



**CORPO DELLA GENDARMERIA**  
**CORPO DI POLIZIA CIVILE**  
**CORPO DELLA GUARDIA DI ROCCA**  
*Dipartimento di Polizia*

## **Relazione sulla mappatura dei processi e sulla valutazione del rischio corruttivo**

Nell'ambito del quinto ciclo di valutazione del Gruppo di Stati del Consiglio d'Europa contro la Corruzione, sinteticamente noto come "GRECO", sulla Repubblica di San Marino, i tre Corpi di Polizia professionali, segnatamente il Corpo della Gendarmeria, il Corpo della Guardia di Rocca - Nucleo Uniformato e il Corpo di Polizia Civile, sono stati incaricati dal gruppo di progetto interdipartimentale nominato con Delibera del Congresso di Stato n. 6 dell'8 gennaio 2025 di redigere il presente documento, finalizzato all'implementazione della Raccomandazione XIV del GRECO che prevede che:

- *“(i) venga effettuata una valutazione completa dei rischi delle aree e delle attività a rischio corruzione per individuare le sfide e le minacce emergenti”;*
- *“(ii) alla luce dei risultati, venga sviluppata una strategia che coinvolga tutte le forze dell'ordine, che dovrebbe essere comunicata ai LEO e al pubblico”.*

Premesso quanto sopra, anche a fini di corretta contestualizzazione, le attività dei Corpi di Polizia sono state finalizzate in primis alla predisposizione di un documento realizzato in formato tabellare e qui allegato, il quale rappresenta un lavoro strutturato di mappatura dei processi e di valutazione del rischio corruttivo all'interno dei Corpi di Polizia, con particolare riferimento alle attività amministrative e giudiziarie più sensibili.

L'impostazione adottata ha consentito di ricostruire in modo sistematico il funzionamento dei singoli procedimenti, evidenziandone le fasi operative, i potenziali eventi di rischio, le cause sottostanti e le misure di prevenzione già previste e quelle da prevedere, il tutto finalizzato all'adozione di una efficace strategia anticorruttiva.

In primo luogo è stata eseguita una mappatura dei processi (sia quelli comuni ai tre Corpi che quelli afferenti alle singole articolazioni di ciascun Corpo di Polizia) per procedere all'analisi delle specifiche aree considerate maggiormente esposte a fenomeni di rischio, tra le quali assumono rilievo non solo i processi relativi all'acquisizione e alla progressione del personale, ma anche quelli connessi all'esercizio di poteri autorizzativi, ai controlli sul territorio, alla gestione di procedimenti sanzionatori, nonché alle attività di polizia giudiziaria.

Si tratta, infatti, di ambiti nei quali può essere esercitato un potere decisionale significativo, incidendo direttamente su diritti, interessi economici o situazioni giuridiche dei cittadini.



**CORPO DELLA GENDARMERIA**  
**CORPO DI POLIZIA CIVILE**  
**CORPO DELLA GUARDIA DI ROCCA**

*Dipartimento di Polizia*

Proprio per questa ragione, tali processi risultano intrinsecamente caratterizzati da un elevato grado di sensibilità e richiedono particolare attenzione sotto il profilo della trasparenza, dell'imparzialità e della correttezza operativa.

In coerenza con l'impostazione metodologica adottata, la mappatura dei processi ha rappresentato la prima fase del più ampio processo di identificazione, analisi, valutazione e trattamento dei rischi. In particolare è stata eseguita un'analisi approfondita del contesto interno, con particolare riferimento alla struttura organizzativa, al sistema delle responsabilità e alle funzioni attribuite alle diverse articolazioni operative, elementi indispensabili per comprendere dove e come il rischio possa manifestarsi.

Al fine di individuare le fasi critiche dei procedimenti, in cui potrebbero insinuarsi fenomeni corruttivi, si sono anzitutto individuati tutti i processi in capo ad ogni singolo Corpo, per poi identificare quali di questi sono comuni ai tre Corpi. Una volta individuati i processi comuni e quelli specifici di ogni Corpo, si è proceduto alla loro scomposizione in fasi operative e all'individuazione dei corrispondenti responsabili del procedimento. Le fasi sono poi state valutate singolarmente per individuare i punti di criticità, al fine di ridurre il rischio del verificarsi di fenomeni corruttivi, con particolare riferimento alle fasi valutative e decisionali, dove la discrezionalità dell'azione può risultare più ampia.

In tali contesti, infatti, si concentrano i rischi principali, legati alla possibilità di trattamenti non uniformi, scelte non adeguatamente motivate o comportamenti non conformi ai principi di legalità, imparzialità e trasparenza.

Coerentemente con la metodologia di riferimento, ogni processo è stato descritto tenendo conto di elementi essenziali quali la sequenza delle attività, le fasi, i tempi, la responsabilità, i vincoli, le risorse e le criticità, al fine di consentire una ricostruzione completa e funzionale all'individuazione degli eventi rischiosi.

In particolare, le situazioni maggiormente esposte a rischio si riscontrano:

- nelle attività di valutazione e decisione (ad esempio nelle autorizzazioni o nei provvedimenti sanzionatori), dove un'eventuale inadeguatezza di criteri strutturati può determinare decisioni non uniformi;
- nelle attività di controllo sul territorio, dove possono emergere rischi di trattamenti differenziati tra i soggetti sottoposti a controlli o di mancata attivazione dei procedimenti previsti;



**CORPO DELLA GENDARMERIA**  
**CORPO DI POLIZIA CIVILE**  
**CORPO DELLA GUARDIA DI ROCCA**

*Dipartimento di Polizia*

- nella gestione di procedimenti amministrativi e sanzionatori, in cui la discrezionalità o la incompleta tracciabilità delle fasi può rendere più difficili le verifiche sulla correttezza dell'iter;
- nelle attività di polizia giudiziaria, dove la gestione delle informazioni, degli atti e delle priorità operative richiede procedure codificate ed elevati livelli di integrità e controllo.

La sezione dedicata all'identificazione e alla valutazione del rischio approfondisce ulteriormente tali aspetti, individuando non solo gli eventi potenzialmente critici, ma anche le cause che possono favorirne il verificarsi. Tra queste si riscontrano la tracciabilità più o meno efficace dei processi decisionali, l'efficacia dei controlli, la possibile discrezionalità, nonché la carenza di standard operativi uniformi.

In linea con l'approccio metodologico adottato, l'identificazione degli eventi rischiosi rappresenta una fase cruciale, in quanto la mancata individuazione di un rischio ne impedisce ovviamente la gestione. A ciò si affianca l'analisi dei fattori abilitanti, ossia di quelle condizioni organizzative e operative (quali carenza di controlli, scarsa trasparenza, eccessiva discrezionalità, inadeguate competenze o insufficiente diffusione della cultura della legalità) che possono favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi.

La valutazione del rischio, effettuata attraverso la combinazione di probabilità e impatto, consente di attribuire un livello di priorità agli interventi, orientando le successive azioni di prevenzione. In particolare, la probabilità viene stimata considerando indicatori quali discrezionalità, rilevanza esterna, complessità del processo, valore economico, frazionabilità e livello dei controlli, mentre l'impatto viene valutato in termini reputazionali, organizzativi e di contenzioso.

Nella parte relativa al trattamento del rischio sono state individuate una serie di misure tra le quali la formalizzazione delle procedure (protocolli operativi), l'introduzione di controlli interni e l'individuazione dei soggetti responsabili. Tuttavia occorrerà rafforzare il contenuto operativo di tali misure, distinguendo chiaramente tra misure generali, che definiscono il quadro di riferimento (trasparenza, formazione, rispetto delle norme), e misure specifiche, che devono tradursi in strumenti concreti applicabili alle singole fasi dei processi.

In tale prospettiva, risulta necessario introdurre criteri oggettivi e strumenti standardizzati, quali ad esempio delle schede per ogni singola attività che documentino in modo puntuale le decisioni adottate. Analogamente, nei procedimenti autorizzativi e sanzionatori, è opportuno prevedere l'utilizzo di modelli il più possibile standardizzati per la redazione degli atti,



**CORPO DELLA GENDARMERIA**  
**CORPO DI POLIZIA CIVILE**  
**CORPO DELLA GUARDIA DI ROCCA**

*Dipartimento di Polizia*

contenenti l'indicazione dei criteri applicati e delle motivazioni, al fine di garantire uniformità e trasparenza.

Per quanto riguarda le attività di controllo sul territorio, appare necessario proseguire l'azione già intrapresa da tempo per la tracciabilità delle operazioni svolte (ad esempio la registrazione sistematica degli interventi attraverso l'utilizzo di strumenti digitali) in modo da ridurre il rischio di discrezionalità non giustificata.

Nelle attività di natura giudiziaria e operativa, particolare attenzione deve essere posta alla gestione e alla tracciabilità delle informazioni e degli atti, digitalizzando i sistemi di registrazione e protocollazione che consentano di monitorare in tempo reale l'intero ciclo di vita del procedimento, nonché l'individuazione chiara dei soggetti responsabili delle diverse fasi.

In generale, la mancanza di una piena standardizzazione delle procedure può determinare trattamenti non uniformi tra situazioni analoghe, con possibili ripercussioni in termini di equità e imparzialità. A tal fine, risulta fondamentale l'adozione di modelli uniformi per atti, verbali e documentazione. Si ritiene che sia altrettanto strategico l'implementazione dei sistemi informatici che supportino la gestione dei procedimenti e permettano una facile e rapida consultazione degli atti adottati, anche da parte degli agenti incaricati dell'azione di controllo. Tutto ciò implica necessariamente l'adozione di un progetto ampio e certamente complesso finalizzato alla digitalizzazione degli atti.

In una seconda fase andrebbe anche considerata l'opportunità di prevedere una chiara separazione tra le funzioni decisionali e quelle di controllo. In particolare, si potrebbe valutare di incrementare il numero di controlli a campione sui procedimenti mediante l'utilizzo di checklist standard e con redazione di report periodici contenenti eventuali criticità e azioni correttive.

Infine, si dovrebbe investire maggiormente nella formazione del personale, finalizzata a promuovere una cultura della legalità e della trasparenza e contestualmente aumentare il livello di apertura verso l'esterno, attraverso la pubblicazione dei criteri e, ove possibile, degli esiti delle procedure.

A completamento del sistema, assume rilievo anche la fase di monitoraggio e riesame periodico, volta a verificare l'attuazione e l'efficacia delle misure adottate, nonché a individuare eventuali rischi emergenti e necessità di aggiornamento della strategia. Tale



**CORPO DELLA GENDARMERIA**  
**CORPO DI POLIZIA CIVILE**  
**CORPO DELLA GUARDIA DI ROCCA**

*Dipartimento di Polizia*

attività, unitamente ai processi di consultazione e comunicazione interna ed esterna, garantirebbe un miglioramento continuo del sistema di prevenzione della corruzione.

In conclusione, la tabella analizzata costituisce una base solida e ben strutturata per la gestione del rischio corruttivo, ma evidenzia al contempo la necessità di un'evoluzione verso un sistema più operativo, misurabile e trasparente. Le azioni proposte si muovono in questa direzione, con l'obiettivo di rafforzare l'efficacia complessiva del sistema e di garantire un'amministrazione sempre più improntata ai principi di imparzialità, buon andamento e accountability.

San Marino, 7 aprile 2026

IL COMANDANTE  
CORPO DELLA GENDARMERIA  
Generale Maurizio Faraone

IL COMANDANTE  
CORPO DI POLIZIA CIVILE  
dott. Werter Selva

IL COMANDANTE  
CORPO GUARDIA DI ROCCA  
Capitano Massimo Ceccoli