

**Centro Formativo Provinciale Giuseppe
Zanardelli**

**PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA
CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA
2026-2028**

ART 1, LEGGE 190/2012

Approvato con delibera del Consiglio di amministrazione del 28 gennaio 2026

Sommario

PREMESSA.....	3
QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO	3
IL PIANO NAZIONALE ANTICORRUZIONE	4
FINALITÀ E OBIETTIVI STRATEGICI DEL PIANO DI PREVENZIONE.....	5
SEZIONE I – IL PIANO DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.....	6
ANALISI DEL CONTESTO	7
IL CONTESTO ESTERNO	7
IL CONTESTO INTERNO.....	17
SEZIONE II. GESTIONE DEL RISCHIO DI CORRUZIONE.....	23
AREE DI RISCHIO GENERALI.....	28
AREE DI RISCHIO SPECIFICHE.....	34
MISURE TRASVERSALI E SPECIFICHE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO	40
MISURE TRASVERSALI	41
MISURE SPECIFICHE.....	41
MONITORAGGIO E RIESAME	42
PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ (PTTI).....	42
AGGIORNAMENTO DEL PTPCT	43
INFORMATIVA NEI CONFRONTI DEL RPCT	44
ENTRATA IN VIGORE.....	44
NOTA METODOLOGICA.....	44
ALLEGATI.....	44

PREMESSA

L'azienda Cfp G. Zanardelli è un ente pubblico economico, con autonomia gestionale e contabile, soggetto agli obblighi di trasparenza e anticorruzione previsti dalla L. 190/2012 e dalle linee guida ANAC.

Il presente documento costituisce il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della Trasparenza per il triennio 2026-2028 (di seguito Piano o PTPCT) adottato da Centro Formativo Provinciale (di seguito CFP Zanardelli o Azienda) ai sensi dell'art.1 della Legge 190/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione".

Il documento è stato elaborato dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza nel rispetto delle indicazioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (PNA) e relativi allegati, approvati con delibera n. 7 del 17 gennaio 2023, nonché tenuto conto dell'aggiornamento 2023 di cui alla delibera ANAC N. 605 DEL 19/12/2023.

Il PNA 2022 si colloca in una fase storica complessa, un periodo di forti cambiamenti dovuti a riforme connesse agli impegni assunti dall'Italia con il Piano nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per superare il periodo di crisi derivante dalla pandemia, oggi reso ancor più problematico dagli eventi bellici in corso nell'Europa dell'Est.

Nel corso del 2023 la disciplina dei contratti pubblici è stata interessata da un serie di interventi legislativa; l'entrata in vigore del nuovo codice dei contratti pubblici di cui al d.lgs. 36/2023 hanno determinato un nuovo quadro di riferimento che ha ispirato l'aggiornamento 2023.

Le misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione e trasparenza sono di ampio spettro e si sostanziano in misure di carattere organizzativo, oggettivo, sia in misure di carattere comportamentale, soggettivo. Le prime, atte a prevenire il rischio incidendo sull'organizzazione e sul funzionamento dell'ente, sono volte a preconstituire condizioni organizzative e di lavoro che rendano difficili i comportamenti corruttivi, le seconde, sono volte a evitare comportamenti contrari a quelli previsti da norme amministrative - disciplinari anziché penali, fino all'assunzione di decisioni di cattiva amministrazione, cioè contrastanti con l'interesse pubblico perseguito da Cfp Zanardelli, sia sotto il profilo dell'imparzialità, sia sotto il profilo del buon andamento (funzionalità ed economicità).

Il PTPCT è stato concepito in modo da costituire una perfetta sintesi tra le disposizioni della L.190/2012 e l'innalzamento del livello di qualità dell'azione amministrativa e del contrasto di fenomeni di inefficiente e cattiva amministrazione, in modo che vi sia coerenza tra le misure previste nel Piano di prevenzione della corruzione e trasparenza.

QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Fonti primarie

- Legge 6 novembre 2012, n. 190 ("Legge Severino") – Istituisce il sistema nazionale di prevenzione della corruzione; definisce la programmazione triennale, la figura del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) e le misure generali (formazione, rotazione, gestione dei conflitti, codice di comportamento).
- D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 (e s.m.i.) – Riordina gli obblighi di pubblicità e trasparenza, disciplina l'accesso civico semplice e generalizzato (FOIA) e prevede le attestazioni a cura dell'OIV o di organismi con funzioni analoghe (nel CFP Zanardelli: ODV).
- D.Lgs. 8 aprile 2013, n. 39 – Disciplina inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi dirigenziali e amministrativi negli enti pubblici e negli enti in controllo pubblico; richiede le dichiarazioni ex art. 20, la vigilanza del RPCT e la pubblicità delle informazioni.
- D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62 (come modificato) – Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (obblighi di integrità, conflitti d'interesse, rapporti con i terzi e formazione annuale su etica e trasparenza).
- D.Lgs. 31 marzo 2023, n. 36 – Codice dei contratti pubblici: pone al centro la BDNCP, il principio del "once only" e coordina gli obblighi di trasparenza degli appalti con il D.Lgs. 33/2013 (programmazione, affidamento, esecuzione).
- D.Lgs. 10 marzo 2023, n. 24 – Whistleblowing: obbligo di canali interni (scritti e orali), accesso al canale esterno ANAC, tutela della riservatezza e divieto di ritorsioni; definisce il regime sanzionatorio.
- Reg. (UE) 2016/679 (GDPR) e Codice Privacy – Regolano il bilanciamento fra trasparenza e protezione dei dati nelle pubblicazioni online, nell'accesso civico e nella gestione delle segnalazioni.

- **Indirizzi e Delibere ANAC**
- Trasparenza (sezioni “Amministrazione/Società Trasparente”)
- Delibera ANAC n. 1134 del 8.11.2017 “Nuove linee guida per l’attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici”.
- Delibera ANAC n. 495/2024 – Nuovi schemi di pubblicazione ex art. 48 D.Lgs. 33/2013: tre schemi obbligatori (Utilizzo risorse pubbliche; Organizzazione; Controlli su attività/organizzazione) e ulteriori schemi in sperimentazione; periodo transitorio di 12 mesi (scadenza ottobre 2025).
- Delibera ANAC n. 192/2025 – Attestazioni sugli obblighi di pubblicazione riferiti all’annualità 2024: stato delle pubblicazioni al 31/05/2025 e pubblicazione attestazione entro 15/07/2025; vale per OIV e organismi con funzioni analoghe (ODV).
- Trasparenza degli appalti (coordinamento con il nuovo Codice)
- Delibera ANAC n. 264/2023, aggiornata da Delibera n. 601/2023 – Elenco atti/dati del ciclo di vita dei contratti da pubblicare ai sensi del D.Lgs. 33/2013; novità operative dal 1/01/2024 in coerenza con BDNCP.
- Inconferibilità/Incompatibilità
- Delibera ANAC n. 464/2025 – Atto generale su ruoli, flussi e poteri di RPCT e ANAC in materia di D.Lgs. 39/2013 (dichiarazioni art. 20, pubblicità, istruttorie e segnalazioni).
- Whistleblowing
- Delibera ANAC n. 311/2023 (Linee guida su segnalazioni esterne), modificata da Delibera n. 479/2025: canali esterni, tutele e privacy.
- Delibera ANAC n. 478/2025 (Linee guida su canali interni): requisiti del gestore, procedure, tracciabilità, tempi di riscontro, informative e conservazione.
- Riferimenti metodologici PNA
- PNA 2022 e Aggiornamenti – Delibera ANAC n. 605/2023 (focus contratti pubblici) e Delibera n. 31/2025 – Aggiornamento 2024 (semplificazioni e strumenti operativi per pianificazione e trasparenza).

Ruoli e responsabilità interni

- RPCT – Coordina la strategia di prevenzione, presidia i processi del D.Lgs. 39/2013 (verifica e pubblicazione delle dichiarazioni, attivazione dei procedimenti), supporta l’ODV/OIV nelle attestazioni e nel controllo qualità dei dati di trasparenza.
- ODV (ex D.Lgs. 231/2001) con funzioni di OIV per la trasparenza – Redige le attestazioni sugli obblighi di pubblicazione secondo lo schema e le scadenze ANAC; svolge verifiche su completezza e aggiornamento delle sezioni Trasparenza, coordinandosi con RPCT e responsabili di processo.

IL PIANO NAZIONALE ANTICORRUZIONE

Il **Piano Nazionale Anticorruzione (PNA)** costituisce l’atto di indirizzo generale per l’applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Il **PNA 2022**, approvato con **Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023**, è finalizzato a rafforzare l’integrità pubblica e la programmazione di efficaci presidi di prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni, perseguendo nel contempo obiettivi di semplificazione e di efficientamento dell’azione amministrativa.

L’Autorità Nazionale Anticorruzione ha predisposto il PNA tenendo conto delle riforme e delle esigenze connesse all’attuazione del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** e della disciplina del **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**, valutando le ricadute sulla programmazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza in relazione alle diverse tipologie di amministrazioni ed enti, tenuti all’adozione del PIAO, del PTPCT o all’integrazione dei modelli di organizzazione e gestione ex **d.lgs. n. 231/2001**.

L’**Aggiornamento 2023 al PNA** è stato adottato al fine di fornire chiarimenti e integrazioni rispetto a quanto previsto dal PNA 2022, con particolare riferimento alle novità introdotte dal **nuovo Codice dei contratti pubblici**.

FINALITÀ E OBIETTIVI STRATEGICI DEL PIANO DI PREVENZIONE

Finalità

Con l'adozione del presente PTPCT, CFP Zanardelli intende perseguire un duplice ordine di finalità:

1. contrastare e prevenire il fenomeno dell'illegalità, consistente nella commissione di reati tipici, mediante lo sviamento di potere per fini illeciti, nonché, più in generale, ogni forma di abuso e/o strumentalizzazione dell'ufficio e delle funzioni a fini personali e/o di dolosa violazione delle norme e delle regole comportamentali per ottenere indebiti vantaggi di qualsiasi natura;
2. creare un contesto solidamente orientato ai valori della legalità, della trasparenza e dell'etica, attraverso un percorso gestionale, ma anche culturale, rivolto alla persona, in modo da condurre a considerare questi valori come naturali e intrinseci in ogni azione e decisione lavorativa e allo stesso tempo come parte integrante della qualità del servizio offerto.

Scopi del piano

Attraverso il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, CFP Zanardelli ha i seguenti scopi:

- **individuare le aree a maggior rischio corruzione**, in relazione al contesto (esterno e interno), all'attività e alle funzioni;
- **prevedere procedure** per l'attuazione delle decisioni in relazione al rischio di fenomeni corruttivi;
- **programmare la formazione** con particolare attenzione alle aree a maggior rischio di corruzione;
- **individuare le modalità di gestione delle risorse umane e finanziarie** idonee ad impedire la commissione dei reati;
- **definire procedure per l'aggiornamento del PTPCT**;
- **definire obblighi di informazione** nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza del PTPCT;
- **regolare un sistema informativo** per il monitoraggio sull'implementazione del PTPCT;
- **adottare ed aggiornare un Codice Etico di Comportamento** per i dipendenti e i collaboratori;
- **adottare ed aggiornare un Sistema Disciplinare** idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel PTPCT;
- **individuare specifici obblighi di trasparenza** ulteriori rispetto a quelli previsti dalle disposizioni di legge.

Obiettivi Strategici 2026-2028

Obiettivo 1 – Rafforzamento della trasparenza e della prevenzione della corruzione

KPI	Misure di prevenzione
% sezioni "Amministrazione Trasparente" conformi	Monitoraggio periodico del sito istituzionale; audit RPCT/RSGQ; aggiornamento procedure; tracciabilità degli atti

Obiettivo 2 – Formazione e diffusione della cultura della legalità

KPI	Misure di prevenzione
% personale formato sui temi anticorruzione	Monitoraggio periodico del sito istituzionale; audit RPCT/RSGQ; aggiornamento procedure; tracciabilità degli atti
Ore medie di formazione per dipendente/ruolo chiave	Monitoraggio partecipazioni; aggiornamento contenuti formativi; documentazione presenze

Obiettivo 3 – Digitalizzazione dei processi e utilizzo dell'e-procurement

KPI	Misure di prevenzione
% procedure di acquisto gestite su piattaforme	Utilizzo obbligatorio MEPA e SINTEL; standardizzazione delle procedure; istruzioni operative

digitali	
% CIG con tracciabilità completa	Digitalizzazione del ciclo dell'appalto; check-list procedurali; controlli a campione

Obiettivo 4 – Trasparenza e correttezza nelle procedure di acquisto e manutenzione

KPI	Misure di prevenzione
% affidamenti sottosoglia con adeguata motivazione e tracciabilità	Regolamento contratti; determina a contrarre motivata; segregazione dei ruoli
Incidenza affidamenti ripetuti allo stesso operatore (%)	Monitoraggio periodico affidamenti; analisi concentrazione; rotazione operatori

Obiettivo 5 – Trasparenza e imparzialità nella gestione del personale e dei collaboratori

KPI	Misure di prevenzione
% procedure di selezione con avviso pubblico e tracciabilità completa	Regolamenti sul reclutamento; commissioni formalizzate; pubblicità degli esiti
% verifiche sui conflitti di interesse effettuate	Raccolta dichiarazioni; controlli ex ante; obbligo di astensione

Obiettivo 6 – Presidio delle attività finanziate con fondi PNRR e risorse pubbliche

KPI	Misure di prevenzione
% milestone / target PNRR raggiunti nei tempi	Monitoraggio cronoprogrammi; verifiche documentali; responsabilità dedicate
% procedure PNRR sottoposte a controllo o audit	Audit mirati RPCT/RSGQ; controlli in fase di esecuzione e rendicontazione

Obiettivo 7 – Inclusione, parità di genere e pari opportunità (Agenda 2030)

KPI	Misure di prevenzione
Presenza di indicatori DEI nel reporting interno (Si/No)	Adozione politiche di inclusione; codice etico; monitoraggi qualitativi
Numero di iniziative DEI realizzate nel triennio	Azioni formative e di sensibilizzazione; comunicazione interna

Obiettivo 8 – Autovalutazione e metodo ANAC

KPI	Misure di prevenzione
% requisiti ANAC conformi (checklist)	Applicazione checklist ANAC; autovalutazione RPCT; miglioramento continuo
Numero di non conformità risolte	Piani di azione correttivi; monitoraggio stato di attuazione

L'attuazione e il monitoraggio delle misure previste nel presente PTPCT sono assicurati dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, in collaborazione con le strutture competenti. Per ciascun obiettivo e misura sono individuati specifici indicatori e target operativi, definiti e monitorati attraverso strumenti attuativi di supporto (quali tabelle di monitoraggio e report periodici), che consentono la verifica dell'efficacia delle azioni intraprese e l'eventuale attivazione di misure correttive.

SEZIONE I – IL PIANO DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

ANALISI DEL CONTESTO

L'analisi del contesto costituisce la prima fase del processo di gestione del rischio. Anche per la redazione del PTPCT 20265-2028 sono state preventivamente acquisite le informazioni necessarie a identificare il rischio corruttivo, sia in relazione alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'Azienda opera (contesto esterno), sia alla propria organizzazione (contesto interno).

IL CONTESTO ESTERNO

L'analisi del contesto esterno ha come obiettivo quello di evidenziare come le caratteristiche dell'ambiente nel quale CFP Zanardelli opera possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi, ad esempio, le variabili culturali, socioeconomiche e anche criminologiche presenti nel territorio, condizionando la valutazione del rischio corruttivo e la verifica dell'idoneità delle misure di prevenzione.

L'analisi del contesto esterno è riconducibile sostanzialmente a due tipologie di attività:

- l'acquisizione dei dati rilevanti
- l'interpretazione degli stessi ai fini della rilevazione del rischio corruttivo

Le informazioni di contesto esterno sono analizzate esclusivamente in chiave conoscitiva e preventiva e non costituiscono, in sé, elementi di rischio corruttivo diretto per l'Ente. Esse concorrono a orientare la successiva attività di valutazione del rischio, secondo l'impostazione metodologica delineata dall'Autorità Nazionale Anticorruzione.

CONTESTO LOMBARDO

Per quanto riguarda l'economia lombarda, si riportano di seguito i contenuti della collana "Economie Regionali - L'economia della Lombardia" n. 24 – 20 novembre 2025 redatta dalla sede di Milano della Banca d'Italia con la collaborazione delle altre Filiali della regione (Allegato 1).

LE IMPRESE - Gli andamenti settoriali

L'industria in senso stretto – Nella prima parte del 2025 l'attività industriale è rimasta stabile.

Secondo i dati di Unioncamere Lombardia, nei primi sei mesi del 2025 la variazione della produzione manifatturiera è stata dello 0,1 per cento su base annua. Al netto degli effetti stagionali, dopo i cali osservati a partire dalla metà del 2023, la produzione ha registrato un lieve recupero negli ultimi tre trimestri, più accentuato per le imprese di medie e grandi dimensioni. Gli andamenti sono stati eterogenei tra i diversi settori industriali: gli aumenti maggiori hanno riguardato i comparti dei minerali non metalliferi, degli alimentari, della chimica e farmaceutica, e dell'abbigliamento, mentre l'attività produttiva si è ridotta in misura accentuata per le imprese che operano nei settori dei mezzi di trasporto, del tessile e della gomma-plastica.

Le costruzioni e il mercato immobiliare. – I dati di Unioncamere Lombardia indicano che nel primo semestre del 2025 il fatturato del comparto dell'edilizia è aumentato del 2,4 per cento su base annua, in rallentamento rispetto al 4,1 per cento nella media del 2024. Le informazioni della Commissione nazionale paritetica per le Casse edili sul numero di ore lavorate confermano il rallentamento: 1,5 per cento la crescita del primo semestre rispetto ai primi sei mesi del 2024, a fronte del 4,8 per cento nella media dello scorso anno. Il PNRR ha continuato a sostenere l'attività nel comparto delle opere pubbliche: secondo la nostra indagine, nei primi nove mesi del 2025 quasi il 40 per cento delle imprese lombarde operanti nel settore ha registrato un aumento delle commesse legate al Piano.

Nel primo semestre del 2025 le transazioni di immobili residenziali sono aumentate del 9,6 per cento rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso (0,5 per cento nella media del 2024). Le quotazioni degli immobili residenziali sono salite del 4,1 per cento nel primo semestre del 2025 (4,1 per cento nella media del 2024). Le vendite di immobili non residenziali sono aumentate dell'1,9 per cento nei primi sei mesi del 2025 rispetto al corrispondente periodo dell'anno scorso (2,7 per cento la variazione media del 2024) L'andamento sia delle compravendite sia delle quotazioni è prevalentemente riconducibile agli immobili destinati alle attività commerciali e a uso ufficio; gli immobili a uso produttivo hanno invece fatto registrare una flessione, sia nel numero di transazioni, sia nei prezzi di vendita.

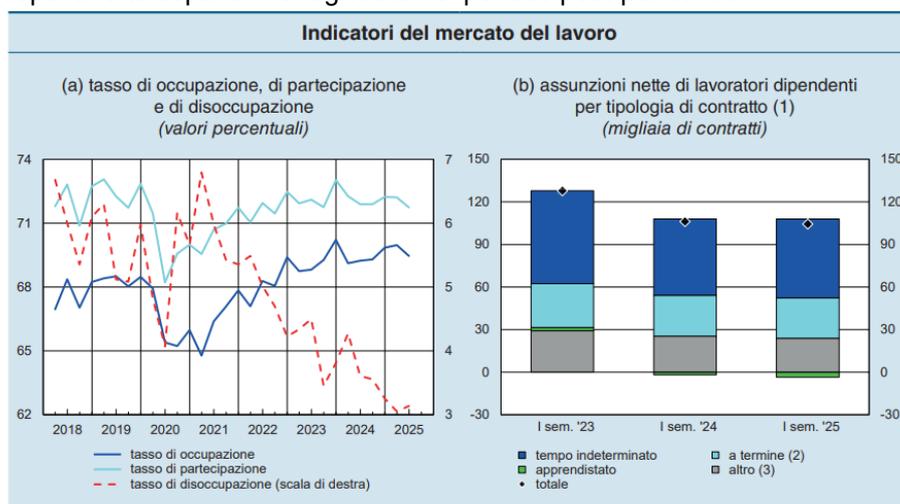
I servizi privati non finanziari. – La crescita dell'attività nel terziario è proseguita a tassi moderati nel corso dei primi nove mesi del 2025. Secondo il sondaggio della Banca d'Italia, circa un terzo delle imprese dei servizi ha aumentato il fatturato, mentre oltre un quarto ha registrato un calo. La variazione è stata più contenuta nel comparto dell'alloggio e ristorazione. Nel commercio all'ingrosso il fatturato ha sostanzialmente ristagnato, mentre è cresciuto lievemente in quello al dettaglio, ma solo per gli operatori di dimensioni medie e grandi.

Gli scampi con l'estero - Nella prima parte del 2025 il valore delle esportazioni di beni della regione è rimasto invariato rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (in crescita del 2,1 per cento per l'Italia). Valutata a prezzi costanti, la variazione delle vendite all'estero è stata lievemente negativa (-0,6 per cento), a fronte di previsioni di un moderato rafforzamento della domanda potenzialmente rivolta alla regione nell'anno. Nel semestre, le esportazioni lombarde sono state sostenute soprattutto dalle vendite dei comparti della farmaceutica e dell'industria alimentare, che hanno controbilanciato il calo registrato nei beni intermedi, più connessi con l'andamento congiunturale dell'industria, in particolare elettronica, metallurgia, gomma-plastica, macchinari. Le esportazioni dei comparti più esposti alla concorrenza di paesi a basso costo del lavoro, come quello del tessile e abbigliamento, sono ancora diminuite. Il settore dei mezzi di trasporto ha invece registrato un contenuto incremento delle vendite, grazie al positivo andamento dell'aerospaziale che ha più che compensato la diminuzione delle vendite di parti e accessori per autoveicoli. Le esportazioni sono cresciute verso i paesi della UE, mentre sono complessivamente diminuite nel resto del mondo. Secondo il sondaggio congiunturale della Banca d'Italia, nei primi nove mesi del 2025 le tensioni commerciali connesse con l'aumento dei dazi da parte degli Stati Uniti hanno avuto riflessi negativi sulle vendite complessive di circa il 37 per cento delle imprese industriali; la quota sale a oltre il 50 per cento per quelle che esportano nel mercato statunitense (circa il 40 per cento del campione).

Le condizioni economiche e finanziarie – I risultati reddituali attesi per il 2025 sono positivi per larga parte delle imprese lombarde: nonostante la debolezza congiunturale, circa l'80 per cento delle aziende dell'industria e dei servizi si aspetta di chiudere in utile l'esercizio in corso, una quota in lieve calo rispetto al 2024, ma che si conferma superiore ai valori registrati nel periodo pre-pandemico. La redditività elevata e la crescita contenuta degli investimenti produttivi hanno consentito alle imprese di mantenere ampie riserve in attività finanziarie. In base ai risultati del sondaggio congiunturale, la quasi totalità delle imprese ha valutato la propria liquidità sufficiente a fronteggiare fino alla fine dell'anno le necessità operative e il rimborso delle rate dei finanziamenti.

IL MERCATO DEL LAVORO

Nel primo semestre gli occupati sono aumentati dell'1,1 per cento rispetto al periodo corrispondente dello scorso anno (0,8 per cento l'incremento nella media del 2024); il tasso di occupazione si è attestato al 69,7 per cento, 0,5 punti percentuali al di sopra dei valori del primo semestre del 2024. Nell'industria in senso stretto il numero di addetti è cresciuto, recuperando il calo del biennio 2023-24, mentre nei servizi l'aumento è stato più contenuto, dopo la forte espansione registrata nel periodo post-pandemico.



Fonte: per il pannello (a), Istat, *Rilevazione sulle forze di lavoro*; per il pannello (b), osservatorio sul precariato dell'INPS.

(1) Assunzioni al netto delle cessazioni e delle trasformazioni. L'universo di riferimento sono i lavoratori dipendenti del settore privato, a esclusione dei lavoratori domestici e degli operai agricoli, e i lavoratori degli Enti pubblici economici. – (2) Comprende anche gli stagionali. – (3) Comprende somministrazione e lavoro intermittente.

Nel semestre sono state create circa 104.000 nuove posizioni di lavoro alle dipendenze al netto delle cessazioni (106.000 nel primo semestre del 2024).

Il tasso di partecipazione al mercato del lavoro si è mantenuto stabile al 72,0 per cento nella media del semestre. Il numero di persone in cerca di occupazione ha continuato a ridursi in misura significativa e il tasso di disoccupazione è sceso ulteriormente, collocandosi al 3,1 per cento (6,7 per cento in Italia). La crescita delle retribuzioni contrattuali ha progressivamente rallentato rispetto al 2024 (3,2 per cento su base annua nel secondo trimestre). Nella prima parte dell'anno è stata sostenuta soprattutto dal rinnovo del Contratto collettivo nazionale del lavoro (CCNL) del comparto delle costruzioni; nei prossimi mesi l'andamento dipenderà anche dall'esito delle negoziazioni relative al CCNL dei metalmeccanici, scaduto a giugno del 2024, il secondo contratto per numero di lavoratori coinvolti nel settore privato dopo quello del terziario.

IL REDDITO E I CONSUMI DELLE FAMIGLIE

Nella prima parte del 2025 il reddito disponibile delle famiglie lombarde è aumentato, su base annua, del 2,9 per cento a valori correnti (2,8 nel 2024), beneficiando dell'incremento del numero di occupati e delle retribuzioni. In termini reali, il reddito è però cresciuto solo dello 0,9 per cento, in rallentamento dall'1,4 nella media del 2024.

Nel primo semestre dell'anno la crescita dei consumi è stata dello 0,7 per cento in termini reali rispetto allo stesso periodo dell'anno passato, in linea con la media nazionale. Secondo le stime di Confcommercio, l'incremento si manterrebbe contenuto anche nella restante parte dell'anno.

I consumi hanno risentito sia del clima di fiducia, che stenta a recuperare pienamente i valori pre-pandemici, sia dell'andamento dei prezzi. L'inflazione, tornata a salire dalla seconda metà del 2024, si è stabilizzata solo nei mesi più recenti del 2025. A settembre la variazione dei prezzi sui dodici mesi è risultata pari all'1,4 per cento in Lombardia (1,6 in Italia). L'andamento è stato trainato dai rincari dei beni alimentari (2,8 per cento) e dei servizi (2,6), in particolare quelli ricettivi e della ristorazione.

Le misure di sostegno alle famiglie. – Secondo i più recenti dati diffusi dall'Istat, nel 2024 l'8,1 per cento delle famiglie del Nord Ovest era in una situazione di povertà assoluta, un dato solo lievemente inferiore alla media nazionale (8,4 per cento). Si tratta di famiglie che non hanno le risorse economiche necessarie per l'acquisto di un paniere di beni e servizi ritenuti essenziali a soddisfare bisogni fondamentali nella vita quotidiana (soglia di povertà).

La legge di bilancio per il 2025 ha modificato i criteri di accesso e di calcolo dell'Assegno di inclusione (AdI), la principale misura di contrasto alla povertà, e del Supporto per la formazione e il lavoro (SFL), volto ad agevolare l'impiego degli individui considerati occupabili, con età compresa tra i 18 e i 59 anni e in condizione di difficoltà economica. L'innalzamento delle soglie ISEE e di reddito familiare ha ampliato la platea dei potenziali beneficiari e ha aumentato l'integrazione economica riconosciuta ai nuclei già percettori. Un'ulteriore misura a sostegno delle famiglie è rappresentata dall'Assegno unico e universale (AUU), previsto su richiesta per i nuclei familiari con figli a carico, senza limiti di reddito. Tra gennaio e luglio è stato corrisposto per almeno una mensilità a circa 1 milione di famiglie, il 92 per cento delle aventi diritto, e ha riguardato più di 1,6 milioni di minori.

L'INDEBITAMENTO E IL RISPARMIO DELLE FAMIGLIE

L'indebitamento. La crescita dei finanziamenti alle famiglie si è intensificata nel primo semestre del 2025 (3,4 per cento a giugno sui dodici mesi), riflettendo principalmente l'accelerazione della componente dei mutui per l'acquisto di abitazioni (3,1 per cento a giugno su base annua; 1,8 nel 2024). Il credito al consumo ha continuato a crescere a ritmi elevati (6,4 per cento sui dodici mesi a giugno, 6,7 a dicembre del 2024), sia nella componente finalizzata (7,0 per cento), sostenuta dai finanziamenti per l'acquisto di autovetture, sia in quella dei prestiti non finalizzati (6,1 per cento). Nella prima parte del 2025 il tasso di interesse medio sui nuovi crediti al consumo è rimasto sostanzialmente stabile (8,7 per cento nel secondo trimestre).

Il risparmio. – I depositi bancari sono cresciuti del 2,6 per cento nei dodici mesi terminanti a giugno, corrispondente a un incremento pari a 6,0 miliardi di euro. La dinamica positiva, proseguita anche nei mesi estivi (3,1 per cento l'incremento annuo ad agosto), è attribuibile esclusivamente ai conti correnti, mentre la componente a risparmio ha registrato un lieve calo. Il valore dei titoli in portafoglio è salito dell'8,7 per cento a giugno su base annua; l'incremento è legato principalmente all'aumento dei corsi azionari e all'acquisto di

quote di fondi comuni.

Il quadro socio-economico regionale delineato rappresenta il contesto generale di riferimento entro cui operano i sistemi produttivi e istituzionali lombardi e non evidenzia elementi riconducibili a rischi corruttivi diretti, ma descrive un ambiente caratterizzato da complessità economica e amministrativa che richiede adeguati presidi di trasparenza e correttezza procedurale.

CONTESTO BRESCIANO

Brescia è un territorio dinamico e produttivo, ma si trova di fronte a trasformazioni demografiche ed economiche che richiedono una visione strategica integrata per affrontare le sfide future e valorizzare al meglio la sua ricca diversità.

Tessuto imprenditoriale

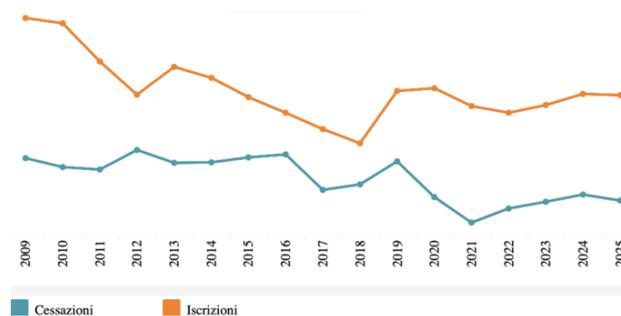
Brescia si conferma anche nel terzo trimestre come un territorio particolarmente vivace dal punto di vista imprenditoriale, con dinamiche che non sempre ricalcano le regionali. Infatti, la nostra provincia si muove in controtendenza rispetto al quadro lombardo, evidenziando una variazione positiva dello 0,6% delle imprese attive su base annua; le imprese attive sono circa 117 mila, con una variazione trimestrale positiva, che tiene conto delle nuove iscrizioni e delle cessazioni. (*L'analisi congiunturale del III trimestre elaborata da Confapi – all.2*)

Demografia delle imprese bresciane – III trimestre 2025

III trimestre 2025	registrate	imprese attive	iscrizioni	cessazioni	saldo
Imprese totali	117.102	105.123	1.323	898	425
<i>(variazione congiunturale)</i>	0,36%	0,40%	1,13%	0,77%	
Di cui: imprese manifatturiere	13.834	12.620	68	82	-14

Elaborazione Centro Studi Confapi Brescia su dati Movimprese III trimestre

Brescia – serie storica di iscrizioni e cessazioni dal 2009 al III trimestre 2025



Di seguito invece un'indagine congiunturale realizzata da Unioncamere Lombardia ed elaborati dal Servizio Studi della Camera di Commercio.

Industria: La produzione industriale bresciana, nel terzo trimestre 2025, ha fatto registrare una crescita del + 0,9% sul trimestre precedente (congiunturale) e una significativa crescita del + 3,9% rispetto all'analogo periodo di riferimento dello scorso anno (tendenziale), confermando l'inversione di rotta già registrata nel trimestre precedente che già vedeva una ripresa dopo otto trimestri consecutivi con segno negativo. I settori che registrano le migliori performance sono: legno/mobilia (+ 27,6% su base annua), alimentari (+ 11,3%) e pelli calzature (+5,8%); segno negativo, invece, per minerali non metalliferi (- 6,6%), chimica (-5,5%) e mezzi di trasporto (-3,3%). Sostanzialmente stabile l'occupazione nel trimestre. Il maggior rischio percepito dalle imprese bresciane è quello legato all'inasprimento delle tensioni geopolitiche internazionali (47,2%), seguito a poca distanza dai costi energetici e delle materie prime più elevati rispetto ai concorrenti esteri (40,3%). Seguono in ordine di importanza l'aumento delle tariffe USA e le politiche protezionistiche internazionali (39,5%), il basso potere d'acquisto delle famiglie (20,8%) e l'instabilità normativa e la fine degli incentivi fiscali in alcuni settori (20,3%). L'analisi per settore rivela una preoccupazione generalizzata per l'aumento dei costi energetici e delle materie prime rispetto ai concorrenti esteri, tra cui spicca il settore siderurgico con il 74,4%, e l'inasprimento delle tensioni geopolitiche internazionali, con il settore gomma e plastica al 57,3%. Sul fronte delle opportunità la misura più frequentemente indicata come potenzialmente favorevole è costituita dalla

riduzione delle tensioni geopolitiche e una maggiore stabilità internazionale, con il 52,2% delle imprese interpellate, seguita a brevissima distanza dal calo dei costi delle materie prime e il recupero di marginalità (52,0%). Seguono le opere del PNRR e gli investimenti nella transizione ecologica e digitale con il 22%. Più nel dettaglio i settori della chimica, siderurgico e alimentari attribuiscono una grande importanza al calo dei costi delle materie prime, con percentuali che vanno dal 60% al 75%, mentre i settori meccanica e tessile considerano importante fattore di ripresa il calo delle tensioni geopolitiche a livello internazionale.

Artigianato: Il settore dell'artigianato bresciano ha fatto registrare una crescita della produzione del + 0,1% sul trimestre precedente e una crescita del + 1,3% rispetto all'analogo periodo di riferimento dello scorso anno. I settori che registrano le migliori performance, su base annua, sono: tessile (+ 18%), meccanica (+ 3,3%) cartastampa (+ 1,6%); segno negativo, per i minerali non metalliferi (- 11,7), abbigliamento (- 11,2) e gomma-plastica (- 3,3%). L'occupazione registra un lieve incremento (+ 0,3%). Per le imprese artigiane bresciane il maggior rischio percepito è costituito dagli alti costi dell'energia e delle materie prime rispetto agli altri paesi (49,1%), seguito dall'inasprimento delle tensioni geopolitiche internazionali (33,2%) e dal basso potere d'acquisto delle famiglie (31,8%). Seguono l'aumento delle tariffe USA e le politiche protezionistiche internazionali (27,3%) e l'instabilità normativa e la fine degli incentivi fiscali in alcuni settori (21,2%). In secondo ordine la pressione dei tassi d'interesse e dell'accesso al credito (12,2%). Per quanto riguarda le opportunità, la misura più frequentemente indicata come potenzialmente favorevole è costituita dal calo dei costi delle materie prime e il recupero della marginalità (60,7%). Seguono la riduzione delle tensioni geopolitiche e una maggiore stabilità internazionale (42,8%) e la riduzione dei tassi di interesse e un accesso al credito più favorevole (22,4%). In secondo ordine le opere del PNRR e gli investimenti nella transizione ecologica e digitale (13,7%) e l'aumento delle spese per la difesa in Europa (10,1%).

Il calo dei costi delle materie prime e la riduzione delle tensioni geopolitiche emergono come fattori potenzialmente trainanti per la maggior parte dei settori e le diverse dimensioni aziendali. Diminuzione dei tassi d'interesse, PNRR e aumento delle spese per la difesa in Europa sono fattori che vengono sicuramente percepiti come opportunità, anche se in maniera minore.

Commercio: Il settore del Commercio evidenzia, quanto a fatturato, un aumento dell'1% rispetto all'analogo trimestre dell'anno precedente (ma in diminuzione rispetto alla rilevazione precedente che registrava un + 1,5%). Riguardo le aspettative degli imprenditori sale, rispetto al trimestre precedente, la percentuale di coloro che si aspettano fatturati in diminuzione per il trimestre successivo (dal 20,3% al 22,2%), mentre scende la percentuale di quanti si aspettano un aumento del fatturato (dal 24,6% al 22,9%). Stabilità è prevista nel 55,1% dei casi. Il settore registra, riguardo all'occupazione, un saldo negativo, nel trimestre, del - 0,9%

Servizi: Il settore dei Servizi evidenzia, quanto a fatturato, un ulteriore incremento del 4,8% rispetto all'analogo trimestre dell'anno precedente, mentre riguardo le aspettative degli imprenditori, ammonta al 16,8% la percentuale di coloro che si aspettano fatturati in diminuzione per il trimestre successivo. Rimane però alta la percentuale di quanti si aspettano stabilità (70%) o un aumento del fatturato (13,2%). Quanto all'occupazione, il settore registra una sostanziale stabilità.

MERCATO DEL LAVORO

Il mercato del lavoro bresciano mostra segnali complessivamente incoraggianti nel terzo trimestre del 2025. I dati dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro della Provincia di Brescia evidenziano un aumento degli avviamenti al lavoro e, allo stesso tempo, una contrazione delle cessazioni, delineando un quadro di moderata crescita occupazionale.

Nel periodo luglio–settembre 2025 le pratiche di avviamento al lavoro hanno raggiunto quota 59.807, con un incremento di 895 unità rispetto allo stesso trimestre del 2024 (+1,52%). Parallelamente si registra una diminuzione delle cessazioni, scese a 56.275 (-515, pari a -0,9%), mentre le proroghe contrattuali risultano in calo del 2,5%, attestandosi a 30.770 rispetto alle 31.576 dell'anno precedente.

Nel confronto tra i due periodi emerge tuttavia una riduzione delle trasformazioni contrattuali da forme flessibili a tempo indeterminato: nel terzo trimestre 2025 sono state 5.661, con un calo di 742 pratiche (-11,6%). Un dato rilevante che trova però parziale compensazione nell'aumento degli avviamenti direttamente a tempo indeterminato, cresciuti di 808 unità (+9,25%).

Analizzando le tipologie contrattuali, oltre la metà degli avviamenti continua a essere concentrata sui contratti a tempo determinato, che rappresentano il 57,1% del totale (34.145 pratiche). Seguono i contratti a tempo

indeterminato con il 15,9% (9.547), la somministrazione con il 12,4% (7.428), il lavoro intermittente con il 6,75% (4.037) e l'apprendistato, che si conferma la forma meno utilizzata con appena il 3,7% degli avviamenti (2.236). In termini dinamici, crescono il lavoro intermittente (+11%) e il tempo determinato (+0,51%), mentre risultano in flessione apprendistato (-5,8%) e somministrazione (-2,8%).

Dal punto di vista settoriale, il confronto tra il terzo trimestre 2025 e quello del 2024 evidenzia saldi positivi nelle attività dei servizi di alloggio e ristorazione (+7,6%), nel trasporto e magazzinaggio (+14,3%), nell'istruzione (+3,2%) e nella sanità e assistenza sociale (+4,5%). In aumento anche gli avviamenti in agricoltura (+1,9%) e nelle costruzioni (+6,1%), mentre il comparto manifatturiero mostra una sostanziale stabilità (-0,2%), dato significativo nel contesto economico attuale.

Segnali negativi arrivano invece dal commercio (-7,2%), dai servizi alle imprese (-4,8%), dai servizi di informazione e comunicazione (-20%) e dalle altre attività dei servizi alla persona (-8%). Nel complesso, il terziario continua a rappresentare il fulcro del mercato del lavoro bresciano, concentrando il 61,6% degli avviamenti, contro il 19,8% dell'industria in senso stretto, il 9,5% dell'agricoltura e il 9,1% delle costruzioni.

Sul fronte del genere, nel terzo trimestre 2025 si accentua ulteriormente lo squilibrio a favore degli uomini, che rappresentano il 55,1% degli avviamenti, contro il 44,9% delle donne. Il gap di genere sale così a 10,2 punti percentuali, rispetto ai 9,2 punti registrati nello stesso periodo del 2024.

Resta sostanzialmente stabile la distribuzione degli avviamenti per modalità di lavoro: il tempo pieno interessa il 62,2% delle nuove attivazioni, mentre il part-time sfiora il 30%. In una quota non trascurabile di casi (7,8%) l'orario di lavoro non risulta definito nel contratto.

Infine, l'incremento complessivo degli avviamenti riguarda sia i lavoratori italiani (+1,63%) sia i cittadini extra comunitari (+2%), mentre si registra una riduzione delle assunzioni di cittadini comunitari (-1,6%).

La digitalizzazione: Scenario attuale e prospettive della maturità digitale

Alla data attuale, il livello di digitalizzazione del territorio bresciano si colloca in una fase di transizione avanzata ma non ancora pienamente matura. L'analisi si fonda sugli ultimi indicatori ufficiali disponibili, diffusi nel 2025 e tuttora validi, che consentono di delineare uno scenario affidabile e coerente con l'evoluzione in atto.

Secondo l'indice SELF i4.0, che misura il grado medio di digitalizzazione delle imprese su una scala da 0 a 4, Brescia registra un valore pari a 2,58. Tale risultato colloca la provincia poco sopra la metà teorica della scala, indicando un livello di maturità digitale intermedio, in cui le tecnologie digitali sono già presenti nei processi produttivi, organizzativi e gestionali, ma non ancora pienamente integrate in modo sistemico e trasversale.

Nonostante il valore assoluto non particolarmente elevato, il dato assume una rilevanza significativa se letto in chiave comparativa: Brescia si posiziona infatti all'11ª posizione a livello nazionale. Questo collocamento evidenzia come il sistema produttivo bresciano risulti mediamente più digitalizzato rispetto alla maggior parte delle realtà italiane, confermando il ruolo del territorio come uno dei poli industriali più dinamici del Paese. Il buon piazzamento riflette la presenza di un tessuto imprenditoriale strutturato, fortemente orientato all'export, e supportato da un ecosistema camerale e formativo attivo nella promozione dell'innovazione e degli strumenti Impresa 4.0.

Parallelamente, l'analisi della maturità digitale delle persone restituisce un quadro più articolato. L'indice, espresso su una scala da 0 a 1, raggiunge nel caso bresciano il valore di 0,57, collocando la provincia al 42° posto nella graduatoria nazionale. Anche in questo caso il punteggio supera la metà della scala, segnalando una diffusione non trascurabile delle competenze digitali di base e dell'utilizzo dei servizi online, ma evidenziando al contempo una criticità relativa rispetto ad altre province italiane.

La distanza tra il buon posizionamento delle imprese e la più modesta performance dei cittadini mette in luce un elemento strutturale: nel 2026 la transizione digitale bresciana appare trainata prevalentemente dal sistema produttivo, mentre procede più lentamente sul piano delle competenze diffuse della popolazione. Questo disallineamento rappresenta una sfida strategica, poiché una digitalizzazione efficace e duratura richiede non solo imprese tecnologicamente avanzate, ma anche cittadini in grado di utilizzare consapevolmente strumenti digitali, servizi pubblici online e nuove forme di lavoro e apprendimento.

In prospettiva, il 2026 si configura dunque come un anno di consolidamento, più che di svolta. Brescia parte da una base solida, con indicatori superiori alla media nazionale e un posizionamento competitivo, ma si trova di fronte alla necessità di innalzare la qualità della digitalizzazione, spostando il baricentro dall'adozione iniziale delle tecnologie alla loro integrazione avanzata nei processi economici e sociali. In particolare, i margini di miglioramento risultano ampi se si considera che entrambi gli indici digitali si collocano solo di poco oltre la metà delle rispettive scale di misurazione.

Le prospettive di sviluppo per il territorio bresciano nel medio periodo sono tuttavia favorevoli. Le risorse messe a disposizione dal PNRR, i programmi di supporto del sistema camerale, i bandi per l'innovazione digitale e l'azione dei Punti Impresa Digitale costituiscono leve concrete per accelerare il percorso di maturazione digitale. La sfida principale sarà quella di ridurre il divario tra imprese e cittadini, investendo nella formazione, nell'inclusione digitale e nella diffusione delle competenze, in modo da trasformare il buon posizionamento relativo di Brescia in una crescita strutturale e duratura del capitale digitale del territorio.

Il turismo: Secondo gli ultimi dati disponibili e utilizzati nei report territoriali diffusi nel 2025, la città di Brescia conferma una dinamicità significativa sul piano turistico. L'intensità delle presenze è stimata in circa 21.218 presenze turistiche per chilometro quadrato di superficie urbanizzata, un valore che colloca il capoluogo in una fascia medio-alta di pressione turistica rispetto allo spazio effettivamente consumato.

Tale indicatore evidenzia una buona capacità di attrazione dei flussi, soprattutto in relazione alle dimensioni e alla configurazione urbana del territorio. Tuttavia, l'analisi dell'impatto economico del comparto restituisce un quadro più contenuto. Nel 2025, l'incidenza del valore aggiunto generato dalle attività turistiche sul valore aggiunto complessivo della città di Brescia si attesta infatti intorno al 3,26%, una quota che non risulta proporzionale alla densità delle presenze registrate.

Questo divario tra intensità dei flussi turistici e contributo economico del settore suggerisce la presenza di margini di crescita qualitativa, più che quantitativa. In particolare, emergono potenziali ambiti di sviluppo legati all'aumento della permanenza media, alla capacità di spesa dei visitatori e a una maggiore integrazione del turismo con il sistema produttivo locale e con le filiere culturali, commerciali ed enogastronomiche.

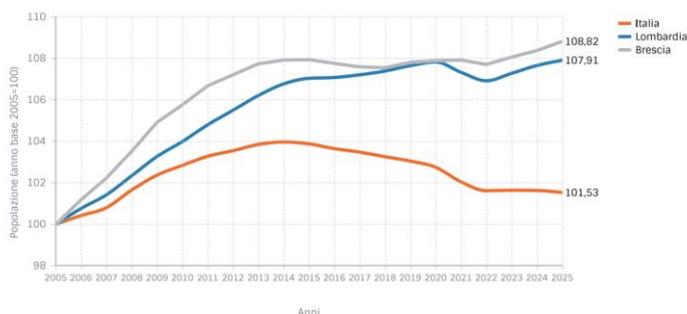
Nel complesso, il turismo bresciano nel 2025 si configura come un comparto vivace e in espansione nei flussi, ma ancora sottodimensionato in termini di impatto sul valore aggiunto, delineando uno scenario in cui le politiche di valorizzazione dovranno orientarsi verso il rafforzamento della qualità e dell'indotto economico dell'esperienza turistica.

Sostenibilità e Green Economy: Nel 2025 il territorio bresciano presenta un profilo di sostenibilità complessivamente avanzato, pur non privo di criticità ambientali rilevanti. Il quadro che emerge è caratterizzato da elevate performance nella produzione di energia da fonti rinnovabili e da progressi concreti nella gestione dei rifiuti, che si contrappongono però a pressioni ambientali ancora significative, in particolare in termini di qualità dell'aria e consumo di suolo. Nonostante Brescia rientri tra le dieci città italiane più esposte ai fenomeni di inquinamento atmosferico, i risultati conseguiti dalla green economy a livello provinciale risultano nel complesso positivi. In particolare, nel 2025 l'incidenza della produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili sul totale dell'energia prodotta raggiunge il 74,96%, evidenziando un ruolo di primo piano del territorio nel percorso di transizione energetica. Tale risultato è principalmente riconducibile alla forte presenza del comparto idroelettrico, affiancato da una crescita progressiva del fotovoltaico e delle bioenergie. Risultati favorevoli si registrano anche sul fronte dell'economia circolare. L'incidenza della raccolta differenziata sul totale dei rifiuti prodotti si attesta al 76,22%, valore che colloca Brescia al 23° posto nella graduatoria nazionale. Il dato evidenzia un livello di efficienza superiore alla media italiana e conferma l'efficacia delle politiche locali orientate alla riduzione dei rifiuti e al recupero di materia. Maggiore attenzione è invece richiesta sul tema del consumo di suolo, che rappresenta uno degli aspetti più critici dal punto di vista ambientale. Nel 2025, l'incidenza del suolo consumato sulla superficie territoriale complessiva raggiunge il 10,47%, riflettendo una forte antropizzazione legata allo sviluppo industriale e infrastrutturale del territorio. Tale valore, superiore alla media nazionale, costituisce un elemento di pressione ambientale che impone strategie di contenimento e di rigenerazione urbana.

Nel complesso, il sistema bresciano evidenzia una dinamica positiva sul piano della sostenibilità economico-ambientale, con risultati di eccellenza nei settori della produzione energetica rinnovabile e della gestione dei rifiuti. Permangono tuttavia criticità strutturali, in particolare con riferimento alla qualità dell'aria e all'elevato consumo di suolo, che delineano la necessità di politiche integrate capaci di conciliare sviluppo economico, tutela ambientale e qualità della vita.

Scenari demografici: Dopo un aumento sostenuto dal 2005 al 2010 (circa 10.000 residenti in più ogni anno), la popolazione residente nella provincia di Brescia ha rallentato la sua crescita, diminuendo addirittura nel triennio 2015-2017, per poi riprendere a salire, ma in maniera molto meno marcata rispetto al decennio precedente. Ovviamente nel 2020 e 2021, anni della pandemia, si è osservato un nuovo picco negativo. Il trend è abbastanza simile a quello lombardo, mentre è decisamente diverso da quello nazionale. Infatti, dal 2014 la popolazione residente in Italia decresce costantemente.

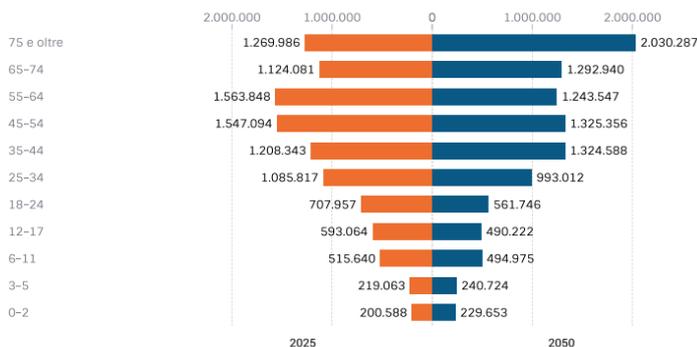
Andamento della popolazione in provincia di Brescia, Lombardia e Italia, 2005-2025 su anno base (2005=100)



Fonte: elaborazione degli autori su dati Istat.

Anche la provincia di Brescia risente dell'invecchiamento della popolazione, pur se in maniera più contenuta di quanto avvenga nel territorio nazionale e regionale. Sebbene l'età media della popolazione continui a crescere anche a Brescia – da 44 anni nel 2017 a 45,9 nel 2025 – il valore resta leggermente più basso di quello regionale (46,4 anni) e nazionale (46,8 anni). Negli ultimi 20 anni, inoltre, la popolazione over 65 è salita da 203.279 unità (19%) a 293.311 unità (26%). I minori residenti nella provincia di Brescia, che pur sono aumentati in termini assoluti (da 177.160 a 199.400), sono invece diminuiti in termini relativi nella composizione della popolazione generale passando dal 17% al 15%. Inoltre, a contenere il declino delle nascite contribuisce in modo significativo la popolazione straniera, come vedremo più sotto. L'invecchiamento della popolazione sarà ancora più marcato in futuro. Poiché non è disponibile il dato previsionale provinciale, si può guardare alle tendenze previste per la regione Lombardia, da cui si evince che nel 2050 gli over 65 saranno circa 3,3 milioni (32% della popolazione), mentre i minori saranno 1,6 milioni (14%).

Previsione della popolazione residente in Lombardia nel 2050



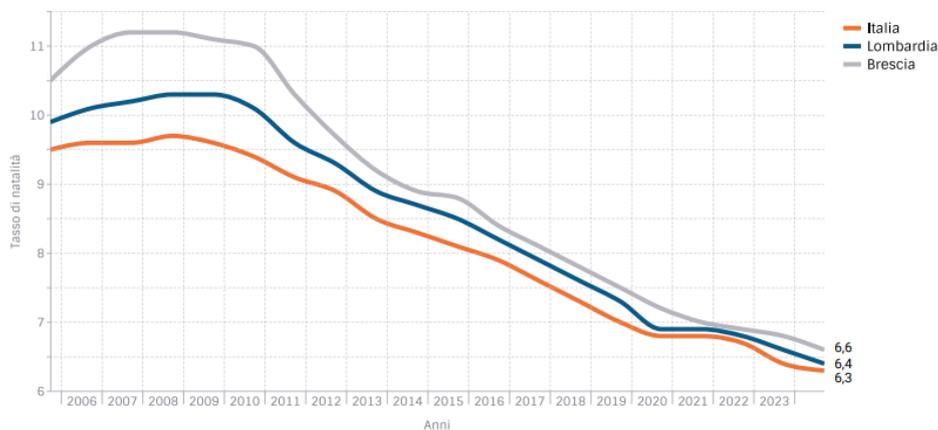
Fonte: elaborazione degli autori su dati Istat.

Brescia si conferma tra le province con la maggiore incidenza di popolazione straniera, il 12%, in linea con il dato regionale ma in contrasto con quello nazionale, 9%. La maggioranza degli stranieri ha cittadinanza di un paese europeo non UE (37.535 unità, pari al 24,5% del totale della popolazione straniera) e dell'Unione Europea (30.041 unità, pari al 19,6%). Seguono coloro che hanno cittadinanza di un paese dell'Asia centro meridionale, 32.821 unità, pari al 21,4%, componente cresciuta maggiormente in 20 anni (+110%). I cittadini invece con cittadinanza di un paese africano crescono ma in maniera più contenuta.

Guardando alla popolazione con cittadinanza straniera per classi di età, emerge che i minori sono il 23%, mentre coloro che hanno da 18 a 44 anni sono il 46%. Si tratta quindi di una popolazione giovane, che contribuisce, come si diceva sopra, a contenere l'invecchiamento della popolazione. In particolare, se si confronta la popolazione straniera con quella italiana per fasce di età, emerge che circa un quarto dei bambini sotto i 12 anni ha cittadinanza straniera, il che dovrebbe aprire profonde riflessioni sull'integrazione e sul futuro del territorio, soprattutto alla luce del fatto che, secondo i dati nazionali (non si dispone del dato sulla provincia), i minori che vivono in povertà sono spesso stranieri.

Anche la provincia di Brescia registra un crollo nel tasso di natalità, sceso dal 10,5 del 2005 al 6,6 del 2024, seguendo un andamento simile a quello regionale e nazionale.

Tasso di natalità in provincia di Brescia, Lombardia e Italia, 2005-2024



Fonte: elaborazione degli autori su dati Istat.

La presenza straniera contribuisce a mitigare il peggioramento degli indicatori relativi alla natalità. Ad esempio, se l'età media delle madri alla nascita del primo figlio conferma un progressivo rinvio della maternità - sebbene in provincia di Brescia, dove raggiunge i 32,1 anni sia più bassa rispetto alla Lombardia (32,7) e all'Italia (32,5) - il valore si differenzia tra le madri con cittadinanza italiana (32,9) e quelle con cittadinanza straniera (29,4). L'indice di vecchiaia, che esprime il rapporto tra la popolazione over 65 e la popolazione di età 0-14 anni, conferma un netto squilibrio generazionale: nel 2025 nella provincia di Brescia si attesta a 184,3 (era 121,4 nel 2005), alto ma inferiore a quello regionale (195,5) e nazionale (207,6). Infine, l'indice di dipendenza strutturale, che esprime il rapporto tra la popolazione in età non attiva (0-14 anni e over 65) e la popolazione in età attiva (15-64 anni) è previsto nel 2025 a 55,6 (era 47,2 nel 2005), più basso della media regionale (56,4) e nazionale (57,8). Questo dato ha forti implicazioni sul piano previdenziale, sanitario e dell'assistenza, ponendo interrogativi sulla sostenibilità futura del welfare.

CRIMINALITA' NEL TESSUTO BRESCIANO

Nel 2025 il quadro della criminalità nel territorio bresciano si presenta complesso e articolato, con elementi di criticità persistenti affiancati da segnali di miglioramento operativo e di contrasto da parte delle forze dell'ordine. L'analisi si fonda sui dati ufficiali del Ministero dell'Interno, rielaborati dal Sole 24 Ore e sulle comunicazioni della Questura di Brescia, che restituiscono una fotografia aggiornata e comparabile a livello nazionale (<https://lab24.ilsole24ore.com/indice-della-criminalita/classifica/>).

Secondo l'Indice della criminalità 2025 (basato sui delitti denunciati nel 2024 e riferiti ogni 100.000 abitanti), la provincia di Brescia si colloca intorno al 40° posto su 107 province italiane ed al sesto a livello regionale. Preceduta da Milano (al primo posto per pericolosità a livello nazionale), Pavia (21esimo); Varese (29esimo); Monza e Brianza (34esimo) e Bergamo (45esimo). Il dato che balza maggiormente all'occhio (in senso negativo) è quello relativo ai furti con ben 1.459,7 denunce su 100mila abitanti per un totale complessivo di 18.482 denunce. Altra voce di peso è quella relativa ai danneggiamenti con 517,6 denunce per 100 mila abitanti per un totale di 6.553. Altro dato di non trascurabile importanza quello relativo alle truffe e frodi informatiche con 482 denunce ogni 100mila abitanti per un totale di 6.103. E poi le lesioni dolose per il quale il numero di denunce ogni 100mila abitanti è pari a 118,5 ogni 100mila abitanti per un totale di 1.501 denunce; le denunce per stupefacenti (43,2 ogni 100mila abitanti) e 547 complessive seguiti dalle rapine (40,8 ogni 100mila abitanti per un totale di 516) e dalle estorsioni (16,1 ogni 100mila abitanti e 204 denunce totali).

Il territorio bresciano risulta inoltre interessato da **fenomeni di criminalità giovanile e devianza minorile** che, pur non configurando un'emergenza generalizzata, evidenziano segnali di criticità crescenti, soprattutto in termini qualitativi dei comportamenti e di impatto sulla percezione della sicurezza.

I dati più recenti del Ministero della Giustizia e del Ministero dell'Interno indicano che il numero complessivo dei minori e giovani adulti (fino a 25 anni) coinvolti nel circuito penale nel distretto di Brescia si mantiene su valori

relativamente stabili, con oscillazioni contenute rispetto agli anni precedenti. Nel 2024, l'Ufficio di Servizio Sociale per i Minorenni di Brescia ha registrato 609 segnalazioni, dato sostanzialmente in linea con il 2023 e inferiore ai valori pre-pandemici.

Accanto a questa stabilità numerica, tuttavia, si rileva nel 2025 un aumento degli ingressi nel circuito penale e una maggiore pressione sui servizi minorili, in particolare sulle comunità educative, che operano in un contesto di risorse limitate e con carichi sempre più complessi da gestire.

L'elemento maggiormente rilevante riguarda la trasformazione della tipologia dei reati commessi da giovani e minori. Secondo quanto evidenziato dalla giustizia minorile e confermato dalle operazioni di polizia condotte nel 2025, a Brescia si osserva:

- una riduzione dei reati minori e opportunistici (come piccoli furti occasionali);
- un aumento dei reati violenti, quali rapine, risse, aggressioni e lesioni personali;
- una maggiore frequenza dell'uso di armi improprie, in particolare coltelli e oggetti contundenti.

Le forze dell'ordine hanno condotto nel corso del 2025 operazioni mirate di contrasto alla criminalità giovanile, che a Brescia hanno portato all'arresto e alla denuncia di diversi minorenni e giovani adulti, coinvolti in reati contro la persona e contro il patrimonio, concentrati soprattutto in aree urbane sensibili (stazione ferroviaria, centro storico, zone di aggregazione notturna).

Le analisi istituzionali e giudiziarie individuano una pluralità di fattori di rischio alla base dei fenomeni di devianza giovanile:

- fragilità familiari e socio-economiche;
- difficoltà di integrazione sociale e scolastica;
- disagio psicologico e comportamentale, spesso accompagnato da consumo di sostanze;
- dinamiche di gruppo e fenomeni di emulazione, amplificati dall'uso dei social network.

In particolare, si rileva una maggiore esposizione al rischio per giovani che frequentano contesti urbani caratterizzati da alta densità e scarsa strutturazione delle opportunità aggregative, dove la micro-criminalità può rappresentare una forma di appartenenza o di riconoscimento sociale.

Sebbene i reati commessi da minori rappresentino una quota minoritaria del totale dei delitti denunciati, il loro impatto sulla percezione della sicurezza è significativo. Episodi di violenza giovanile, anche se numericamente circoscritti, tendono a generare forte allarme sociale, soprattutto quando coinvolgono luoghi simbolici della vita urbana o si manifestano con modalità particolarmente aggressive.

Per questo motivo, le politiche di contrasto risultano sempre più orientate verso un approccio integrato, che affianchi all'azione repressiva:

- interventi di prevenzione educativa;
- rafforzamento dei servizi sociali e scolastici;
- promozione di spazi di aggregazione strutturati e percorsi di inclusione.

La criminalità giovanile si configura quindi come un fenomeno da monitorare con attenzione, più per l'evoluzione qualitativa dei comportamenti che per l'aumento dei volumi complessivi. La crescente violenza di alcuni episodi e la pressione sui servizi minorili rendono necessario un rafforzamento delle politiche di prevenzione precoce e presa in carico socio-educativa, al fine di evitare la cronicizzazione dei percorsi devianti e le ricadute sulla sicurezza e sulla coesione sociale.

CONTRATTI PUBBLICI E INDICATORI DI RISCHIO CORRUTTIVO

Alla luce dello studio nazionale sugli indicatori di rischio corruttivo nei contratti pubblici, pubblicato e aggiornato da ANAC al 2025, è possibile declinare il quadro analitico anche al contesto territoriale bresciano, utilizzando gli indicatori come strumento di lettura e prevenzione.

Il territorio di Brescia – caratterizzato da un tessuto economico avanzato, da un'elevata intensità infrastrutturale e da un significativo volume di investimenti pubblici (opere, servizi, forniture, interventi PNRR) – presenta, in linea con le evidenze ANAC, fattori strutturali di esposizione potenziale al rischio corruttivo propri delle aree economicamente dinamiche.

Secondo l'impostazione ANAC, infatti, la complessità amministrativa e l'intensità degli appalti, più che la dimensione geografica, rappresentano gli elementi che aumentano la necessità di rafforzare presidi di legalità e trasparenza.

Applicando gli indicatori di rischio corruttivo ANAC al contesto di Brescia, emergono in particolare alcune aree di attenzione, coerenti con le dinamiche osservate a livello nazionale:

- Ricorso ad affidamenti diretti e procedure negoziate. In un territorio con numerosi enti locali, società partecipate e stazioni appaltanti, l'utilizzo di procedure semplificate – pur legittime ai sensi della normativa vigente – rappresenta uno dei principali indicatori di attenzione, soprattutto se concentrato nel tempo o su medesimi operatori economici.
- Concentrazione delle aggiudicazioni. La presenza di un sistema imprenditoriale strutturato può

determinare, secondo gli indicatori ANAC, fenomeni di ripetitività delle aggiudicazioni verso un numero limitato di imprese, specialmente nei settori dei servizi e delle forniture, considerati più esposti dal modello nazionale.

- Discrezionalità nelle procedure OEPV. L'ampio utilizzo del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, frequente negli appalti complessi (servizi, consulenze, progetti integrati), richiede particolare attenzione alla trasparenza dei criteri di valutazione, uno degli indicatori chiave individuati da ANAC.
- Varianti e proroghe in fase di esecuzione. In territori ad alta intensità di lavori pubblici come Brescia, la fase di esecuzione contrattuale costituisce un punto sensibile. Le varianti in corso d'opera e le proroghe rappresentano, secondo ANAC, uno dei segnali più significativi di potenziale rischio se non adeguatamente motivate e documentate.

È fondamentale sottolineare che, anche nell'adattamento territoriale, gli indicatori ANAC misurano condizioni procedurali che possono aumentare la probabilità di comportamenti opportunistici o distorsivi. Nel caso di Brescia, l'analisi suggerisce una necessità di presidio proporzionale alla complessità amministrativa, non una criticità strutturale. In altri termini, il territorio non emerge come "ad alto rischio", ma come territorio che richiede strumenti avanzati di prevenzione, coerenti con il volume e la qualità della spesa pubblica gestita.

I dati relativi alla criminalità generale e alla criminalità giovanile sono riportati esclusivamente quali elementi di contesto esterno e di percezione della sicurezza nel territorio di riferimento e non costituiscono in alcun modo indicazione di rischio corruttivo diretto per il CFP G. Zanardelli. Tali informazioni assumono rilievo solo in chiave preventiva e di rafforzamento della cultura della legalità, coerentemente con la missione formativa dell'Azienda

INTERPRETAZIONE DELL'ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

Dall'analisi del contesto lombardo e bresciano emergono sei evidenze strutturali che orientano le scelte di un ente di formazione professionale quale il CFP G. Zanardelli:

1. Crescita economica moderata e selettiva, con settori in tenuta e altri in difficoltà;
2. Tenuta dell'occupazione prevalentemente nei servizi rispetto all'industria tradizionale;
3. Industria stabile ma in fase di trasformazione, con crescente domanda di riqualificazione e competenze;
4. Diffusione di contratti flessibili e stagionali, con potenziali effetti di fragilità occupazionale;
5. Transizione digitale e green non ancora pienamente compiuta, con maggiore avanzamento delle imprese rispetto alle persone;
6. Pressione demografica e sociale crescente, legata all'invecchiamento della popolazione e alla significativa presenza di cittadini di origine straniera.

In questo scenario, il CFP G. Zanardelli, in qualità di ente di formazione professionale pubblico e multi-sede, orienta le proprie scelte strategiche e organizzative in un'ottica di prevenzione dei rischi amministrativi e corruttivi, calibrando misure di trasparenza, controllo e responsabilizzazione coerenti con i fabbisogni del territorio e con la complessità dei processi gestiti.

Le evidenze emerse dall'analisi del contesto esterno risultano coerenti con gli obiettivi strategici del presente Piano, orientati a garantire presidi di legalità, trasparenza, formazione e controllo adeguati alla complessità territoriale, organizzativa e sociale in cui opera il CFP G. Zanardelli.

IL CONTESTO INTERNO

L'analisi del contesto interno ha lo scopo di individuare le caratteristiche organizzative, gestionali e operative che possono incidere sull'esposizione al rischio corruttivo e sugli obblighi di trasparenza, in coerenza con la L. 190/2012, il D.Lgs. 33/2013 e s.m.i., il D.Lgs. 39/2013 e le indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (PNA 2022).

Tale analisi consente di orientare la mappatura dei processi, la valutazione del rischio, la definizione delle misure di prevenzione e il relativo monitoraggio.

Struttura organizzativa e articolazione territoriale

Il Centro Formativo Provinciale Giuseppe Zanardelli è un'Azienda Speciale della Provincia di Brescia che realizza corsi di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP), formazione per adulti e per aziende, nonché servizi al lavoro e di intermediazione.

Sede legale

Brescia, Via Fausto Gamba n. 10/12.

Unità organizzative territoriali (*prive di autonomia gestionale e amministrativa*):

Brescia (Via Fausto Gamba 12); Chiari (Via SS. Trinità 32); Clusane (Via S. Pertini 16); Darfo (Via Valeriana 2); Desenzano del Garda (Via B. Croce 21); Edolo (Via Marconi 73); Ponte di Legno (Via F.lli Calvi 42); Verolanuova (Via Puccini 12); Villanuova sul Clisi (Via G. Galilei 29).

L'assetto organizzativo distingue:

- **funzioni di linea**, preposte all'erogazione della formazione e dei servizi sul territorio;
- **funzioni di staff**, di supporto centralizzato alla Direzione e alle Unità organizzative.

Le Unità organizzative sono strutture a tutti gli effetti, ma **prive di autonomia decisionale e amministrativa**: la **discrezionalità amministrativa e contrattuale** è accentrata a livello centrale.

I ruoli all'interno dell'azienda sono i seguenti:

RUOLO	N.
Direttore Generale	1
Posizioni organizzative	7
Posizione organizzativa - RSPP	1
Coordinamento segreteria tecnica di direzione	1
Coordinamento attività accreditamento, sistema qualità adeguamento al D.Lgs 231/01	1
Coordinamento sistema ddif e art. 43	1
Coordinamento amministrativo	1
Coordinamento formazione per adulti	1
Coordinamento formazione fondi interprofessionali	1
Coordinamento area amministrazione del personale	1
Formazione personale e sviluppo organizzativo	1
Coordinamento e gestione presenze personale	1
Coordinamento attività stem e ifts	1
Coordinamento progetti formativi per aziende	1
Coordinamento ufficio marketing	1
Coordinatori inclusione scolastica	9
Coordinatori didattici	16
Formatori	154
Amministrativi	85
Ausiliari	33
Totale consistenza del personale e ruoli	318

All'interno dell'Azienda vi è un'anzianità media di circa dieci anni. Nella tabella che segue è visibile anche il livello di istruzione suddiviso per categoria:

TITOLO DI STUDIO	DIRIGENTI (DG)	POSIZIONI ORGANIZZATIVE	FORMATORI	AMMINISTRATIVI	EDUCATORI	AUSILIARI
LICENZA MEDIA			1	2		18
ATTESTATO PROFESSIONALE			19	7		5
DIPLOMA		1	28	44	1	8
LAUREA	1	7	129	45		2
TOTALE	1	8	177	98	1	33

Sintesi ai fini della prevenzione e della compliance

Si registra una prevalenza di personale laureato tra formatori e amministrativi e una presenza significativa di diplomati, con quote minori di personale con licenza media o attestato professionale. Tale composizione è rilevante ai fini della programmazione della formazione obbligatoria su etica pubblica, trasparenza, contratti pubblici, prevenzione della corruzione e whistleblowing.

Implicazioni ai fini del rischio corruttivo

La presenza di **9 sedi territoriali**, con processi di front office educativo e servizi al lavoro distribuiti, comporta un'elevata interazione con utenza, imprese ed enti esterni; l'**accentramento delle decisioni amministrative e contrattuali** presso la struttura centrale concentra poteri e responsabilità e richiede presidi rafforzati di controllo e tracciabilità.

Sistema di governance

Il sistema di governance assicura la distinzione tra **indirizzo** e **gestione** e include le seguenti funzioni/organismi:

Consiglio di amministrazione

Gestisce l'Azienda e adotta, ai sensi dell'art. 8 dello Statuto, gli **atti fondamentali** (bilancio di previsione annuale e pluriennale, variazioni, bilancio d'esercizio, piano programma e contratto di servizio Provincia-Azienda), sottoposti all'approvazione del Consiglio Provinciale.

Presidente

Nominato dal Presidente della Provincia, rappresenta l'Azienda (ferme restando le competenze gestionali del Direttore Generale), convoca e presiede il CdA, vigila sull'esecuzione delle deliberazioni e sull'andamento della gestione, promuove iniziative di integrazione con il contesto socio-economico.

Direttore Generale

Legale rappresentante per la gestione e per la rappresentanza in giudizio; nominato dal CdA a seguito di selezione pubblica; incarico a tempo determinato (massimo cinque anni).

Competenze principali: datore di lavoro ex D.Lgs. 81/2008; gestione del personale; presidenza delle gare e stipula dei contratti; direzione e coordinamento delle attività tecnico-amministrative; poteri di firma; responsabilità dei procedimenti ai sensi della L. 241/1990.

Revisore dei Conti

Nominato dal Presidente della Provincia; vigila sulla regolarità contabile, finanziaria ed economica della gestione e redige le relazioni di competenza.

Organismo di Vigilanza (OdV) ex D.Lgs. 231/2001

Organo collegiale composto da tre membri esterni, nominato dal CdA; vigila sull'attuazione e sull'aggiornamento del Modello 231, effettua verifiche mirate e attività di reporting.

Organismo indipendente di valutazione (OIV)

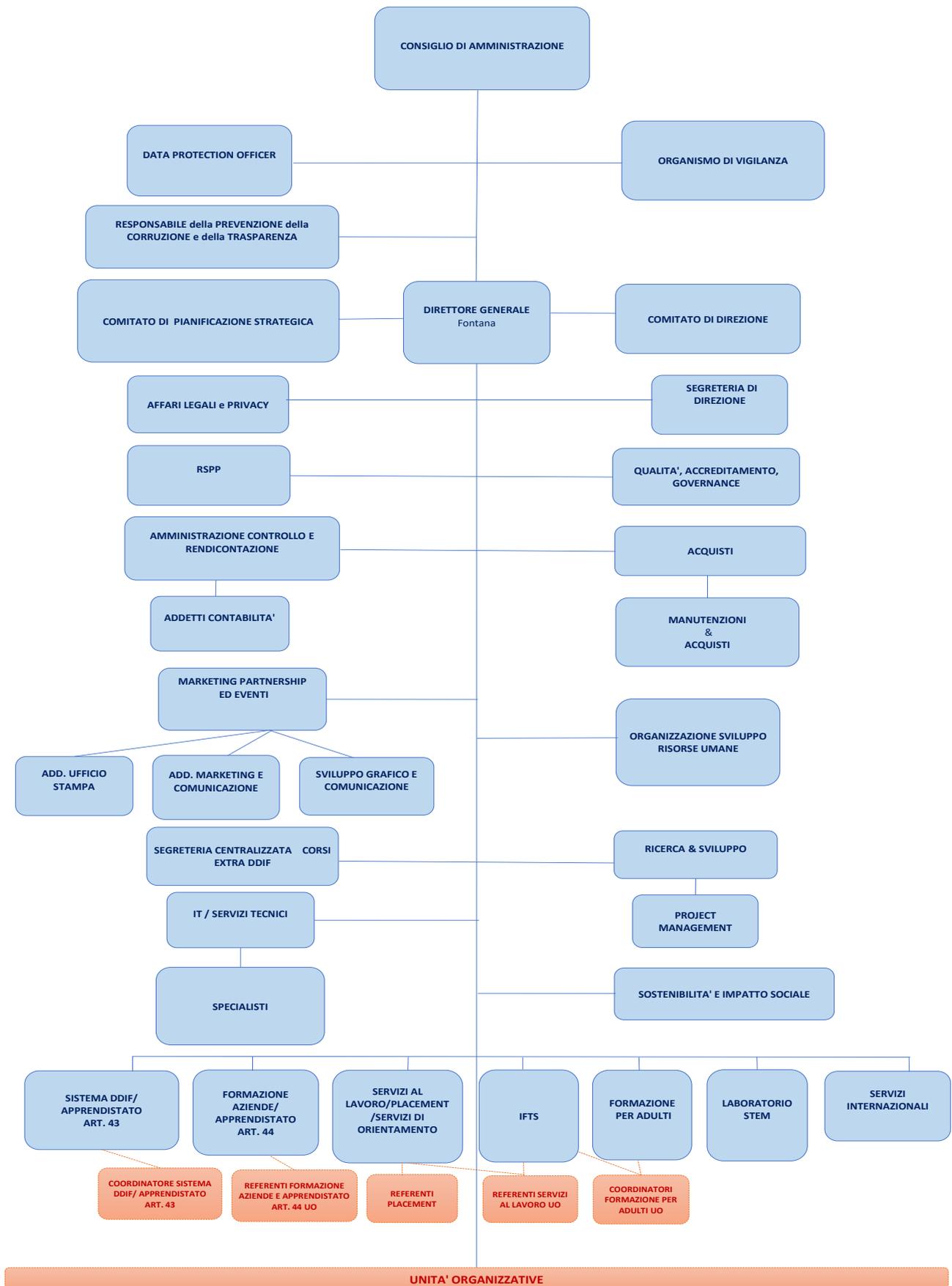
Non obbligatorio per le Aziende Speciali (art. 2 L. 150/2009). Le funzioni di verifica sulla pubblicazione dei dati in "Amministrazione Trasparente" sono attribuite all'OdV.

Implicazioni ai fini del rischio

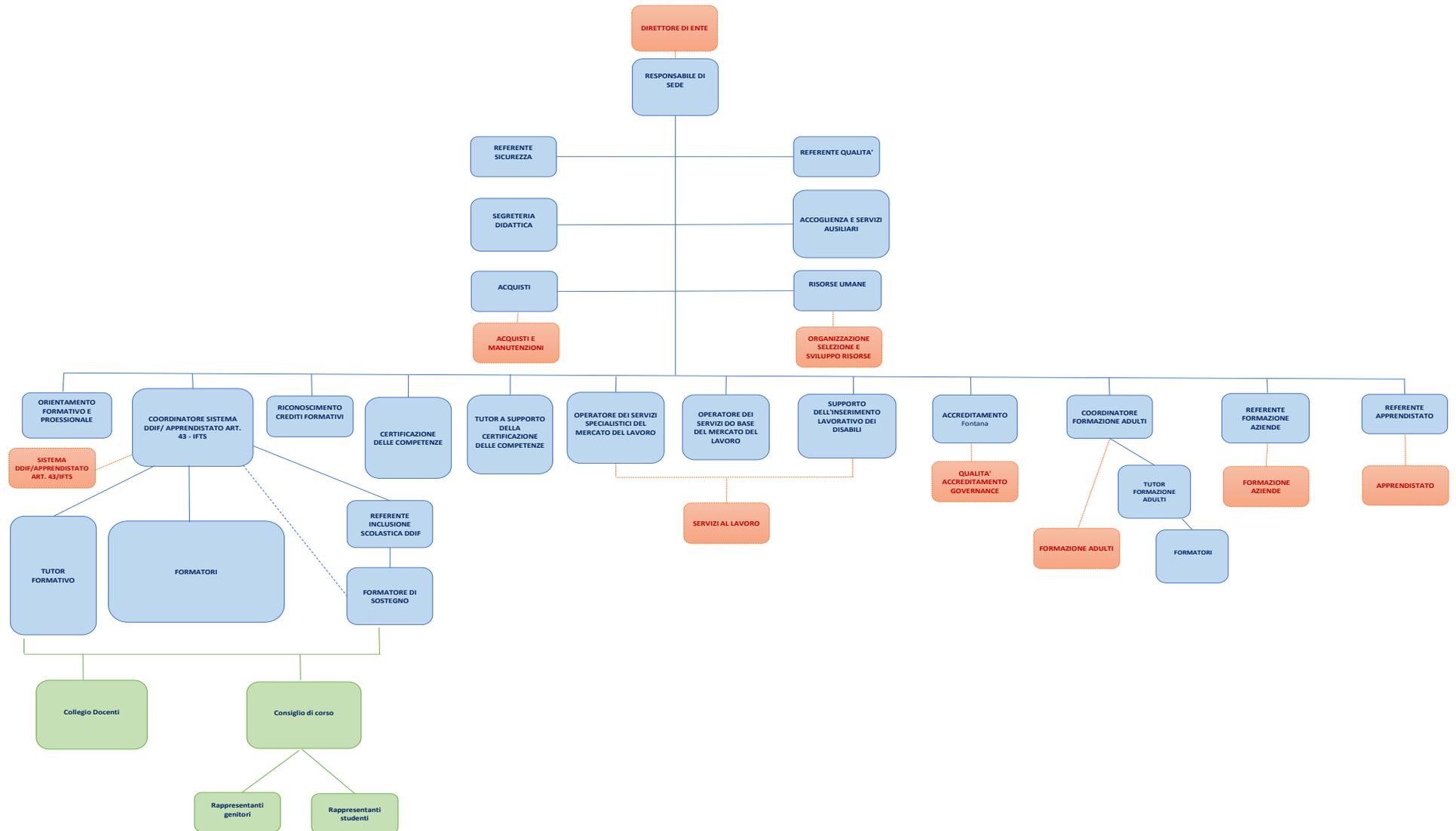
La distinzione tra indirizzo (CdA/Presidente) e gestione (Direttore Generale) costituisce un presidio di legalità; l'accentramento dei poteri gestionali in capo al Direttore Generale richiede misure di controllo incrociato, tracciabilità e segregazione delle funzioni nelle fasi esecutive.

Organigramma

Organigramma Sede Legale Azienda



Organigramma Unità Organizzativa



Politiche, obiettivi e strategie.

La missione del CFP Zanardelli è perseguita attraverso un **sistema di qualità** orientato al miglioramento continuo (ciclo PDCA), alla centralità dell'utente, all'innovazione didattica e al forte collegamento con il tessuto produttivo.

Ai fini della prevenzione della corruzione e della trasparenza, tali politiche incidono positivamente su:

- trasparenza e accountability;
- partecipazione e ascolto;
- formazione e competenze;
- valorizzazione del merito e inclusione;
- monitoraggio degli indicatori di efficacia delle misure anticorruzione.

Soggetti e responsabilità nel sistema di prevenzione (PTPCT)

- **Consiglio di amministrazione:** designa il **RPCT**, valorizza la gestione del rischio nella pianificazione strategica, **approva** il PTPCT e gli aggiornamenti.
- **RPCT – Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza:** nominato secondo PNA 2022 (All. 3). Compiti principali: redazione/attuazione e aggiornamento del PTPCT; verifica dell'efficacia delle misure; monitoraggio e gestione della trasparenza ex D.Lgs. 33/2013; risposta agli accessi civici; proposte di modifica; definizione di procedure formative per aree esposte; individuazione del personale da formare; report annuale all'organo di indirizzo; gestione del canale interno di whistleblowing, coadiuvato dal Coordinatore pro tempore dell'area Trasparenza, Anticorruzione, Legge 231 e dall'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001.
- **Responsabili delle Unità Organizzative/Strutture:** integrano gli obiettivi di prevenzione nei propri obiettivi di gestione; partecipano alla mappatura dei processi e alla valutazione/gestione/monitoraggio del rischio; garantiscono l'attuazione delle misure; promuovono formazione e diffusione della cultura dell'integrità.
- **OdV 231/2001:** presidia i rischi ex 231, coordina con RPCT su aree sensibili comuni (es. affidamenti, sponsorizzazioni, rapporti con PA/privati), contribuisce al sistema dei controlli interni e alla gestione del canale whistleblowing.
- **Revisore dei Conti:** presidio su regolarità contabile/finanziaria, con reporting periodico; elemento di controllo incrociato rispetto alle aree di spesa e contrattualistica.
- **Personale tutto:** dovere di collaborazione verso il RPCT (art. 8 D.P.R. 62/2013), utilizzo dei canali di segnalazione interni, rispetto di Codice Etico/Comportamento, protocolli e procedure.

Rapporti con ANAC e obblighi specifici

Il RPCT:

- **controlla** il rispetto degli obblighi di pubblicazione (completezza, chiarezza, aggiornamento) e segnala eventuali inadempimenti all'organo di indirizzo, ad ANAC e, nei casi gravi, all'ufficio procedimenti disciplinari;
- **segnala** possibili violazioni al D.Lgs. 39/2013;
- è tutelato da ANAC in merito a provvedimenti di revoca o misure discriminatorie connesse allo svolgimento delle funzioni (Regolamento ANAC 18/07/2018).

Elementi del contesto interno rilevanti ai fini del rischio corruttivo

Al fine di guidare la successiva mappatura dei processi e la valutazione del rischio, si evidenziano gli elementi organizzativi che possono incidere sull'esposizione al rischio:

1. **Accentramento decisionale-gestionale**
2. Poteri di gestione, firma e contrattualistica concentrati sul DG: richiede **segregazione dei compiti**, tracciabilità, controlli di secondo livello e **rotazioni** ove applicabili.
3. **Articolazione territoriale (9 sedi)**
4. Diffusione sul territorio con elevato front-office (studenti, famiglie, aziende, disoccupati): necessita **standardizzazione** e **controlli campionari** su istruttorie, ammissioni, tirocini, stage, servizi al lavoro, iscrizioni e pagamenti.
5. **Elevata interazione con terzi**
6. Rapporti intensi con **imprese**, enti pubblici/privati, gestione di **tirocini/stage** (anche internazionali), **fondi regionali/nazionali/EU** e **fondi interprofessionali**: richiede presidi su **conflitti d'interesse**, sponsorizzazioni, omaggi, selezione partner, tracciabilità criteri di scelta.
7. **Volumi procedurali e contrattuali**

8. Gare/affidamenti, incarichi professionali, acquisti di beni/servizi, gestione personale (reclutamento, progressioni/attribuzioni), utilizzo fondi per progetti: necessarie **procedure coerenti col Codice dei contratti**, Albo fornitori, motivazione della scelta, **registro decisioni**, controlli ex post.
9. **Composizione e anzianità del personale**
10. Anzianità media ~10 anni (stabilità organizzativa); mix di titoli di studio: fondamentale un **piano formativo mirato** su etica, trasparenza, contratti, 231, privacy e **whistleblowing**, con attestazione delle partecipazioni.
11. **Integrazione Modello 231 – PTPCT**
12. Sovrapposizione parziale di aree sensibili (affidamenti, rapporti con PA/privati): opportuno **allineamento dei protocolli e coordinamento** OdV–RPCT, anche per la gestione delle segnalazioni e degli audit.
13. **Sistemi informativi e trasparenza**
14. Necessità di garantire **tempestività/completezza** delle pubblicazioni in “Amministrazione Trasparente”, gestione **accesso civico** e **FOIA**, nonché tracciabilità dei flussi informativi da e verso le sedi.

MECCANISMI DI ATTUAZIONE E MONITORAGGIO (RICHIAMO)

A supporto del presente contesto interno si applicano i seguenti meccanismi:

- **Ciclo PDCA** sui processi a rischio: pianificazione delle misure, attuazione, **monitoraggio**, riesame/aggiornamento annuale PTPCT.
- **Indicatori di presidio** (a titolo esemplificativo):
- % pubblicazioni obbligatorie aggiornate; tempi medi di pubblicazione; % personale formato/aree esposte; n. audit interni svolti/esiti; n. segnalazioni whistleblowing gestite/tempi di chiusura; n. rotazioni effettive su funzioni sensibili; % procedure con tracciabilità completa delle fasi e dei responsabili.
- **Coordinamento RPCT–OdV–Revisore** e responsabilizzazione dei **Responsabili di UO** per la raccolta dati e l’implementazione delle misure.
- **Raccordo con gli strumenti organizzativi**: Codice Etico/Comportamento, Modello 231, regolamenti interni, sistema qualità, D.Lgs. 81/2008, privacy, Codice dei contratti, in un’ottica di **sistema integrato di controllo interno**.

SEZIONE II. GESTIONE DEL RISCHIO DI CORRUZIONE

Piano Nazionale Anticorruzione 2019 ha aggiornato le aree di rischio, in continuità con le indicazioni già fornite dal PNA 2013 e dal successivo Aggiornamento 2015, con specifico riferimento alla metodologia di analisi e valutazione dei rischi di corruzione.

In tale contesto, l’Autorità Nazionale Anticorruzione ribadisce che le misure di prevenzione devono essere **adeguatamente progettate, sostenibili nel tempo e verificabili**, al fine di garantirne l’effettiva efficacia e la concreta attuazione all’interno delle amministrazioni.

Metodologia di valutazione del rischio di corruzione

Il processo di gestione del rischio di corruzione è stato sviluppato in coerenza con le disposizioni del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA 2019 – Allegato 1), come richiamato e confermato dal PNA 2022, che ha mantenuto invariata l’impostazione metodologica generale.

In particolare, ANAC ribadisce che le misure di prevenzione della corruzione devono essere:

- adeguatamente progettate,
- sostenibili nel tempo,
- verificabili, attraverso sistemi di controllo e monitoraggio.

Il processo di gestione del rischio si articola nelle seguenti fasi:

- aggiornamento della mappatura dei processi e individuazione delle aree di rischio;
- aggiornamento della valutazione del rischio;
- aggiornamento del trattamento del rischio.

Mappatura dei processi e individuazione delle aree di rischio

La mappatura dei processi consente di individuare le attività nelle quali è opportuno effettuare l’analisi e la valutazione del rischio di corruzione.

A tal fine, il PNA 2022 rinvia alle indicazioni metodologiche contenute nell’**Allegato 1 – Tabella 3 – del PNA 2019**, che identifica una serie di **aree di rischio obbligatorie** per tutte le Pubbliche Amministrazioni e per gli enti controllati.

Aree di rischio obbligatorie

A) Area acquisizione e gestione del personale

1. Reclutamento (acquisizione delle risorse umane e collaborazioni)
2. Gestione delle risorse umane
3. Progressioni di carriera

B) Area contratti pubblici

1. Programmazione delle forniture
2. Selezione del contraente e stipula del contratto
3. Esecuzione e rendicontazione del contratto

C) Area dei provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto

1. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an
2. Provvedimenti amministrativi a contenuto vincolato
3. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an e a contenuto vincolato
4. Provvedimenti amministrativi a contenuto discrezionale
5. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an
6. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an e nel contenuto

D) Area dei provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto

1. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an
2. Provvedimenti amministrativi a contenuto vincolato
3. Provvedimenti amministrativi vincolati nell'an e a contenuto vincolato
4. Provvedimenti amministrativi a contenuto discrezionale
5. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an
6. Provvedimenti amministrativi discrezionali nell'an e nel contenuto

E) Altri processi generali

La **determinazione ANAC n. 12 del 28 ottobre 2015** individua ulteriori processi caratterizzati da un elevato livello di rischiosità:

1. gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;
2. controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni;
3. incarichi e nomine;
4. affari legali e contenzioso.

Tali processi, unitamente a quelli obbligatori individuati dal PNA, costituiscono le "aree generali" di rischio.

Accanto a esse, sono stati analizzati anche processi ulteriori, strettamente connessi alle caratteristiche organizzative e operative del CFP Zanardelli, riconducibili alle cosiddette "aree specifiche".

In assenza di specifiche indicazioni per le aziende speciali, il riferimento metodologico adottato è quello previsto per le istituzioni scolastiche, opportunamente integrato in relazione alle peculiarità dell'attività svolta.

Valutazione del rischio

Per ciascun processo mappato è stata effettuata la valutazione del rischio di corruzione; gli esiti dell'analisi sono riportati nel paragrafo successivo del PTPCT.

La valutazione del rischio si articola nelle seguenti fasi:

- a) *identificazione dei rischi*
- b) *analisi dei rischi*
- c) *ponderazione dei rischi.*

Identificazione dei rischi

L'identificazione dei rischi consiste nell'individuazione e descrizione dei potenziali comportamenti illeciti che

potrebbero manifestarsi nell'ambito dei processi analizzati.

L'attualità dei rischi individuati nel precedente PTPCT è stata verificata mediante:

- il coinvolgimento dei responsabili dei processi;
- l'analisi di eventuali procedimenti giudiziari o disciplinari riferibili all'Ente.

Per i processi obbligatori previsti dal PNA è stata inoltre consultata la lista esemplificativa dei rischi contenuta nell'Allegato 3 del PNA.

Analisi dei rischi

L'analisi dei rischi è finalizzata alla determinazione del **livello di rischio** mediante la valutazione della **probabilità** di accadimento dell'evento corruttivo e del relativo **impatto**, secondo i criteri definiti dall'**Allegato 5 del PNA 2013**, come richiamati dal PNA 2019 (Appendice A).

La **probabilità** dell'evento corruttivo è stimata sulla base dei seguenti fattori organizzativi:

- discrezionalità;
- rilevanza esterna;
- complessità;
- valore economico;
- frazionabilità;
- efficacia dei controlli.

Il valore complessivo della probabilità è determinato come **media aritmetica** dei punteggi attribuiti ai singoli fattori ed è compreso tra 1 (evento improbabile) e 5 (evento altamente probabile).

Scala di valutazione delle probabilità

Valore	Probabilità
1	Improbabile
2	Poco probabile
3	Probabile
4	Molto probabile
5	Altamente probabile

Valutazione del sistema dei controlli

La stima della probabilità tiene conto, inoltre, dell'**efficacia dei controlli esistenti**, come previsto dal PNA. Per controlli si intende l'insieme degli strumenti, quali procedure, norme di comportamento, assetti organizzativi e strumenti di verifica, presenti presso CFP Zanardelli, idonei a ridurre il livello di rischio associato al verificarsi dell'evento corruttivo. Tali controlli sono considerati nelle successive fasi della valutazione del rischio.

I controlli esistenti sono classificati in **cinque livelli**, come indicato nella tabella sottostante.

Punteggio	Livello di controllo	Descrizione
5	ASSENTE	Il processo non è presidiato da alcun controllo
4	MINIMO	Sono stati definiti controlli poco efficaci o scarsamente applicati
3	EFFICACE	Sono stati definiti controlli solo sull'output del processo (es. legittimità dei provvedimenti adottati)
2	MOLTO EFFICACE	Controlli sulle modalità di avvio e di gestione del processo e sull'output
1	TOTALE	Controlli sugli interessi e sulle relazioni, sulle modalità di avvio e gestione del processo e sull'output

Framework di valutazione del sistema dei controlli

Il sistema di controllo è valutato in relazione ai seguenti elementi:

Sistema organizzativo	Poteri autorizzativi e di firma	Segregazione dei ruoli e delle funzioni	Regolamenti / procedure	Tracciabilità delle operazioni
-----------------------	---------------------------------	---	-------------------------	--------------------------------

Formalizzazione delle responsabilità, delle gerarchie e degli incarichi	Chiara attribuzione delle deleghe e definizione delle soglie autorizzative	Separazione tra funzioni di autorizzazione, esecuzione e controllo	Presenza di procedure formalizzate e/o informatizzate con punti di controllo	Supporto documentale idoneo a ricostruire chi ha autorizzato, effettuato, registrato e verificato l'operazione
Attività di controllo e modalità di verifica dell'attuazione delle misure				
Il sistema dei controlli prevede adeguate attività di verifica e un sistema di reporting idoneo a documentare l'effettuazione e gli esiti dei controlli, anche di livello super visivo.				

Valutazione dell'impatto

L'impatto misura le conseguenze dell'evento corruttivo sull'Ente ed è valutato in termini di:

- impatto economico;
- impatto organizzativo;
- impatto reputazionale;
- impatto complessivo sull'organizzazione, sugli aspetti economici e sull'immagine.

Ciascuna dimensione di impatto è valutata mediante un apposito quesito, al quale è associato un punteggio. Il valore complessivo dell'impatto è determinato come **media aritmetica** dei punteggi attribuiti ed è compreso tra **1** (impatto marginale) e **5** (impatto superiore).

Valore	Impatto
1	Marginale
2	Minore
3	Soglia
4	Serio
5	Superiore

Determinazione del livello di rischio

Il livello di rischio è determinato dal prodotto:

$$\text{Livello di rischio} = \text{Probabilità} \times \text{Impatto}$$

Il livello di rischio assume un valore compreso tra 1 (rischio minimo) e 25 (rischio massimo), come rappresentato nella seguente matrice.

Matrice del rischio di corruzione

PROBABILITA'	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		IMPATTO				

I valori risultanti sono ricondotti alle seguenti classi:

trascurabile	medio-basso	Rilevante	critico
da 1 a 3	da 4 a 6	da 8 a 12	da 15 a 25

Le classi individuano la **modalità del rischio di corruzione**.

Modalità del Rischio di corruzione

	Valori di P e I	DESCRIZIONE
TRASCURABILE	(1 x 1), (2 x 1), (1 x 2), (3 x 1), (1 x 3)	(1) Una dimensione è sempre minima
MEDIO BASSO	(2 x 2), (4 x 1), (1 x 4), (1 x 5), (2 x 1), (3 x 2), (2 x 3)	(5) Una sola dimensione supera il minimo
RILEVANTE	(4 x 2), (2 x 4), (3 x 3), (5 x 2), (2 x 5), (4 x 3), (3 x 4)	(2) Entrambe ≥2, nessuna >3
CRITICO	(5 x 3), (3 x 5), (4 x 4), (5 x 4), (4 x 5), (5 x 5)	Entrambe ≥3

Ponderazione del rischio

La fase di ponderazione del rischio consente di classificare i rischi emersi in base al livello di esposizione e di pianificare le priorità e le urgenze di trattamento, in coerenza con gli indirizzi del PNA.

Il rischio è considerato accettabile qualora ricorra almeno una delle seguenti condizioni:

- il livello di controllo sul processo sia totale;
- il livello di rischio sia inferiore a 8.

I rischi considerati accettabili non richiedono l'attivazione di ulteriori misure di prevenzione e sono comunque oggetto di monitoraggio nell'ambito del presente PTPCT.

Matrice di accettabilità del rischio

La seguente matrice individua l'accettabilità del rischio in funzione del **livello di controllo** sul processo e della **quantità di rischio** associata agli eventi corruttivi.

Matrice di accettabilità (Controlli × Quantità di rischio)

		QUANTITA' DI RISCHIO	
		da 1 a 6	da 8 a 25
Livello di controllo	ASSENTE (5)	Accettabile	Da prevenire
	MINIMO (4)	Accettabile	Da prevenire
	EFFICACE (3)	Accettabile	Da prevenire
	MOLTO EFFICACE (2)	Accettabile	Da prevenire
	TOTALE (1)	Accettabile	Accettabile

I rischi classificati come **“da prevenire”** sono oggetto di specifiche misure di trattamento, definite nel **Piano di trattamento del rischio**.

Definizione delle priorità di trattamento

Una volta individuati i rischi accettabili e quelli da prevenire, è stata elaborata una graduatoria degli eventi a rischio, finalizzata a stabilire le priorità di intervento sulla base dell'urgenza delle azioni di prevenzione.

Per il presente PTPCT, la ponderazione dei rischi e la definizione delle priorità di trattamento sono state effettuate applicando i seguenti criteri, in ordine gerarchico:

- **Criterio A – Controlli**
- È attribuita priorità ai processi caratterizzati da un sistema dei controlli meno efficace.
- **Criterio B – Modalità del rischio**
- A parità di livello di controllo, è data priorità ai processi con modalità di rischio più elevata (critico > rilevante > medio-basso > trascurabile).
- **Criterio C – Quantità di rischio**

- A parità di modalità di rischio, è attribuita priorità alle aree con valore di rischio più elevato.
- **Criterio D – Probabilità**
- A parità di quantità di rischio, la priorità è assegnata agli eventi più probabili.

La ponderazione del rischio consente di orientare in modo proporzionato le misure di prevenzione e di garantire un utilizzo efficace delle risorse organizzative, assicurando coerenza tra valutazione del rischio, priorità di trattamento e azioni previste dal PTPCT.

Aree di rischio

I risultati emersi dalla valutazione delle aree di rischio del CFP Zanardelli, condotta secondo la metodologia descritta nel paragrafo precedente e in coerenza con le Linee guida ANAC, sono di seguito riportati. Per ciascuna area di rischio sono individuati i processi rilevanti, le relative fasi a rischio, le funzioni coinvolte, i possibili eventi corruttivi o di mala amministrazione e la valutazione del rischio in termini di probabilità, impatto e livello complessivo.

L'Azienda adotta un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001 e un Sistema di Gestione per la Qualità UNI EN ISO 9001:2015, che costituiscono presidi organizzativi e procedurali rilevanti ai fini della prevenzione della corruzione e garantiscono un elevato livello di standardizzazione, tracciabilità e controllo dei processi.

AREE DI RISCHIO GENERALI

Area: acquisizione e gestione del personale

L'area comprende selezioni e collaborazioni, gestione del rapporto di lavoro, progressioni e sistemi incentivanti. È rilevante ai fini della prevenzione per l'impatto su imparzialità e parità di trattamento. I processi sono regolati da criteri e procedure formalizzate, collegialità delle decisioni, tracciabilità e controlli multilivello.

Processo: Acquisizione delle risorse umane

Fasi a rischio	Funzioni coinvolte	Eventi corruttivi / mala-amministrazione
<ul style="list-style-type: none"> • Definizione fabbisogni • Definizione requisiti di accesso • Verifica requisiti di legge • Valutazione prove/titoli • Osservanza regole di trasparenza e imparzialità 	<ul style="list-style-type: none"> • Provincia di Brescia • Consiglio di amministrazione • Direttore Generale • Commissione esaminatrice 	<ul style="list-style-type: none"> • Requisiti "personalizzati" o non oggettivi • Irregolare composizione commissione • Valutazioni parziali/disomogenee • Inosservanza regole procedurali

Processo: Collaborazioni

Fasi a rischio	Funzioni coinvolte	Eventi corruttivi / mala-amministrazione
<ul style="list-style-type: none"> • Definizione requisiti incarichi • Verifica requisiti incarichi 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • Risorse Umane • Responsabile di sede 	<ul style="list-style-type: none"> • Agevolazioni arbitrarie a soggetti predeterminati

Processo: Gestione delle risorse umane

Fasi a rischio	Funzioni coinvolte	Eventi corruttivi / mala-amministrazione
<ul style="list-style-type: none"> • Applicazione sistema incentivante • Attribuzione posizioni organizzative / alte professionalità 	<ul style="list-style-type: none"> • Consiglio di amministrazione • Direttore Generale • Risorse Umane • Responsabile di sede • Nucleo di valutazione (ove) 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivi non dovuti / penalizzazioni • Incarichi senza requisiti • Iter irregolare / elusione regolamenti

	nominato)	<ul style="list-style-type: none"> • Valutazioni arbitrarie • Gestione difforme da norme/regole interne
--	-----------	---

Processo: Progressioni di carriera

Fasi a rischio	Funzioni coinvolte	Eventi corruttivi / mal-amministrazione
<ul style="list-style-type: none"> • Gestione rapporto di lavoro • Definizione requisiti di accesso • Verifica requisiti di legge • Valutazione prove/titoli • Osservanza regole procedurali 	<ul style="list-style-type: none"> • Provincia di Brescia • Consiglio di amministrazione • Direttore Generale • Commissione esaminatrice 	<ul style="list-style-type: none"> • Requisiti non oggettivi • Commissione irregolare • Valutazioni parziali • Inosservanza regole procedurali

Valutazione del rischio – Area personale

Processo	Livello di controllo	Probabilità	Impatto	Livello di rischio: quantità	Livello di rischio: modalità	Livello di rischio: valutazione finale
Reclutamento	2	2	3	6	Medio basso	Accettabile
Collaborazioni	3	2	3	6	Medio basso	Accettabile
Gestione risorse umane	2	2	3	6	Medio basso	Accettabile
Progressioni di carriera	2	2	3	6	Medio basso	Accettabile

Presidi generali

- Sistema di deleghe e poteri formalizzato con corrispondenza tra poteri, responsabilità e soglie autorizzative.
- Codice Etico e di Comportamento (imparzialità, conflitti di interesse, astensione).
- Obblighi di pubblicità e trasparenza ai sensi del D.lgs. 33/2013.
- Sistema di Gestione per la Qualità UNI EN ISO 9001:2015.
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.lgs. 231/2001.

Presidi specifici

- Regolamento sul reclutamento e regolamenti organizzativi per PO/AP/incarichi.
- Predeterminazione e pubblicazione dei criteri di selezione e di valutazione.
- Commissioni regolarmente costituite con dichiarazioni di assenza di conflitto di interesse.
- Segregazione delle funzioni nelle fasi di istruttoria, valutazione, decisione e formalizzazione.
- Fascicolo digitale del procedimento (selezioni, progressioni, incentivi, incarichi).

Controlli di prima linea

- Verifica della completezza e correttezza della documentazione istruttoria.
- Controllo della coerenza tra criteri pubblicati, valutazioni ed esiti finali.
- Doppia verifica istruttoria e validazione da parte delle funzioni competenti.

Controlli di secondo livello

- Audit anticorruzione semestrali sui procedimenti dell'area.
- Verifica del rispetto degli obblighi di trasparenza.
- Monitoraggio delle dichiarazioni di assenza di conflitto di interesse.

Monitoraggio

- Piano annuale dei controlli approvato dal RPCT.
- Reportistica semestrale con esiti, non conformità e azioni correttive.
- Follow-up delle azioni correttive e riesame periodico del rischio residuo.

Indicatori (KPI)

- % fascicoli di selezione completi.
- % commissioni con dichiarazioni di assenza di conflitto di interesse.
- Lead time medio delle procedure di reclutamento.
- % atti relativi a incentivi/PO/AP conformi ai regolamenti.
- % progressioni di carriera conformi.
- Numero di non conformità rilevate in sede di audit.
- % non conformità chiuse entro 90 giorni.
- % pubblicazioni effettuate entro i termini di legge.

L'area "Acquisizione e gestione del personale" presenta un livello di rischio **medio-basso e accettabile**, in considerazione dell'adeguatezza dei presidi generali e specifici, dell'elevato grado di tracciabilità dei procedimenti e dell'efficacia dei controlli di linea e di secondo livello, costantemente monitorati dal RPCT.

Area: contratti pubblici

L'area copre programmazione degli acquisti, selezione del contraente, stipula, esecuzione e rendicontazione dei contratti. È particolarmente sensibile per rischio di favoritismi, frazionamenti e pressioni esterne. Il presidio avviene tramite regolamenti, piattaforme telematiche, segregazione dei ruoli, tracciabilità e controlli multilivello.

Processo: Programmazione delle forniture

Fasi a rischio	Funzioni coinvolte	Eventi corruttivi / mala-amministrazione
<ul style="list-style-type: none"> • Determinazione dei fabbisogni • Definizione dell'importo • Scelta della procedura di aggiudicazione • Predisposizione documentazione di gara • Definizione criteri di accesso/partecipazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Consiglio di amministrazione • Direttore Generale • RUP • Funzione richiedente 	<ul style="list-style-type: none"> • Fabbisogni/elenco prezzi non aderenti a criteri di efficacia/efficienza • Programmazione/criteri orientati a favorire determinati operatori • Uso improprio di procedure sottosoglia o frazionamenti

Processo: Selezione del contraente e stipula del contratto

Fasi a rischio	Funzioni coinvolte	Eventi corruttivi / mala-amministrazione
<ul style="list-style-type: none"> • Pubblicazione invito/bando • Nomina commissione (ove prevista) • Gestione della procedura e delle sedute • Valutazione delle offerte • Verifica dei requisiti • Stipula/forma del contratto 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • RUP • Commissione esaminatrice 	<ul style="list-style-type: none"> • Canali preferenziali / manipolazione criteri/valutazioni • Omissione o superficialità delle verifiche • Violazione regole di trasparenza / tempi per evitare ricorsi

Processo: Esecuzione e rendicontazione del contratto

Fasi a rischio	Funzioni coinvolte	Eventi corruttivi / mala-amministrazione
<ul style="list-style-type: none"> • Verifica esecuzione fornitura/servizio • Collaudo/validazione • Rendicontazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Funzione richiedente • RUP • Funzione verifica/collaudo 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio insufficiente dello stato di esecuzione • Validazioni non adeguatamente motivate

Valutazione del rischio – Area contratti pubblici

Processi	Livello di controllo	Probabilità	Impatto	Livello di rischio: quantità	Livello di rischio: modalità	Livello di rischio: valutazione finale
Programmazione forniture	2	2	3	6	Medio basso	Accettabile
Selezione e stipula	3	2	3	6	Medio basso	Accettabile
Esecuzione e rendicontazione	2	2	3	6	Medio basso	Accettabile

Presidi generali

- Sistema di deleghe e poteri formalizzato.
- Codice Etico e di Comportamento.
- Rispetto del D.lgs. 36/2023 e degli obblighi di trasparenza (D.lgs. 33/2013).
- Sistema di Gestione per la Qualità UNI EN ISO 9001:2015.

Presidi specifici

- Regolamento dei contratti e procedure operative formalizzate end-to-end.
- Utilizzo di piattaforme telematiche (MEPA/SINTEL) per la gestione delle procedure.
- Determina a contrarre motivata (fabbisogno, importo, procedura, criteri).
- Segregazione dei ruoli tra funzione richiedente, RUP, autorizzazione, verifica, liquidazione.

Controlli di prima linea

- Verifica preventiva della programmazione dei fabbisogni e coerenza con il budget.
- Controllo completezza atti di gara e determina a contrarre.
- Verifica dei requisiti dell'operatore economico.
- Verifica dell'esecuzione e attestazione di regolare esecuzione/collaudo.
- Tracciabilità e completezza del fascicolo di gara.

Controlli di secondo livello

- Audit a campione su programmazione, affidamenti e fase esecutiva.
- Verifica del corretto utilizzo delle piattaforme telematiche e dei tempi di pubblicazione.
- Analisi delle non conformità e definizione delle azioni correttive.

Monitoraggio

- Piano annuale dei controlli approvato dal RPCT.
- Report semestrali sugli esiti dei controlli e stato azioni correttive.
- Riesame annuale in sede di aggiornamento del PTPCT/PIAO.

Indicatori (KPI)

- % procedure gestite tramite piattaforme telematiche.
- % determine a contrarre complete e correttamente motivate.
- % affidamenti con fascicolo di gara completo.
- Numero di non conformità rilevate in sede di audit.
- % azioni correttive chiuse entro 90 giorni.
- % pubblicazioni obbligatorie effettuate nei termini.

L'area "Contratti pubblici" presenta un livello di rischio **medio-basso e accettabile**, in considerazione dell'adeguatezza dei presidi generali e specifici, dell'elevato grado di tracciabilità dei procedimenti e dell'efficacia dei controlli di linea e di secondo livello, costantemente monitorati dal RPCT.

Area: Provvedimenti senza effetto economico diretto

Per l'area in esame non sono stati individuati, allo stato attuale, processi rilevanti ai fini del rischio corruttivo. Il presidio è comunque assicurato dall'applicazione dei regolamenti interni, dagli obblighi di trasparenza, dalla tracciabilità dei procedimenti e dai controlli esercitati dal RPCT su eventuali procedimenti emergenti.

Area: Provvedimenti con effetto economico diretto

L'area riguarda processi che generano effetti economici diretti verso terzi (pagamenti). È sensibile a rischi di priorità indebite, errori o irregolarità documentali. È presidiata da segregazione delle funzioni, regolamenti contabili, sistemi informativi e controlli multilivello

Processo: Pagamento fatture

Fasi a rischio	Funzioni coinvolte	Eventi corruttivi / mal-amministrazione
<ul style="list-style-type: none"> • Autorizzazione fatture • Liquidazione pagamenti • Emissione mandato di pagamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabile dell'ufficio/servizio che ha disposto la spesa • Direttore Generale • Amministrazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancato rispetto delle scadenze di pagamento creando corsie privilegiate • Pagamento di fornitura non conforme

Valutazione del rischio – Area provvedimenti con effetto economico diretto

Processi	Livello di controllo	Probabilità	Impatto	Livello di rischio: quantità	Livello di rischio: modalità	Livello di rischio: valutazione finale
Pagamento fatture	2	3	2	6	Medio basso	Accettabile

Presidi generali

- Sistema di deleghe e poteri con distinte funzioni istruttorie, autorizzative e di firma.
- Regolamento di contabilità dell'Ente.
- Tracciabilità dei flussi finanziari e documentali.
- Sistema di Gestione per la Qualità UNI EN ISO 9001:2015.

Presidi specifici

- Segregazione dei ruoli nelle fasi di verifica, liquidazione, autorizzazione e pagamento.
- Utilizzo di sistemi gestionali contabili (ERP) con controlli automatici.
- Verifica della pagabilità delle fatture (ARE/collaudato; coerenza con ordine/contratto/determina).

Controlli di prima linea

- Verifica formale della fattura e della documentazione di supporto.
- Controllo del rispetto delle scadenze di pagamento e gestione deroghe motivate.
- Quadratura documentale tra fattura, ordine, determina, attestazione e mandato.

Controlli di secondo livello

- Audit anticorruzione a campione su pagamenti effettuati.
- Verifica dei casi di pagamento prioritario o anticipato.
- Analisi delle non conformità e monitoraggio delle azioni correttive.

Monitoraggio

- Piano annuale dei controlli approvato dal RPCT.
- Report semestrali su tempi di pagamento, criticità e stato azioni correttive.
- Follow-up delle azioni correttive entro i termini stabiliti.

Indicatori (KPI)

- Giorni medi di pagamento.
- % pagamenti effettuati entro i termini.
- % fatture con documentazione completa.
- Numero di pagamenti prioritari o anticipati.
- Numero di non conformità rilevate.
- % non conformità chiuse entro 90 giorni.

L'area "Provvedimenti con effetto economico diretto" presenta un livello di rischio medio-basso e accettabile, in considerazione dell'elevato grado di segregazione delle funzioni, della tracciabilità delle operazioni e dell'efficacia dei controlli di linea e di secondo livello, monitorati dal RPCT.

Area: Altri processi generali

L'area include processi di supporto trasversali (contabilità, programmazione, inventari, rapporti bancari, incarichi, contenzioso, controlli). I rischi attengono a errori o omissioni, conflitti di interesse e gestione documentale. È presidiata da regolamenti, SGQ, revisione legale, tracciabilità e controlli multilivello

Processo: gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

Fasi a rischio	Funzioni coinvolte	Eventi corruttivi / mal-amministrazione
<ul style="list-style-type: none"> • Tenuta della contabilità • Redazione documenti di programmazione (piano programma, bilanci) • Bilancio d'esercizio • Gestione flussi finanziari e cassa contanti • Rapporti con istituti di credito • Gestione inventari 	<ul style="list-style-type: none"> • Consiglio di amministrazione • Direttore Generale • Amministrazione • Revisore legale 	<ul style="list-style-type: none"> • Registrazione di operazioni false o scorrette finalizzate alla creazione di fondi occulti

Processo: gestione di controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni

Fasi a rischio	Funzioni coinvolte	Eventi corruttivi / mal-amministrazione
<ul style="list-style-type: none"> • Ispezioni e verifiche in materia previdenziale, fiscale, tributaria, sicurezza e igiene sul lavoro • Ispezioni e verifiche in materia di finanziamenti pubblici/privati 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • Responsabile di sede • Funzione competente 	<ul style="list-style-type: none"> • Corruzione del pubblico ufficiale/incaricato per ottenere esiti positivi o omissione di sanzioni

Processo: incarichi e nomine

Fasi a rischio	Funzioni coinvolte	Eventi corruttivi / mal-amministrazione
<ul style="list-style-type: none"> • Verifica situazioni di incompatibilità e inconferibilità • Autorizzazioni per incarichi extra-istituzionali ai dipendenti 	<ul style="list-style-type: none"> • Direttore Generale • Responsabile di Sede • Risorse Umane 	<ul style="list-style-type: none"> • Affidamento di incarichi a soggetti compiacenti • Autorizzazioni in violazione di vincoli (d.lgs. 39/2013, conflitti di interesse)

Processo: affari legali e contenzioso

Fasi a rischio	Funzioni coinvolte	Eventi corruttivi / mal-amministrazione
<ul style="list-style-type: none"> • Gestione contenzioso e precontenzioso 	<ul style="list-style-type: none"> • Consiglio di amministrazione • Direttore Generale 	<ul style="list-style-type: none"> • Produzione di false dichiarazioni/documentazione • Corruzione di funzionari per influenzare esito del contenzioso

Valutazione del rischio – Area altri processi generali

Processi	Livello di controllo	Probabilità	Impatto	Livello di rischio: quantità	Livello di rischio: modalità	Livello di rischio: valutazione finale
Gestione entrate/spese/patrimonio	2	2	2	4	Medio basso	Accettabile

Controlli/verifiche/i spezioni/sanzioni	3	2	2	4	Medio basso	Accettabile
Incarichi e nomine	3	3	2	6	Medio basso	Accettabile
Affari legali e contenzioso	3	2	2	4	Medio basso	Accettabile

Presidi generali

- Sistema di deleghe e poteri.
- Codice Etico e di Comportamento.
- Obblighi di trasparenza (D.lgs. 33/2013).
- Disciplina su incompatibilità e inconfiribilità (D.lgs. 39/2013).

Presidi specifici

- Regolamenti di organizzazione e contabilità; procedure del SGQ UNI EN ISO 9001.
- Revisione legale e controlli esterni.
- Gestione formalizzata degli incarichi extra-istituzionali e del contenzioso.

Controlli di prima linea

- Segregazione delle funzioni e doppia firma sugli atti rilevanti.
- Check-list su procedimenti ispettivi e incarichi.
- Protocollo e tracciabilità documentale.

Controlli di secondo livello

- Audit del revisore legale.
- Verifiche periodiche del RPCT su trasparenza, incarichi e conflitti di interesse.

Monitoraggio

- Trasmissione e verifica degli atti di programmazione e rendicontazione.
- Reportistica semestrale al RPCT sullo stato delle misure e delle azioni correttive.

Indicatori (KPI)

- % atti pubblicati entro i termini.
- % verifiche ispettive con verbali completi.
- % incarichi con dichiarazioni complete ai sensi del D.lgs. 39/2013.

L'area "Altri processi generali" presenta un livello di rischio **medio-basso e accettabile**, in considerazione dell'elevato grado di segregazione delle funzioni, della tracciabilità delle operazioni e dell'efficacia dei controlli di linea e di secondo livello, monitorati dal RPCT.

AREE DI RISCHIO SPECIFICHE

Area: Rapporto con enti pubblici

L'area riguarda i rapporti istituzionali con gli enti di indirizzo e controllo (Provincia, altri enti pubblici), incluse rendicontazioni e comunicazioni ufficiali. I rischi attengono a elusione degli indirizzi e ostacolo/impedimento al controllo. Il presidio è assicurato da flussi informativi regolati, matrici di corrispondenza, protocollazione e segregazione tra gestione e verifica

Processo: rapporti con gli enti pubblici

Fasi a rischio	Funzioni coinvolte	Eventi corruttivi / mala-amministrazione
<ul style="list-style-type: none"> • Gestione attività non conforme alle linee di indirizzo della Provincia • Rendicontazione attività all'Ente controllante 	<ul style="list-style-type: none"> • Consiglio di amministrazione • Direttore Generale 	<ul style="list-style-type: none"> • Elusione delle linee di indirizzo • Impedimento o ostacolo al controllo dell'Ente vigilante

• Gestione comunicazioni con Ente controllante		
--	--	--

Valutazione del rischio – Rapporti con gli enti pubblici

Processo	Livello di controllo	Probabilità	Impatto	Livello di rischio: quantità	Livello di rischio: modalità	Livello di rischio: valutazione finale
Rapporti con gli enti pubblici	3	2	2	4	Medio basso	Accettabile

Presidi generali

- Sistema di deleghe e poteri formalizzato, con chiara corrispondenza poteri–responsabilità e soglie autorizzative.
- Codice Etico e di Comportamento (imparzialità, correttezza, doveri di collaborazione istituzionale).
- Trasparenza documentale e tracciabilità degli atti (protocollazione, fascicolazione, conservazione).
- Sistema di Gestione per la Qualità UNI EN ISO 9001:2015 per la standardizzazione dei flussi documentali e dei riesami.
- Modello 231 (ove applicato) con regole di controllo interno e canali di segnalazione.

Presidi specifici

- Linee guida interne per l'allineamento alle linee di indirizzo della Provincia (mappatura deliberazioni/ricieste e traduzione in azioni).
- Matrice di corrispondenza "indirizzo → attività/atto → evidenza", aggiornata a cura della Direzione.
- Protocollo di rendicontazione verso l'Ente controllante (contenuti minimi, fonti, responsabilità, tempistiche, evidenze).
- Registro delle comunicazioni istituzionali (note, PEC, report, incontri) con tracciabilità dei destinatari e degli esiti.
- Segregazione delle funzioni tra chi programma/gestisce le attività e chi ne verifica la coerenza con gli indirizzi provinciali.

Controlli di prima linea

- Verifica preventiva di coerenza: confronto atto/attività con l'atto di indirizzo provinciale o con richieste formali; check-list di conformità.
- Controllo formale delle rendicontazioni: completezza, fonti, riconciliabilità dei dati, allegati obbligatori; validazione del Direttore Generale.
- Tracciabilità delle comunicazioni: protocollazione, classificazione e archiviazione delle PEC e dei verbali d'incontro; riscontro ai rilievi dell'Ente entro i termini.
- Doppia verifica (istruttoria → validazione) prima dell'invio di rendiconti o risposte ufficiali.

Controlli di secondo livello

- Verifiche a campione semestrali sulla coerenza atti/attività rispetto alle linee di indirizzo, sulla completezza delle rendicontazioni e sulla tracciabilità delle comunicazioni.
- Riesame periodico dell'adeguatezza dei presidi e aggiornamento della matrice di corrispondenza.
- Registro non conformità (NC) e azioni correttive con assegnazione responsabilità e scadenze.

Monitoraggio

- Piano annuale dei controlli approvato dal RPCT, con copertura minima dei principali atti/rendiconti istituzionali.
- Report semestrale al RPCT su: esiti controlli, rilievi dell'Ente controllante, stato azioni correttive e rischio residuo.
- Follow-up: chiusura NC entro 90 giorni; escalation al CdA in caso di ritardi o recidive.

Indicatori (KPI)

- % atti/attività conformi alle linee di indirizzo verificate (sul campione controllato).
- % rendicontazioni complete (documenti completi / rendicontazioni inviate).
- % risposte a rilievi dell'Ente controllante inviate entro i termini.

- % comunicazioni protocollate (comunicazioni istituzionali/protocollate sul totale).
- N. rilievi formali dell'Ente controllante chiusi nel semestre.
- % NC chiuse \leq 90 gg (da controlli II livello).

L'area "Rapporti con gli enti pubblici" presenta un livello di rischio **medio-basso e accettabile**, in considerazione dell'elevato grado di segregazione delle funzioni, della tracciabilità delle operazioni e dell'efficacia dei controlli di linea e di secondo livello, monitorati dal RPCT.

Area: Gestione societaria e rapporti con organo di controllo contabile

L'area attiene ai rapporti con gli organi sociali e con l'organo di revisione/controllo contabile. I rischi attengono a impedimento o indebita influenza dell'attività di controllo. I presidi riguardano regolamentazione dei flussi informativi, calendario societario, tracciabilità dei verbali e segregazione tra predisposizione, validazione e approvazione.

Processo: gestione societaria e rapporti con organo di controllo contabile

Fasi a rischio	Funzioni coinvolte	Eventi corruttivi / mal-amministrazione
<ul style="list-style-type: none"> • Gestione rapporti con organi sociali • - Gestione rapporti con organo di revisione contabile 	<ul style="list-style-type: none"> • Consiglio di amministrazione • Direttore Generale 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancato o impedito controllo • Illecita influenza/corruzione degli organi sociali

Valutazione del rischio – Gestione societaria e rapporti con organo di controllo contabile

Processo	Livello di controllo	Probabilità	Impatto	Livello di rischio: quantità	Livello di rischio: modalità	Livello di rischio: valutazione finale
Rapporti con gli enti pubblici	3	2	2	4	Medio basso	Accettabile

Presidi generali

- Sistema di deleghe e poteri formalizzato, con distinzione tra funzioni di indirizzo, gestione e controllo.
- Codice Etico e di Comportamento, con obblighi di correttezza, collaborazione e trasparenza nei rapporti con gli organi di controllo.
- Tracciabilità documentale e conservazione degli atti societari (verbali, delibere, relazioni, pareri).
- Sistema di Gestione per la Qualità UNI EN ISO 9001:2015 a presidio dei processi di supporto e dei flussi informativi.
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.lgs. 231/2001 (ove applicabile).

Presidi specifici dell'area

- Regolamentazione interna dei flussi informativi verso l'organo di revisione e gli organi di controllo.
- Calendario societario per approvazioni, scadenze, trasmissione documenti e relazioni.
- Segregazione delle funzioni tra predisposizione degli atti societari, validazione e approvazione.
- Accesso strutturato dell'organo di revisione alla documentazione rilevante, con tracciabilità delle richieste e delle risposte.
- Registro dei rilievi e delle raccomandazioni dell'organo di controllo, con evidenza delle azioni intraprese.

Controlli di prima linea

- Verifica della completezza e correttezza formale degli atti societari (verbali CdA, delibere, relazioni).
- Controllo del rispetto delle scadenze di convocazione, approvazione e trasmissione documentale.
- Riscontro puntuale alle richieste informative dell'organo di revisione, con evidenza documentale delle risposte fornite.
- Tracciabilità delle comunicazioni e delle integrazioni trasmesse.

Controlli di secondo livello

- Verifiche periodiche a campione sull'adeguatezza e sulla tempestività dei flussi informativi verso l'organo di controllo.

- Analisi dei rilievi e delle osservazioni del revisore, con valutazione dell'impatto e del rischio residuo.
- Monitoraggio delle azioni correttive attivate a seguito dei rilievi.

Monitoraggio

- Inserimento dell'area nel piano annuale dei controlli approvato dal RPCT.
- Report semestrale al RPCT su esiti dei controlli, rilievi della revisione, stato delle azioni correttive.
- Follow-up delle azioni correttive entro i termini stabiliti e aggiornamento della valutazione del rischio residuo.

Indicatori (KPI)

- % atti societari approvati nei termini.
- % documentazione trasmessa all'organo di revisione nei tempi previsti.
- % richieste informative dell'organo di controllo evase nei termini.
- Numero di rilievi formulati dall'organo di revisione nel periodo.
- % rilievi/ raccomandazioni chiusi a seguito di azioni correttive.
- Numero di non conformità rilevate nei controlli di secondo livello.

L'area "Gestione societaria e rapporti con organo di controllo contabile" presenta un livello di rischio **medio-basso e accettabile**, in considerazione dell'elevato grado di segregazione delle funzioni, della tracciabilità delle operazioni e dell'efficacia dei controlli di linea e di secondo livello, monitorati dal RPCT.

Area: erogazione dei servizi

L'area copre progettazione, attuazione e gestione dei servizi formativi e dei servizi al lavoro, oltre ad accreditamento e rendicontazione. È rilevante per impatto diretto sull'utenza e gestione di risorse regionali. Presidi: SGQ ISO 9001, piattaforme regionali, segregazione ruoli, registri elettronici, audit. Tracciabilità e controlli interni/esterni assicurano gestione trasparente

Processi inclusi:

- Progettazione e pianificazione del servizio formativo
- Erogazione dell'offerta formativa
- Valutazione degli studenti
- Gestione dei servizi al lavoro
- Accreditamento
- Rendicontazione

Processo: progettazione e pianificazione del servizio formativo

Oggetto	Contenuto	Note / Strumenti
Fasi a rischio	Verifica requisiti di legge; rispetto regole procedurali/informatiche; progettazione didattica; allocazione risorse	Sistema Qualità; regolamenti interni
Funzioni	Regione Lombardia; Provincia di Brescia; CdA; Direttore Generale; Area Progettazione; Coordinatori; Docenti; Tutor	Ruoli e responsabilità definiti nel SGQ
Eventi corruttivi / mala-amministrazione	Elusione normativa; mancato rispetto procedure; scarsa trasparenza; errata allocazione risorse	Impatto su efficacia/efficienza, accountability

Presidi – Controlli – KPI

Oggetto	Contenuto	Note / Strumenti
Presidi	Progettazione collegiale; segregazione indirizzo/progettazione/attuazione; pianificazione annuale POF	Procedure ISO 9001
Controlli	Verifica conformità normativa; controllo coerenza fabbisogni-	Verbali; check-list; RSGQ a supporto RPCT

	offerta–risorse; riesame POF pre- invio	
KPI	% piani approvati senza rilievi; n. non conformità progettazione; lead time predisposizione POF	Report trimestrali alla Direzione

Processo – Erogazione dell’offerta formativa

Oggetto	Contenuto	Note / Strumenti
Fasi a rischio	Verifica requisiti normativi; gestione sistema dotale; requisiti di accesso; attuazione attività (curricolari, extracurricolari, orientamento, FC); tracciabilità servizi; certificazione competenze	Registro elettronico; portali R.L.
Funzioni	Area Progettazione; Coordinatori; Docenti; Tutor	Mansioni e responsabilità definite nel SGQ
Eventi corruttivi / mala- amministrazione	Inosservanza regole procedurali; uso improprio delle doti/risorse	Rischio favoritismi e trattamenti disomogenei

Presidi – Controlli – KPI

Oggetto	Contenuto	Note / Strumenti
Presidi	Standard didattici; segregazione tra pianificazione/erogazione/controllo; registri elettronici	Modulistica uniforme
Controlli	Monitoraggio avanzamento; verifica presenze e servizi; audit interni ISO	Verbali monitoraggio; audit report
KPI	% attività realizzate vs programmate; n. rilievi (interni/esterni); n. reclami/feedback negativi	Dashboard mensile di sede

Processo – Valutazione degli studenti

Oggetto	Contenuto	Note / Strumenti
Fasi a rischio	Verifiche apprendimenti; scrutini; recuperi; esami; sanzioni disciplinari	Criteri di valutazione standard
Funzioni	Responsabili di sede; Coordinatori; Docenti; Tutor	Collegialità negli scrutini
Eventi corruttivi / mala- amministrazione	Valutazioni irregolari; esiti pilotati; elusione sanzioni	Conflitti/interessi impropri

Presidi – Controlli – KPI

Oggetto	Contenuto	Note / Strumenti
Presidi	Criteri formalizzati; griglie e prove standard; tracciabilità elaborati	Verbali scrutinio
Controlli	Campionamenti su esiti e documenti bocciati; verifica percorsi di recupero; audit documentali	Check-list RSGQ
KPI	n. contestazioni esiti; coerenza frequenza–risultati; n. rilievi su esami/scrutini	Report quadrimestrale

Processo – Gestione dei servizi al lavoro

Oggetto	Contenuto	Note / Strumenti
Fasi a rischio	Verifica requisiti; gestione piattaforma R.L.; presa in carico; monitoraggio; tracciabilità servizi; allocazione risorse	Piattaforma R.L.; fascicolo digitale
Funzioni	Regione Lombardia; Responsabile Servizi al Lavoro	Istruzioni operative annuali
Eventi corruttivi / mala-amministrazione	Inosservanza procedure; errata assegnazione risorse/servizi	Pressioni esterne/favoritismi

Presidi – Controlli – KPI

Oggetto	Contenuto	Note / Strumenti
Presidi	Criteri oggettivi di accesso; presa in carico formalizzata; tracciabilità step PIP	Modulistica standard
Controlli	Verifiche documentali prerequisiti; monitoraggio PIP; campioni su imputazioni doti	RSGQ a supporto RPCT
KPI	% prese in carico conformi; esiti occupazionali 6/12 mesi; n. rilievi R.L.	Cruscotto trimestrale

Processo – Accredimento

Oggetto	Contenuto	Note / Strumenti
Fasi a rischio	Verifica requisiti di legge; mantenimento requisiti; gestione piattaforma R.L.	Istruzioni a sedi, raccolta evidenze
Funzioni	Regione Lombardia; Direttore Generale; Responsabile Accredimento; Responsabili/Referenti di sede	DG responsabile delle dichiarazioni
Eventi corruttivi / mala-amministrazione	Mancata verifica requisiti; dichiarazioni non veritiere/falsificazioni	Rischio sanzioni e revoche

Presidi – Controlli – KPI

Oggetto	Contenuto	Note / Strumenti
Presidi	Responsabilità formalizzate; istruzioni annuali; controllo incrociato dati	Matrice requisiti
Controlli	Pre-audit interno; monitoraggio continuo mantenimento	Esiti ispezioni R.L.
KPI	n. rilievi R.L.; esiti ispezioni; tempi chiusura NC	Registro NC

Processo – Rendicontazione

Oggetto	Contenuto	Note / Strumenti
Fasi a rischio	Verifica requisiti; iter assegnazione doti; rendicontazione attività/servizi; liquidazione contributi; rispetto regole informatiche	Piattaforma R.L.; evidenze spese
Funzioni	Regione Lombardia; Direttore Generale; Responsabile Rendicontazione; Operatori di sede	Segregazione erogatori–rendicontatori–autorizzatori

Eventi corruttivi / mala-amministrazione	Inosservanza procedure; falsificazione documentazione; errori/irregolarità	Rischio recuperi/decertificazioni
--	--	-----------------------------------

Presidi – Controlli – KPI

Oggetto	Contenuto	Note / Strumenti
Presidi	Proceduralizzazione completa; segregazione ruoli; tracciabilità integrale	Manuale rendicontazione
Controlli	Controlli di I e II livello; campioni su iter rendicontazione e liquidazioni; audit annuale RSGQ	Verbali e check-list
KPI	% rendicontazioni senza rilievi; n. riduzioni/recuperi; lead time liquidazione	Report mensile amministrazione

SISTEMA DEI CONTROLLI – SEZIONE UNIFICATA AREA h)

Oggetto	Contenuto	Note / Strumenti
Misure generali	Deleghe e poteri (CdA/DG); conformità normativa; applicazione Codice etico/comportamento	Statuto; regolamenti; disposizioni R.L.
Misure specifiche	Delibere R.L.; SGQ ISO 9001; portali/registri elettronici; segregazione ruoli; tracciabilità	Procedure interne; verbali; fascicoli digitali
Attività di controllo	Audit a campione (ottobre, aprile); verifiche su criteri valutazione, doti, rendicontazioni e liquidazioni	RSGQ a supporto RPCT

Valutazione del rischio – Matrice sintetica

Processo	Livello di controllo	Probabilità	Impatto	Rischio (valore)	Classe rischio	Valutazione
Pianificazione servizio formativo	3	3	2	6	Medio-basso	Accettabile
Erogazione offerta formativa	3	3	2	6	Medio-basso	Accettabile
Valutazione studenti	3	3	2	6	Medio-basso	Accettabile
Servizi al lavoro	3	3	2	6	Medio-basso	Accettabile
Accreditamento	3	3	2	6	Medio-basso	Accettabile
Rendicontazione	3	3	2	6	Medio-basso	Accettabile

MISURE TRASVERSALI E SPECIFICHE DI TRATTAMENTO DEL RISCHIO

Le misure di prevenzione sono individuate a valle della mappatura e della valutazione del rischio effettuate nella Sezione II del presente **PTPCT**. Esse mirano a ridurre la probabilità e/o l'impatto degli eventi corruttivi, assicurando la tracciabilità dei procedimenti, la correttezza dell'azione amministrativa e la diffusione di una cultura della legalità e dell'integrità. In coerenza con gli indirizzi nazionali, le misure sono distinte in misure trasversali, applicabili all'intera organizzazione,

e misure specifiche, riferite a processi e ambiti maggiormente esposti.

MISURE TRASVERSALI

Le misure trasversali sostengono l'intero sistema di prevenzione e costituiscono il presidio organizzativo generale.

Il **Codice Etico e di Comportamento** definisce i principi di integrità, imparzialità, correttezza e responsabilità cui devono attenersi dipendenti, dirigenti, collaboratori e amministratori; il suo rispetto rappresenta un obbligo giuridico-disciplinare ed è parte integrante del sistema di legalità dell'Ente.

Eventuali violazioni possono essere segnalate all'Organismo di Vigilanza (OdV) – odv@cfpzanardelli.it e al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) – trasparenza@cfpzanardelli.it; le segnalazioni sono trattate nel rispetto della riservatezza e delle tutele di legge.

La **formazione del personale** è programmata con continuità ed è orientata all'aggiornamento dei contenuti normativi e alla diffusione della cultura della legalità, della trasparenza e della prevenzione della corruzione, in coerenza con quanto previsto dalla legge n. 190/2012 e dal Piano Nazionale Anticorruzione.

Il RPCT individua annualmente le priorità formative e monitora la partecipazione del personale, anche al fine di valutare l'efficacia delle misure di prevenzione adottate.

La **tracciabilità dei processi e la separazione delle funzioni** garantiscono la distinzione tra fasi di istruttoria, decisione ed esecuzione, prevenendo concentrazioni improprie di potere e assicurando la ricostruibilità delle scelte.

Nell'ambito della trasparenza, sono assicurati gli adempimenti previsti dal D.Lgs. 33/2013 in materia di pubblicità e accesso civico; le strutture competenti operano in raccordo con il RPCT per la corretta e tempestiva pubblicazione dei dati e dei documenti nella sezione "Amministrazione Trasparente".

L'accesso civico, nelle forme semplice e generalizzata, è garantito secondo il Regolamento interno; la gestione dei procedimenti e l'eventuale riesame sono affidati al RPCT nel rispetto dei termini di legge.

Il **sistema disciplinare** sanziona la violazione delle misure previste nel PTPCT, del Codice Etico e delle procedure interne, a tutela dell'effettività del presidio preventivo.

Il **coordinamento con il Modello 231/2001 e con il Sistema di Gestione per la Qualità** assicura coerenza tra i diversi sistemi interni di regole e controlli, evitando duplicazioni e favorendo l'allineamento dei protocolli nelle aree comuni (affidamenti, rapporti con terzi, rendicontazioni).

La **verifica di eventuali precedenti penali per reati contro la Pubblica Amministrazione** ove rilevante, è effettuata mediante dichiarazioni sostitutive per i soggetti destinati a ricoprire incarichi sensibili, quali incarichi dirigenziali, componenti di commissioni di selezione o di gara, nonché funzioni coinvolte nella gestione di risorse finanziarie e nei procedimenti di affidamento.

Il **whistleblowing** è disciplinato in conformità alla normativa vigente e garantisce canali adeguati, tutela della riservatezza e divieto di ritorsioni; la gestione delle segnalazioni è assicurata dal RPCT secondo le procedure interne.

MISURE SPECIFICHE

Le misure specifiche sono calibrate sui processi a rischio individuati.

Le procedure di affidamento e gestione dei contratti costituiscono uno degli ambiti a maggiore esposizione al rischio. L'intero ciclo contrattuale (programmazione, selezione, esecuzione e rendicontazione) è regolato da procedure e strumenti che assicurano:

- adeguata motivazione delle scelte;
- utilizzo di piattaforme telematiche;
- separazione dei ruoli tra funzione richiedente, RUP, funzioni di verifica/collaudato e funzioni finanziarie;
- completa tracciabilità dei fascicoli.

La gestione dei conflitti di interessi è presidiata mediante dichiarazioni preventive dei soggetti coinvolti e, ove

necessario, misure di astensione o sostituzione.

Si distinguono:

- conflitto di interesse reale o concreto;
- conflitto di interesse potenziale;
- conflitto di interesse strutturale, disciplinato dal D.Lgs. 39/2013.

La disciplina si applica a tutte le procedure di affidamento, indipendentemente dall'importo, e a tutte le fasi del ciclo di vita del contratto, ai sensi dell'art. 16 del D.Lgs. 36/2023. Rientrano nell'ambito soggettivo di applicazione tutti i soggetti che, a qualsiasi titolo, possono influenzare l'esito della procedura o della fase esecutiva. CFP Zanardelli si avvale, per quanto compatibili, degli strumenti operativi previsti dalle Linee Guida ANAC n. 15/2019, adottando appositi moduli per la raccolta delle dichiarazioni di assenza o presenza di conflitto di interessi.

In relazione all'inconferibilità e incompatibilità degli incarichi degli incarichi si applica la disciplina di cui al D.Lgs. 39/2013. All'atto del conferimento e durante lo svolgimento dell'incarico sono acquisite le dichiarazioni prescritte; il RPCT cura le verifiche e la pubblicità delle informazioni ai sensi dell'art. 20 del medesimo decreto.

L'Ente adotta presidi per la prevenzione del fenomeno del pantouflage, in applicazione dell'art. 53, comma 16-ter, del D.Lgs. 165/2001 e delle Linee Guida ANAC n. 1/2024. Prima del conferimento di incarichi a soggetti cessati dal servizio presso pubbliche amministrazioni sono svolte le verifiche sulle eventuali cause ostative; in caso di violazione, l'atto di conferimento è nullo.

Le attività economico-finanziarie sono organizzate in modo da assicurare la separazione delle fasi di verifica, liquidazione, autorizzazione e pagamento, con controlli documentali coerenti e riconciliabili.

Nei processi "core" (erogazione dei servizi formativi, servizi al lavoro, accreditamento e rendicontazione), la standardizzazione delle procedure, l'utilizzo di registri e portali istituzionali e la completa tracciabilità dei fascicoli costituiscono il presidio specifico per prevenire irregolarità e disomogeneità.

MONITORAGGIO E RIESAME

L'attuazione delle misure è oggetto di verifica periodica nell'ambito dei controlli interni e del sistema qualità; gli esiti confluiscono nel riesame annuale del PTPCT, a cura del RPCT, e in eventuali proposte di aggiornamento in presenza di mutamenti normativi, organizzativi o di contesto. La rendicontazione complessiva sullo stato di attuazione del sistema di prevenzione è riportata nella Relazione annuale del RPCT.

PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ (PTTI)

Premessa

La presente Sezione costituisce il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (PTTI) integrato nel PTPCT.

La Legge 190/2012 considera la trasparenza uno strumento essenziale per assicurare i valori costituzionali dell'imparzialità e del buon andamento delle pubbliche amministrazioni, come previsto dall'art. 97 della Costituzione, per favorire il controllo sociale sull'azione amministrativa e per promuovere la diffusione della cultura della legalità e dell'integrità nel settore pubblico.

Il D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii, recante "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", definisce la trasparenza come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche per mezzo della tempestiva pubblicazione delle notizie sui siti istituzionali delle amministrazioni medesime.

Nell'ambito del Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (PTTI), CFP Zanardelli ha individuato il **Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA)** quale misura organizzativa di trasparenza connessa all'attività contrattuale. Il RASA cura la tenuta e l'aggiornamento dell'Anagrafe Unica delle Stazioni

Appaltanti (AUSA), assicurandone l'aggiornamento almeno annuale, **entro il termine del 31 gennaio di ciascun anno**, nonché ogniqualvolta intervengano variazioni rilevanti, e presidia i rapporti operativi con l'Autorità per i profili anagrafici e funzionali della Stazione Appaltante, garantendo completezza, coerenza e tempestività delle informazioni che alimentano i sistemi informativi pubblici e che supportano gli obblighi di pubblicità. In tale veste, il RASA opera in raccordo con il RPCT e con le strutture competenti, contribuendo alla tracciabilità e alla correttezza dei dati pubblicati in materia di contratti pubblici e fornendo al RPCT gli elementi informativi sullo stato degli adempimenti ai fini della Relazione annuale.

I. Procedimento di elaborazione e adozione

Il PTTI è elaborato e aggiornato dal RPCT, sottoposto all'approvazione del Consiglio di amministrazione e pubblicato nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale. Il PTTI è aggiornato in occasione dell'aggiornamento annuale del PTPCT o al verificarsi di modifiche normative/organizzative rilevanti.

Obiettivi strategici di trasparenza

1. Garantire l'accessibilità totale ai dati e documenti soggetti a pubblicazione obbligatoria, nel rispetto di qualità, completezza, tempestività.
2. Favorire forme diffuse di controllo sull'azione amministrativa, in coerenza con i principi di imparzialità e buon andamento.
3. Assicurare l'esercizio dell'accesso civico semplice e generalizzato, nei limiti di tutela previsti dal D.Lgs. 33/2013 (artt. 5 e 5-bis) e dalle Linee guida ANAC.

Ruoli e responsabilità

Il RPCT coordina la programmazione degli obblighi di pubblicazione, supporta le strutture nella verifica di qualità e tempestività dei contenuti e monitora il rispetto delle scadenze. Le funzioni competenti alla produzione dei dati sono individuate internamente e cooperano con il RPCT per l'aggiornamento continuo del sito.

Tutela del RPCT

Eventuali misure discriminatorie, dirette o indirette, nei confronti del RPCT per attività svolte in materia di prevenzione della corruzione sono comunicate ad ANAC; l'Autorità può richiedere il riesame del provvedimento ai sensi del Regolamento adottato con Delibera n. 657 del 18/07/2018.

II. Iniziative di comunicazione della trasparenza

Il PTPCT/PTTI e i relativi aggiornamenti sono resi disponibili nella sezione "Amministrazione Trasparente – Altri contenuti – Prevenzione della Corruzione". Sono promosse, compatibilmente con le risorse, azioni informative/formative rivolte a personale e stakeholder per diffondere la cultura della legalità e della trasparenza.

III. Attuazione e monitoraggio degli obblighi

Il RPCT, con il supporto delle strutture competenti:

- programma e verifica le pubblicazioni obbligatorie per sezione/sottosezione del D.Lgs. 33/2013;
- controlla qualità, completezza, aggiornamento e tempestività dei dati pubblicati;
- gestisce le risultanze dei controlli interni/esterni e promuove gli eventuali correttivi;
- assicura la pubblicazione dei riferimenti e delle modalità per l'accesso civico.

IV. Disposizioni attuative di conformità ANAC

Gli adempimenti operativi in materia di trasparenza, attestazioni annuali, inconfiribilità/incompatibilità e whistleblowing sono integralmente disciplinati nel presente PTTI e nei relativi allegati tecnici operativi; non si rende pertanto necessario un allegato di conformità separato.

Dati ulteriori

Nel rispetto del principio di trasparenza e della protezione dei dati personali, l'Azienda può pubblicare dati e documenti ulteriori ritenuti di interesse per i portatori di interesse, nella sottosezione "Altri contenuti".

AGGIORNAMENTO DEL PTPCT

Annualmente il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza valuta l'adeguatezza del PTPCT adottato e del Codice Etico e di Comportamento e, se necessario, apporta le opportune modifiche e/o integrazioni, che vengono sottoposte all'approvazione del Consiglio di amministrazione.

Il PTPCT è adottato e pubblicato entro il 31 gennaio di ogni anno, ai sensi dell'art. 1, comma 8, della legge n. 190/2012 e in coerenza con le indicazioni dell'ANAC.

INFORMATIVA NEI CONFRONTI DEL RPCT

Le Posizioni Organizzative e le Specifiche Responsabilità, ciascuno per quanto di propria competenza, comunicano al RPCT, in via cumulativa o periodica, i principali provvedimenti assunti e gli esiti delle attività di controllo eseguite.

L'Azienda attua altresì un idoneo sistema informativo nei confronti dell'Ente controllante in relazione all'attuazione del PTPCT.

ENTRATA IN VIGORE

Il presente Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) è adottato ed aggiornato annualmente entro il 31 gennaio, ai sensi dell'art. 1, comma 8, della Legge 6 novembre 2012, n. 190 e in coerenza con le indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).

Il PTPCT entra in vigore a seguito dell'approvazione da parte del Consiglio di amministrazione.

Successivamente all'adozione, il PTPCT è pubblicato sul sito istituzionale del CFP Zanardelli nella sezione "Amministrazione Trasparente" ed è diffuso a tutto il personale mediante comunicazione interna.

Il presente PTPCT è inoltre consegnato ai nuovi assunti ai fini della presa d'atto e dell'accettazione del relativo contenuto.

NOTA METODOLOGICA

I rischi valutati come accettabili sono comunque sottoposti a monitoraggio continuo, audit periodici e a riesame annuale nell'ambito dell'aggiornamento del PTPCT.

Il sistema di monitoraggio consente di verificare nel tempo l'adeguatezza e l'efficacia delle misure adottate e di procedere, ove necessario, alla loro rimodulazione in presenza di mutamenti organizzativi, normativi o di contesto rilevanti.

ALLEGATI

1. Economie Regionali – L'economia della Lombardia
2. Analisi congiunturale del III trimestre elaborata da Confapi
3. Elenco degli obblighi di pubblicazione