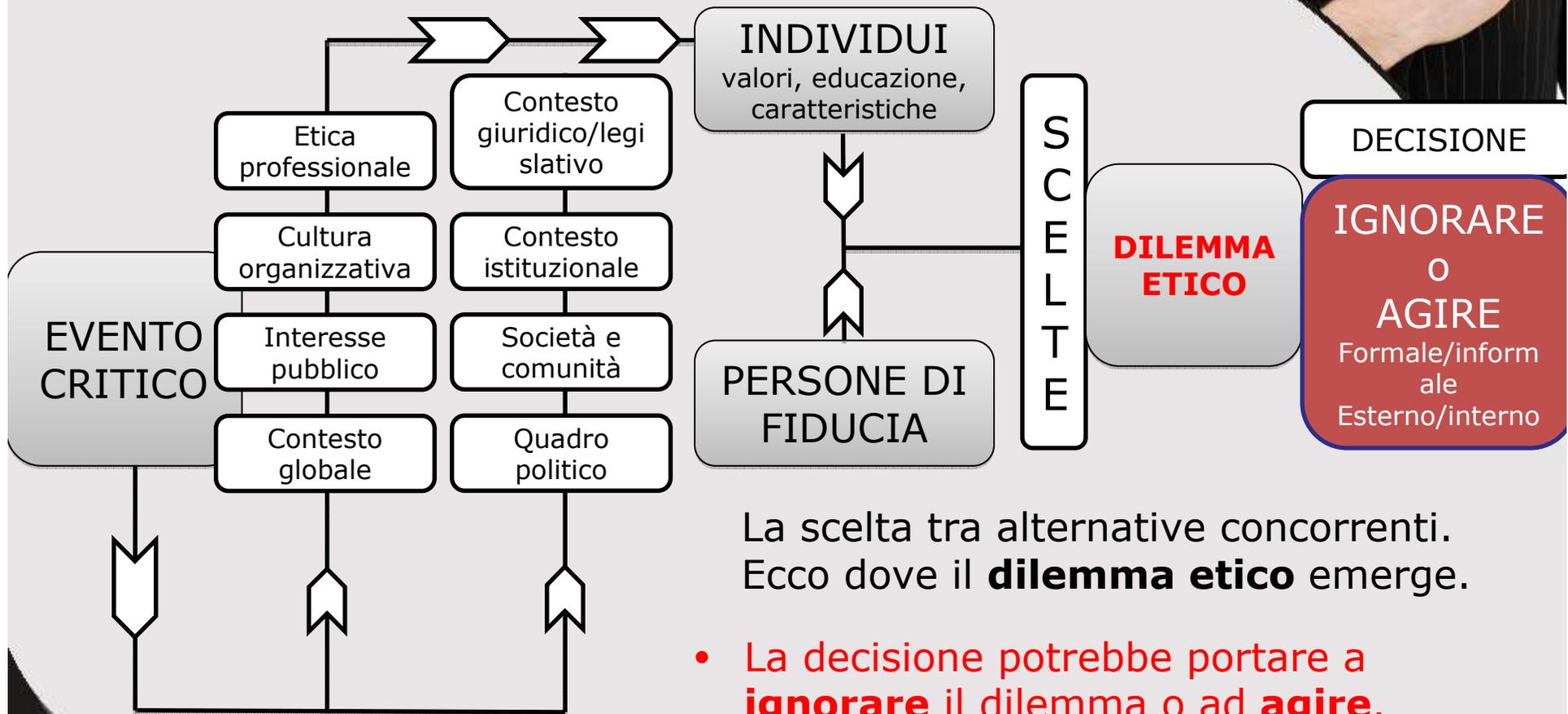




È importante notare come le forze incideranno in misura diversa sull'**individuo** a seconda delle caratteristiche personali di un individuo, dei **valori**, delle **convinzioni**, dell'**educazione ricevuta**, dei **modelli familiari**, tutti elementi che giocano un ruolo importante nel determinare il tipo di decisione da prendere.



Chi deve decidere può consultarsi con persone di fiducia che possono emergere informalmente (amici, parenti, colleghi) o anche formalmente all'interno o all'esterno dell'amministrazione

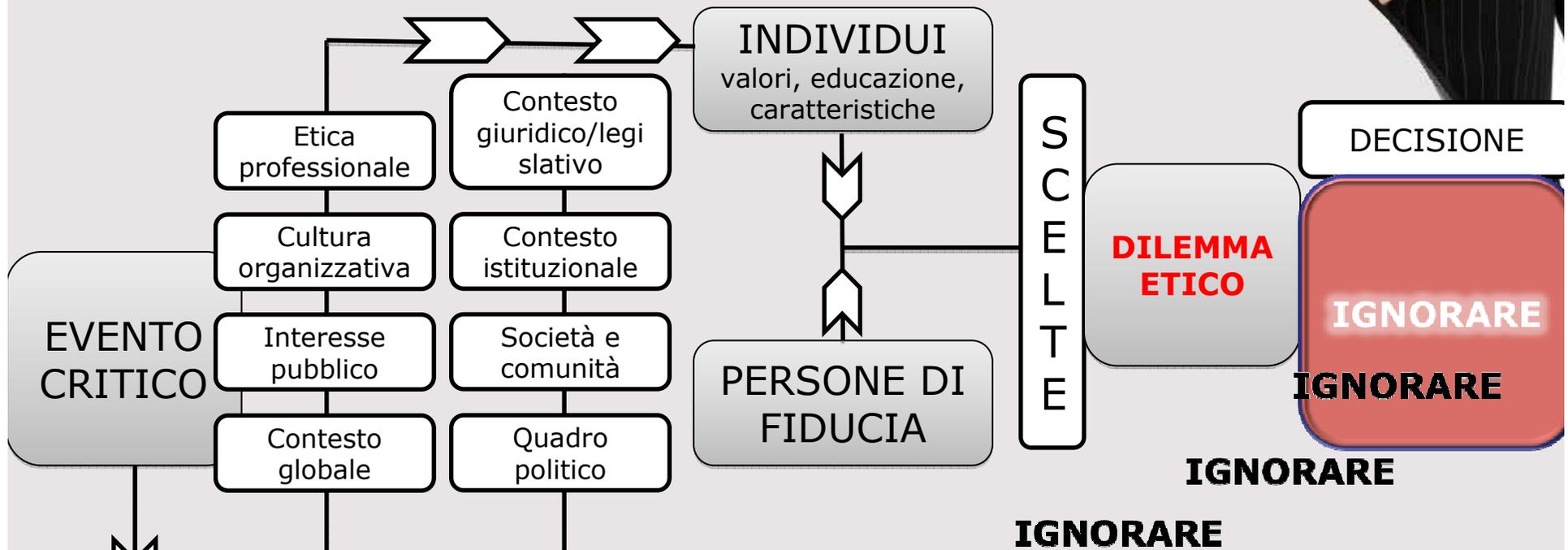


La scelta tra alternative concorrenti.
Ecco dove il **dilemma etico** emerge.

- La decisione potrebbe portare a **ignorare** il dilemma o ad **agire**.
- L'azione potrebbe essere formale/informale, rivolta all'esterno dell'amministrazione o all'interno.



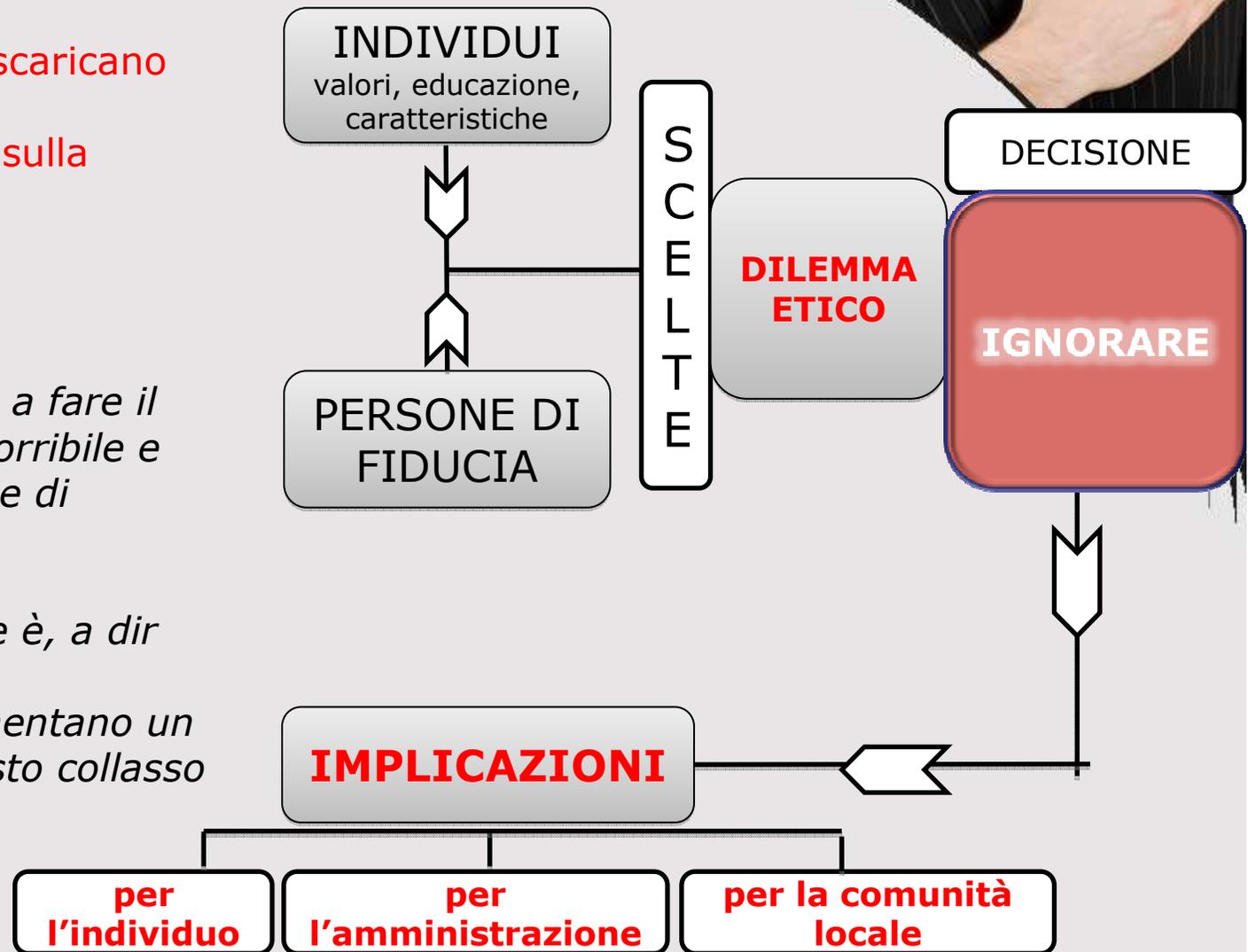
COSA FARA' IL DOTTOR ROSSI?



Il dottor Rossi capisce che la situazione è talmente compromessa che non vale la pena impegnarsi in una inutile crociata. Utilizza forme di auto-manipolazione per giustificare la sua scelta: "tanto non cambierà mai niente..."

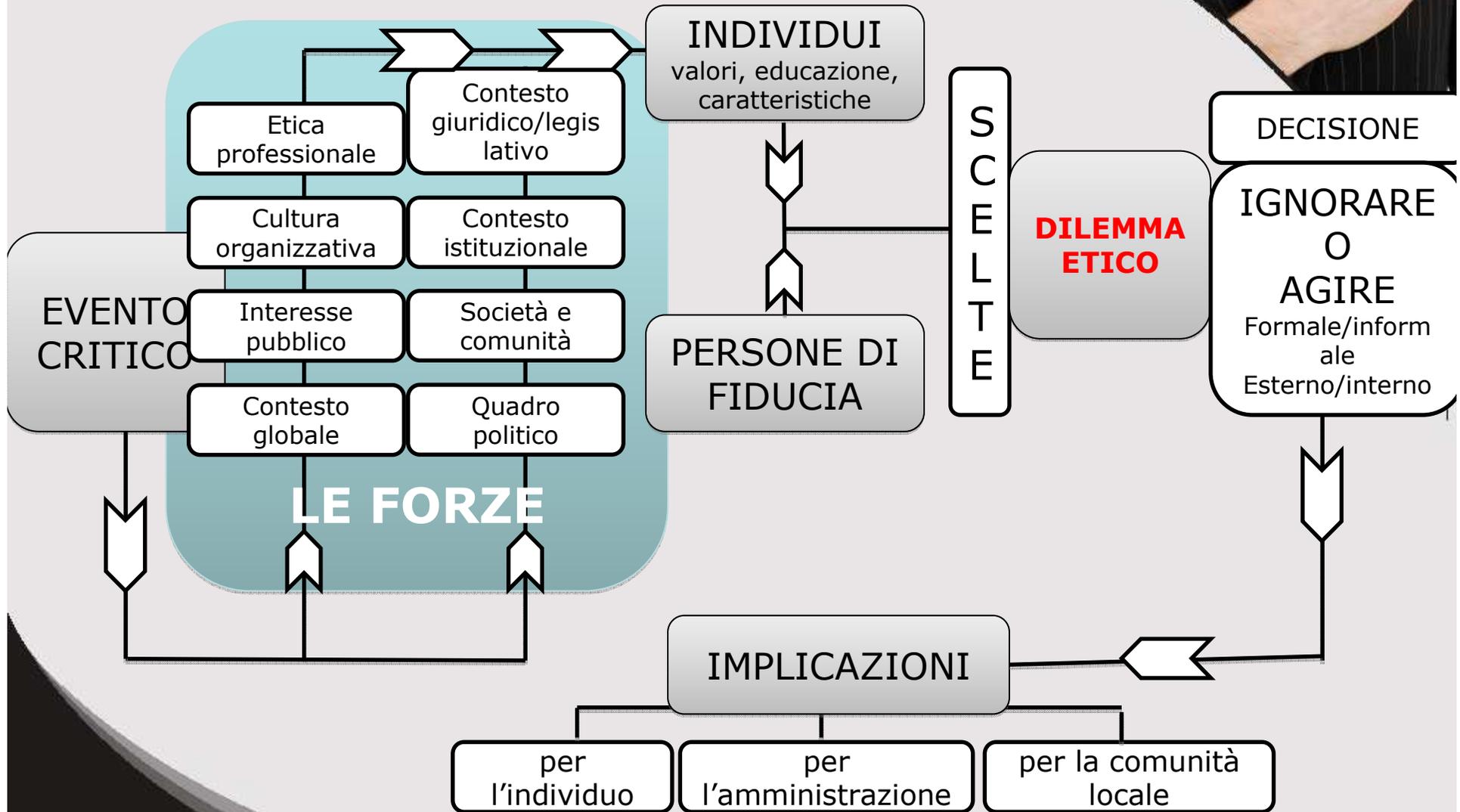
La decisione di non agire porta delle conseguenze (**implicazioni**) che si scaricano sull'individuo, sull'amministrazione e sulla comunità locale.

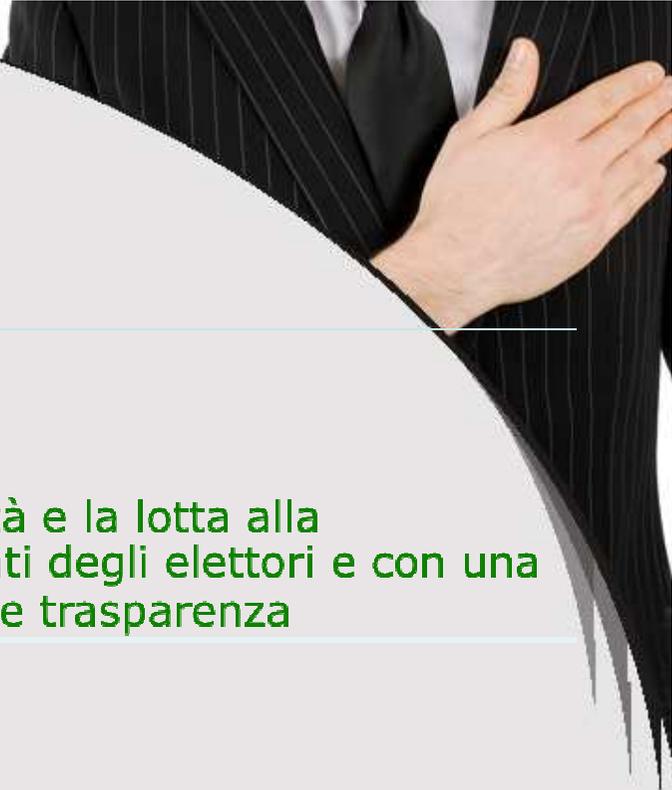
- *Il dottor Rossi torna a fare il suo lavoro con una orribile e pervasiva sensazione di impotenza.*
- *Il clima all'interno dell'amministrazione è, a dir poco, infernale.*
- *I media locali commentano un imminente ed infausto collasso delle finanze locali.*



IL MODELLO DI PROCESSO DECISIONALE ETICO (PUBBLICO)

Lisa Ehrich, Neil Cranston & Megan Kimber





**RISPETTO AD UNA STRATEGIA DI PREVENZIONE
DELLA CORRUZIONE E DI PROMOZIONE
DELL'INTEGRITA'...**

...LA
COMPONENTE
POLITICA E'

IMPEGNATA

Ad esempio, il DG promuove l'integrità e la lotta alla corruzione come impegno nei confronti degli elettori e con una conseguente azione di rinnovamento e trasparenza

NEUTRA

Ad esempio, il DG considera la promozione dell'integrità e la lotta alla corruzione come l'ennesimo adempimento, ma non ostacolano le azioni

COLLUSA

Ad esempio, il DG agisce nello sprezzo dell'interesse generale e ostacolano (apertamente o subdolamente) le azioni di promozione dell'integrità e di lotta alla corruzione

**RISPETTO AD UNA STRATEGIA DI PREVENZIONE
DELLA CORRUZIONE E DI PROMOZIONE
DELL'INTEGRITA'...**

LA
COMPONENTE
DIRIGENZIALE
E'

IMPEGNATA

Ad esempio, i dirigenti promuovono l'integrità nei confronti dei propri funzionari attraverso la imparzialità e la trasparenza delle scelte che operano e gestendo correttamente i rapporti professionali

NEUTRA

Ad esempio, i dirigenti considerano la promozione dell'integrità e l'esempio una perdita di tempo. Ognuno risponde alla propria coscienza

COLLUSA

Ad esempio, i dirigenti operano le scelte promuovendo interessi particolari o illeciti e gestendo in maniera scorretta e non trasparente i rapporti professionali nel proprio gruppo di lavoro



**RISPETTO AD UNA STRATEGIA DI PREVENZIONE
DELLA CORRUZIONE E DI PROMOZIONE**

DELL'INTEGRITA'...
LA COMPONENTE
PROFESSIONALE
E'

IMPEGNATA

Ad esempio, i funzionari promuovono l'integrità attraverso la correttezza, la sobrietà e la trasparenza dei comportamenti. Sono disposti a segnalare eventuali atti illeciti di cui vengono a conoscenza

NEUTRA

Ad esempio, i funzionari non fanno molto caso alla correttezza, sobrietà e trasparenza dei propri comportamenti e non sono disposti a segnalare atti illeciti di cui vengono a conoscenza. Ognuno risponde alla propria coscienza

COLLUSA

Ad esempio, i funzionari perseguono subdolamente interessi privati, operano nello prezzo dei codici di comportamento. Realizzano forme aperte e subdole di ritorsione nei confronti dei propri colleghi (impegnati)

**RISPETTO AD UNA STRATEGIA DI PREVENZIONE
DELLA CORRUZIONE E DI PROMOZIONE
DELL'INTEGRITA'...**

**LA
COMUNITA'
LOCALE E'**

IMPEGNATA

Ad esempio, i cittadini, attraverso comitati locali o individualmente, gli stakeholder locali e/o gli operatori locali hanno a cuore gli interessi della comunità e sono disponibili a segnalare i comportamenti illeciti o non etici dei dipendenti pubblici e ad operare un persistente controllo sociale

NEUTRA

Ad esempio, i cittadini, gli stakeholder locali e/o gli operatori locali non prestano una particolare attenzione a questi temi. Ognuno risponde alla propria coscienza

COLLUSA

Ad esempio, i cittadini, gli stakeholder locali e/o gli operatori locali sono collusi con determinati comportamenti illeciti o non etici dei dipendenti pubblici



PREVISIONE DI EFFICACIA DELL'AZIONE DI PREVENZIONE

**MICRO-
 ORGANIZZAZIONE A
 FORTE RISCHIO DI
 COMPORTAMENTI NON
 ETICI**

POLITICA	DIRIGENZA	PERSONALE	PREVISIONI DI EFFICACIA
POLITICA COLLUSA	DIRIGENZA COLLUSA	PERSONALE COLLUSO	NESSUNA EFFICACIA
POLITICA COLLUSA	DIRIGENZA COLLUSA	PERSONALE NEUTRO	NESSUNA EFFICACIA
POLITICA COLLUSA	DIRIGENZA COLLUSA	PERSONALE IMPEGNATO	NESSUNA EFFICACIA



PREVISIONE DI EFFICACIA DELL'AZIONE DI PREVENZIONE

**MICRO-
 ORGANIZZAZIONE A
 RISCHIO DI
 COMPORTAMENTI NON
 ETICI**

POLITICA	DIRIGENZA	PERSONALE	PREVISIONI DI EFFICACIA
POLITICA COLLUSA	DIRIGENZA NEUTRA	PERSONALE NEUTRO	SCARSA EFFICACIA
POLITICA COLLUSA	DIRIGENZA NEUTRA	PERSONALE IMPEGNATO	SCARSA EFFICACIA
POLITICA COLLUSA	DIRIGENZA IMPEGNATA	PERSONALE IMPEGNATO	POSSIBILE EFFICACIA
POLITICA NEUTRA	DIRIGENZA NEUTRA	PERSONALE NEUTRO	POSSIBILE EFFICACIA
POLITICA NEUTRA	DIRIGENZA COLLUSA	PERSONALE NEUTRO	SCARSA EFFICACIA
POLITICA NEUTRA	DIRIGENZA IMPEGNATA	PERSONALE NEUTRO	PROBABILE EFFICACIA
...



PREVISIONE DI EFFICACIA DELL'AZIONE DI PREVENZIONE

**MICRO-
 ORGANIZZAZIONE CHE
 PROMUOVE
 COMPORTAMENTI ETICI**

POLITICA	DIRIGENZA	PERSONALE	PREVISIONI DI EFFICACIA
POLITICA NEUTRA	DIRIGENZA NEUTRA	PERSONALE IMPEGNATO	POSSIBILE EFFICACIA
POLITICA NEUTRA	DIRIGENZA IMPEGNATA	PERSONALE IMPEGNATO	PROBABILE EFFICACIA
POLITICA IMPEGNATA	DIRIGENZA IMPEGNATA	PERSONALE IMPEGNATO	PROBABILE EFFICACIA
...



SECONDA PARTE

**La disciplina nazionale di prevenzione della
corruzione: il Piano Nazionale Anticorruzione ed i
Piani Triennali di prevenzione della corruzione**



Quale definizione di corruzione viene presa a riferimento nel Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A)?

- La definizione comprende le varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri **l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati (accezione ampia)**

Le situazioni rilevanti sono più ampie della fattispecie penalistica, che è disciplinata negli artt. 318, 319 e 319 ter, c.p., e sono tali da comprendere non solo l'intera gamma dei **delitti contro la pubblica amministrazione** disciplinati nel Titolo II, Capo I, del codice penale, ma anche le situazioni in cui - a prescindere dalla rilevanza penale - venga in evidenza un **malfunzionamento dell'amministrazione** a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite ovvero l'inquinamento dell'azione amministrativa *ab externo*, sia che tale azione abbia successo sia nel caso in cui rimanga a livello di tentativo.



Gli obiettivi strategici del Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A)

- **ridurre le opportunità** che si manifestino casi di corruzione
- **aumentare la capacità** di scoprire casi di corruzione
- **creare un contesto sfavorevole** alla corruzione

Gli obiettivi strategici del Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A)

- ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione

OBIETTIVO	INDICATORI		TARGET (dati riferiti al 30/6/2014)
Ridurre le opportunità che si manifestino casi di corruzione	ATTIVITÀ	% di p.a. (escluse quelle regionali e locali) che hanno adottato il P.T.P.C.	100
		% di p.a. regionali e locali che hanno adottato il P.T.P.C.	100
		% di p.a. che hanno attuato forme di consultazione in sede di elaborazione del P.T.P.C.	60
		% di p.a. che hanno individuato aree di rischio ulteriori rispetto a quelle obbligatorie per legge	70
		% di p.a. che hanno introdotto misure di prevenzione ulteriori rispetto a quelle obbligatorie per legge	60

Gli obiettivi strategici del Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A)

- **aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione**

OBIETTIVO	INDICATORI		TARGET (dati riferiti al 30/6/2014)
Aumentare la capacità di scoprire casi di corruzione	ATTIVITÀ	% di p.a. che hanno introdotto misure di protezione del <i>whistleblower</i> nel P.T.P.C.	100
		% di p.a. che hanno introdotto misure di protezione del <i>whistleblower</i> nel P.T.P.C. mediante strumenti informatici	20
		% di p.a. che hanno attivato canali di ascolto stabili di cittadini e di utenti	30

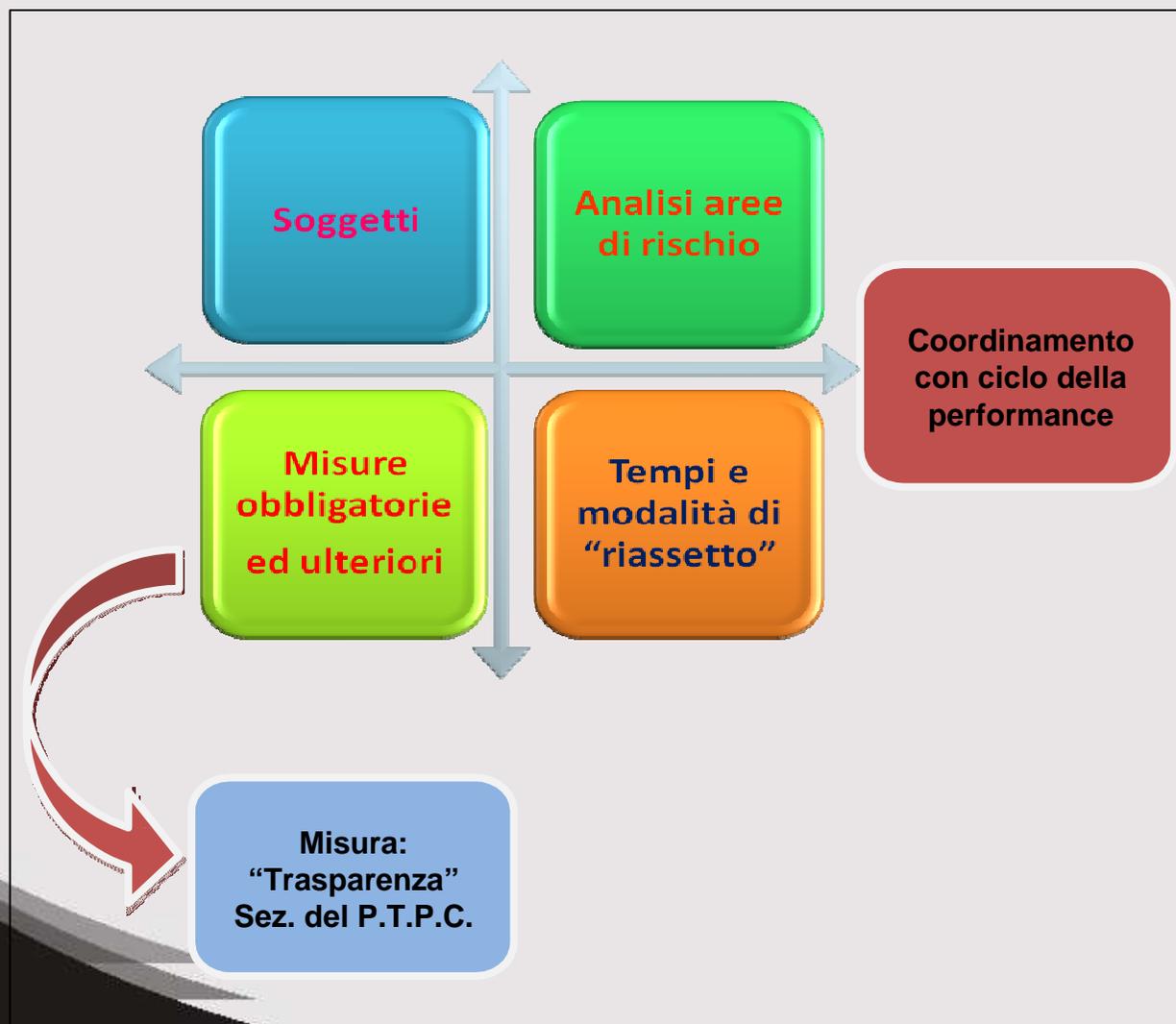
Gli obiettivi strategici del Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A)

• creare un contesto sfavorevole alla corruzione

OBIETTIVO	INDICATORI	TARGET (dati riferiti al 30/6/2014)	
Creare un contesto sfavorevole alla corruzione	ATTIVITÀ	% di p.a. (escluse quelle regionali e locali) che hanno adottato Codici di comportamento settoriali	100
		% di p.a. regionali e locali che hanno adottato Codici di comportamento settoriali	100
		% di p.a. che hanno adottato Codici di comportamento professionali	80
		% di responsabili della prevenzione nelle p.a. diverse da quelle regionali e locali che hanno ricevuto apposita formazione in materia di anticorruzione	80
		% di responsabili della prevenzione nelle p.a. regionali e locali che hanno ricevuto apposita formazione in materia di anticorruzione	70

In cosa consiste il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (P.T.P.C.)

- Il Piano è un documento di natura **programmatica** che ingloba tutte le misure di prevenzione obbligatorie per legge e quelle ulteriori, coordinando gli interventi





Secondo l'esperienza nazionale e internazionale, le **aree di rischio ricorrenti**, rispetto alle quali potenzialmente tutte le pubbliche amministrazioni sono esposte, sono:

a) autorizzazione o concessione

b) scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al d.lgs. n. 163 del 2006

c) concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati

d) concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e progressioni di carriera di cui all'articolo 24 del decreto legislativo n. 150 del 2009

AREA DI RISCHIO	PROCESSI	PRIORITA'	RISCHI SPECIFICI	STRUTTURE/SOGGETTI COINVOLTI	MISURE ESISTENTI (Specificare le eventuali necessità di adeguamenti/revisioni)
2) Affidamento di lavori, servizi e forniture	16) Varianti in corso di esecuzione del contratto	4	20) Ammissione di varianti durante la fase esecutiva del contratto, al fine di consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire guadagni ulteriori, addebitabili in particolar modo alla sospensione dell'esecuzione del lavoro o del servizio durante i tempi di attesa dovuti alla redazione della perizia di variante.	S.C. Servizio Tecnico S.C. Acquisti S.C. Economato	1) Norme di legge e regolamenti. 2) Trasparenza.
	17) Subappalto	1	21) Mancato controllo della stazione appaltante nell'esecuzione della quota-lavori che l'appaltatore dovrebbe eseguire direttamente e che invece viene scomposta e affidata attraverso contratti non qualificati come subappalto, ma alla stregua di forniture.	S.C. Servizio Tecnico S.C. Economato	1) Norme di legge e regolamenti. 2) Economato: Controllo del direttore esecuzione e referente del servizio interessato
	18) Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto	3	22) Condizionamenti nelle decisioni assunte all'esito delle procedure di accordo bonario, derivanti dalla presenza della parte privata all'interno della commissione.	S.C. Servizio Tecnico S.C. Economato S.C. Servizio Legale	1) Norme di legge e regolamenti.
	19) Proroghe/ Prosecuzioni rapporto contrattuali	2	23) Elusione delle norme sulle procedure ad evidenza pubblica per favorire il fornitore.	S.C. Servizio Tecnico S.C. Acquisti S.C. Economato	Regolamenti aziendali n. 219 del 04.06.2013 (Acquisizione di beni e servizi) e n. 758 del 21.12.2011 (lavori).
	20) Accreditalimento di soggetti pubblici e privati	2	24) Possibili condizionamenti o interferenze o abuso nel riconoscimento dei requisiti di accreditalimento al fine di avvantaggiare il soggetto accreditalando.	S.C. Attività di Vigilanza Strutture Sanitarie S.S.D. Attività di Vigilanza sulle Strutture Socio Sanitarie	1) Norme di legge e regolamenti. 2) Inserimenti Anziani: criteri previsti dalla Regione Piemonte. 3) Procedure informatiche di gestione delle presenze (Web Anziani).

Le **misure obbligatorie** del PTPC

- adempimenti di **trasparenza**
- **codici di comportamento**
- **rotazione del personale**
- obbligo di astensione in caso di **conflitto di interesse**
- disciplina specifica in materia di **svolgimento di incarichi d'ufficio - attività ed incarichi extra-istituzionali**
- disciplina specifica in materia di **conferimento di incarichi dirigenziali** in caso di particolari attività o incarichi precedenti (*pantouflage – revolving doors*)
- **incompatibilità specifiche per posizioni dirigenziali**
- disciplina specifica in materia di formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento di incarichi dirigenziali in caso di **condanna penale** per delitti contro la pubblica amministrazione
- disciplina specifica in materia di **attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro** (*pantouflage – revolving doors*)
- disciplina specifica in materia di **tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito** (c.d. *whistleblower*)
- **formazione in materia di etica, integrità** ed altre tematiche attinenti alla prevenzione della corruzione.



Terza parte

Gli attori dell'integrità

L'integrità è una responsabilità in capo a tutti i membri dell'amministrazione



E 'essenziale, però, che specifici “attori dell'integrità” acquisiscano anche un ruolo all'interno della struttura organizzativa, che siano, cioè, visibili nella struttura organizzativa.

PERCHÉ?

Coordinamento tra strumenti

- Assegnare esplicitamente una funzione ad una persona, un gruppo o una unità organizzativa aumenterà in modo significativo la possibilità che tale coordinamento si verifichi

Accumulazione di conoscenze/competenze

- L'*expertise* si consoliderà in un unico punto dell'amministrazione

Continuità del *commitment*

- Assegnare la responsabilità ad una persona o a un gruppo e chiederne conto riduce il rischio di perdita di *commitment* su questo fronte

Simbolicità del ruolo

- Definisce all'interno e all'esterno il livello di impegno dell'amministrazione su questo fronte. Se l'amministrazione afferma di attribuire importanza all'integrità, allora questo dovrebbe riflettersi nel suo organigramma

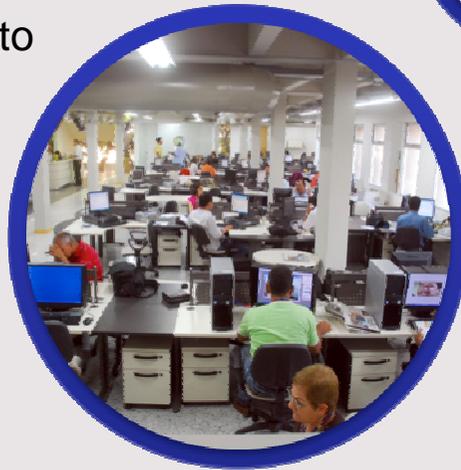


Le soluzioni organizzative all'interno dell'amministrazione dipenderanno sia dal contesto sia dalle caratteristiche di un'amministrazione

ECCO ALCUNE SOLUZIONI

Integrity Bureau

C'è il rischio che questo ufficio lavori in isolamento, lontano dalla realtà quotidiana



Referenti dell'integrità

Funzionari di varie aree che rispondono, oltre che ai loro dirigenti, anche agli "attori dell'integrità"



Responsabile della Prevenzione della Corruzione



Soggetti e ruoli della strategia di prevenzione a livello decentrato P.N.A.

Autorità di indirizzo politico:

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



Soggetti e ruoli della strategia di prevenzione a livello decentrato P.N.A.

Responsabile della prevenzione:

- svolge i compiti indicati nella circolare del Dipartimento della funzione pubblica n. 1 del 2013 e i compiti di vigilanza sul rispetto delle norme in materia di inconferibilità e incompatibilità;
- elabora la **relazione annuale** sull'attività svolta e ne assicura la pubblicazione;
- coincide, di norma, con il responsabile della trasparenza** e ne svolge conseguentemente le funzioni



Soggetti e ruoli della strategia di prevenzione a livello decentrato P.N.A.

Tutti i dirigenti per l'area di rispettiva competenza:

- svolgono **attività informativa** nei confronti del responsabile, dei referenti e dell'autorità giudiziaria;
- partecipano al **processo di gestione del rischio**;
- propongono le **misure di prevenzione**;
- assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione**;
- adottano le **misure gestionali**, quali l'avvio di procedimenti disciplinari, la sospensione e rotazione del
- osservano le misure contenute nel P.T.P.C.**



Soggetti e ruoli della strategia di prevenzione a livello decentrato P.N.A.

gli O.I.V. e gli altri organismi di controllo interno:

- **partecipano al processo di gestione del rischio**; considerano i rischi e le azioni inerenti la prevenzione della corruzione nello svolgimento dei compiti ad essi attribuiti;
- **svolgono compiti propri connessi all'attività anticorruzione** nel settore della trasparenza amministrativa;
- esprimono **parere obbligatorio sul Codice di comportamento** adottato da ciascuna amministrazione



Soggetti e ruoli della strategia di prevenzione a livello decentrato P.N.A.

tutti i dipendenti dell'amministrazione:

- **partecipano al processo di gestione del rischio**
- **osservano le misure contenute nel P.T.P.C.**
- **segnalano le situazioni di illecito** al proprio dirigente o all'U.P.D.
- **segnalano casi di personale conflitto di interessi**

i collaboratori a qualsiasi titolo dell'amministrazione:

- **osservano le misure contenute nel P.T.P.C.;**
- **segnalano le situazioni di illecito**



Parte quarta

Il Codice di Comportamento e la formazione generale con approccio valoriale

"A code is nothing, coding is everything".

Muel Kaptein

VALORI, MORALE, ETICA?

- **VALORI:** sono le nostre più profonde convinzioni e le usiamo per definire quello che è giusto e quello che è sbagliato. Valori tipici sono l'onestà, l'integrità, la compassione, il coraggio, l'onore, la responsabilità, il patriottismo, il rispetto e correttezza.
- **MORALE:** sono valori che noi attribuiamo ad un sistema di convinzioni, di solito un sistema religioso, ma potrebbe essere un sistema politico di un altro insieme di credenze. **Questi valori acquisiscono autorità da qualcosa di esterno all'individuo**, un essere superiore o un'autorità superiore (ad esempio “la società”, “Dio”, “l'ordinamento giuridico”).
- **ETICA:** ha a che fare con le nostre azioni e le nostre decisioni. Quando si agisce o si decide in modi che sembrano coerenti con le nostre convinzioni (siano laiche o derivate da una autorità morale) allora diremo che stiamo “**agendo eticamente**”. Quando le azioni e le decisioni non sono congruenti con i nostri valori ci sembra di agire in modo “**non etico**”.



COSA E' UN CODICE DI COMPORTAMENTO?

- E' un **documento** all'interno del quale vengono codificate le **aspettative di un'organizzazione in merito al comportamento dei propri dipendenti**
- E' il consolidamento di **principi morali**, di **orientamenti etici** e di **comportamenti** in una dato tempo ed in un dato spazio

Codice di comportamento

• Il d.P.R. n. 62 del 2013, reca il **nuovo Codice di comportamento** dei dipendenti pubblici.

Novità:

1. l'art. 2, comma 3, del Codice prevede l'estensione degli obblighi di condotta anche nei confronti di **tutti i collaboratori dell'amministrazione**, dei titolari di organi e di incarichi negli uffici di diretta collaborazione delle autorità, nonché nei confronti di **collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi o che realizzano opere in favore dell'amministrazione**.

2. Secondo quanto previsto dall'art. 54, comma 5, del d.lgs. n. 165 del 2001 e dall'art. 1, comma 2, del Codice, **ciascuna amministrazione deve definire, con procedura aperta alla partecipazione** e previo parere obbligatorio del proprio O.I.V., **un proprio Codice di comportamento**

(segue...)

Codice di comportamento

• Il d.P.R. n. 62 del 2013, reca il **nuovo Codice di comportamento** dei dipendenti pubblici.

Novità: *(segue...)*

3. L'art. 4, comma 5, del Codice precisa la soglia orientativa dei **regali di modico valore**, che non possono superare il valore di **150 euro**. I Codici adottati dalle singole amministrazioni possono comunque fissare soglie più basse in relazione alle caratteristiche dell'ente e alla tipologia delle mansioni.

4. L'art. 8 prevede espressamente l'obbligo di rispettare le misure contenute nel P.T.P.C. e **di prestare collaborazione nei confronti del responsabile della prevenzione**.

5. Il Codice contiene una **specifico disciplina per i dirigenti**, compresi quelli "a contratto" e il personale che svolge una funzione equiparata a quella dirigenziale nell'ambito degli uffici di diretta collaborazione.

6. Con una chiara presa di posizione che marca la differenza rispetto al passato, la l. n. 190 chiarisce che **la violazione delle regole del Codice generale approvato con d.P.R. e dei Codici adottati da ciascuna amministrazione dà luogo a responsabilità disciplinare**. Quindi, le norme contenute nei Codici di comportamento fanno parte a pieno titolo del "codice disciplinare".



ARTICOLO 1. **DISPOSIZIONI DI CARATTERE GENERALE** REGOLE GENERALI

*“1. Il presente codice di comportamento, di seguito denominato "Codice", definisce, ai fini dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, i **doveri minimi di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta che i pubblici dipendenti sono tenuti ad osservare.***

*2. Le previsioni del presente Codice sono **integrate e specificate** dai codici di comportamento adottati dalle singole amministrazioni ai sensi dell'articolo 54, comma 5, del citato decreto legislativo n.165 del 2001.”*

ARTICOLO 1. DISPOSIZIONI DI CARATTERE GENERALE SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

Il codice individua, anche sulla base del **contributo fornito dai portatori di interessi diffusi (stakeholder)**, le ulteriori norme di comportamento idonee a qualificare e valorizzare il profilo ed il ruolo dei dipendenti dell'Azienda Sanitaria Locale CN1 secondo canoni rispondenti ai principi di imparzialità e buon andamento, di integrità ed esclusività, sanciti dagli artt. 97 e 98 della Carta Costituzionale e ai **principi posti a fondamento della mission aziendale**, quali:

- a) la **centralità e priorità dei bisogni del cittadino e del paziente**;
- b) l'**equità delle condizioni di accesso**;
- c) l'**orientamento all'innovazione**;
- d) la **tutela e valorizzazione dei contenuti tecnico-professionali** degli operatori;
- e) il **coinvolgimento di tutti i livelli organizzativi** nella realizzazione della mission attraverso la condivisione delle responsabilità.



ARTICOLO 2. **AMBITO DI APPLICAZIONE** REGOLE GENERALI

- Applicabilità del Codice a **tutti i dipendenti**
- Estensione delle regole **a tutti i collaboratori o consulenti**, con *qualsiasi tipologia di contratto o incarico e a qualsiasi titolo, ai titolari di organi e di incarichi negli uffici di diretta collaborazione delle autorità politiche, nonché nei confronti dei collaboratori a qualsiasi titolo di imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzano opere in favore dell'amministrazione.*
- Inserimento di **apposite disposizioni o clausole di risoluzione o decadenza del rapporto** in caso di violazione degli obblighi derivanti dal presente codice.

ARTICOLO 2. AMBITO DI APPLICAZIONE SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

Il codice si applica a:

- tutti **dipendenti** con rapporto a tempo indeterminato o determinato e ai componenti della Direzione Generale e del Collegio Sindacale.
- tutti coloro che, a qualsiasi titolo, si trovino ad operare all'interno delle strutture aziendali o in nome e per conto dell'Azienda, incluse, in particolare, le seguenti categorie
 - a)**Medici, Veterinari e Psicologi a rapporto convenzionale;**
 - b)**Consulenti e collaboratori a qualsiasi titolo;**
 - c)**Dipendenti e collaboratori di imprese fornitrici e società partecipate;**
 - d)**Personale assunto con contratto di somministrazione;**
 - e)**Borsisti, stagisti e tirocinanti.**

(segue...)



ARTICOLO 2. AMBITO DI APPLICAZIONE SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

(segue...)

A tal fine, negli atti relativi all'instaurazione del rapporto di lavoro/collaborazione, dovrà essere inserita, a cura della Struttura competente, una **clausola** che preveda la **risoluzione o decadenza dal rapporto, in caso di violazione degli obblighi derivanti dal presente codice.**

(segue...)



ARTICOLO 2. AMBITO DI APPLICAZIONE SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

(segue...)

Nel **contratto di affidamento di appalti di fornitura di servizi e lavori**, a cura della Struttura competente, dovrà essere inserita una **clausola** in virtù della quale la ditta fornitrice, a pena di risoluzione del contratto, **in caso di violazione delle disposizioni del presente codice da parte dei propri dipendenti e collaboratori**, è tenuta ad adottare i provvedimenti volti a **rimuovere la situazione di illegalità** segnalata dall'ASL nonché le eventuali conseguenze negative e a **prevenirne la reiterazione** delle violazioni del codice.



ARTICOLO 3. PRINCIPI GENERALI

REGOLE GENERALI

- **Osservanza della Costituzione, della legge e perseguimento dell'interesse pubblico**
- **Astensione nei casi di conflitto di interesse**
- **Non utilizzo a fini privati di informazioni**
- **Azione orientata al contenimento dei costi nel rispetto della qualità**
- **Parità di trattamento nei rapporti con i destinatari**
- **Massima disponibilità e collaborazione nei rapporti con le altre PA**

ARTICOLO 3. PRINCIPI GENERALI SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

Anche in considerazione della specificità della mission aziendale, consistente nella **tutela della salute individuale e collettiva**, ciascun dipendente, in relazione al proprio ruolo, è chiamato a conformare il proprio comportamento ai seguenti ulteriori principi:

- a) priorità dell'interesse pubblico generale**, che deve in ogni caso prevalere su quello particolare, sia esso pubblico o privato;
- b) collaborazione al perseguimento della mission aziendale; attraverso un contributo leale, pieno e responsabile;**
- c) impegno costante per migliorare i livelli di professionalità e la qualità dei contributi offerti;**
- d) impegno a creare un contesto organizzativo e professionale che agevoli lo svolgimento del proprio ruolo e di quello degli altri operatori aziendali;**
- e) cura dei beni aziendali;**
- f) tutela della riservatezza;**

(segue...)



ARTICOLO 3. PRINCIPI GENERALI SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

(segue...)

- g) **collaborazione e trasparenza** nei confronti dei cittadini e dell'utenza;
- h) **centralità del cittadino** utente e dei suoi bisogni;
- i) **rispetto della persona** e delle situazioni di sofferenza;
- j) **solidarietà, accoglienza, personalizzazione e umanizzazione** dell'assistenza;
- k) **tracciabilità e semplificazione degli atti** e dell'attività amministrativa;
- l) **tutela dell'immagine** dell'amministrazione;
- m) **integrità**, con conseguente divieto di sfruttare nella vita sociale la posizione pubblica ricoperta e obbligo di astensione nelle situazioni di conflitto di interesse.

(segue...)



ARTICOLO 3. PRINCIPI GENERALI SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

(segue...)

In conformità ai suddetti principi il dipendente dell'ASL CN1, nel proprio **agire quotidiano** e in relazione al proprio ruolo, deve:

- a) considerare la centralità del cittadino utente nell'organizzazione e **non mettere in atto azioni che possano privilegiare alcuni utenti a scapito di altri**;
- b) impegnarsi al fine di garantire la **massima accessibilità** dell'utente ai servizi offerti dall'azienda;
- c) mettere in atto tutte le azioni volte alla tutela del cittadino utente, al fine di garantire la **libertà di espressione nell'esplicitare il bisogno di salute**, nel rispetto della propria cultura e religione;
- d) attenersi, nei rapporti con gli utenti, ai **principi della solidarietà umana**, dell'accoglienza e dell'umanizzazione dell'assistenza, in forza dei quali "la qualità dell'assistenza sanitaria dipende anche dalla persona che la presta".



ARTICOLO 4. REGALI, COMPENSI E ALTRE UTILITA' **REGOLE GENERALI**

- **Non si chiedono regali, né per se né per gli altri**
- **Si possono accettare solo regali di modico valore**
- **Non si accettano regali o utilità da un proprio subordinato**
- **I regali comunque ricevuti vanno consegnati all'amministrazione**
- **Per modico valore si intendono regali non superiori a 150 euro**



ARTICOLO 4. REGALI, COMPENSI E ALTRE UTILITA' SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

- Il dipendente, nei rapporti con i terzi deve tenere un comportamento tale da **disincentivare e prevenire, anche attraverso una corretta informazione circa il carattere doveroso della sua attività, una prassi**, come quella dell'offerta di regali o di altre utilità, che mal si concilia coi principi di integrità e di imparzialità.
- Il valore complessivo dei regali e delle utilità di modico valore, ricevuti in qualità di dipendente, **non deve superare l'importo annuo di 150,00 euro.**
(segue...)

ARTICOLO 4. REGALI, COMPENSI E ALTRE UTILITA' SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

(segue...)

- Al di fuori dei casi consentiti e **nei casi di dubbio** circa il loro valore, i regali e le utilità devono essere **rifiutati dal dipendente**, che dovrà curarne la restituzione, direttamente o mediante l'amministrazione, al mittente, **dandone comunicazione scritta al Responsabile della struttura di appartenenza**.
- Nei **casi consentiti**, l'accettazione di regali o altre utilità, deve essere **comunicata al Responsabile della struttura di appartenenza** e, qualora si tratti di Responsabili di strutture apicali, al Direttore Amministrativo o Sanitario d'Azienda cui fa capo la struttura cui sono preposti, ai quali compete **vigilare** sull'osservanza delle disposizioni di cui al presente articolo e adottare i provvedimenti di competenza, inclusi quelli disciplinari, in caso di violazione o eventuali anomalie, dandone tempestivamente comunicazione al Responsabile per la prevenzione della corruzione.



ARTICOLO 5. PARTECIPAZIONE AD ASSOCIAZIONI E ORGANIZZAZIONI

REGOLE GENERALI

- Si deve **comunicare l'appartenenza e/o la propria adesione ad associazioni od organizzazioni, a prescindere dal loro carattere riservato o meno, i cui ambiti di interessi possano interferire con lo svolgimento dell'attività dell'ufficio**
- **Non si deve costringere altri dipendenti a aderire a associazioni o organizzazioni**



ARTICOLO 5. PARTECIPAZIONE AD ASSOCIAZIONI E ORGANIZZAZIONI SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

- Il **dipendente non fa pressioni** sui colleghi o sugli utenti dei servizi o con i portatori di interessi diffusi (stakeholder) con i quali venga in contatto durante l'attività professionale **per indurli ad aderire ad associazioni e organizzazioni di alcun tipo**, indipendentemente dal carattere delle stesse o dalla possibilità o meno di derivarne vantaggi economici, personali o di carriera.
- Il dipendente **si astiene dal trattare o dall'intervenire nella trattazione di pratiche relative ad associazioni di cui è membro**, allorquando si tratti di associazioni che ricevono finanziamenti o contributi dall'ASL o intrattengono rapporti contrattuali o di collaborazione, anche non retribuita, con la medesima.
- Il dipendente **si astiene, altresì, dall'intervenire in rappresentanza dell'associazione di cui è membro nelle relazioni, formali ed informali, con l'ASL.**

(segue...)



ARTICOLO 5. PARTECIPAZIONE AD ASSOCIAZIONI E ORGANIZZAZIONI SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1 *(segue...)*

- In fase di prima applicazione del presente codice, il dipendente deve effettuare la comunicazione **entro 60 giorni** dalla sua entrata in vigore, al Responsabile della struttura di appartenenza o nel caso di Responsabile di una struttura apicale, alla segreteria della Direzione Generale aziendale.
- Successivamente, la comunicazione dovrà essere effettuata tempestivamente da ciascun dipendente **all'atto dell'adesione alle associazioni**, senza ulteriore sollecitazione da parte dell'Amministrazione e all'atto dell'assegnazione all'ufficio per il personale neoassunto o acquisito in organico a seguito di procedura di trasferimento o mobilità.
- Con le stesse modalità potrà essere segnalata la **cessazione** della propria appartenenza all'associazione o all'organizzazione già oggetto di comunicazione.



ARTICOLO 6. **CONFLITTO DI INTERESSE** REGOLE GENERALI

All'atto dell'assegnazione all'ufficio il dipendente deve informare **per iscritto** il dirigente dell'ufficio di tutti i **rapporti, diretti o indiretti, di collaborazione con soggetti privati in qualunque modo retribuiti che lo stesso abbia o abbia avuto negli ultimi tre anni**, precisando:

a) se in prima persona o suoi parenti o affini entro il secondo grado, il coniuge o il convivente abbiano ancora **rapporti finanziari** con il soggetto con cui ha avuto i predetti rapporti di collaborazione;

b) se tali rapporti siano intercorsi o intercorrano con **soggetti che abbiano interessi in attività o decisioni inerenti all'ufficio**, limitatamente alle pratiche a lui affidate

Il dipendente si astiene dal prendere decisioni o svolgere attività inerenti alle sue mansioni in situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi

ARTICOLO 7. **OBBLIGO DI ASTENSIONE** REGOLE GENERALI

- L'art. 1, comma 41, della l. n. 190 ha introdotto l'art. 6 bis nella l. n. 241 del 1990, rubricato "Conflitto di interessi". La disposizione stabilisce che "Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, **segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale**"
- è stabilito un **obbligo di astensione** per il responsabile del procedimento, il titolare dell'ufficio competente ad adottare il provvedimento finale ed i titolari degli uffici competenti ad adottare atti endoprocedimentali nel caso di conflitto di interesse anche solo potenziale;
- è previsto un **dovere di segnalazione** a carico dei medesimi soggetti.

(segue)

ARTICOLO 7. OBBLIGO DI ASTENSIONE REGOLE GENERALI

(segue)

- La norma va letta in maniera coordinata con la disposizione inserita nel **Codice di comportamento**.
- L'art. 6 e 7 prevedono che *“Il dipendente si astiene dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere*
a. interessi propri, ovvero di suoi parenti affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi oppure di persone con le quali abbia rapporti di frequentazione abituale,
b. soggetti od organizzazioni con cui egli o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito significativi,
c. soggetti od organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente,
d. di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui egli sia amministratore o gerente o dirigente.
- *Il dipendente si astiene in ogni altro caso in cui esistano **gravi ragioni di convenienza**.*
- *Sull'astensione decide il **responsabile dell'ufficio di appartenenza**”.*

(segue)



ARTICOLO 7. OBBLIGO DI ASTENSIONE REGOLE GENERALI

(segue)

- La segnalazione del conflitto deve essere **indirizzata al dirigente**
- Il dirigente destinatario della segnalazione deve valutare espressamente la situazione sottoposta alla sua attenzione e deve **rispondere per iscritto** al dipendente
- Nel caso in cui sia necessario sollevare il dipendente dall'incarico esso dovrà essere affidato dal dirigente ad altro dipendente ovvero, in carenza di dipendenti professionalmente idonei, il **dirigente dovrà avocare a sé** ogni compito relativo a quel procedimento.
- Qualora il conflitto riguardi il dirigente a valutare le iniziative da assumere sarà il **responsabile per la prevenzione**
- La violazione sostanziale della norma, che si realizza con il compimento di un atto illegittimo, dà luogo a **responsabilità disciplinare del dipendente** suscettibile di essere sanzionata con l'irrogazione di sanzioni all'esito del relativo procedimento, oltre a poter costituire **fonte di illegittimità del procedimento e del provvedimento conclusivo dello stesso**, quale sintomo di eccesso di potere sotto il profilo dello sviamento della funzione tipica dell'azione amministrativa.

ARTICOLO 7. OBBLIGO DI ASTENSIONE SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

- Il dipendente (in caso di conflitto di interesse) deve dare **comunicazione per iscritto** tramite protocollo riservato, precisando le ragioni che determinano l'obbligo di astensione, **al Responsabile della struttura di appartenenza**, e, nel caso degli apicali, della struttura sovraordinata o, in mancanza, al Direttore Sanitario o Amministrativo dell'Azienda, in relazione all'area di appartenenza.
- Il **Responsabile della Struttura di appartenenza o il Direttore d'azienda verifica** l'effettiva sussistenza nel caso concreto delle condizioni che determinano l'obbligo di astensione e adotta i conseguenti provvedimenti di competenza.
- Il **soggetto destinatario della segnalazione** deve valutare espressamente la situazione sottoposta alla sua attenzione e **rispondere per iscritto** al dipendente medesimo, sollevandolo dall'incarico oppure motivando espressamente le ragioni che consentono comunque l'espletamento dell'attività da parte del medesimo.

(segue...)

ARTICOLO 7. OBBLIGO DI ASTENSIONE SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

(segue...)

- Nel caso in cui sia necessario sollevare il dipendente dall'incarico, lo stesso dovrà essere affidato ad **altro dipendente** ovvero, in carenza di dipendenti professionalmente idonei, il Responsabile della struttura dovrà avocare a sé ogni compito relativo a quel procedimento.
- La violazione sostanziale della norma, dà luogo a **responsabilità disciplinare** del dipendente suscettibile di essere sanzionata con l'irrogazione di sanzioni all'esito del relativo procedimento, oltre a poter costituire **fonte di illegittimità del procedimento** e del provvedimento conclusivo dello stesso, quale sintomo di eccesso di potere sotto il profilo dello sviamento della funzione tipica dell'azione amministrativa.
- **L'astensione deve essere annotata**, senza indicazione delle cause che l'hanno determinata, e tutte le dichiarazioni con relative risposte devono essere trasmesse, in forma integrale, al Responsabile per la prevenzione della corruzione che provvede alla tenuta del relativo archivio.



ARTICOLO 8. PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE **REGOLE GENERALI**

Il dipendente:

- **rispetta le prescrizioni contenute nel Piano**
- **presta la propria collaborazione al RPC**
- **segnala al proprio superiore gerarchico eventuali situazioni di illecito nell'amministrazione di cui sia venuto a conoscenza**



ARTICOLO 8. PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

Tutti i dipendenti sono tenuti a partecipare e collaborare attivamente all'attuazione della politica di prevenzione della corruzione e al processo di gestione del relativo rischio e a prestare a tal fine la loro piena e tempestiva collaborazione al Responsabile e ai Referenti per la prevenzione della corruzione, corrispondendo, con tempestività ed esaustività, alle richieste dei medesimi.

(segue...)

ARTICOLO 8. PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

(segue...)

I **Dirigenti Responsabili** delle strutture aziendali:

a) promuovono, all'interno della struttura cui sono preposti, attraverso concrete azione ed iniziative, **la diffusione della cultura della legalità e del rispetto delle regole** in genere, anche mediante un adeguato riconoscimento, in sede di **valutazione individuale** ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato, dell'intrinseco valore positivo dei comportamenti virtuosi;

b) promuovono, all'interno della struttura cui sono preposti, il pieno e motivato coinvolgimento di tutti i dirigenti e dipendenti nell'attuazione della strategia di contrasto e prevenzione della corruzione, inclusa l'attività di **mappatura dei processi, identificazione, analisi e valutazione dei rischi e di proposta e definizione delle misure di prevenzione;**

(segue...)

ARTICOLO 8. PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

(segue...)

I **Dirigenti Responsabili** delle strutture aziendali:

c) concorrono alla definizione di **misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione** e a **controllarne il rispetto** da parte dei dipendenti della struttura cui sono preposti;

d) **forniscono le informazioni** richieste dal soggetto competente per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e formulano specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio medesimo;

e) provvedono al **monitoraggio delle attività** nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione svolte nella struttura cui sono preposti, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nel caso di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva;

f) adempiono e **vigilano sull'osservanza ed attuazione**, nell'ambito delle strutture cui sono preposti, degli **obblighi derivanti dal Piano triennale di prevenzione della corruzione** adottato dall'Azienda;

(segue...)

ARTICOLO 8. PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

(segue...)

- L'**obbligo di denuncia e di segnalazione** si intende assolto anche mediante la segnalazione al Responsabile per la prevenzione della corruzione o agli altri soggetti individuati nell'apposita **procedura di whistleblowing** adottata dall'azienda per dare concreta attuazione al disposto dell'art. 54 bis, del D.L.vo 165/2001, introdotto dall'art. 1, comma 51, della legge 190/2012.
- Al dipendente che effettua in buona fede la segnalazione di illeciti o irregolarità, ai sensi del sopra citato art. 54 bis, viene **assicurata ampia tutela**, sia attraverso la **garanzia dell'anonimato** nei limiti stabiliti dal suddetto art. 54 bis, sia attraverso il divieto di ogni forma di discriminazione o ritorsione.
- Tutti coloro che, in ragione del loro ufficio o per altra causa, vengono a conoscenza di una segnalazione, sono tenuti a mantenere la **massima riservatezza sul suo contenuto e sull'identità del suo autore**. La diffusione impropria di tali dati è **fonte di responsabilità disciplinare** ai sensi del successivo art. 16, fatta salva, ove ne sussistano i presupposti, la responsabilità penale in relazione al reato di "rivelazione di segreti di ufficio", ai sensi dell'art. 326 del codice penale.



ARTICOLO 9. **TRASPARENZA E TRACCIABILITA'** REGOLE GENERALI

Il dipendente:

- assicura l'adempimento degli **obblighi di trasparenza** previsti in capo alle pubbliche amministrazioni secondo le disposizioni normative vigenti
- presta la massima collaborazione **nell'elaborazione, reperimento e trasmissione dei dati sottoposti all'obbligo di pubblicazione** sul sito istituzionale
- garantisce la **tracciabilità dei processi decisionali** attraverso un adeguato supporto documentale



ARTICOLO 9. TRASPARENZA E TRACCIABILITA' SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

- Il dipendente si informa diligentemente sulle disposizioni contenute nel **programma triennale della trasparenza e integrità** e fornisce la **collaborazione** e le informazioni necessarie alla realizzazione del programma e delle azioni in esso contenute.
- I **Responsabili** delle strutture aziendali devono verificare che gli atti conclusivi dei procedimenti contengano le **informazioni necessarie a ricostruire tutte le fasi del procedimento stesso.**



ARTICOLO 10. **COMPORAMENTI NEI RAPPORTI PRIVATI** **REGOLE GENERALI**

• **Nei rapporti privati, comprese le relazioni extralavorative con pubblici ufficiali nell'esercizio delle loro funzioni, il dipendente non sfrutta, ne' menziona la posizione che ricopre nell'amministrazione per ottenere utilità che non gli spettino e non assume nessun altro comportamento che possa nuocere all'immagine dell'amministrazione.**



ARTICOLO 10. COMPORTAMENTI NEI RAPPORTI PRIVATI SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

nei rapporti con altri enti PUBBLICI,

comprese le relazioni extralavorative con pubblici ufficiali o incaricati di pubblico servizio nell'esercizio delle loro funzioni, il dipendente:

a) non promette facilitazioni per pratiche d'ufficio in cambio di una agevolazione per le proprie;

b) non chiede di parlare con i superiori gerarchici dell'impiegato o funzionario che segue la questione privata del dipendente, facendo leva sulla propria posizione gerarchica all'interno dell'Azienda;

c) non diffonde informazioni e non fa commenti, nel rispetto e nei limiti della libertà di espressione, **volutamente atti a ledere**

l'immagine o l'onorabilità di colleghi, di superiori gerarchici, di amministratori, o dell'ente in generale.



ARTICOLO 10. COMPORTAMENTI NEI RAPPORTI PRIVATI SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

nei rapporti con altri enti PRIVATI,

Nei rapporti privati con altri enti o soggetti privati, con esclusione dei rapporti professionali e di confronto informale con colleghi di altri enti pubblici, il dipendente:

- a) non anticipa contenuti specifici di procedimenti di gara, di concorso, o di altri procedimenti che prevedano una selezione pubblica comparativa ai fini dell'ottenimento di contratti di lavoro, di prestazione di servizi o di fornitura, di facilitazioni, e benefici in generale;**
- b) non diffonde i risultati di procedimenti, prima che siano conclusi.**



ARTICOLO 11. **COMPORAMENTO IN SERVIZIO** REGOLE GENERALI

Il dipendente:

- non ritarda ne' adotta comportamenti tali da **far ricadere su altri dipendenti il compimento di attività** o l'adozione di decisioni di propria spettanza
- utilizza i **permessi di astensione dal lavoro**, comunque denominati, nel rispetto delle condizioni previste dalla legge, dai regolamenti e dai contratti collettivi
- utilizza il **materiale o le attrezzature di cui dispone** per ragioni di ufficio e i servizi telematici e telefonici dell'ufficio nel rispetto dei vincoli posti dall'amministrazione
- utilizza i **mezzi di trasporto** dell'amministrazione a sua disposizione **soltanto per lo svolgimento dei compiti d'ufficio**, astenendosi dal trasportare terzi, se non per motivi d'ufficio



ARTICOLO 11. COMPORTAMENTO IN SERVIZIO SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

Salvo quanto stabilito dai Contratti Collettivi Nazionali per il comparto e per la dirigenza, il **dipendente deve rispettare l'orario di servizio e le regole dettate dall'Azienda in materia di presenza in servizio.**

(segue...)

ARTICOLO 11. COMPORTAMENTO IN SERVIZIO SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

(segue...)

In particolare, ciascun dipendente è tenuto a:

a) attestare fedelmente e personalmente la propria presenza in servizio, timbrando regolarmente le entrate e le uscite, inclusa la pausa pranzo, fatte salve, per quest'ultima, le eccezioni espressamente previste da specifiche disposizioni con riferimento a determinate categorie di personale sanitario, quale quello turnista o i medici in servizio di guardia attiva o impegnati in interventi di emergenza sanitaria o di pronto intervento);

b) regolarizzare, nei termini e secondo le modalità prescritte dalle disposizioni aziendali, **le omesse timbrature**, incluse quelle relative alla pausa mensa.

c) effettuare la timbratura presso la timbratrice più vicina alla propria sede di lavoro esclusiva o prevalente.

d) i **Responsabili** delle strutture aziendali sono tenuti a **rispettare e a far rispettare** ai dipendenti assegnati alla propria struttura le regole in materia di presenza in servizio e a **vigilare** sulla loro osservanza e ad adottare i conseguenti provvedimenti, anche disciplinari, nei confronti dei trasgressori.

(segue...)



ARTICOLO 11. **COMPORAMENTO IN SERVIZIO** **SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1**

(segue...)

- Il dipendente assicura, **in caso di assenza dal servizio per malattia** o altre cause autorizzate dal contratto, leggi e regolamenti, la tempestiva e, salvo situazioni di obiettiva impossibilità, preventiva **comunicazione** al proprio Responsabile, **in tempi congrui a garantire il regolare funzionamento degli uffici e dei servizi** e comunque non oltre l'inizio del turno.

- Ogni dipendente **si prende cura degli spazi, del materiale e delle attrezzature in dotazione alla struttura di appartenenza**, e, compatibilmente col ruolo e la posizione ricoperta, **garantisce il corretto impiego delle risorse aziendali** (strutturali, umane, materiali ed attrezzature) al fine di fornire risposte professionali ed assistenziali finalizzate all'economicità, all'efficacia ed efficienza, **evitando ogni forma di spreco e/o di abuso nell'utilizzo delle risorse pubbliche.**

(segue...)



ARTICOLO 11. **COMPORAMENTO IN SERVIZIO** **SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1**

(segue...)

- In tale ottica, il dipendente si attiene alle disposizioni aziendali in materia e, in particolare, alle norme relative all'utilizzo delle risorse aziendali, inclusi il **telefono aziendale, gli strumenti informatici e di comunicazione informativa (internet e posta elettronica), le auto aziendali, nonché alle norme in materia di utilizzo dell'auto propria per ragioni di servizio.**
- I dipendenti, al fine di garantire la funzionalità del servizio, devono rispettare scrupolosamente i **turni di servizio, di reperibilità e di servizio di guardia** attiva programmati e non possono apportare variazioni alla programmazione senza la preventiva autorizzazione del Responsabile.
- Il personale deve mettere in atto un comportamento finalizzato a **prevenire incidenti critici e/o errori**, attraverso il rispetto delle procedure aziendali in materia di Risk management e qualità.

ARTICOLO 12. **RAPPORTI CON IL PUBBLICO**

REGOLE GENERALI

Il dipendente:

- è **identificabile e riconoscibile** nei rapporti con il pubblico
- opera con **spirito di servizio, correttezza e disponibilità**
- **fornisce le spiegazioni** che gli siano richieste in ordine al comportamento proprio e di altri dipendenti dell'ufficio dei quali ha la responsabilità od il coordinamento
- nella trattazione delle pratiche **rispetta l'ordine cronologico**
- **rispetta gli appuntamenti** con i cittadini
- **risponde senza ritardo ai loro reclami**
- **si astiene da dichiarazioni pubbliche offensive** nei confronti dell'amministrazione
- **cura il rispetto degli standard di qualità e di quantità**
- garantisce la **continuità del servizio**
- non assume impegni né **anticipa l'esito di decisioni** o azioni proprie o altrui inerenti all'ufficio, al di fuori dei casi consentiti
- **rilascia copie ed estratti di atti** o documenti secondo la sua competenza
- **osserva il segreto d'ufficio** e la normativa in materia di tutela e trattamento dei dati personali



ARTICOLO 12. RAPPORTI CON IL PUBBLICO SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

- L'inserimento degli utenti nelle **liste di prenotazione** delle prestazioni diagnostiche, specialistiche ambulatoriali e dei ricoveri ospedalieri deve avvenire nel **rispetto dell'ordine cronologico e delle classi di priorità definite in base all'urgenza dalle norme in materia e dalle disposizioni aziendali.**
- Fermo restando il rispetto delle altre disposizioni aziendali in materia, **il dipendente può rilasciare dichiarazioni** ai mezzi di comunicazione e pubblicare informazioni o dichiarazioni tramite media digitali (social network, blog e simili) su argomenti relativi alle attività aziendali **solo previa autorizzazione dell'ufficio stampa** o altro ufficio autorizzato.

ARTICOLO 13. **DISPOSIZIONI PARTICOLARI PER I DIRIGENTI** REGOLE GENERALI

Il Dirigente

- comunica situazioni di conflitto di interesse anche potenziale
- dichiara se ha parenti e affini entro il secondo grado, coniuge o convivente che esercitano attività politiche, professionali o economiche che li pongano in contatti frequenti con l'ufficio che dovrà dirigere
- assume atteggiamenti leali e trasparenti e adotta un comportamento esemplare e imparziale nei rapporti con i colleghi, i collaboratori e i destinatari dell'azione amministrativa
- cura, compatibilmente con le risorse disponibili, il benessere organizzativo nella struttura a cui è preposto
- assegna l'istruttoria delle pratiche sulla base di un'equa ripartizione del carico di lavoro, tenendo conto delle capacità, delle attitudini e della professionalità del personale a sua disposizione
- valuta il personale assegnato alla struttura cui è preposto con imparzialità

(segue...)



ARTICOLO 13. **DISPOSIZIONI PARTICOLARI PER I DIRIGENTI** **REGOLE GENERALI**

(segue...)

Il Dirigente:

- intraprende con tempestività le **iniziative necessarie** ove venga a **conoscenza di un illecito**,
- **attiva e conclude, se competente, il procedimento disciplinare**, ovvero segnala tempestivamente l'illecito all'autorità disciplinare,
- presta ove richiesta la propria **collaborazione**
- **provvede ad inoltrare tempestiva denuncia all'autorità giudiziaria** penale o segnalazione alla corte dei conti per le rispettive competenze
- **evita che notizie non rispondenti al vero** quanto all'organizzazione, all'attività e ai dipendenti pubblici **possano diffondersi**.
- **favorisce la diffusione della conoscenza di buone prassi** e buoni esempi al fine di rafforzare il senso di fiducia nei confronti dell'amministrazione



ARTICOLO 13. DISPOSIZIONI PARTICOLARI PER I DIRIGENTI SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

- Il **Dirigente** effettua la comunicazione prevista dal comma 3 del presente articolo (conflitto di interessi) al Responsabile della struttura all'atto dell'assegnazione alla medesima. I Dirigenti delle strutture apicali effettuano tale comunicazione al Responsabile della struttura sovraordinata o, in mancanza, al Direttore Sanitario o Amministrativo dell'Azienda, in relazione all'area di riferimento. Ogni eventuale sopravvenuta **variazione** delle circostanze oggetto di comunicazione deve essere tempestivamente comunicata ai medesimi soggetti.
- Il **comportamento del Dirigente** è improntato al perseguimento dell'efficienza ed efficacia dei servizi istituzionali, nella primaria considerazione delle **esigenze dei cittadini utenti**, operando costantemente nel rispetto del principio di legalità, buona amministrazione e imparzialità, economicità, razionalità e trasparenza.

(segue...)



ARTICOLO 13. DISPOSIZIONI PARTICOLARI PER I DIRIGENTI SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

(segue...)

- Il Dirigente, nell'ambito dei propri compiti di gestione delle risorse, individua il **fabbisogno di personale e di beni e servizi in relazione alle effettive esigenze di funzionalità del servizio**.
- Nell'esercizio del proprio potere direttivo, il Dirigente **sovrintende al corretto espletamento dell'attività del personale**, anche di livello dirigenziale, assegnato alla struttura cui è preposto, nonché al rispetto delle norme del presente codice, ivi compresa l'attivazione dell'azione disciplinare, secondo le disposizioni vigenti.
- I Dirigenti **valutano il personale** assegnato alla loro struttura nel rispetto del principio del merito, avendo riguardo anche all'aspetto fondamentale del rispetto della legalità.

(segue...)



ARTICOLO 13. DISPOSIZIONI PARTICOLARI PER I DIRIGENTI SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

(segue...)

- Il Dirigente ha il dovere di **vigilare sulle assenze per malattia dei dipendenti** appartenenti alla propria struttura, anche al fine di prevenire e contrastare, nell'interesse della funzionalità del Servizio, le condotte assenteistiche e di segnalare tempestivamente eventuali anomalie o irregolarità riscontrate al Servizio Ispettivo, fermo restando l'assunzione delle altre iniziative di competenza.
- Il Dirigente ha il dovere di osservare e vigilare sul rispetto delle regole in **materia di incompatibilità, cumulo di impieghi o incarichi extra istituzionali di lavoro da parte del personale** assegnato alla propria struttura, al fine di evitare pratiche illecite di “doppio lavoro” e di segnalare eventuali anomalie o irregolarità riscontrate al Servizio Ispettivo, fermo restando l'assunzione delle altre iniziative di competenza.

(segue...)



ARTICOLO 13. DISPOSIZIONI PARTICOLARI PER I DIRIGENTI SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

(segue...)

SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI PER LA DIRIGENZA DEL RUOLO SANITARIO

- Il Dirigente, nell'ambito delle proprie funzioni è tenuto a garantire il massimo **rispetto dei compiti di vigilanza, operatività e continuità dell'assistenza ai pazienti**, nonché ad assicurare la massima diligenza nella compilazione, tenuta e controllo delle cartelle cliniche, referti e risultanze diagnostiche.
- Il Dirigente, nello svolgimento della libera professione, ha il dovere di rispettare le specifiche disposizioni che contemplano le situazioni di **incompatibilità e di conflitto di interesse, che vietano la sovrapposizione con l'attività istituzionale**, che definiscono le condizioni ostative e gli adempimenti finalizzati a garantire la tracciabilità dell'attività e dei pagamenti e la corretta e tempestiva contabilizzazione delle somme incassate, nonché ogni altra disposizione normativa, contrattuale od aziendale in materia.



ARTICOLO 14. **CONTRATTI E ALTRI ATTI NEGOZIALI** **SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1**

- Alle ipotesi di cui al precedente comma 2 (*Il dipendente non conclude, per conto dell'amministrazione, contratti di appalto, fornitura, servizio, finanziamento o assicurazione con imprese con le quali abbia stipulato contratti a titolo privato o ricevuto altre utilità nel biennio precedente*) si applicano le prescrizioni stabilite in via generale per tutti i casi di **astensione per conflitto di interesse** dall'art. 7, commi da 2 a 4, del presente codice.
- Nei provvedimenti di aggiudicazione e autorizzazione alla stipula dei contratti di cui al precedente comma 2, il Dirigente proponente o competente alla loro adozione **attesta l'insussistenza delle situazioni di incompatibilità** previste dal presente articolo.



ARTICOLO 15. VIGILANZA, MONITORAGGIO E ATTIVITA' FORMATIVE

REGOLE GENERALI

L'U.P.D cura.:

- l'aggiornamento del codice di comportamento dell'amministrazione,
- l'esame delle segnalazioni di violazione dei codici di comportamento,
- la raccolta delle condotte illecite accertate e sanzionate, assicurando le garanzie di tutela del whistleblower

Il RPC cura:

- la diffusione della conoscenza dei codici di comportamento nell'amministrazione,
- il monitoraggio annuale sulla loro attuazione
- la pubblicazione sul sito istituzionale
- la comunicazione all'Autorità nazionale anticorruzione

(segue...)



ARTICOLO 15. VIGILANZA, MONITORAGGIO E ATTIVITA' FORMATIVE
REGOLE GENERALI
(segue...)

L'U.P.D cura.:

- può chiedere all'Autorità nazionale anticorruzione **parere facoltativo**, ai fini dell'attivazione del **procedimento disciplinare** per violazione dei codici di comportamento
- al personale delle pubbliche amministrazioni sono rivolte **attività formative** in materia di trasparenza e integrità, che consentano ai dipendenti di conseguire una piena conoscenza dei contenuti del codice di comportamento, nonché un aggiornamento annuale e sistematico sulle misure e sulle disposizioni applicabili in tali ambiti.



ARTICOLO 15. VIGILANZA, MONITORAGGIO E ATTIVITA' FORMATIVE SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

- **L'U.P.D.**, in raccordo col **Responsabile per la prevenzione della corruzione**, fornisce assistenza e consulenza ai dipendenti in materia di corretta attuazione e applicazione delle norme del presente **Codice**
- Al fine di consentire una **valutazione** complessiva dei dipendenti anche dal punto di vista comportamentale, **l'U.P.D. opera in raccordo con** il Responsabile della struttura di appartenenza del dipendente, con il Responsabile per la prevenzione della corruzione, con la struttura competente al rilascio delle autorizzazioni allo svolgimento di incarichi extraistituzionali e con la struttura preposta alla valutazione della performance e del riconoscimento della retribuzione accessoria ad essa collegata.



ARTICOLO 16. RESPONSABILITA' CONSEGUENTE ALLA VIOLAZIONE DEI DOVERI DEL CODICE

REGOLE GENERALI

- La violazione degli obblighi previsti dal Codice è **fonte di responsabilità disciplinare** accertata all'esito del procedimento disciplinare, nel rispetto dei principi di gradualità e proporzionalità delle sanzioni
- Le sanzioni applicabili sono quelle previste dalla legge, dai regolamenti e dai contratti collettivi, **incluse quelle espulsive**



ARTICOLO 16. RESPONSABILITA' CONSEGUENTE ALLA VIOLAZIONE DEI DOVERI DEL CODICE SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

- **I dipendenti** sono tenuti a rispettare i regolamenti, le procedure generali e specifiche, le istruzioni operative e ogni altra disposizione aziendale contenuta in atti comunque denominati (circolari, direttive, linee guida e simili), nonché, qualora siano iscritti ad albi professionali, **le regole stabilite nei codici di comportamento dei rispettivi ordini, i cui contenuti devono intendersi automaticamente richiamati e recepiti dal presente Codice** per costituirne parte integrante.

ARTICOLO 17. DISPOSIZIONI FINALI E ABROGAZIONI **REGOLE GENERALI**

Le amministrazioni danno la più ampia diffusione al presente decreto:

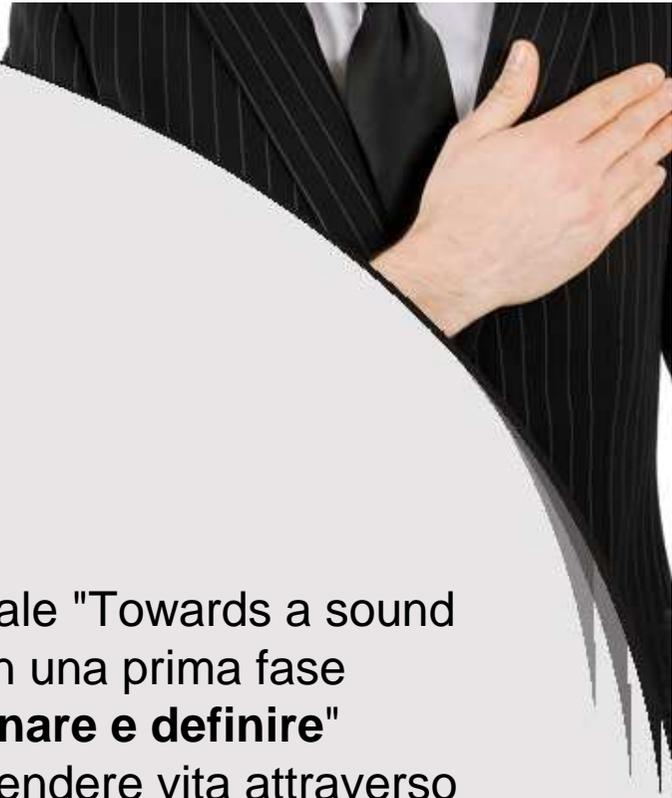
- pubblicandolo sul proprio sito internet istituzionale e nella rete intranet,
- nonché trasmettendolo tramite e-mail a tutti i propri dipendenti e ai titolari di contratti di consulenza o collaborazione a qualsiasi titolo, anche professionale, ai titolari di organi e di incarichi negli uffici di diretta collaborazione dei vertici politici dell'amministrazione, nonché ai collaboratori a qualsiasi titolo, anche professionale, di imprese fornitrici di servizi in favore dell'amministrazione.

L'amministrazione, contestualmente alla sottoscrizione del contratto di lavoro o, in mancanza, all'atto di conferimento dell'incarico, consegna e fa sottoscrivere ai nuovi assunti, con rapporti comunque denominati, copia del codice di comportamento.



ARTICOLO 17. DISPOSIZIONI FINALI E ABROGAZIONI SPECIFICHE REGOLE AZIENDALI DELLA ASL CN1

- Il **Responsabile della prevenzione della corruzione**, avvalendosi del supporto della struttura preposta alla comunicazione, **cura la più ampia diffusione del presente codice**, pubblicandolo sul sito istituzionale dell'Azienda e nella rete intranet e trasmettendolo tramite mail a tutti i dipendenti, ai medici e veterinari e psicologi a rapporto convenzionale, ai titolari di contratti di consulenza o collaborazione a qualsiasi titolo, anche professionale, ai titolari di organi e di incarichi negli uffici di diretta collaborazione dei vertici dell'amministrazione, nonché ai dipendenti e collaboratori a qualsiasi titolo, di imprese e società partecipate fornitrici di servizi in favore dell'amministrazione.
- La S.C. Personale, **all'atto della sottoscrizione del contratto di lavoro o dell'atto di conferimento dell'incarico, consegna e fa sottoscrivere, per accettazione, agli interessati copia del presente codice di comportamento.**



Determinare e definire l'integrità

- Secondo le linee guida OCSE presenti nel manuale "Towards a sound integrity framework", del 2009, è importante che in una prima fase l'amministrazione colga l'importanza del "**determinare e definire**" l'integrità e come questi due elementi debbano prendere vita attraverso un processo di ascolto.

(segue...)

Determinare e definire l'integrità

- **Definire** una regola significa che esiste una adozione formale di una regola di comportamento. Si afferma formalmente, cioè, che in un dato contesto e per il presente e futuro, varrà una determinata regola e che quella regola sta scritta in un documento (ad esempio il codice di comportamento o il codice disciplinare).

- **Determinare** una regola significa, invece, che per un particolare contesto e per il tempo necessario si decide che è opportuno adottare uno specifico comportamento (invece che altri) in ragione del fatto che questo comportamento viene largamente condiviso dalla maggioranza di coloro che lo dovranno osservare e far osservare. Per questo il processo di determinazione non può prescindere dal coinvolgimento di attori interni e esterni all'organizzazione che decide di adottare quella regola.

(segue...)

Determinare e definire l'integrità

I problemi che potrebbero sorgere da una mancata determinazione (o co-determinazione) vengono rappresentati con:

- il rischio di **irrilevanza** delle regole (definite ma non determinate) che enfatizzano aspetti del tutto marginali rispetto alla specificità di un'organizzazione;
- l'**estraneità** del codice alla strategia di promozione dell'integrità. Un codice, infatti, è solo uno degli elementi di una strategia più complessa che deve essere per forza di cose armonizzata;
- la terza, è più importante (nonché ovvia) implicazione è il fatto che, in assenza di codificazione partecipata, si **riduce al minimo il senso di appartenenza** di quelle regole che, piuttosto che essere vissute come necessarie e opportune perchè insieme considerate rilevanti, diventano invece l'ennesimo fardello da portare (nel migliore dei casi) o, l'ennesimo strumento in mano a chi gestisce il potere.

(segue...)

La formazione valoriale



Inoltre, sempre secondo l'OCSE, un moderno e corretto sistema di promozione dell'integrità combina:

- **un approccio basato sulle regole**
con
- **un approccio basato sui valori**

Approcci combinati

- **Approccio basato sulle regole:**
- Prevenire la corruzione, riducendo le violazioni dell'integrità attraverso la mappatura dei rischi, la messa in campo di contromisure e la definizione di **regole di comportamento** (codici di comportamento);



- **Approccio basato sui valori**
- Promuovere l'integrità stimolando la comprensione, l'impegno e la capacità di prendere **decisioni etiche**.

Approcci combinati

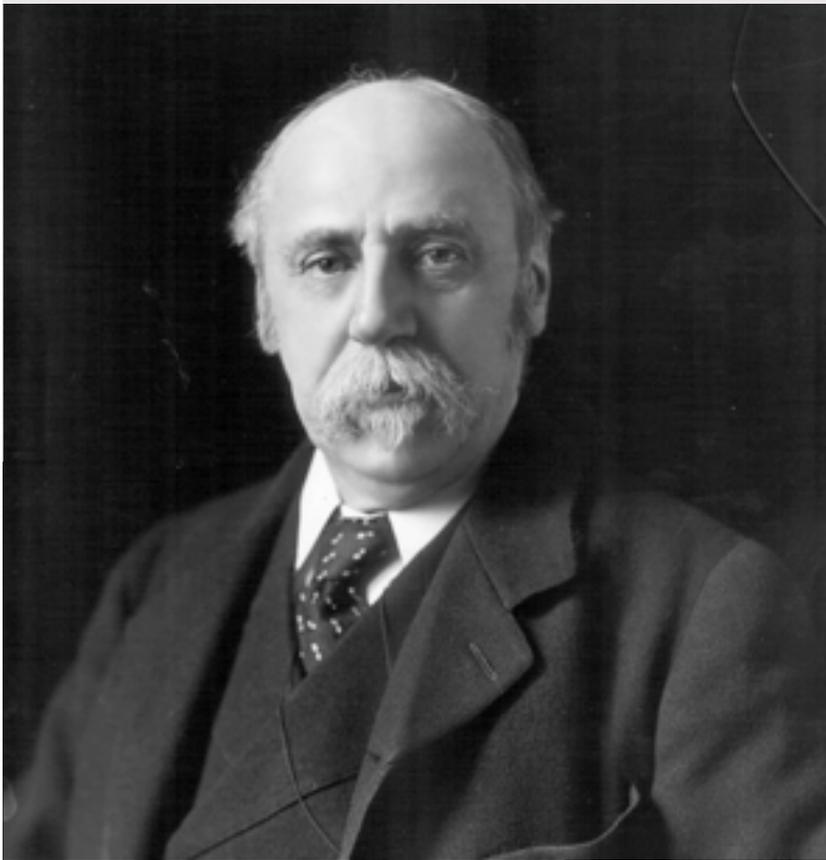


- **I costi di un approccio basato esclusivamente sulle regole:**
 - ritardi nei processi decisionali,
 - eccesso di centralizzazione,
 - gestione difensiva,
 - morale basso,
 - barriere contro la cooperazione inter-organizzativa
 - "strategie di adattamento", come la creazione di entità parallele al fine di evitare i controlli.

Approcci combinati

- Quando i funzionari percepiscono che sono tenuti a mostrare obbedienza ad una serie di regole, di norma, sono meno propensi ad assumere comportamenti eticamente desiderabili, come la segnalazione di violazioni di integrità da parte di colleghi.
- Così, troppa enfasi su un approccio basato sulle regole non è solo costoso, come Anechiarico e Jacobs (1996) hanno dimostrato, è anche controproducente, perché potrebbe avere un impatto negativo sull'integrità dei funzionari.

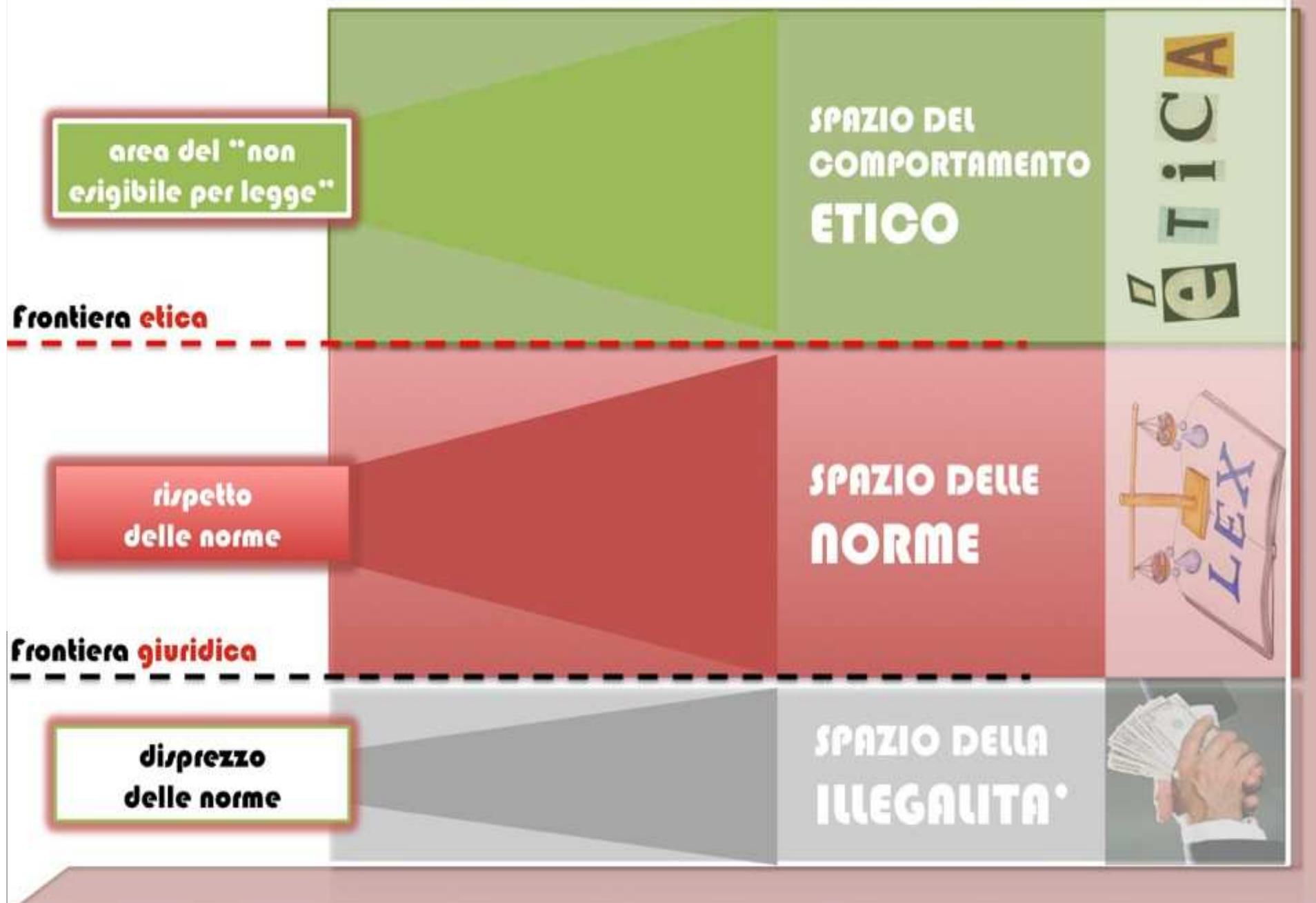
Lo spazio etico



Lord John Fletcher Moulton
1924

Lo **spazio etico** consiste in un comportamento che non è esigibile per legge

IL RAPPORTO TRA ETICA E NORMA



Approcci combinati

- Troppe regole (leggi, regolamenti, norme, decreti, ecc.) comprimono lo spazio etico di un individuo o di un gruppo di individui
- Le regole generano **comportamenti** (atti di adeguamento alla regola)
- L'etica genera **atteggiamenti** (atti di adeguamento e consolidamento di convincimenti individuali o di gruppo).
- In sostanza, se si mettono le persone di fronte ad una scelta che non è prefissata (dalla regola) si stimola una riflessione su ciò che è giusto e ciò che è sbagliato e si genera un **convincimento** che guida il comportamento.
- Occorre promuovere la cultura dell'integrità attraverso la possibilità di confrontarsi, ad esempio, sui **dilemmi etici**



La formazione

Le amministrazioni dovranno attivare percorsi formativi su due livelli:

- livello **specifico**, rivolto al responsabile della prevenzione, ai referenti, ai componenti degli organismi di controllo, ai dirigenti e funzionari addetti alle aree a rischio;
- livello **generale**, rivolto a tutti i dipendenti: riguarda l'aggiornamento delle competenze (**approccio contenutistico**) e le tematiche dell'etica e della legalità (**approccio valoriale**).

La formazione

Formazione generale con approccio valoriale.

- *"Le amministrazioni debbono avviare apposite **iniziative formative sui temi dell'etica e della legalità**: tali iniziative debbono **coinvolgere tutti i dipendenti ed i collaboratori** a vario titolo dell'amministrazione, debbono riguardare il contenuto dei **Codici di comportamento e il Codice disciplinare** e devono basarsi prevalentemente sull'**esame di casi concreti**; deve essere prevista l'organizzazione di appositi focus group, composti da un numero ristretto di dipendenti e guidati da un animatore, nell'ambito dei quali vengono esaminate ed affrontate problematiche di etica calate nel contesto dell'amministrazione al fine di far emergere il principio comportamentale eticamente adeguato nelle diverse situazioni" (PNA).*



Parte quarta

Il ruolo della leadership nella stabilire i fondamenti di una cultura etica dell'amministrazione

IL RUOLO DELLA LEADERSHIP

Questioni

- *Come e a che livello una leadership è in grado di influenzare l'integrità di un'organizzazione e l'integrità dei suoi dipendenti?*
- *Come e a quali condizioni una leadership etica è in grado di diminuire la frequenza di violazioni dell'integrità*

IL RUOLO DELLA LEADERSHIP



Paura - Se non lo faccio mi accadrà qualcosa di brutto

Diritto – lo merito perché ...

Rabbia - Sono arrabbiato, e siccome non posso esprimere quello che ho dentro...

Bisogno percepito - Questo è l'unico modo in cui posso ottenere quello che mi serve

Tentazione - Non ho bisogno di questo, ma lo voglio, e posso farlo se...

Nessuno si farà male (nessun danno – nessuna colpa)

Se non lo faccio io, qualcun altro lo farà

Lo fanno tutti

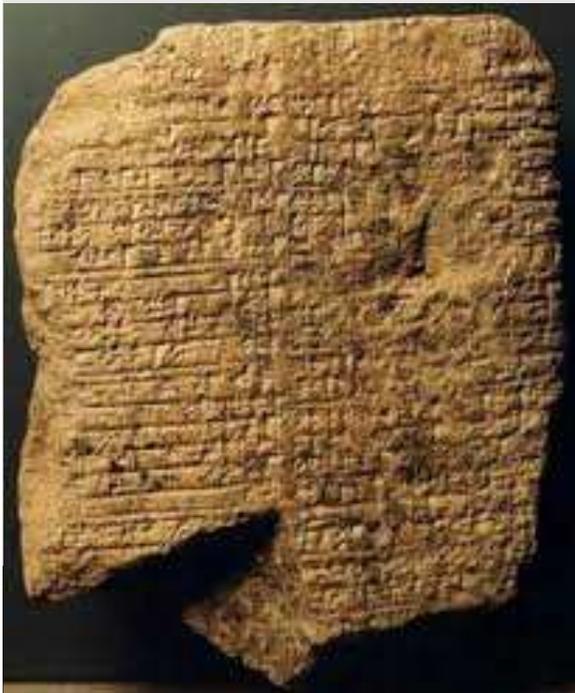
Ne ho diritto per come sono stato trattato

Non ho altra scelta

Vale la pena rischiare - niente di male accadrà a me

Tanto non cambierà mai niente

I FONDEAMENTI DI UNA LEADERSHIP ETICA



LA VIRTU' DELLA CHIAREZZA

- Chiarezza riguardo alle aspettative che la leadership ha nei confronti dei comportamenti dei suoi dipendenti
- Queste aspettative dovrebbero essere concrete, complete e comprensibili
- La chiarezza ha a che fare con norme, regolamenti, politiche dell'organizzazione che riguardano le violazioni dell'integrità
- Di norma, tali regole si consolidano in un documento (Codice di Comportamento/ Codice Etico) o in procedure (policy, protocolli)

I FONDAMENTI DI UNA LEADERSHIP ETICA

CHIAREZZA

Mi è stato spiegato bene come: (esempi)

- utilizzare attrezzature di lavoro in modo responsabile.
- comportarmi con i regali,
- gestire il denaro pubblico in modo responsabile,
- comportarmi nei confronti dei colleghi in modo responsabile.
- comportarmi in privato,
- usare internet / e-mail in modo responsabile.
- affrontare i conflitti di interessi in modo responsabile.
- gestire informazioni riservate in modo responsabile,
- segnalare il comportamento fraudolento di un mio collega

I FONDAMENTI DI UNA LEADERSHIP ETICA



LA VIRTU' DELLA FATTIBILITA'

- Quanto una leadership sa creare le condizioni affinché i comportamenti dei dipendenti possano effettivamente conformarsi alle sue aspettative
- Se i dipendenti hanno poco o nessuno spazio per realizzare i loro compiti in maniera responsabile, aumenta il rischio di comportamenti non etici.
- Risorse informative, tempo, risorse strumentali e competenze adeguate per portare a termine responsabilmente un lavoro

I FONDAMENTI DI UNA LEADERSHIP ETICA

FATTIBILITA'

(esempi)

- Ho **informazioni** sufficienti per svolgere i miei compiti in modo responsabile.
- Ho **mezzi** adeguati per svolgere i miei compiti in modo responsabile.
- Ho **tempo** sufficiente per svolgere i miei compiti in modo responsabile.
- Gli **obiettivi** che devo raggiungere sono realistici

I FONDAMENTI DI UNA LEADERSHIP ETICA



LA VIRTU' DELL'ACCOMPAGNAMENTO

- Accompagnamento come sostegno che la leadership mette a disposizione dei dipendenti per ottenere determinati comportamenti (etici).
- I dipendenti che sentono di non essere presi in seria considerazione e di non essere trattati in modo equo potrebbero tentare di controbilanciare la propria posizione causando deliberatamente un danno all'organizzazione.

I FONDEMENTI DI UNA LEADERSHIP ETICA

ACCOMPAGNAMENTO

(esempi)

- Prevale un clima di fiducia reciproca nella mia unità di lavoro.
- All'interno della mia unità di lavoro, ognuno persegue gli interessi dell'organizzazione.
- Se i miei colleghi osservano che qualcuno si comporta in modo non etico, ne chiederanno conto all'interessato.
- I miei colleghi mi trattano con rispetto.
- Se un collega si comporta in modo non etico, avrà comunque piacere se ne discuto con lui

I FONDAMENTI DI UNA LEADERSHIP ETICA

LA VIRTU' DELLA TRASPARENZA

- Nelle organizzazioni con un alto livello di visibilità o trasparenza, i dipendenti riusciranno a modificare o correggere il loro comportamento o quella dei loro colleghi, superiori, o subordinati
- Al contrario, la scarsa trasparenza diminuisce il controllo, e aumenta la possibilità di comportamenti non etici.
- La virtù di una leadership trasparente è definita come il grado in cui il comportamento di un dipendente e le sue conseguenze sono percepibili da coloro che possono intervenire su di esso, vale a dire i colleghi, i superiori, i subordinati



I FONDAMENTI DI UNA LEADERSHIP ETICA

TRASPARENZA

(esempi)

- Se un collega all'interno della mia unità di lavoro pone in essere un comportamento illecito, io (o un altro collega) lo scopriremo certamente
- Se dovesse verificarsi un incidente nella mia unità di lavoro, sarà facile stabilire chi si è comportato in maniera negligente.

I FONDAMENTI DI UNA LEADERSHIP ETICA



LA VIRTU' DELLA "POSSIBILITA' DI DISCUTERE"

- Un altro fattore che caratterizza la virtuosità di una leadership riguarda la possibilità per i dipendenti di sollevare e discutere questioni etiche
- L'opportunità di imparare dai propri e altrui errori, trasgressioni e dilemmi si perde se i dipendenti non hanno margine di manovra sufficiente per lo scambio, analisi e discussione delle loro esperienze.
- Se i dipendenti hanno l'abitudine a segnalare comportamenti non etici, il loro ambiente di lavoro verrà vissuto come un luogo sicuro in cui le questioni etiche possono essere sollevate senza timore di essere vittimizzati.

I FONDAMENTI DI UNA LEADERSHIP ETICA

POSSIBILITA' DI DISCUTERE

(esempi)

- All'interno della mia unità di lavoro, c'è ampia possibilità di discutere dilemmi etici.
- All'interno della mia unità di lavoro, c'è ampia possibilità di esprimere le proprie opinioni.
- Se ho segnalato una violazione, so che non ci saranno ritorsioni

I FONDAMENTI DI UNA LEADERSHIP ETICA

LA VIRTU' DELLA SANZIONABILITA'



- L'assenza di sanzioni pregiudica l'effettività di una regola
- Quando la leadership sanziona un comportamento non etico (o non lo sanziona), manda un messaggio chiaro riguardo al fatto che il comportamento etico sia inaccettabile o accettabile
- La sanzionabilità, quindi, si riferisce alla probabilità che ha un dipendente di essere punito per essersi comportato in maniera non etica e/o di essere premiato per essersi comportato in maniera eticamente corretta.

I FONDAMENTI DI UNA LEADERSHIP ETICA

SANZIONABILITA'

(esempi)

- Se qualcuno è chiamato a sanzionare un comportamento, lo farà responsabilmente ma in maniera da non lasciare dubbi.
- All'interno della mia unità di lavoro, le segnalazioni di comportamenti non etici vengono trattati con la dovuta attenzione.

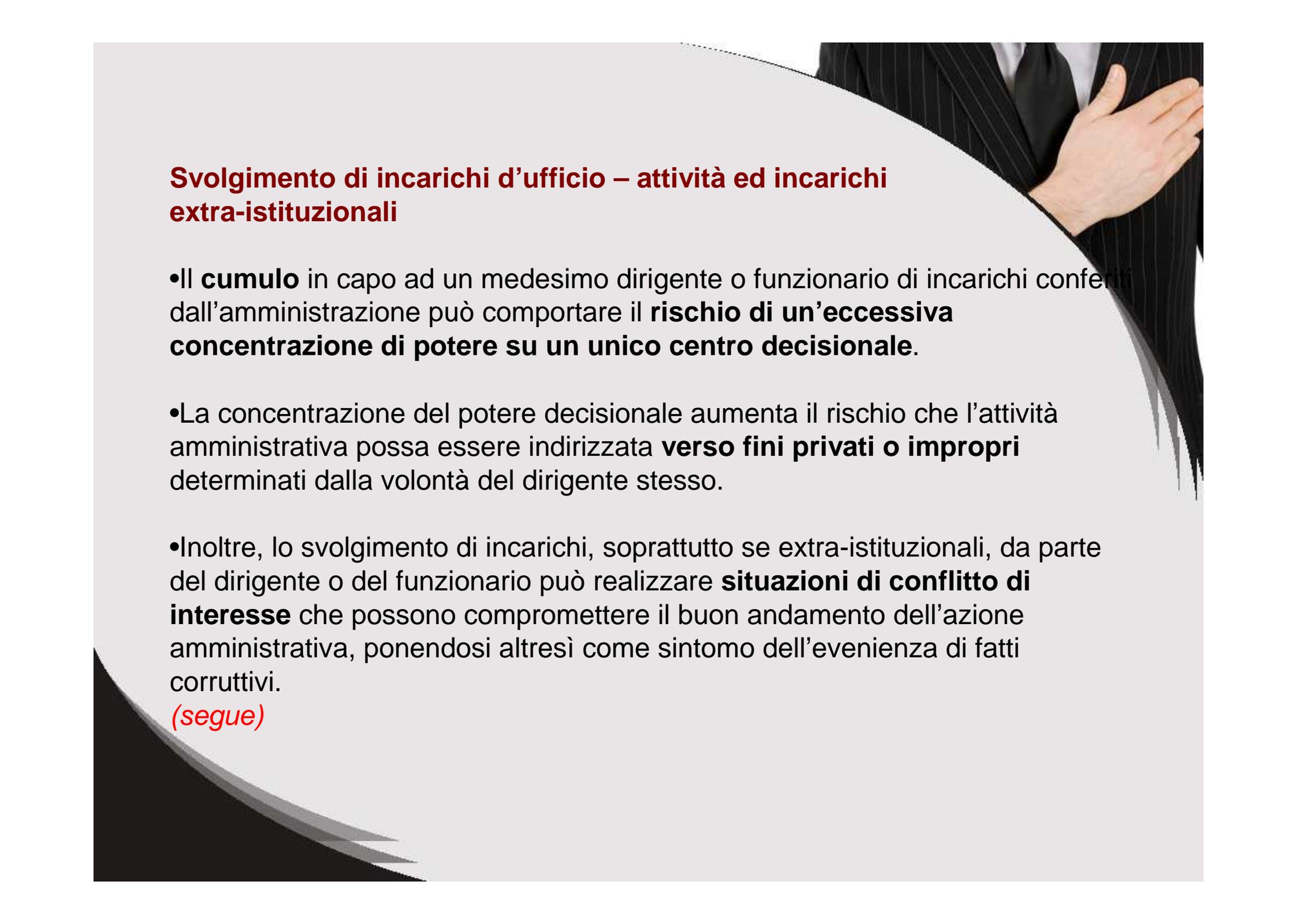


Parte sesta

Altre misure obbligatorie

Rotazione del personale

- **L'alternanza tra più professionisti** nell'assunzione delle decisioni e nella gestione delle procedure, infatti, **riduce il rischio che possano crearsi relazioni particolari tra amministrazioni ed utenti**, con il conseguente consolidarsi di situazioni di privilegio e l'aspettativa a risposte illegali improntate a collusione.
- L'art. 1, comma 10, lett. B) stabilisce che il **responsabile della prevenzione procede alla verifica, d'intesa con il dirigente competente, dell'effettiva rotazione degli incarichi** negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione.
- nel caso di impossibilità di applicare la misura della rotazione per il personale dirigenziale a causa di motivati fattori organizzativi, l'amministrazione pubblica **applica la misura al personale non dirigenziale, con riguardo innanzi tutto ai responsabili del procedimento.**



Svolgimento di incarichi d'ufficio – attività ed incarichi extra-istituzionali

- Il **cumulo** in capo ad un medesimo dirigente o funzionario di incarichi conferiti dall'amministrazione può comportare il **rischio di un'eccessiva concentrazione di potere su un unico centro decisionale**.
- La concentrazione del potere decisionale aumenta il rischio che l'attività amministrativa possa essere indirizzata **verso fini privati o impropri** determinati dalla volontà del dirigente stesso.
- Inoltre, lo svolgimento di incarichi, soprattutto se extra-istituzionali, da parte del dirigente o del funzionario può realizzare **situazioni di conflitto di interesse** che possono compromettere il buon andamento dell'azione amministrativa, ponendosi altresì come sintomo dell'evenienza di fatti corruttivi.

(segue)

Svolgimento di incarichi d'ufficio – attività ed incarichi extra-istituzionali

(segue)

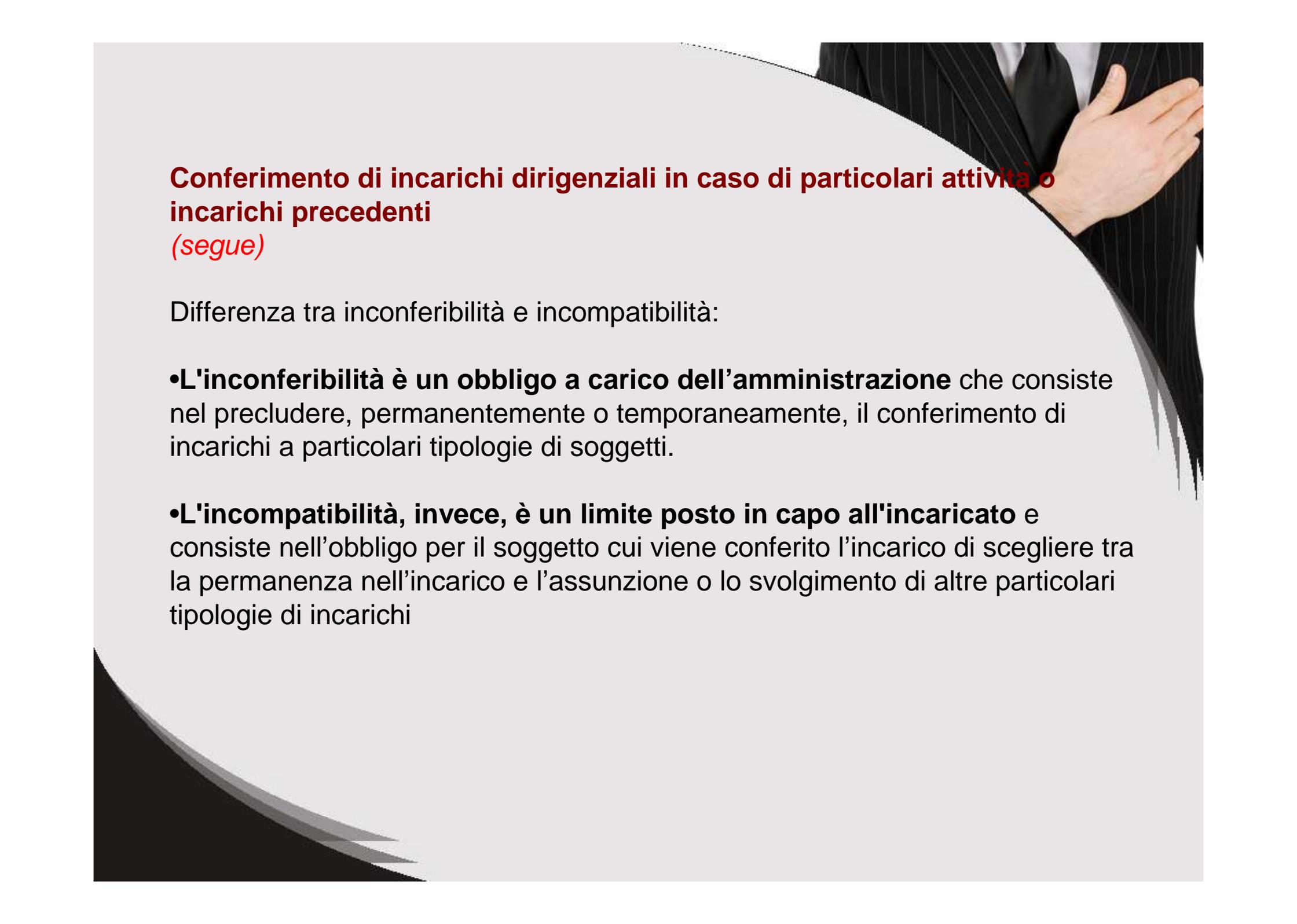
- le amministrazioni debbono adottare dei **criteri generali** per disciplinare i criteri di conferimento e i criteri di autorizzazione degli incarichi extra-istituzionali
- in sede di autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali, secondo quanto previsto dall'art. 53, comma 7, del d.lgs. n. 165 del 2001, le amministrazioni debbono valutare tutti i **profili di conflitto di interesse, anche quelli potenziali**
- il dipendente è tenuto a comunicare formalmente all'amministrazione anche l'attribuzione di **incarichi gratuiti**

Conferimento di incarichi dirigenziali in caso di particolari attività o incarichi precedenti

Il d.lgs. n. **39 del 2013**, recante disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, ha disciplinato:

- delle particolari **ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali** o assimilati in relazione all'attività svolta dall'interessato in precedenza;
- delle **situazioni di incompatibilità specifiche** per i titolari di incarichi dirigenziali e assimilati;
- delle ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati per i soggetti che siano stati destinatari di **sentenze di condanna** per delitti contro la pubblica amministrazione.

(segue)



Conferimento di incarichi dirigenziali in caso di particolari attività o incarichi precedenti (segue)

Differenza tra inconferibilità e incompatibilità:

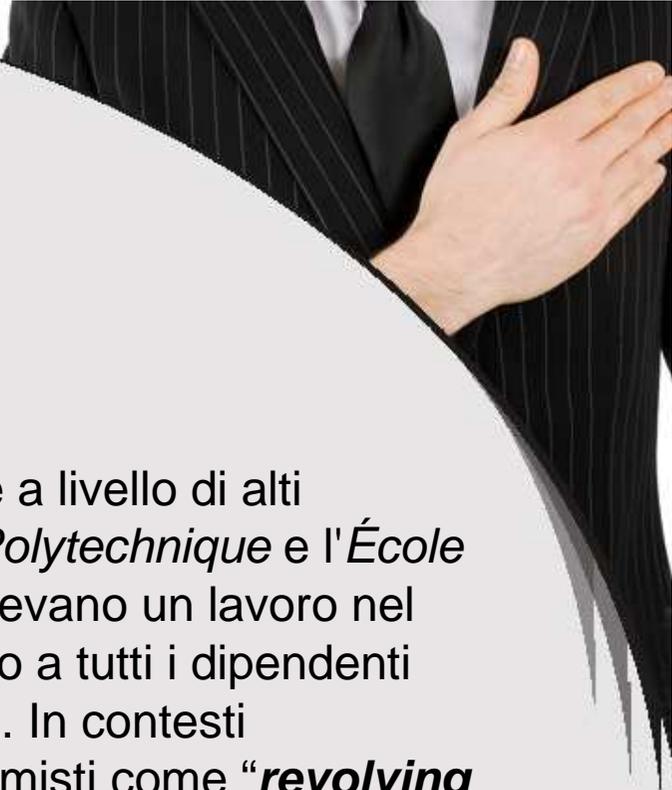
- **L'inconferibilità è un obbligo a carico dell'amministrazione** che consiste nel precludere, permanentemente o temporaneamente, il conferimento di incarichi a particolari tipologie di soggetti.
- **L'incompatibilità, invece, è un limite posto in capo all'incaricato** e consiste nell'obbligo per il soggetto cui viene conferito l'incarico di scegliere tra la permanenza nell'incarico e l'assunzione o lo svolgimento di altre particolari tipologie di incarichi



Lo svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro (*pantouflage*)

- La l. n. 190 ha introdotto un nuovo comma nell'ambito dell'art. 53 del d.lgs. n. 165 del 2001 volto a contenere **il rischio di situazioni di corruzione connesse all'impiego del dipendente successivo alla cessazione del rapporto di lavoro.**
- Il rischio valutato dalla norma è che durante il periodo di servizio il dipendente possa **artatamente preconstituirsì delle situazioni lavorative vantaggiose** e così sfruttare a proprio fine la sua posizione e il suo potere all'interno dell'amministrazione per ottenere un lavoro per lui attraente presso l'impresa o il soggetto privato con cui entra in contatto.
- La norma prevede quindi una **limitazione della libertà negoziale del dipendente per un determinato periodo successivo alla cessazione del rapporto** per eliminare la "convenienza" di accordi fraudolenti.

(segue)



Pantouflage o revolving doors

- Pantouflage: letteralmente “mettersi in ciabatte”.

Il termine ***pantouflage*** si riferisce ad una pratica che a livello di alti funzionari francesi, di solito ex studenti della *École Polytechnique* e l'*École nationale d'administration*, identifica coloro che ottenevano un lavoro nel settore privato. In uso, il termine può essere applicato a tutti i dipendenti pubblici, non solo quelli che raggiungono la notorietà. In contesti americani, questo concetto è conosciuto dagli economisti come “***revolving doors***”.

Il termine "*pantouflage*" ha un significato particolarmente peggiorativo quando è applicata a ex dipendenti che hanno lavorato in un'amministrazione e hanno esercitato un controllo sul settore privato.

(segue)



Lo svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro

(segue)

- La disposizione stabilisce che *“I dipendenti che, **negli ultimi tre anni di servizio**, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni non possono svolgere, **nei tre anni successivi** alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri.*
- ***I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli** ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti”*



Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici, Conferimento di incarichi dirigenziali in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione

Coloro che sono stati **condannati, anche con sentenza non passata in giudicato**, per i reati previsti nel capo I del titolo II del libro secondo del codice penale:

a) non possono fare parte, anche con compiti di segreteria, di **commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi**;

b) non possono essere assegnati, anche con funzioni direttive, agli **uffici preposti alla gestione delle risorse finanziarie, all'acquisizione di beni, servizi e forniture**, nonché alla concessione o **all'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici** a soggetti pubblici e privati;

c) non possono fare parte **delle commissioni per la scelta del contraente** per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, per la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché per l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere.



Parte settima

La Policy di Whistleblowing della ASL CN1

Whistleblowing Policy della ASL CN1



- La segnalazione (cd. whistleblowing)... è un **atto di manifestazione di senso civico**, attraverso cui il whistleblower contribuisce **all'emersione e alla prevenzione di rischi e situazioni pregiudizievoli** per l'amministrazione di appartenenza e, di riflesso, per **l'interesse pubblico** collettivo.

Whistleblowing Policy della ASL CN1



- **Scopo** della Policy è quello di rimuovere i fattori che possono ostacolare o disincentivare il ricorso all'istituto, quali i **dubbi e le incertezze circa la procedura** da seguire e i **timori di ritorsioni o discriminazioni**.
- In tale prospettiva, l'obiettivo perseguito dalla presente procedura è quello di fornire al whistleblower chiare indicazioni operative circa **oggetto, contenuti, destinatari e modalità di trasmissione delle segnalazioni**, nonché circa le **forme di tutela che gli vengono offerte nel nostro ordinamento**.

Whistleblowing Policy della ASL CN1

La segnalazione deve preferibilmente contenere i seguenti elementi:

- a. **generalità del soggetto che effettua la segnalazione**, con indicazione della posizione o funzione svolta nell'ambito dell'azienda;
- b. una **chiara e completa descrizione dei fatti** oggetto di segnalazione;
- c. se conosciute, le **circostanze di tempo e di luogo** in cui sono stati commessi;
- d. se conosciute, le **generalità** o altri elementi (come la qualifica e il servizio in cui svolge l'attività) che consentano di **identificare il soggetto/i** che ha/hanno posto in essere i fatti segnalati;
- e. l'indicazione di **eventuali altri soggetti** che possono **riferire** sui fatti oggetto di segnalazione;
- f. l'indicazione di **eventuali documenti** che possono confermare la fondatezza di tali fatti;
- g. **ogni altra informazione** che possa fornire un utile riscontro circa la sussistenza dei fatti segnalati.



Whistleblowing Policy della ASL CN1

- Le **segnalazioni anonime**, vale a dire prive di elementi che consentano di identificare il loro autore, anche se recapitate tramite le modalità previste dal presente documento, **non verranno prese in considerazione** nell'ambito delle procedure volte a tutelare il dipendente pubblico che segnala illeciti,
- ma **verranno trattate alla stregua delle altre segnalazioni anonime** e prese in considerazione per ulteriori verifiche solo se relative a fatti di particolare gravità e con un contenuto che risulti adeguatamente dettagliato e circostanziato.



Whistleblowing Policy della ASL CN1

La segnalazione puo`essere indirizzata:

- a) al **Responsabile per la prevenzione della corruzione** dell'ASL, individuato nel Responsabile del Servizio Ispettivo;
- b) al **Responsabile dell'Ufficio per i procedimenti disciplinari** istituito presso la SC Legale;
- c) al **Responsabile della struttura** di appartenenza.

La segnalazione presentata ad uno dei soggetti indicati alle lett. b) e c) o ricevuta da qualsiasi altro dipendente dell'Azienda deve essere **tempestivamente inoltrata**, a cura del ricevente e nel rispetto delle garanzie di riservatezza, al **RPC** al quale è affidata la sua protocollazione in via riservata e la tenuta del relativo registro



Whistleblowing Policy della ASL CN1

Qualora, all'esito della verifica, la segnalazione risulti fondata, il RPC, in relazione alla natura della violazione, provvederà:

- a) a presentare **denuncia all'autorità giudiziaria** competente;
- b) a **comunicare l'esito dell'accertamento al Responsabile della struttura di appartenenza dell'autore della violazione accertata**, affinché provveda all'adozione dei provvedimenti gestionali di competenza, incluso, sussistendone i presupposti, l'esercizio dell'azione disciplinare;
- c) alla **Direzione Aziendale** e alle strutture competenti ad adottare gli eventuali ulteriori provvedimenti e/o azioni che nel caso concreto si rendano necessari a tutela dell'Azienda.



Whistleblowing Policy della ASL CN1



L'identità del segnalante può essere rivelata all'autorità disciplinare e all'incolpato solo nei casi in cui:

- vi sia il **consenso espresso** del segnalante;
- la **contestazione dell'addebito disciplinare risulti fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione e la conoscenza dell'identità del segnalante risulti assolutamente indispensabile alla difesa dell'incolpato**, sempre che tale circostanza venga da quest'ultimo dedotta e comprovata in sede di audizione o mediante la presentazione di memorie difensive.

Whistleblowing Policy della ASL CN1



Il dipendente che ritiene di aver subito una **discriminazione** per il fatto di aver effettuato una segnalazione di illecito:

● deve **dare notizia circostanziata dell'avvenuta discriminazione al RPC** che, valutata la sussistenza degli elementi, segnala l'ipotesi di discriminazione:

a) **al Responsabile della struttura di appartenenza del dipendente autore della presunta discriminazione**

b) **all'U.P.D.**

● c) **al Servizio Legale dell'Azienda**

● d) **all'Ispettorato della funzione pubblica.**

Whistleblowing Policy della ASL CN1



- La presente procedura lascia impregiudicata la **responsabilità penale e disciplinare del whistleblower** nell'ipotesi di segnalazione calunniosa o diffamatoria ai sensi del codice penale e dell'art. 2043 del codice civile.
- Sono altresì fonte di responsabilità, in sede disciplinare e nelle altre competenti sedi, eventuali **forme di abuso della presente policy**, quali le segnalazioni manifestamente opportunistiche e/o effettuate al solo scopo di danneggiare il denunciato o altri soggetti, e ogni altra ipotesi di utilizzo improprio o di intenzionale strumentalizzazione dell'istituto oggetto della presente procedura.



Parte ottava

Trasparenza e trasparentismi

TRASPARENZA è...

Il concetto di trasparenza sfugge ad una categorizzazione perchè con il termine trasparenza si può fare riferimento, al tempo stesso, a:

- un **adempimento normativo**
- un **atteggiamento/comportamento** di un singolo individuo o di una organizzazione,
- un **set di strumenti** procedurali e normativi,
- un **set di valori** (trasparenza, integrità, apertura),
- un **diritto umano**,
- un **dogma** "quasi-religioso",
- una **dottrina di governo**.

DIMENSIONI DELLA TRASPARENZA	PUNTI DI VISTA RILEVANTI	RIFERIMENTI CULTURALI...	...CHE HANNO PRODOTTO
APERTURA (COME CONOSCIBILITA' DI LEGGI, DI DOCUMENTI, DI DATI E DI INFORMAZIONI)	<i>"Il governo dovrebbe operare in accordo a regole certe e predeterminate"</i> <i>"Nel dubbio, sii trasparente"</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Legalismo cinese (III° secolo A.C.) • Filosofi e demiurghi greci (Sparta/Atene) • Stato di diritto (Rechtsstaat, XIX° secolo) • "Governo delle leggi e non degli uomini" (1780, Costituzione Massachussets) • Costituzione svedese del 1766 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordinamenti costituzionali • FOIA (Freedom of Information Act, USA) • OPEN DATA/OPEN GOVERNMENT Movement • L. 241/90 (ITA) • Architettura (National Assembly of Wales)
INTEGRITA' (ATTEGGIAMENTO MORALE)	<i>"L'azione pubblica dovrebbe essere condotta con un alto livello di franchezza, apertura, candore"</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Riforma luterana e rifiuto delle convenzioni cattoliche del "Conclave" • Town Meeting (New England, 1650) • Il contratto sociale (Jean-Jacques Rousseau) 	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione dei cittadini • OCSE Integrity Framework • Cartellini identificativi al pubblico • Codici etici • Formazione sui valori e sull'etica
SORVEGLIANZA E CONTROLLO	<i>"Più attentamente saremo osservati, meglio ci comporteremo"</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Panopticon (Jeremy Bentham, XVII° sec.) e "architettura ispettiva" • Scienze criminali (Inghilterra, XVIII° sec.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Obblighi di pubblicazione (33/2013) • Tornelli, videocamere e Open Space • NSA (USA) • Streaming video dei processi decisionali • Whistleblowing • Codici di comportamento • Analisi e gestione del rischio
ACCOUNTABILITY e CONTROLLO (RENDERE CONTO DEI RISULTATI)	<i>"La libertà è solo una parte della storia e la metà della verità. La libertà non è che l'aspetto negativo di un fenomeno il cui aspetto positivo è la responsabilità"</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Town Meeting (New England, 1650) • La società aperta e i suoi nemici (Karl Popper XX° sec.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuclei di valutazione, Audit, ecc. • Bilancio sociale • Trasparenza del ciclo della performance • Giornate della trasparenza • Virginia Performs
ADATTAMENTO E EVOLUZIONE (vs. ESTINZIONE)	<u><i>"Quello a cui si dovrebbe tendere è l'instaurarsi di una relazione ecologica tra PA e cittadini"</i></u>	<ul style="list-style-type: none"> • "Verso un'ecologia della mente" (Gregory Bateson) • Citizen-centred services (ICCS) • Co-progettazione e co-gestione dei servizi (UK) 	<ul style="list-style-type: none"> • Multicanalità • Interlocuzione unica • Customer satisfaction • Semplificazione partecipata

APERTURA
(COME
CONOSCIBILITA'
DI LEGGI, DI
DOCUMENTI, DI
DATI E DI
INFORMAZIONI)

*"Il governo dovrebbe
operare in accordo a
regole certe e
predeterminate"*

*"Nel dubbio, sii
trasparente"*

- **Legalismo cinese (III° secolo A.C.)**
- Filosofi e demiurghi greci (Sparta/Atene)
- Stato di diritto (Rechtsstaat, XIX° secolo)
- "Governo delle leggi e non degli uomini" (1780, Costituzione Massachussets)
- Costituzione svedese del 1766
- Ordinamenti costituzionali
- FOIA (Freedom of Information Act, USA)
- OPEN DATA/OPEN GOVERNMENT Movement
- L. 241/90 (ITA)



Shen Puhai e Han Fei Zi

Dottrina del **Legalismo cinese** (250 a.C.)

Il legalismo era promosso dai tecnocrati che gestivano il potere effettivo all'ombra del sovrano

- **La legge deve essere chiaramente scritta e resa pubblica.**
- **Inoltre, la legge, non il sovrano, guida lo Stato.**
- **Se la legge viene applicata con successo, anche un sovrano debole sarà forte.**

**APERTURA
(COME
CONOSCIBILITA'
DI LEGGI, DI
DOCUMENTI, DI
DATI E DI
INFORMAZIONI)**

"Il governo dovrebbe operare in accordo a regole certe e predeterminate"

"Nel dubbio, sii trasparente"

- Legalismo cinese (III° secolo A.C.)
- Filosofi e demiurghi greci (Sparta/Atene)
- Stato di diritto (Rechtsstaat, XIX° secolo)
- "Governo delle leggi e non degli uomini" (1780, Costituzione Massachussets)
- Costituzione svedese del 1766
- Ordinamenti costituzionali
- FOIA (Freedom of Information Act, USA)
- OPEN DATA/OPEN GOVERNMENT Movement
- L. 241/90 (ITA)



...e ancora...

"Un governo delle leggi e non degli uomini"

Articolo XXX - Costituzione del Massachussets 1780



"Le tasse dovrebbero essere certe e non arbitrarie. Il tempo del pagamento, la maniera di pagare, la quantità. Tutti questi elementi devono essere noti a tutti i contribuenti."

Adam Smith – 1776

The Wealth of Nations

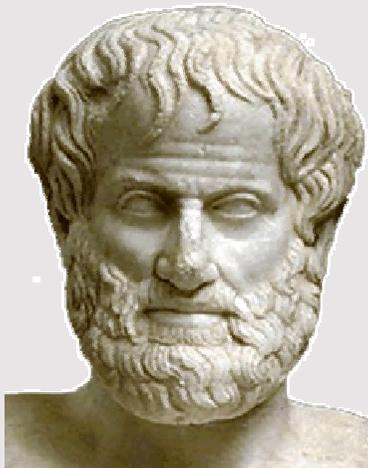
**APERTURA
(COME
CONOSCIBILITA'
DI LEGGI, DI
DOCUMENTI, DI
DATI E DI
INFORMAZIONI)**

"Il governo dovrebbe operare in accordo a regole certe e predeterminate"

"Nel dubbio, sii trasparente"

- Legalismo cinese (III° secolo A.C.)
- **Filosofi e demiurghi greci (Sparta/Atene)**
- Stato di diritto (Rechtsstaat, XIX° secolo)
- "Governo delle leggi e non degli uomini" (1780, Costituzione Massachussets)
- Costituzione svedese del 1766

- Ordinamenti costituzionali
- FOIA (Freedom of Information Act, USA)
- OPEN DATA/OPEN GOVERNMENT Movement
- L. 241/90 (ITA)



...al contrario...

"Il buon governo dipende dall'uso intelligente e capace della discrezionalità che i governanti moralmente retti sapranno applicare caso per caso"

Aristotele (Etica a Nicomaco)



"Un paese è in cattivo stato, se è regolato solo dalle leggi, perché mille accadimenti si verificano che le leggi non possono risolvere e in cui un'autorità si deve interporre"

Samuel Johnson

APERTURA
(COME
CONOSCIBILITA'
DI LEGGI, DI
DOCUMENTI, DI
DATI E DI
INFORMAZIONI)

*"Il governo dovrebbe
operare in accordo a
regole certe e
predeterminate"*

*"Nel dubbio, sii
trasparente"*

- Legalismo cinese (III° secolo A.C.)
- Filosofi e demiurghi greci (Sparta/Atene)
- Stato di diritto (Rechtsstaat, XIX° secolo)
- "Governo delle leggi e non degli uomini" (1780, Costituzione Massachussets)
- **Costituzione svedese del 1766**
- Ordinamenti costituzionali
- FOIA (Freedom of Information Act, USA)
- OPEN DATA/OPEN GOVERNMENT Movement
- L. 241/90 (ITA)



La Svezia fu il primo Paese a inserire nella propria costituzione il diritto legale di accedere ai documenti

Anders Chydenius – Freedom of the Press Act, 1766

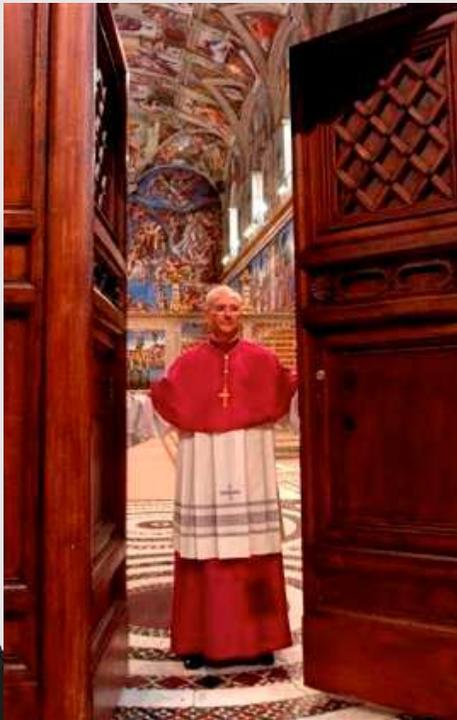
Chydenius dice di essersi ispirato all'imperatore cinese Tai Zhong che era solito registrare le decisioni ufficiali del governo e la corrispondenza

INTEGRITA'
(ATTEGGIAMENTO
MORALE)

"L'azione pubblica dovrebbe essere condotta con un alto livello di franchezza, apertura, candore"

- **Riforma luterana e rifiuto delle convenzioni cattoliche del "Conclave"**
- Town Meeting (New England, 1650)
- Il contratto sociale (Jean-Jacques Rousseau)

- Partecipazione dei cittadini
- OCSE Integrity Framework
- Cartellini identificativi al pubblico
- Codici etici
- Formazione sui valori e sull'etica



- L'idea di un pubblico funzionario aperto alla discussione nasce nell'ambito della Riforma.
- Questo in netto contrasto con la tradizione cattolica, ad esempio, del Conclave e del segreto del confessionale
- I ministri del culto enfatizzavano pratiche come, ad esempio, i "*church meeting*" incontri con la comunità in cui il pastore era aperto alla discussione con i fedeli e lo "sgabello penitenziale" che era un posto in cui i peccatori erano obbligati a sedere e che era particolarmente visibile (*naming and shaming*).

INTEGRITA'
(ATTEGGIAMENTO
MORALE)

*"L'azione pubblica
dovrebbe essere
condotta con un alto
livello di franchezza,
apertura, candore"*

- Riforma luterana e rifiuto delle convenzioni cattoliche del "Conclave"
- Town Meeting (New England, 1650)
- **Il contratto sociale (Jean-Jacques Rousseau)**

- Partecipazione dei cittadini
- OCSE Integrity Framework
- Cartellini identificativi al pubblico
- Codici etici
- Formazione sui valori e sull'etica



“I funzionari pubblici dovrebbero operare sotto gli occhi dei cittadini”

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778)

“Una società trasparente , in cui nessuna condotta privata può essere tenuta al coperto dallo sguardo dei cittadini, è un meccanismo cruciale per evitare intrighi destabilizzanti“.

INTEGRITA'
(ATTEGGIAMENTO
MORALE)

"L'azione pubblica dovrebbe essere condotta con un alto livello di franchezza, apertura, candore"

- Riforma luterana e rifiuto delle convenzioni cattoliche del "Conclave"
- **Town Meeting (New England, 1650)**
- Il contratto sociale (Jean-Jacques Rousseau)
- Partecipazione dei cittadini
- OCSE Integrity Framework
- Cartellini identificativi al pubblico
- Codici etici
- Formazione sui valori e sull'etica



- La tradizione delle "**town-meeting**" nel New England (1650 ca.) prevedeva processi decisionali inclusivi tra funzionari e cittadini.
- Le town-meeting riflettevano l'ideale dell'**apertura dei processi decisionali** e del reciproco ed immediato rendere conto.
- E' da questa tradizione che nascono i concetti di "**partecipazione**" e "**accountability**"

SORVEGLIANZA E CONTROLLO

*"Più attentamente
saremo osservati,
meglio ci
comporteremo"*

- **Panopticon (Jeremy Bentham, XVII° sec.) e "architettura ispettiva"**
- **Scienze criminali (Inghilterra, XVIII° sec.)**

- **Obblighi di pubblicazione (33/2013)**
- **Tornelli, videocamere e Open Space**
- **NSA (USA)**
- **Streaming video dei processi decisionali**
- **Whistleblowing**
- **Codici di comportamento**
- **Analisi e gestione del rischio**

"Più attentamente saremo osservati, meglio ci comporteremo"



Jeremy Bentham (1748-1832)

- Nel diciottesimo secolo il concetto di trasparenza può essere associato all'idea emergente di ottenere il **controllo sulla natura attraverso la sua osservazione, sorveglianza e conoscenza.**
- Così come la natura può essere domata se la sua rappresentazione ne illustra le regole, così la società può essere protetta dai crimini se le persone e gli oggetti del mondo sociale sono marchiati ed identificati, sorvegliati e controllati, soggetti, cioè, **alla piena visibilità pubblica.**
- Il maggior interprete di questa visione fu **Jeremy Bentham**, architetto e filosofo inglese, che nel diciottesimo secolo, sulla base degli elementi culturali sopra esposti, coniò la famosa espressione: **"più attentamente saremo osservati, meglio ci comporteremo".**

SORVEGLIANZA E CONTROLLO

"Più attentamente saremo osservati, meglio ci comporteremo"

- **Panopticon (Jeremy Bentham, XVII° sec.) e "architettura ispettiva"**
- **Scienze criminali (Inghilterra, XVIII° sec.)**

- Obblighi di pubblicazione (33/2013)
- Tornelli, videocamere e Open Space
- NSA (USA)
- Streaming video dei processi decisionali
- Whistleblowing
- Codici di comportamento
- Analisi e gestione del rischio

"Più attentamente saremo osservati, meglio ci comporteremo"

Jeremy Bentham (1748-1832)



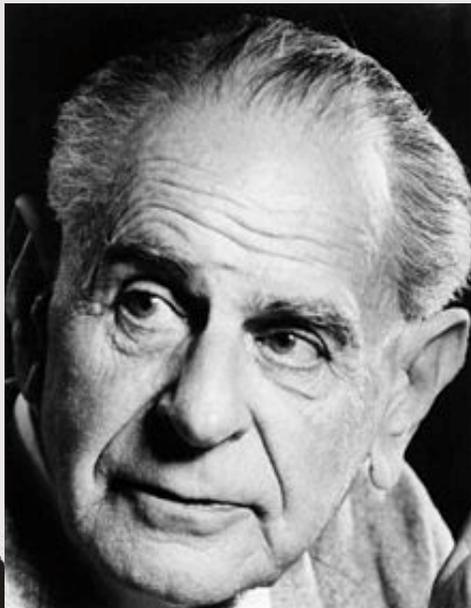
- Bentham fu anche l'inventore del celebre "**Panopticon**", una costruzione carceraria congegnata in modo tale che un unico osservatore posto al centro dello stabilimento potesse tenere sotto controllo visivo il comportamento di tutti gli ospiti della colonia penale.
- Una forma di architettura che fu definita "**ispettiva**"

**ACCOUNTABILITY
e CONTROLLO
(RENDERE CONTO
DEI RISULTATI)**

"La libertà è solo una parte della storia e la metà della verità. La libertà non è che l'aspetto negativo di un fenomeno il cui aspetto positivo è la responsabilità"

- Town Meeting (New England, 1650)
- **La società aperta e i suoi nemici (Karl Popper XX° sec.)**

- Nuclei di valutazione, Audit, ecc.
- Bilancio sociale
- Trasparenza del ciclo della performance
- Giornate della trasparenza
- Virginia Performs



La democrazia, proprio come una teoria scientifica, non è valida di per sé, ma è **fallibile**, incerta, piena di errori.

Essa può essere **"falsificata" da un controllo esterno**. Proprio come in un laboratorio al fine di rafforzare una teoria se ne cercano le falle,

in democrazia, per rafforzarne i valori e le istituzioni, è necessario **mettere a nudo** tutto quello che non funziona o che è migliorabile.

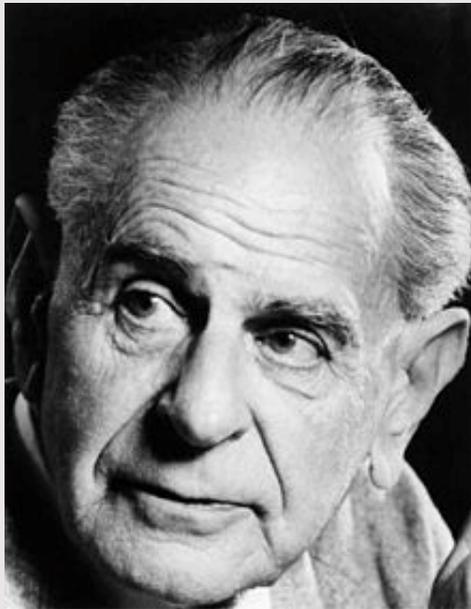
Karl Popper, "La società aperta e i suoi nemici"

ACCOUNTABILITÀ e CONTROLLO (RENDERE CONTO DEI RISULTATI)

"La libertà è solo una parte della storia e la metà della verità. La libertà non è che l'aspetto negativo di un fenomeno il cui aspetto positivo è la responsabilità"

- Town Meeting (New England, 1650)
- **La società aperta e i suoi nemici (Karl Popper XX° sec.)**

- Nuclei di valutazione, Audit, ecc.
- Bilancio sociale
- Trasparenza del ciclo della performance
- Giornate della trasparenza
- Virginia Performs



Non si avrà mai una democrazia perfetta, così come non esiste una teoria perfetta, piuttosto si avranno numerose **versioni di democrazie più o meno "perfezionate" dal controllo/partecipazione che dall'esterno e dall'interno i cittadini operano con l'obiettivo di *"di non lasciare l'intera responsabilità di governare il mondo a qualche autorità umana o sovraumana"*.**

Karl Popper, "La società aperta e i suoi nemici"

**ADATTAMENTO
E EVOLUZIONE**
(vs. ESTINZIONE)

*“Quello a cui si
dovrebbe tendere è
l’instaurarsi di una
relazione ecologica
tra PA e cittadini”*

- “Verso un’ecologia della mente” (Gregory Bateson)
- **Citizen-centred services (ICCS)**
- Co-progettazione e co-gestione dei servizi (UK)

- Multicanalità
- Interlocazione unica
- Customer satisfaction
- Semplificazione partecipata

CITIZEN SATISFACTION



- In epoca più recente, a seguito della spinta innovatrice di derivazione anglosassone che ruota intorno alla **centralità del cittadino** nel rapporto con il settore pubblico, si è posta maggior attenzione alla modalità attraverso cui il settore pubblico interagisce con i propri interlocutori, siano essi cittadini, imprese, utenti dei servizi, opinione pubblica.
- Si è notato come, ad un progressivo riequilibrio delle dinamiche di potere, si sia progressivamente anche venuto a modificare il paradigma attraverso cui queste due entità interagiscono.
- Secondo questa visione ci si sta spostando da un cosiddetto paradigma “**informazionale**” ad un paradigma “**relazionale**”.

**ADATTAMENTO E
EVOLUZIONE**
(vs. ESTINZIONE)

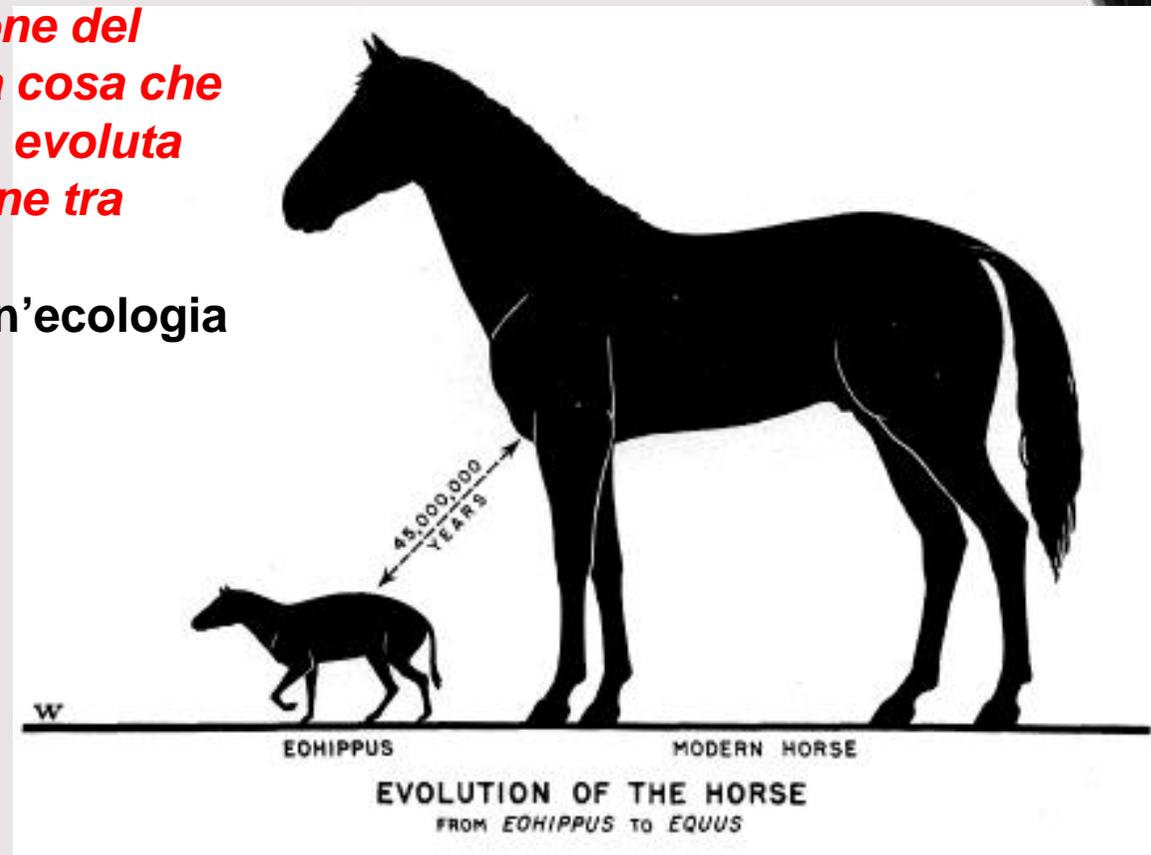
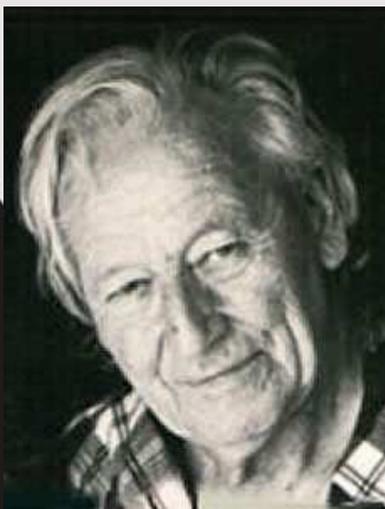
*“Quello a cui si
dovrebbe tendere è
l’instaurarsi di una
relazione ecologica
tra PA e cittadini”*

- **“Verso un’ecologia della mente” (Gregory Bateson)**
- Citizen-centred services (ICCS)
- Co-progettazione e co-gestione dei servizi (UK)

- Multicanalità
- Interlocuzione unica
- Customer satisfaction
- Semplificazione partecipata

“...Orbene, in verità, questa, sapete, non è la storia dell'evoluzione del cavallo, e non è il cavallo la cosa che si è evoluta. Quella che si è evoluta in effetti è stata una relazione tra cavallo ed erba”.

Gregory Bateson, “Verso un’ecologia della mente”

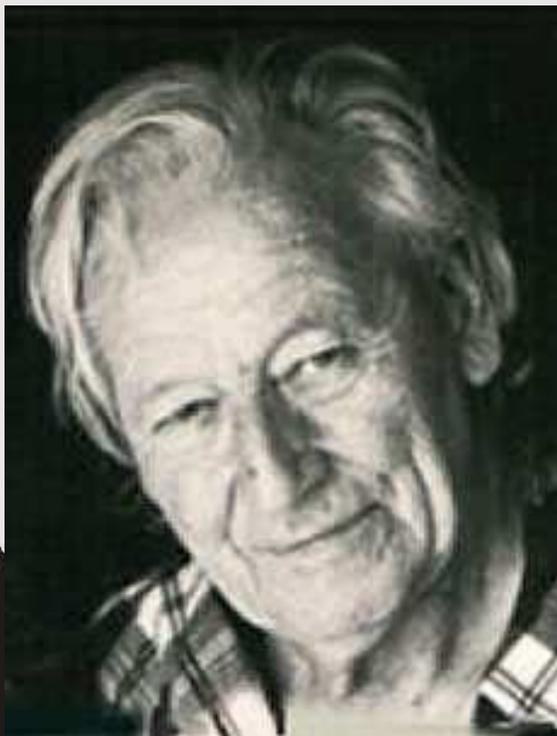


**ADATTAMENTO
E EVOLUZIONE**
(vs. ESTINZIONE)

“Quello a cui si dovrebbe tendere è l’instaurarsi di una relazione ecologica tra PA e cittadini”

- “Verso un’ecologia della mente” (Gregory Bateson)
- **Citizen-centred services (ICCS)**
- Co-progettazione e co-gestione dei servizi (UK)

- Multicanalità
- Interlocazione unica
- Customer satisfaction
- Semplificazione partecipata



- Quello a cui si dovrebbe tendere è l’instaurarsi di una **relazione “ecologica” tra PA e cittadini.**
- Per questo una azione “opaca”, nel senso di “non trasparente” del settore pubblico non garantisce una comunicazione bi-direzionale fondata sul **feedback.**
- Per “evolvere”, dunque, la PA ha bisogno di essere trasparente, così come la cellula di un organismo muore se non scambia con l'esterno il nutrimento necessario per la sua sopravvivenza.
- **La trasparenza è un fattore cruciale per l'adattamento della PA in un ambiente sempre diverso,** che permette di affermare la centralità del cittadino in una “relazione ecologica” con il suo organismo servente (PA).

**ADATTAMENTO
E EVOLUZIONE**
(vs. ESTINZIONE)

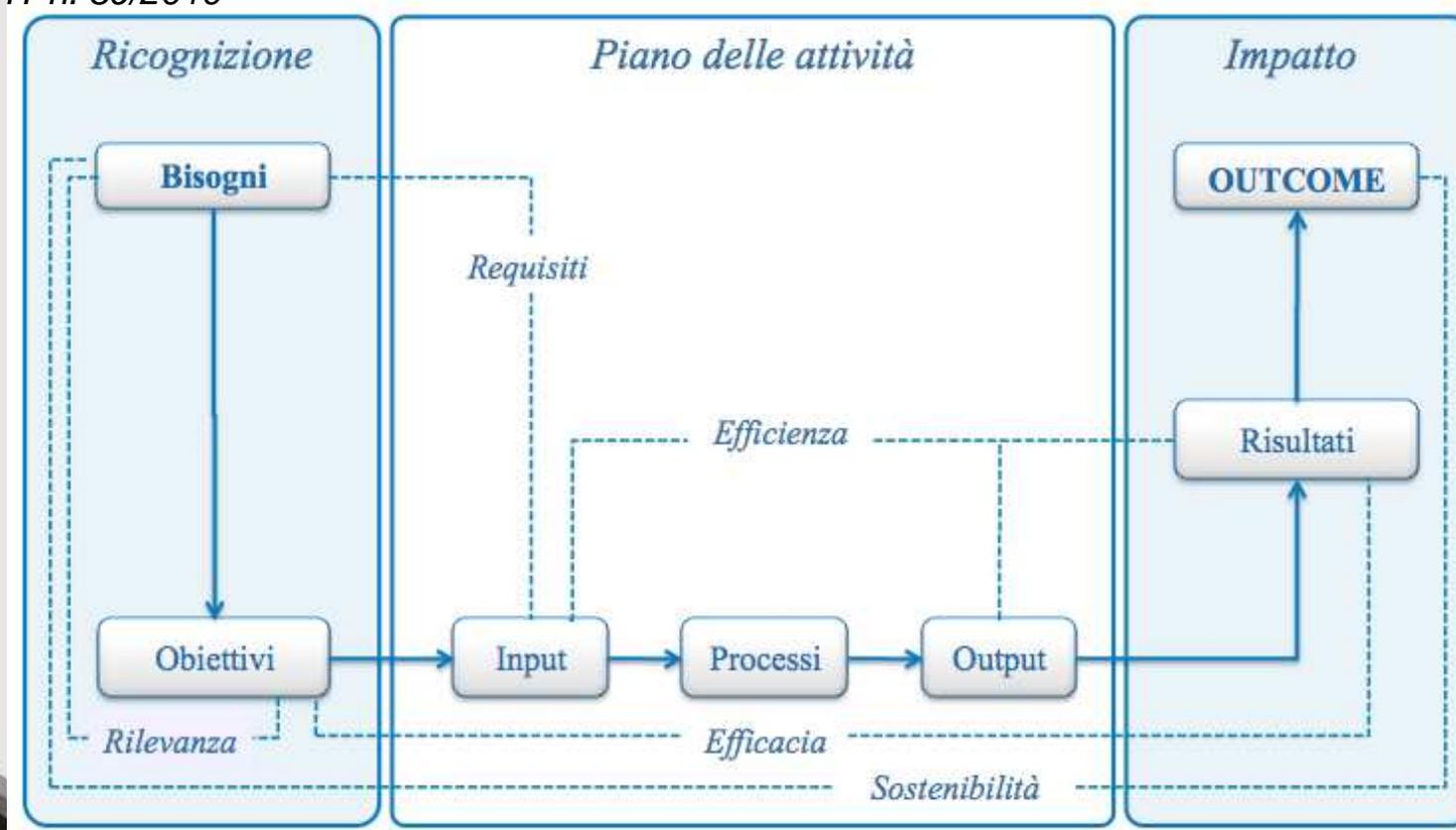
*“Quello a cui si
dovrebbe tendere è
l’instaurarsi di una
relazione ecologica
tra PA e cittadini”*

- “Verso un’ecologia della mente” (Gregory Bateson)
- Citizen-centred services (ICCS)
- **Co-progettazione e co-gestione dei servizi (UK)**

- Multicanalità
- Interlocazione unica
- Customer satisfaction
- Semplificazione partecipata

PERCORSO BISOGNI-OUTCOME

Delibera CiVIT n. 89/2010



APERTURA vs. TRASPARENZA

OPENNESS vs. TRANSPARENCY

**CENTRALITA'
' DEL DATO**

APERTURA

**CENTRALITA' DEL
FRUITORE DEL DATO**

TRASPARENZA

Tempestività

**Accessibilità del
dato**

**Rilevanza
del dato**

**Disponibilità di
dati**

Qualità del dato



APERTURA vs. **TRASPARENZA**
OPENNESS vs. TRANSPARENCY



- Sulla differenza tra **apertura** e **trasparenza** si può consultare un video di Report sulla tradizione svedese
- “TRASPARENZE SVEDESI”
- <http://www.rai.it/dl/Report/puntata/ContentItem-4a21b95a-d975-464f-b381-4e8428ebc77c.html>

APERTURA vs. TRASPARENZA

OPENNESS vs. TRANSPARENCY

“Openness might therefore be thought of as a characteristic of the organization, whereas transparency also requires **external receptors** capable of processing the information made available”

CENTRALITA' DEL DATO

“L'Apertura potrebbe pertanto essere considerata una caratteristica di una organizzazione, mentre la trasparenza ha anche bisogno di **recettori esterni** in grado di processare l'informazione resa disponibile”

CENTRALITA' DEL FRUITORE DEL DATO

David Heald (2006), Transparency, the key to a better governance?

APERTURA vs. TRASPARENZA

OPENNESS vs. TRANSPARENCY

- “...La trasparenza è un concetto più largo dell’apertura e ricomprende la **semplicità e la comprensibilità, la tempestività, la rilevanza, la qualità, l’accessibilità e, in generale, la “fruibilità” del dato (informazione/documento/norma/procedura/ecc.)**.
- Ad esempio, è possibile che un’organizzazione sia aperta riguardo alla sua documentazione e alle procedure ma che non sia trasparente nei confronti dei suoi interlocutori principali se l’informazione è percepita come incoerente, complicata, poco comprensibile, irrilevante, intempestiva, ecc.

Larsson (1998)



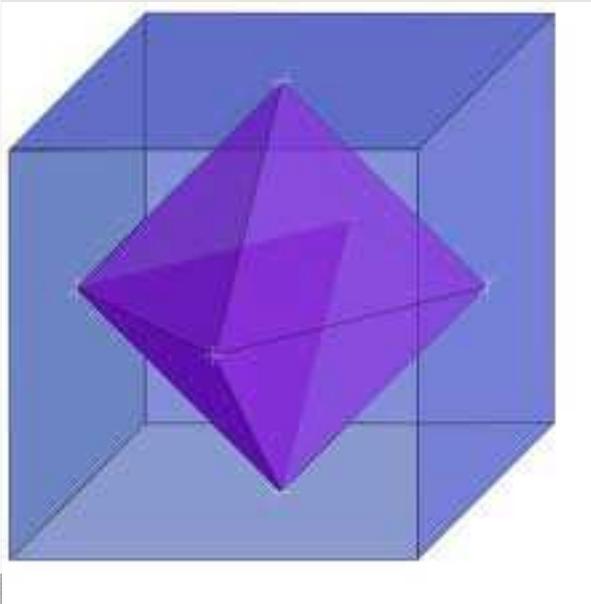
Esistono **DIREZIONI** della trasparenza.
In particolare, D. Heald propone una
distinzione tra:

1. Trasparenza verso **DENTRO** e verso **FUORI**
2. Trasparenza verso l'**ALTO** e verso il **BASSO**

DIMENSIONI DELLA TRASPARENZA	PUNTI DI VISTA RILEVANTI	DIREZIONI DELLA TRASPARENZA (D. HEALD)	ESEMPLIFICAZIONI
APERTURA (COME CONOSCIBILITA' DI LEGGI, DI DOCUMENTI, DI DATI E DI INFORMAZIONI)	<p><i>"Il governo dovrebbe operare in accordo a regole certe e predeterminate"</i></p> <p><i>"Nel dubbio, sii trasparente"</i></p>	 T. VERSO DENTRO	<p>Chi sta FUORI dall'organizzazione può osservare cosa succede DENTRO</p> <ul style="list-style-type: none"> •Freedom of Information Act •Open Data •Accesso civico •Architettura •Capacità dei recettori esterni
SORVEGLIANZA E CONTROLLO	<p><i>"Più attentamente saremo osservati, meglio ci comporteremo"</i></p>	 T. VERSO L'ALTO  T. VERSO DENTRO	<p>I GOVERNANTI possono osservare la condotta, il comportamento dei GOVERNATI</p> <ul style="list-style-type: none"> •La società più trasparente del mondo, da questo punto di vista, era la Germania Est, nel senso che i cittadini venivano osservati da altri cittadini che riportavano alle autorità •Le auto con i finestrini oscurati sono illegali in Arabia Saudita perché la loro opacità non permette di vedere se c'è una donna alla guida <p>Chi sta FUORI dall'organizzazione può osservare cosa succede DENTRO</p> <ul style="list-style-type: none"> •Trasparenza dei processi decisionali (es. streaming video) •Trasparenza come misura di contrasto alla corruzione •Capacità dei recettori esterni
ACCOUNTABILITÀ e CONTROLLO (RENDERE CONTO DEI RISULTATI)	<p><i>"La libertà è solo una parte della storia e la metà della verità. La libertà non è che l'aspetto negativo di un fenomeno il cui aspetto positivo è la responsabilità"</i></p>	 T. VERSO IL BASSO	<p>Chi è GOVERNATO può osservare la condotta, il comportamento e i risultati dei GOVERNANTI</p> <ul style="list-style-type: none"> •Giornate della trasparenza •Trasparenza della performance organizzativa •Capacità dei recettori esterni
ADATTAMENTO E EVOLUZIONE (vs. ESTINZIONE)	<p><i>"Quello a cui si dovrebbe tendere è l'instaurarsi di una relazione ecologica tra PA e cittadini"</i></p>	 T. VERSO FUORI	<p>Chi sta DENTRO l'organizzazione può osservare cosa succede FUORI</p> <ul style="list-style-type: none"> •Processi partecipativi •Capacità dei recettori interni

DIMENSIONI DELLA TRASPARENZA	PUNTI DI VISTA RILEVANTI	DIREZIONI DELLA TRASPARENZA (D. HEALD)	ESEMPLIFICAZIONI
APERTURA (COME CONOSCIBILITA' DI LEGGI, DI DOCUMENTI, DI DATI E DI INFORMAZIONI)	<i>"Il governo dovrebbe operare in accordo a regole certe e predeterminate"</i> <i>"Nel dubbio, sii trasparente"</i>	 T. VERSO DENTRO	Chi sta FUORI dall'organizzazione può osservare cosa succede DENTRO <ul style="list-style-type: none"> •Esiste una legislazione che obbliga le PA a pubblicare documenti, informazioni, dati, ma la fruibilità è ostacolata da prassi fortemente burocratizzate •Scarsa capacità dei recettori esterni di decodificare le informazioni
SORVEGLIANZA E CONTROLLO	<i>"Più attentamente saremo osservati, meglio ci comporteremo"</i>	 T. VERSO L'ALTO	I GOVERNANTI possono osservare la condotta, il comportamento dei GOVERNATI <ul style="list-style-type: none"> •Esiste un controllo solo formale, ma non una effettiva capacità delle amministrazioni di utilizzare le informazioni a vantaggio della tutela dell'interesse collettivo
LIVELLO DI TRASPARENZA NON "DESIDERABILE" "TRASPARENTISMO"		 T. VERSO DENTRO	Chi sta FUORI dall'organizzazione può osservare cosa succede DENTRO <ul style="list-style-type: none"> •I processi decisionali formali vengono resi trasparenti, ma sono irrilevanti rispetto ai processi decisionali informali/collusivi che rimangono opachi •Scarsa capacità dei recettori esterni di decodificare le informazioni
ACCOUNTABILITÀ e CONTROLLO (RENDERE CONTO DEI RISULTATI)	<i>"La libertà è solo una parte della storia e la metà della verità. La libertà non è che l'aspetto negativo di un fenomeno il cui aspetto positivo è la responsabilità"</i>	 T. VERSO IL BASSO	Chi è GOVERNATO può osservare la condotta, il comportamento e i risultati dei GOVERNANTI <ul style="list-style-type: none"> •Focus su performance individuale invece che su performance organizzativa •Scarsa capacità dei recettori esterni di decodificare le informazioni sui risultati
ADATTAMENTO E EVOLUZIONE (vs. ESTINZIONE)	<i>"Quello a cui si dovrebbe tendere è l'instaurarsi di una relazione ecologica tra PA e cittadini"</i>	 T. VERSO FUORI	Chi sta DENTRO l'organizzazione può osservare cosa succede FUORI <ul style="list-style-type: none"> •Non vengono attivati percorsi partecipativi o consultazioni, rilevazioni della soddisfazione, ecc. •Scarsa capacità dei recettori interni di concepire e guidare percorsi partecipativi (tokenism)

DIMENSIONI DELLA TRASPARENZA	PUNTI DI VISTA RILEVANTI	DIREZIONI DELLA TRASPARENZA (D. HEALD)	ESEMPLIFICAZIONI
APERTURA (COME CONOSCIBILITA' DI LEGGI, DI DOCUMENTI, DI DATI E DI INFORMAZIONI)	<i>"Il governo dovrebbe operare in accordo a regole certe e predeterminate"</i> <i>"Nel dubbio, sii trasparente"</i>	 T. VERSO DENTRO	Chi sta FUORI dall'organizzazione può osservare cosa succede DENTRO <ul style="list-style-type: none"> •Esiste una tradizione consolidata di apertura dei dati, di accompagnamento alla fruizione, di semplificazione, ecc. •Elevata capacità dei recettori esterni di decodificare le informazioni
SORVEGLIANZA E CONTROLLO LIVELLO DI TRASPARENZA "DESIDERABILE" "TRASPARENZA"	<i>"Più attentamente saremo osservati, meglio ci comporteremo"</i>	 T. VERSO L'ALTO  T. VERSO DENTRO	I GOVERNANTI possono osservare la condotta, il comportamento dei GOVERNATI <ul style="list-style-type: none"> •Non esiste un dibattito pubblico sulla necessità di rendere trasparenti i comportamenti dei cittadini perché gli indicatori di illegalità non rilevano un particolare rischio Chi sta FUORI dall'organizzazione può osservare cosa succede DENTRO <ul style="list-style-type: none"> •Non esiste un dibattito pubblico sulla necessità di rendere trasparenti i processi decisionali in quanto si cura, piuttosto, l'integrità dei soggetti che devono operare scelte nell'interesse collettivo
		ACCOUNTABILITY e CONTROLLO (RENDERE CONTO DEI RISULTATI)	<i>"La libertà è solo una parte della storia e la metà della verità. La libertà non è che l'aspetto negativo di un fenomeno il cui aspetto positivo è la responsabilità"</i>
ADATTAMENTO E EVOLUZIONE (vs. ESTINZIONE)	<i>"Quello a cui si dovrebbe tendere è l'instaurarsi di una relazione ecologica tra PA e cittadini"</i>	 T. VERSO FUORI	Chi sta DENTRO l'organizzazione può osservare cosa succede FUORI <ul style="list-style-type: none"> •Esiste una tradizione consolidata di percorsi partecipativi o consultazioni, rilevazioni della soddisfazione, ecc. •Elevata capacità dei recettori interni di concepire e guidare percorsi partecipativi



Esistono altre **dicotomie** collegate alla trasparenza.

In particolare, D. Heald propone una distinzione tra:

1. Trasparenza dell'**evento** vs. trasparenza del **processo**
2. Trasparenza in **tempo reale** vs. trasparenza **a posteriori**

TRASPARENZA DELL'EVENTO vs. TRASPARENZA DEL PROCESSO

David Heald, *Transparency, the key to better governance?*

I processi non possono essere mostrati allo stesso modo degli eventi

INPUT

PROCESSI DI
TRASFORMAZIONE

OUTPUT

PROCESSI DI
COLLEGAMENTO

OUTCOME

Dati di tipo economico o finanziario presenti nei documenti di budget

Processi decisionali che trasformano gli input economici in obiettivi e azioni

Informazioni sui risultati diretti delle azioni

Collegamento tra risultati diretti e impatti

Informazioni sugli impatti delle azioni nei confronti dei destinatari

ES. Risorse a disposizione del servizio sanitario

ES.
PROCEDURE
PROCESSI
DECISIONALI

ES. Numero di operazioni chirurgiche/anno

ES. PROCESSI
ATTRAVERSO
CUI GLI OUTPUT
IMPATTANO UN
FENOMENO
SOCIALE

ES.
Allungamento
della vita
media

TRASPARENZA DELL'EVENTO vs. TRASPARENZA DEL PROCESSO

David Heald, *Transparency, the key to better governance?*

I processi non possono essere mostrati allo stesso modo degli eventi

INPUT

PROCESSI DI
TRASFORMAZIONE

OUTPUT

PROCESSI DI
COLLEGAMENTO

OUTCOME

FACILE

DIFFICILE

FACILE

DIFFICILISSIMO

DIFFICILE

(...DA RENDERE
TRASPARENTE)

Direttamente
misurabili dai
dati finanziari

Ragionevolment
e ben definiti e
compresi

Si misurano
sulla base
delle attività

Difficilmente
compresi e
soggetti
all'influenza di
variabili poco
controllabili

Incerti in un
mondo
complesso

TRASPARENZA **A POSTERIORI** vs. TRASPARENZA IN **TEMPO REALE**

David Heald, Transparency, the key to better governance?

EVENTI E/O
PROCESSI
PERIODICAMENTE
SOTTO LA LENTE

A POSTERIORI

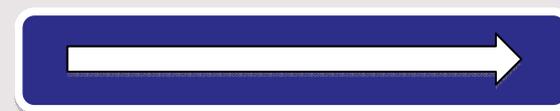
Finestre di accountability

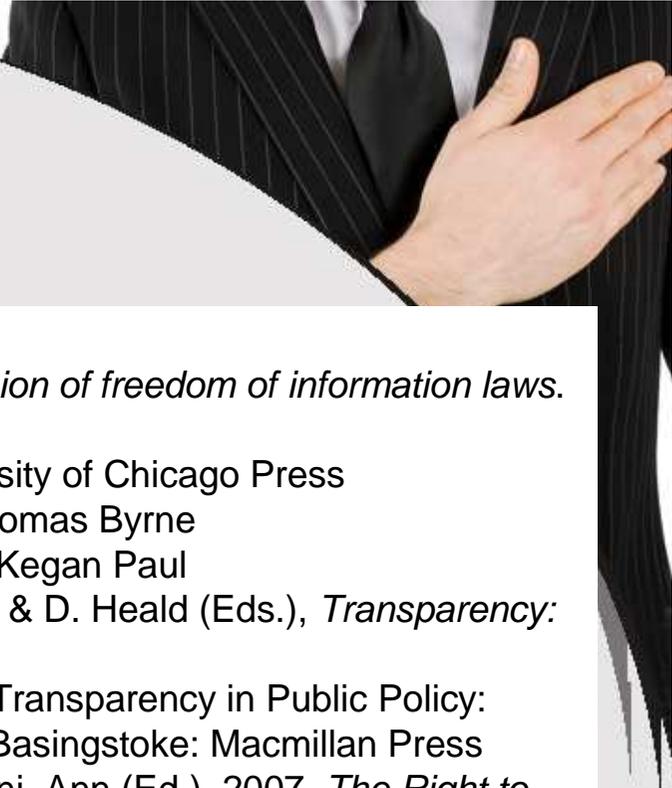


EVENTI E/O
PROCESSI
COSTANTEMENTE
SOTTO LA LENTE

IN TEMPO REALE

Sorveglianza continua





Bibliografia

- Ackerman, J. M., & Sandoval-Ballesteros, I. (2006). *The global explosion of freedom of information laws*. Administrative Law Review
- Bateson, G, (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. Chicago, the University of Chicago Press
- Bentham, J, (1790), *Panopticon, or the Inspection House*, Dublino: Thomas Byrne
- Bentham, J, (1802), *The Theory of Legislation*, Londra, Rutledge and Kegan Paul
- Birkinshaw, P.J. (2006b). Transparency as a human right. In C. Hood, & D. Heald (Eds.), *Transparency: The key to better governance?* Oxford: Oxford University Press.
- Finkelstein, N. (2000). *Introduction: Transparency in Public Policy*. In Transparency in Public Policy: Great Britain and the United States, ed. Neal Finkelstein. Houndmills, Basingstoke: Macmillan Press
- Florini, A. (2007). Introduction. *The Battle over Transparency*. In: Florini, Ann (Ed.). 2007. *The Right to Know. Transparency for an Open World*. New York. Columbia University Press.
- Hood, C. (2006). *Transparency in Historical Perspective*. In: Hood, C. & Heald, D. (Eds). (2006). *Transparency: The Key to Better Governance?* New York: Oxford University Press
- OECD. (2003). *Open Government. Fostering Dialogue with Civil Society*. Paris, France: OECD
- Oliver, R.W. (2004). *What is transparency?* New York: McGraw-Hill
- Osborne, D. (2004). *Transparency and Accountability Reconsidered*, Journal of Financial Crime, 11 (3), 292-300
- Popper, K.R. (1945) *The Open Society and its Enemies*. London: Routledge.
- Rawlins, B. (2009). *Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency*. Journal of Public Relations Research