



*Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)*

Sottosezione 2.3

Allegato c) Identificazione e valutazione dei rischi corruttivi



Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)

1.1 La mappatura dei processi

La mappatura dei processi si articola in tre fasi: identificazione; descrizione; rappresentazione.

L'identificazione consiste nello stabilire l'unità di analisi (il processo), nell'identificare l'elenco completo dei processi svolti dall'organizzazione che, nelle fasi successive, dovranno essere esaminati e descritti. In questa fase l'obiettivo è definire la lista dei processi che dovranno essere oggetto di analisi e approfondimento.

Il risultato della prima fase è l'**identificazione** dell'elenco completo dei processi dall'amministrazione. I processi sono poi aggregati nelle cosiddette **aree di rischio**, intese come raggruppamenti omogenei di processi. Le aree di rischio possono essere distinte in generali e specifiche:

quelle **generali** sono comuni a tutte le amministrazioni (es. contratti pubblici, acquisizione e gestione del personale);

quelle **specifiche** riguardano la singola amministrazione e dipendono dalle caratteristiche peculiari delle attività da essa svolte.

Il PNA 2019, Allegato n. 1, ha individuato le seguenti "Aree di rischio" per gli enti locali:

acquisizione e gestione del personale;

affari legali e contenzioso;

contratti pubblici;

controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;

gestione dei rifiuti;

gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;

governo del territorio;

incarichi e nomine;

pianificazione urbanistica;

provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto e immediato;

provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto e immediato.

Per la mappatura è fondamentale il coinvolgimento dei responsabili delle strutture organizzative principali. Secondo l'ANAC, può essere utile prevedere, specie in caso di complessità organizzative, la costituzione di un "gruppo di lavoro" dedicato e interviste agli addetti ai processi onde individuare gli elementi peculiari e i principali flussi.



*Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)*

1.2 Il Gruppo di lavoro

Nel rispetto degli indirizzi del PNA, il RPCT ha costituito e coordinato un “Gruppo di lavoro”, composto da funzionari responsabili provenienti dalle unità organizzative apicali dell’ente che vantano una approfondita conoscenza dei procedimenti, dei processi e delle attività svolte dai rispettivi uffici.

Tale Gruppo di lavoro, già negli anni passati, ha enucleato i processi elencati nelle schede allegate, denominate “**Mappatura dei processi**” (**Sottosezione 2.3 Allegato a**).

Tali processi, poi, sempre secondo gli indirizzi espressi dal PNA, sono stati brevemente descritti (mediante l’indicazione dell’input, delle attività costitutive il processo, e dell’output finale) e, infine, è stata registrata l’unità organizzativa responsabile del processo stesso.

Sempre secondo gli indirizzi del PNA, e in attuazione del principio della “gradualità” (PNA 2019), seppur la mappatura di cui all’allegato appaia comprensiva di tutti i processi riferibili all’ente, il Gruppo di lavoro continuerà a riunirsi periodicamente per completare la mappatura di tutti i processi dell’ente.

a) Valutazione del rischio

La valutazione del rischio è la macro-fase del processo di gestione in cui il rischio stesso è identificato, analizzato e confrontato con altri rischi, al fine di individuare le priorità di intervento e le possibili misure organizzative correttive e preventive (trattamento del rischio). Si articola in tre fasi: identificazione, analisi e ponderazione del rischio.

a. Identificazione del rischio

L’identificazione del rischio ha l’obiettivo di individuare comportamenti o fatti che possono verificarsi in relazione ai processi di pertinenza dell’amministrazione, tramite i quali si concretizza il fenomeno corruttivo.

Tale fase deve portare con gradualità alla creazione di un “Registro degli eventi rischiosi” nel quale sono riportati tutti gli eventi rischiosi relativi ai processi dell’amministrazione.

Il Registro degli eventi rischiosi, o Catalogo dei rischi principali, è riportato nella sottosezione 2.3 Allegato b.

Per individuare gli eventi rischiosi è necessario: definire l’oggetto di analisi; utilizzare tecniche di identificazione e una pluralità di fonti informative; individuare i rischi.

a) L’oggetto di analisi: è l’unità di riferimento rispetto alla quale individuare gli eventi rischiosi. L’oggetto di analisi può essere: l’intero processo, le singole attività che compongono ciascun processo.



Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)

Il “Gruppo di lavoro” di cui al punto 1.2, ha svolto l’analisi per singoli “processi” (senza scomporre gli stessi in “attività”, fatta eccezione per i processi relativi agli affidamenti di lavori, servizi e forniture).

In attuazione del principio della “gradualità” (PNA 2019), il Gruppo di lavoro continuerà a riunirsi periodicamente per affinare la metodologia di lavoro passando dal livello minimo di analisi (per processo) ad un livello via via più dettagliato (per attività), perlomeno per i processi maggiormente esposti a rischi corruttivi.

b) Tecniche e fonti informative: per identificare gli eventi rischiosi è opportuno utilizzare una pluralità di tecniche e prendere in considerazione il più ampio numero possibile di fonti. Le tecniche sono molteplici, quali: l’analisi di documenti e di banche dati, l’esame delle segnalazioni, le interviste e gli incontri con il personale, *workshop* e *focus group*, confronti con amministrazioni simili (*benchmarking*), analisi dei casi di corruzione, ecc.

Il Gruppo di lavoro di cui al punto 1.2 opera, sotto il coordinamento del RPCT, seguendo una metodologia che tiene conto dei seguenti parametri:

- 1) partecipazione dei funzionari responsabili, con conoscenza diretta dei processi e quindi delle relative criticità, al Gruppo di lavoro;
- 2) risultati dell’analisi del contesto;
- 3) risultanze della mappatura;
- 3) analisi di casi giudiziari e di altri episodi di corruzione o cattiva gestione accaduti in passato in altre amministrazioni o enti simili;
- 4) segnalazioni ricevute tramite il *whistleblowing* o con altre modalità.

c) Identificazione dei rischi: gli eventi rischiosi individuati sono elencati e documentati. La formalizzazione può avvenire tramite un “registro o catalogo dei rischi” dove, per ogni oggetto di analisi, è riportata la descrizione di tutti gli eventi rischiosi che possono manifestarsi.

Il Gruppo di lavoro di cui al punto 1.2 ha prodotto il **Catalogo dei rischi principali**.

Il catalogo è riportato nelle schede allegate, denominate “**Mappatura dei processi**”, (**Sottosezione 2.3 Allegato a**).

Per ciascun processo è indicato il rischio principale che è stato individuato.

b) Tecniche e fonti informative: per identificare gli eventi rischiosi è opportuno utilizzare una pluralità di tecniche e prendere in considerazione il più ampio numero possibile di fonti. Le tecniche sono molteplici, quali: l’analisi di documenti e di banche dati, l’esame delle segnalazioni, le interviste e gli incontri con il personale, *workshop* e *focus group*, confronti con amministrazioni simili (*benchmarking*), analisi dei casi di corruzione, ecc.



*Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)*

Il Gruppo di lavoro, costituito e coordinato dal RPCT, ha applicato principalmente le metodologie seguenti:

in primo luogo, la partecipazione degli stessi funzionari responsabili, con conoscenza diretta dei processi e quindi delle relative criticità, al Gruppo di lavoro;

quindi, i risultati dell'analisi del contesto;

le risultanze della mappatura;

l'analisi di casi giudiziari e di altri episodi di corruzione o cattiva gestione accaduti in passato in altre amministrazioni o enti simili;

segnalazioni ricevute tramite il whistleblowing o con altre modalità.

c) L'identificazione dei rischi: gli eventi rischiosi individuati sono elencati e documentati. La formalizzazione può avvenire tramite un "registro o catalogo dei rischi" dove, per ogni oggetto di analisi, è riportata la descrizione di tutti gli eventi rischiosi che possono manifestarsi.

Il Gruppo di lavoro, costituito e coordinato dal RPCT, composto dai funzionari dell'ente responsabili delle principali ripartizioni organizzative, che vantano una approfondita conoscenza dei procedimenti, dei processi e delle attività svolte dal proprio ufficio, ha prodotto il **Catalogo dei rischi principali**.

Il catalogo è riportato nelle schede allegate, denominate "**Mappatura dei processi a catalogo dei rischi**", (**Sottosezione 2.3 Allegati a) e b)**).

b. Analisi del rischio

L'analisi ha il duplice obiettivo di pervenire ad una comprensione più approfondita degli eventi rischiosi identificati nella fase precedente, attraverso l'analisi dei cosiddetti fattori abilitanti della corruzione, e, dall'altro lato, di stimare il livello di esposizione dei processi e delle relative attività al rischio.

Ai fini dell'analisi del livello di esposizione al rischio è quindi necessario:

a) scegliere l'approccio valutativo, accompagnato da adeguate documentazioni e motivazioni rispetto ad un'impostazione quantitativa che prevede l'attribuzione di punteggi;

b) individuare i criteri di valutazione;

c) rilevare i dati e le informazioni;

d) formulare un giudizio sintetico, adeguatamente motivato.

i. Scelta dell'approccio valutativo

Per stimare l'esposizione ai rischi, l'approccio può essere di tipo qualitativo, quantitativo, oppure di tipo misto tra i due.



*Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)*

Approccio qualitativo: l'esposizione al rischio è stimata in base a motivate valutazioni, espresse dai soggetti coinvolti nell'analisi, su specifici criteri. Tali valutazioni, anche se supportate da dati, in genere non prevedono una rappresentazione di sintesi in termini numerici.

Approccio quantitativo: nell'approccio di tipo quantitativo si utilizzano analisi statistiche o matematiche per quantificare il rischio in termini numerici.

L'ANAC suggerisce di adottare l'approccio di tipo qualitativo, dando ampio spazio alla motivazione della valutazione e garantendo la massima trasparenza.

ii. I criteri di valutazione

Per stimare il rischio è necessario definire preliminarmente indicatori del livello di esposizione al rischio di corruzione.

L'ANAC ha proposto indicatori comunemente accettati, ampliabili o modificabili (PNA 2019, Allegato n. 1). Gli indicatori sono:

livello di interesse esterno: la presenza di interessi rilevanti, economici o meno, e di benefici per i destinatari determina un incremento del rischio;

grado di discrezionalità del decisore interno: un processo decisionale altamente discrezionale si caratterizza per un livello di rischio maggiore rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;

manifestazione di eventi corruttivi in passato: se l'attività è stata già oggetto di eventi corruttivi nell'amministrazione o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha caratteristiche che rendono praticabile il malaffare;

trasparenza/opacità del processo decisionale: l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, abbassa il rischio;

livello di collaborazione del responsabile del processo nell'elaborazione, aggiornamento e monitoraggio del piano: la scarsa collaborazione può segnalare un deficit di attenzione al tema della corruzione o, comunque, determinare una certa opacità sul reale livello di rischio;

grado di attuazione delle misure di trattamento: l'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore probabilità di fatti corruttivi.

Tutti gli indicatori suggeriti dall'ANAC sono stati utilizzati per valutare il rischio, avendo il "Gruppo di lavoro" di cui al punto 1.2 fatto uso dei suddetti indicatori.

I risultati dell'analisi sono stati riportati nelle schede allegate, denominate "**Analisi dei rischi**" ((Sottosezione 2.3 Allegato b)).



Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)

iii. La rilevazione di dati e informazioni

La rilevazione di dati e informazioni necessari ad esprimere un giudizio motivato sugli indicatori di rischio deve essere coordinata dal RPCT.

Il PNA prevede che le informazioni possano essere rilevate: da soggetti con specifiche competenze o adeguatamente formati; oppure, attraverso modalità di autovalutazione da parte dei responsabili degli uffici coinvolti nello svolgimento del processo.

Qualora si applichi l'autovalutazione, il RPCT deve vagliare le stime dei responsabili per analizzarne la ragionevolezza ed evitare la sottostima delle stesse, secondo il principio della *prudenza*.

Le valutazioni devono essere suffragate dalla motivazione del giudizio espresso, fornite di evidenze a supporto e sostenute da "*dati oggettivi, salvo documentata indisponibilità degli stessi*" (Allegato n. 1, Part. 4.2, pag. 29). L'ANAC ha suggerito i seguenti dati oggettivi:

- a) i dati sui precedenti giudiziari e disciplinari a carico dei dipendenti, fermo restando che le fattispecie da considerare sono le sentenze definitive, i procedimenti in corso, le citazioni a giudizio relativi a: reati contro la PA; falso e truffa, con particolare riferimento alle truffe aggravate alla PA (artt. 640 e 640-bis CP); procedimenti per responsabilità contabile; ricorsi in tema di affidamento di contratti);
- b) le segnalazioni pervenute: *whistleblowing* o altre modalità, reclami, indagini di *customer satisfaction*, ecc.;
- c) ulteriori dati in possesso dell'amministrazione (ad esempio: rassegne stampa, ecc.).

La rilevazione delle informazioni, dal RPCT, è stata effettuata dal Gruppo di lavoro di cui al punto 1.2 i quale ha ritenuto di procedere con la metodologia dell'"**autovalutazione**" proposta dall'ANAC (PNA 2019, Allegato 1, pag. 29).

Al termine dell'"autovalutazione" svolta dal Gruppo di lavoro, il RPCT ha vagliato le stime dei responsabili per analizzarne la ragionevolezza ed evitare la sottostima delle stesse, secondo il principio della "prudenza".

I risultati dell'analisi sono stati riportati nelle schede allegate, denominate "**Analisi dei rischi**", (**Sottosezione 2.3 Allegato b)**. Tutte le "valutazioni" sono supportate da chiare e sintetiche motivazioni.

Le valutazioni, per quanto possibile, sono sostenute dai "dati oggettivi" in possesso dell'ente (PNA, Allegato n. 1, Part. 4.2, pag. 29).

iv. Formulazione di un giudizio motivato

In questa fase si procede alla misurazione degli indicatori di rischio. L'ANAC sostiene che sarebbe opportuno privilegiare un'analisi di tipo *qualitativo*, accompagnata da adeguate documentazioni e



**Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)**

motivazioni rispetto ad un'impostazione *quantitativa* che prevede l'attribuzione di punteggi. Se la misurazione degli indicatori di rischio viene svolta con metodologia "*qualitativa*" è possibile applicare una scala di valutazione di tipo ordinale: alto, medio, basso. Ogni misurazione deve essere adeguatamente motivata alla luce dei dati e delle evidenze raccolte.

L'ANAC raccomanda quanto segue:

- a) qualora, per un dato processo, siano ipotizzabili più eventi rischiosi con un diverso livello di rischio, si raccomanda di far riferimento al valore più alto nello stimare l'esposizione complessiva del rischio;
- b) evitare che la valutazione sia data dalla media dei singoli indicatori; è necessario far prevalere il giudizio qualitativo rispetto ad un mero calcolo matematico.

In ogni caso, vige il principio per cui **ogni misurazione deve essere adeguatamente motivata alla luce dei dati e delle evidenze raccolte.**

L'analisi è stata svolta con metodologia di tipo qualitativo ed è stata applicata una scala ordinale di maggior dettaglio rispetto a quella suggerita dal PNA (basso, medio, alto):

Livello di rischio	Sigla corrispondente
Rischio quasi nullo	N
Rischio molto basso	B-
Rischio basso	B
Rischio moderato	M
Rischio alto	A
Rischio molto alto	A+
Rischio altissimo	A++

Il Gruppo di lavoro di cui al punto 1.2, coordinato dal RPCT, ha applicato gli indicatori proposti dall'ANAC ed ha proceduto ad autovalutazione degli stessi con metodologia di tipo qualitativo.

Il Gruppo ha espresso la misurazione, di ciascun indicatore di rischio applicando la scala ordinale di cui sopra.

I risultati della misurazione sono riportati nelle schede allegate, denominate **“Analisi dei rischi”**, **(Sottosezione 2.3 Allegato b).**

Nella colonna denominata "**Valutazione complessiva**" è indicata la misurazione di sintesi di ciascun oggetto di analisi.



Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)

Le valutazioni, per quanto possibile, sono sostenute dai "dati oggettivi" in possesso dell'ente (PNA, Allegato n. 1, Part. 4.2, pag. 29).

c. La ponderazione del rischio

La ponderazione è la fase conclusiva processo di valutazione del rischio. La ponderazione ha lo scopo di stabilire le azioni da intraprendere per ridurre l'esposizione al rischio e le priorità di trattamento dei rischi, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera, attraverso il loro confronto.

I criteri per la valutazione dell'esposizione al rischio di eventi corruttivi possono essere tradotti operativamente in indicatori di rischio (*key risk indicators*) in grado di fornire delle indicazioni sul livello di esposizione al rischio del processo o delle sue attività. Partendo dalla misurazione dei singoli indicatori, si dovrà pervenire ad una valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio che ha lo scopo di fornire una misurazione sintetica del livello di rischio associabile all'oggetto di analisi (processo/attività o evento rischioso).

In questa fase si stabiliscono:

- a) le **azioni** da intraprendere per ridurre il livello di rischio;
- b) le **priorità** di trattamento, considerando gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui la stessa opera.

Per quanto concerne le **azioni**, al termine della valutazione del rischio devono essere soppesate diverse opzioni per ridurre l'esposizione di processi e attività alla corruzione. La ponderazione del rischio può anche portare alla decisione di non sottoporre ad ulteriore trattamento il rischio, ma di limitarsi a mantenere attive le misure già esistenti.

Un concetto essenziale per decidere se attuare nuove azioni è quello di "rischio residuo" che consiste nel rischio che permane una volta che le misure di prevenzione siano state correttamente attuate. L'attuazione delle azioni di prevenzione deve avere come obiettivo la riduzione del rischio residuo ad un livello quanto più prossimo allo zero. Ma il rischio residuo non potrà mai essere del tutto azzerato in quanto, anche in presenza di misure di prevenzione, la probabilità che si verifichino fenomeni di malaffare non potrà mai essere del tutto annullata.

Per quanto concerne la definizione delle **priorità** di trattamento, nell'impostare le azioni di prevenzione si dovrà tener conto del livello di esposizione al rischio e "procedere in ordine via via decrescente", iniziando dalle attività che presentano un'esposizione più elevata fino ad arrivare al trattamento di quelle con un rischio più contenuto.

In questa fase si è ritenuto di:



*Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)*

a) assegnare la massima priorità agli oggetti di analisi che hanno ottenuto una valutazione complessiva di rischio A++ ("rischio altissimo") procedendo, poi, in ordine decrescente di valutazione secondo la scala ordinale;

b) prevedere "misure specifiche" per gli oggetti di analisi con valutazione A++, A+, A.

b) Il trattamento del rischio

Il trattamento del rischio consiste nell'individuazione, la progettazione e la programmazione delle misure generali e specifiche finalizzate a ridurre il rischio corruttivo identificato mediante le attività propedeutiche sopra descritte.

Le **misure generali** intervengono in maniera trasversale sull'intera amministrazione e si caratterizzano per la loro incidenza sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione e per la loro stabilità nel tempo. Le **misure specifiche**, che si affiancano ed aggiungono sia alle misure generali, sia alla trasparenza, agiscono in maniera puntuale su alcuni specifici rischi e si caratterizzano per l'incidenza su problemi peculiari.

a. Individuazione delle misure

Il primo step del trattamento del rischio ha l'obiettivo di identificare le misure di prevenzione, in funzione delle criticità rilevate in sede di analisi.

In questa fase sono state individuate misure generali e misure specifiche.

Le misure sono state puntualmente indicate e descritte nelle schede allegate denominate "**Individuazione e programmazione delle misure**". (Sottosezione 2.3 Allegato d)).

Per ciascun oggetto analisi è stata individuata e programmata almeno una misura di contrasto o prevenzione, secondo il criterio del "miglior rapporto costo/efficacia".

La seconda parte del trattamento è la programmazione operativa delle misure.

La programmazione rappresenta un contenuto fondamentale del PTPCT in assenza del quale il piano risulterebbe privo dei requisiti di cui all'art. 1, comma 5 lett. a) della legge n. 190/2012.

La programmazione delle misure deve essere realizzata considerando i seguenti elementi descrittivi:

- a) fasi o modalità di attuazione della misura;
- b) tempistica di attuazione della misura o delle sue fasi;
- c) responsabilità connesse all'attuazione della misura;
- d) indicatori di monitoraggio e valori attesi.

In questa fase, il Gruppo di lavoro di cui al punto 1.2, dopo aver individuato misure generali e misure specifiche (elencate e descritte nelle schede allegate denominate "**Individuazione e**



Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)

programmazione delle misure", (Sottosezione 2.3 Allegato d)), ha provveduto alla programmazione temporale dell'attuazione medesima, fissando anche le modalità di attuazione.

1.3 Coordinamento con le attività di controllo successivo

Già con l'atto organizzativo prot. n. 66694 del 04.11.2021, recante *adempimenti per controllo successivo di regolarità amministrativa (art.147-bis del d.lgs. n. 267/2000 e art. 6 del vigente Regolamento sistema dei controlli interni) - Anno 2021*, relativo ai controlli successivi di regolarità amministrativa dell'anno 2021, era stato predisposto scegliendo di agganciare le modalità di controllo all'azione di mappatura dei processi a rischio di corruzione, nella convinzione della necessità di creare una sinergia tra "sistemi di controllo amministrativo" e "anticorruzione": l'interazione tra il controllo amministrativo e la prevenzione della corruzione, del resto, era stata anche auspicata e invocata dall'ANAC - Autorità Nazionale Anticorruzione.

Di qui la scelta di mutuare dal sistema di prevenzione l'elenco degli atti da sottoporre a controllo successivo, in relazione ai processi di lavoro mappati e ai rischi a essi associati, con il precipuo scopo di conciliare il sistema dei controlli con l'attività di prevenzione, predisponendo per ciascun processo (e quindi per i corrispondenti atti) specifiche liste di controllo e di autovalutazione con la indicazione delle azioni necessarie ai fini del rispetto delle norme di legge, oltre che con lo scopo di promuovere e condividere "buone prassi": infatti, i processi oggetto del controllo successivo riguardante l'anno 2021 erano stati selezionati tra i 79 complessivamente individuati nel PTPCT vigente.

Con il successivo atto organizzativo prot. 4293 del 26.01.2022, recante *Prevenzione della corruzione e controlli di regolarità amministrativa. Direttive generali per l'anno 2022*, relativo ai controlli successivi di regolarità amministrativa dell'anno 2022:

a) è stata ribadita la necessità di agganciare le modalità di controllo successivo di regolarità amministrativa all'azione di mappatura dei processi a rischio di corruzione, nella convinzione della necessità di creare una sinergia tra "sistemi di controllo amministrativo" e "anticorruzione", come peraltro auspicato ed invocato dall'ANAC -Autorità Nazionale Anticorruzione e la scelta di mutuare dal sistema di prevenzione l'elenco degli atti da sottoporre a controllo successivo in relazione ai processi di lavoro mappati e ai rischi associati, con il precipuo scopo di conciliare il sistema dei controlli con l'attività di prevenzione predisponendo per ciascun processo (e quindi per i corrispondenti atti), specifiche liste di controllo e di autovalutazione, con l'indicazione delle azioni necessarie ai fini del rispetto delle norme di legge, oltre che con lo scopo di condividere "buone prassi";

b) sono stati codificati i processi a rischio corruttivo sui quali concentrare le attività di controllo del 2022 individuando sia le macro-aree di rischio individuate nel PTPCT che i singoli processi, come riportato nella sottoriportata tabella:



Città di Avezzano
(Provincia dell'Aquila)

TABELLA DI CODIFICA MUTUATA DALLA MAPPATURA DEI PROCESSI ALLEGATA AL PTPCT 2021/2023 (DELIBERA GIUNTA COMUNALE N. 46/2021)		
codifica area di rischio	codifica area/processo	area/processo
1		CONTRATTI PUBBLICI
1	1.1.	AFFIDAMENTO DI LAVORI SERVIZI E FORNITURE MEDIANTE PROCEDURA APERTA
	1.2.	ACQUISIZIONE DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE MEDIANTE AFFIDAMENTO DIRETTO
	1.3.	ACQUISIZIONE DI LAVORI SERVIZI E FORNITURE MEDIANTE PROCEDURA NEGOZIATA
	1.4.	ACQUISIZIONE DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE MEDIANTE PROCEDURA ORDINARIA
	1.5.	AFFIDAMENTO INCARICHI (SERVIZI INGEGNERIA E ARCHITETTURA)
2		ACQUISIZIONE E GESTIONE DEL PERSONALE
2	2.1.	ACQUISIZIONE DEL PERSONALE
	2.2.	MOBILITÀ DEL PERSONALE
	2.3.	STAGE E TIROCINI FORMATIVI
	2.4.	AUTORIZZAZIONE INCARICHI ESTERNI EX ART. 53 DEL D.LGS. 30 MARZO 2001 N. 165
	2.5.	PERMESSO LEGGE N. 104/1992
3		PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI PRIVI DI EFFETTO ECONOMICO DIRETTO E IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO
3	3.1.	PROCEDIMENTI ORDINARI SUAP
	3.2.	CONCESSIONE USO LOCALI COMUNALI (TEATRO, CASTELLO, ECC.) A TITOLO ONEROSO
	3.3.	AUTORIZZAZIONI E CONCESSIONI SUOLO PUBBLICO
	3.4.	AUTORIZZAZIONI EX ARTT. 68 E 69 TULPS (SPETTACOLI INTRATTENIMENTO ETC.)
	3.5.	RILASCIO ABBONAMENTI PARCOMETRI AREA DI SOSTA PAGAMENTO
4		PROVVEDIMENTI AMPLIATIVI DELLA SFERA GIURIDICA DEI DESTINATARI CON EFFETTO ECONOMICO DIRETTO E IMMEDIATO PER IL DESTINATARIO
	4.1.	AGEVOLAZIONE TARIFFARIA DEI SERVIZI A DOMANDA INDIVIDUALE
	4.2.	CONTRIBUTI PER ATTIVITÀ SOCIALI, CULTURALI, SPORTIVE, ECC.
	4.3.	CONCESSIONE GRATUITA/AGEVOLATA USO LOCALI COMUNALI (TEATRO, CASTELLO, ECC.)
	4.4.	CONTRIBUTI ORDINARI E STRAORDINARI, VOUCHER, ECC.
5		GESTIONE DELLE ENTRATE, DELLE SPESE E DEL PATRIMONIO
	5.1.	GESTIONE DELLE SANZIONI PER VIOLAZIONE DEL CODICE DELLA STRADA
	5.2.	RISCOSSIONE TRIBUTI LOCALI
	5.3.	GESTIONE SERVIZIO MANUTENZIONE AREE VERDI (VERIFICA DEL CORRETTO ADEMPIMENTO)
	5.4.	GESTIONE SERVIZIO IGIENE URBANA (VERIFICA DEL CORRETTO ADEMPIMENTO)
6		6 CONTROLLO, VERIFICHE, ISPEZIONI E SANZIONI
	6.1.	ACCERTAMENTI E VERIFICHE DEI TRIBUTI LOCALI
	6.2.	ACCERTAMENTI E CONTROLLI SULL'ATTIVITÀ EDILIZIA PRIVATA
	6.3.	VIGILANZA E VERIFICHE SULLE ATTIVITÀ COMMERCIALI IN SEDE FISSA
	6.4.	ACCERTAMENTI DI POLIZIA AMMINISTRATIVA, EDILIZIA, AMBIENTALE
	6.5.	CONTROLLI SULL'ABBANDONO DI RIFIUTI URBANI
7		7 INCARICHI E NOMINE
	7.1	INCARICHI E NOMINE (art. 7, CIMMI 6 SS., D.LGS. N. 165/2001)
8		8 AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO
	8.1.	GESTIONE CONTENZIOSO AMMINISTRATIVO
	8.2.	RIMBORSO SPESE LEGALI AMMINISTRATORI DIPENDENTI COINVOLTI IN PROCEDIMENTI PENALI
	8.3.	GESTIONE RISARCIMENTO DANNI
	8.4.	TRANSAZIONI
	8.5.	SUPPORTO GIURIDICO E PARERI LEGALI (AVVOCATURA)
9		PIANIFICAZIONE URBANISTICA
	9.1.	VARIANTE AL P.R.G.
	9.2.	PIANI ATTUATIVI DI INIZIATIVA PUBBLICA
	9.3.	PIANI ATTUATIVI DI INIZIATIVA PRIVATA
10		LOCAZIONI IMMOBILIARI O COMODATO D'USO IMMOBILI
	10.1	ASSEGNAZIONE ALLOGGI E.R.P.
11		GESTIONE E SEGNALAZIONE RECLAMI
	11.1.	GESTIONE E SEGNALAZIONE RECLAMI
12		GESTIONE ARCHIVIO E PROCEDIMENTI ANAGRAFICI
	12.2.	NOTIFICAZIONE DI ATTI
	12.2	RICHIESTE/ISCRIZIONI ANAGRAFE
	12.3.	CANCELLAZIONI ANAGRAFE
	12.4.	CONCESSIONE CITTADINANZA
	12.5.	ATTO DELLO STATO CIVILE