

## **Allegato 3**

### **Mappatura delle attività e analisi dei rischi di corruzione Piano integrato di attività e organizzazione 2023-2025**

## Nota metodologica

Di seguito vengono riportati gli esiti dell'analisi del rischio realizzata dagli uffici dell'Agenzia in collaborazione con il RPCT e il suo staff.

Per supportare l'analisi, il RPCT ha sottoposto agli uffici in Italia e ad una selezione di sedi all'estero una scheda che associa ai processi/attività i rischi potenziali, chiedendo di sviluppare la valutazione sulla base di un approccio qualitativo, in sostituzione del precedente approccio quantitativo basato su valori numerici connessi ai livelli di probabilità e impatto. Per sostenere l'analisi sono stati suggeriti 8 parametri (*key risk indicator*), quattro dei quali considerati "favorevoli", poiché riducono l'esposizione al rischio e quattro "avversi" nel senso poiché aumentano il potenziale di rischio:

### favorevoli:

- Trasparenza delle procedure
- Grado di attuazione delle misure di trattamento
- Livello di competenze
- Presenza sistemi di controllo

### avversi:

- Livello di interesse degli stakeholder
- Discrezionalità
- Livello di accentramento delle decisioni e delle istruttorie
- Precedenti fenomeni corruttivi

Pertanto, sulla base dei parametri sopra indicati, agli Uffici è stato chiesto di valutare il livello dei rischi già individuati, segnalare e valutare ulteriori rischi e proporre eventuali misure di trattamento.

A partire dalle proposte di misure di trattamento avanzate dagli Uffici e dalle sedi estere, la fase di ponderazione delle priorità ha coinvolto i vertici dell'Amministrazione, in confronto con il RPCT, che ha individuato ulteriori misure da programmare nel triennio.

Le schede di seguito riportate, redatte in fase di predisposizione del PTPCT 2021-2023, sono state progressivamente aggiornate con riferimento alle misure implementate e da implementare, ferma restando l'analisi del rischio. Per i macroprocessi relativi alla comunicazione, alle relazioni istituzionali e agli affari legali non sono stati riscontrati rischi di corruzione significativi, pertanto le relative schede non vengono di seguito rappresentate.

Nel corso del 2023 l'Agenzia avvierà l'implementazione di un modello di Enterprise Risk Management (ERM) che prenderà a riferimento, principalmente, lo Standard ISO 31000: 2018 e il COSO Framework 2017. In tale occasione sarà aggiornato anche il registro dei rischi di corruzione e le analisi propedeutiche alla sua definizione.

Tabella 1 - Mappatura dei processi e analisi dei rischi – Area Contratti pubblici\*

Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Valutazione del rischio (valutazione sommaria del rischio bassa / media / alta) sintetica motivazione	Misure di mitigazione realizzate negli esercizi precedenti	Misure da attuare nel triennio 2023-2025 (cfr. cronoprogramma Scheda 1)	
Supporto all'attività contrattuale	Supporto giuridico procedure di gara e contratti pubblici	Il responsabile del supporto si trova in conflitto d'interesse	MEDIO	Linee guida per il rilascio dei pareri sulle procedure di affidamento		
	Controllo degli adempimenti verso ANAC (obblighi ex L.190-2012 art. 1 co.32)	Il mancato controllo determina scarsa trasparenza dell'attività contrattuale	BASSO	Introduzione piattaforma PAT		
	Programmazione ex art. 21 del Codice dei contratti pubblici	Il responsabile del supporto non ravvisa eventuali frazionamenti degli approvvigionamenti	MEDIO/BASSO	Implementazione dei moduli SIGOV relativi alla gestione del ciclo passivo - sviluppo	Implementazione dei moduli SIGOV relativi alla gestione del ciclo passivo – messa in esercizio	
Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Elaborazione della programmazione acquisti di beni e servizi sopra i 40.000,00€	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	MEDIO Il livello di controllo, nonostante elevato, è poco competitivo rispetto agli interessi economici che vengono gestiti	Rafforzamento delle competenze mediante formazione e supporto di esperti del settore	Rafforzamento delle competenze mediante formazione (follow up formazione specifica)	
	Elaborazione e gestione del budget	Frazionamento degli affidamenti al fine di ricorrere all'adozione di procedura negoziata o dell'affidamento diretto	BASSO La corretta applicazione delle procedure di evidenza pubblica e di rotazione degli inviti sono controllati da altro ufficio.		Aggiornamento del Manuale delle procedure contrattuali alla luce delle modifiche del Codice degli appalti	
	Attività amministrativa e gestione delle forniture		Accordi collusivi tra le imprese partecipanti a una gara volti a manipolarne gli esiti, utilizzando il meccanismo del subappalto come modalità per distribuire i vantaggi dell'accordo a tutti i partecipanti allo stesso		BASSO L'utilizzo di piattaforme informatiche (quali MEPA/Consip) per l'espletamento delle procedure di evidenza pubblica, non consente margini di discrezionalità e/o di mancata applicazione della norma	Sperimentazione Check list appalti ANAC affidamenti diretti e procedure negoziate
			Definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa (es.: clausole dei bandi che stabiliscono requisiti di qualificazione)		BASSO Le procedure di gara sono condivise tra più uffici dell'Agenzia.	Rotazione RUP - Istituzione dell'Albo
			Uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa		BASSO Le procedure di gara sono condivise tra più uffici dell'Agenzia.	Revisione organizzativa per ridefinizione del ruolo della stazione appaltante
			Utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa		MEDIO Un non ottimale monitoraggio delle tempistiche di affidamento potrebbe determinare il ricorso a procedure semplificate	
			Fuga di notizie circa le procedure di gara ancora non pubblicate, che anticipino solo ad alcuni operatori		BASSO Le procedure di gara sono	

	economici la volontà di bandire determinate gare o i contenuti della documentazione di gara	condivise tra più uffici dell'Agenzia.	
	Mancato rispetto del principio di rotazione dell'affidamento e/o degli inviti	<b>MEDIO</b> Le procedure di gara sono condivise tra più uffici dell'Agenzia.	
	Predisposizione di clausole contrattuali dal contenuto vago o vessatorio per disincentivare la partecipazione alla gara ovvero per consentire modifiche in fase di esecuzione	<b>BASSO</b> Le clausole contrattuali sono definite da altro ufficio dell'Agenzia.	
	Abuso del provvedimento di revoca del bando al fine di bloccare una gara il cui risultato si sia rivelato diverso da quello atteso o di concedere un indennizzo all'aggiudicatario	<b>BASSO</b> La procedura di revoca del bando deve essere adeguatamente motivata e approvata dagli organi superiori	
	Alterazioni nella valutazione della documentazione	<b>BASSO</b> L'utilizzo di piattaforme informatiche (quali MEPA/Consip) per l'espletamento delle procedure di evidenza pubblica, non consente margini di discrezionalità e/o di mancata applicazione della norma	
	Elusione delle regole di affidamento degli appalti, mediante l'improprio utilizzo del modello procedurale dell'affidamento delle concessioni al fine di agevolare un particolare soggetto	<b>BASSO</b> Le procedure di scelta del contraente sono controllate da altro ufficio dell'Agenzia.	
	Mancato controllo dei requisiti ex art. 80 D.Lgs. 50/2016	<b>MEDIO</b> L'utilizzo di piattaforme informatiche (quali MEPA/Consip) è già di per sé garanzia di controllo	
	Nomina <i>ad hoc</i> componenti di commissione giudicatrice al fine di favorire interessi particolari e omissione dei controlli di incompatibilità	<b>MEDIO</b> Vista la mancanza dell'Albo dei Commissari prevista dall'ANAC, l'Agenzia dovendosi affidare a personale di esperienza, non riesce a garantire la rotazione dei membri delle commissioni.	
	Modifiche sostanziali degli elementi del contratto definiti nel bando di gara o nel capitolato d'oneri (con particolare riguardo alla durata, alle modifiche di prezzo, alla natura dei lavori, ai termini di pagamento, etc.), introducendo elementi che, se previsti fin dall'inizio, avrebbero consentito un confronto concorrenziale più ampio	<b>MEDIO</b> Le procedure di gara sono condivise tra più uffici dell'Agenzia	
Monitoraggio e gestione dei contratti di servizi/forniture esternalizzate	Mancato o non adeguato controllo dell'esecuzione, della conformità della prestazione eseguita	<b>BASSO</b> La gestione dei contratti viene	

Allegato 3 - Mappatura delle attività e  
analisi dei rischi di corruzione

			effettuata con un alto grado di attenzione.		
		Ammissione di varianti in corso di esecuzione del contratto per consentire all'appaltatore di recuperare lo sconto effettuato in sede di gara o di conseguire extra guadagni	<b>MEDIO</b> L'intero processo di gestione del contratto ricomprende anche aspetti contabili condivisi tra più uffici dell'Agenzia.		Rafforzamento delle competenze mediante formazione (follow up formazione specifica)
	Rilevazione in contabilità dei fatti amministrativi legati al ciclo passivo	Pagamento fatture senza previo accertamento della regolarità fiscale dei fornitori	<b>MEDIA</b> Nonostante il sistema informatico non abbia un campo dedicato, è stato predisposto un format per l'accertamento della regolare esecuzione che ricordano di effettuare la verifica in questione.	Adozione modello standard regolare esecuzione	

\*L'analisi è stata condotta con l'Ufficio incaricato del più alto numero di procedimenti di acquisto

Tabella 2 - Mappatura dei processi e analisi dei rischi – Area Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

Macroprocessi	Attività	Descrizione del rischio	Valutazione del rischio (valutazione sommaria del rischio bassa / media / alta) sintetica motivazione	Misure di mitigazione realizzate negli esercizi precedenti	Misure da attuare nel triennio 2023-2025 (cfr. cronoprogramma Scheda 1)
Servizi di logistica	Gestione dell'inventario dei beni strumentali degli Uffici in Italia e delle sedi all'estero	Indebito utilizzo delle risorse strumentali per irregolare gestione dell'inventario	<b>MEDIO</b> Il valore di mercato dei beni inventariati è marginale rispetto all'eventuale interesse di indebita appropriazione e a fronte di livelli gestionali ancora in fase di implementazione, il possibile danno per l'Agenzia risulta marginale	Implementazione dei moduli SIGOV relativi alla gestione dell'inventario - sviluppo	Implementazione dei registri dei beni gratuitamente devoluti presso le sedi. Implementazione dei moduli SIGOV relativi alla gestione dell'inventario – messa in esercizio
	Gestione del magazzino e della cancelleria e DPI degli Uffici in Italia	Irregolare definizione dei fabbisogni per sovrastima delle esigenze dell'Agenzia	<b>ALTO</b> L'accentuata discrezionalità della gestione delle procedure, non permette un completo controllo delle attività		Implementazione del modulo relativo alla gestione del ciclo passivo incluso il management delle giacenze
Gestione contabile	Rilevazione in contabilità dei fatti amministrativi legati al ciclo passivo	Falsificazione dei dati rilevati e raccolti al fine di determinare una rappresentazione non veritiera della gestione contabile	<b>BASSO</b> Sul processo è previsto un diffuso controllo interno ed esterno, in considerazione dell'approvazione e delle verifiche sul bilancio da parte del Direttore, dei Revisori dei Conti e del MAECI	Implementazione funzionalità Sigov per elaborazione ITP	
	Elaborazione dell'indice di tempestività dei pagamenti				
	Elaborazione del budget annuale e triennale (incluso relativo reporting)				
	Elaborazione della revisione del budget annuale (incluso relativo reporting)				
	Elaborazione del bilancio annuale (incluso relativo reporting)				
	Pubblicazione dei dati di competenza				
Verifica dell'andamento dei risultati economici e finanziari rispetto agli obiettivi previsti (controllo di gestione)					
Interfaccia amministrativo contabile delle Sedi estere	Coordinamento e supporto alle attività di pianificazione e consuntivazione economica e finanziaria delle sedi estere (ivi incluse le sedi diplomatiche in zone prive di sede dell'Agenzia)	Falsificazione dei dati rilevati e raccolti al fine di determinare una rappresentazione non veritiera dei risultati economici e finanziari	<b>BASSO</b> Sul processo è previsto un diffuso controllo interno ed esterno, in considerazione dell'approvazione e delle verifiche sul bilancio da parte del Direttore e dei Revisori dei Conti.		Istruzioni operative sulla gestione della Cassa Economale presso le sedi estere
	Assistenza sui piani finanziari dei progetti e delle iniziative di cooperazione (POG)				
	Facilitazione dei rapporti tra sedi estere e sede centrale sotto il profilo amministrativo e contabile (ivi incluse le sedi diplomatiche in zone prive di sede dell'Agenzia)				
Gestione della Tesoreria	Gestione delle reversali di incasso (inclusa la relativa rilevazione contabile)				
	Gestione dei mandati di pagamento	Rischio "manipolativo": inserimento intenzionale di dati non conformi al fine di accordare benefici a terzi dietro corresponsione di tangenti o altre utilità	<b>MEDIO</b> Ad ogni mandato di pagamento è allegata la documentazione amministrativa che ne giustifica l'istruttoria (ad es. atto di liquidazione, Verbale di conformità e certificato di pagamento, ecc.). Il flusso di lavoro prevede la segregazione dei compiti (chi istruisce il mandato non può approvarlo) e un processo	Segregazione dei compiti Adozione modello standard regolare esecuzione  Procedure per la gestione anagrafica fornitori	

Macroprocessi	Attività	Descrizione del rischio	Valutazione del rischio (valutazione sommaria del rischio bassa / media / alta) sintetica motivazione	Misure di mitigazione realizzate negli esercizi precedenti	Misure da attuare nel triennio 2023-2025 (cfr. cronoprogramma Scheda 1)
			autorizzativo in due fasi (chi approva in prima istanza non può approvare in seconda istanza e viceversa)		
	Gestione delle disposizioni di pagamento su fondi di Cooperazione Delegata		<b>MEDIO</b> Ad ogni disposizione di pagamento è allegata la documentazione amministrativa che ne giustifica l'istruttoria (ad es. atto di liquidazione). Il flusso di lavoro si basa sul sistema MEF "SAP/IGRUE" che prevede la segregazione dei compiti (chi istruisce la disposizione non può approvarla) e un processo autorizzativo in due fasi (chi approva in prima istanza non può approvare in seconda istanza e viceversa).	Segregazione dei compiti	
	Riconciliazione degli estratti conto bancari dei conti di Tesoreria della sede centrale con le evidenze contabili	-			
<b>Rendicontazioni amministrativo-contabili dei progetti e delle iniziative di cooperazione e allo sviluppo</b>	Analisi delle rendicontazioni dei progetti di cooperazione rientranti nella competenza dell'Ufficio III, IV, V e VI	Rischio "manipolativo": inserimento intenzionale di dati non conformi al fine di accordare benefici a terzi dietro corresponsione di tangenti o altre utilità	<b>MEDIO</b> "Ogni rendicontazione amministrativo-contabile è preceduta da una rendicontazione tecnica di progetto elaborata dalla Sede Estera e/o dall'Ufficio tematico. Nella maggior parte delle Convenzioni firmate con gli Enti Esecutori è prevista la figura di un Auditor che attesta la regolarità delle spese rendicontate. La maggior parte delle Convenzioni fa riferimento ad un Manuale di Rendicontazione (a suo tempo elaborato dal MAECI) cui l'Ufficio X si attiene per le proprie analisi.	Adozione di un Manuale di Rendicontazione AICS	Redazione delle "Linee Guida per il Controllo di secondo livello" previsto dal nuovo Manuale di rendicontazione

Tabella 3 - Mappatura dei processi e analisi dei rischi – Area Acquisizione e gestione del personale; Incarichi e nomine

Macroprocessi	Attività	Descrizione del rischio	Valutazione del rischio (valutazione sommaria del rischio bassa / media / alta) sintetica motivazione	Misure di mitigazione realizzate negli esercizi precedenti	Misure da attuare nel triennio 2023-2025 (cfr. cronoprogramma Scheda 1)
Organizzazione e sviluppo delle risorse umane	Supporto ai processi organizzativi* *analisi organizzative, pap,pola etc	-			
	Predisposizione e aggiornamento Programmazione triennale del fabbisogno di personale (PTFP)	-			
	Predisposizione e gestione del sistema di misurazione e valutazione della performance	Manipolazione delle procedure di rendicontazione della performance individuale	<b>MEDIO</b> Sulla valutazione complessiva incidono in particolare l'alto livello di discrezionalità e il basso livello di tracciabilità e di confronto nella redazione delle valutazioni; rischio legato a tutti gli uffici, analisi in capo all'Ufficio XI	Adozione del nuovo SMVP	
	Programmazione e gestione delle attività formative	Rischi connessi alle procedure di acquisto di servizi (cfr. Scheda contratti)			
	Relazioni e diritti sindacali	-			
Gestione giuridica del personale e selezioni	Selezione del personale	Inosservanza di procedure comparative per il conferimento di incarichi di consulenza o collaborazione allo scopo di favorire specifici soggetti (il rischio è in capo all'Ufficio XI e all'Ufficio che richiede la prestazione)	<b>MEDIO</b> Sulla valutazione complessiva incidono in particolare l'assenza di procedure quindi di tracciabilità del processo e l'alto livello discrezionalità. Casistica numericamente irrilevante ad oggi	Regolamento per l'attribuzione di incarichi di consulenza e collaborazione	
		Motivazione generica e tautologica circa la sussistenza dei presupposti di legge per il conferimento di incarichi professionali allo scopo di agevolare soggetti particolari (il rischio è in capo all'ufficio che propone l'incarico)	<b>MEDIO</b> Sulla valutazione complessiva incidono in particolare l'assenza di procedure quindi di tracciabilità del processo e l'alto livello discrezionalità. Casistica numericamente irrilevante ad oggi	Regolamento per l'attribuzione di incarichi di consulenza e collaborazione	
		Inosservanza di procedure comparative per il conferimento di tirocini/stages di formazione e orientamento allo scopo di favorire particolari soggetti (il rischio è in capo all'Ufficio XI e all'Ufficio che propone il tirocinio)	<b>BASSO</b> Casistica numericamente irrilevante ad oggi		

Allegato 3 - Mappatura delle attività e analisi dei rischi di corruzione

		Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione del personale locale delle Sedi Estere	<b>MEDIO</b> Significativo livello di interesse degli stakeholder	Rispetto del principio di trasparenza mediante pubblicità degli atti relativi alle procedure  Audit interno  Revisione della disciplina dei contratti di lavoro di diritto privato locale a tempo determinato stipulati dalle sedi estere	Rispetto del principio di trasparenza mediante pubblicità degli atti relativi alle procedure  Audit interno	
		Improprio utilizzo di forme alternative di selezione, pur considerate dall'ordinamento prioritarie rispetto a quest'ultimo (scorrimento di graduatorie, procedure di mobilità)	<b>BASSO</b> Sulla valutazione complessiva incide la presenza di una puntuale previsione normativa			
		Previsioni di requisiti di accesso "personalizzati" ed insufficienza di meccanismi oggettivi e trasparenti, idonei a verificare il possesso dei requisiti attitudinali e professionali richiesti in relazione alle posizioni da ricoprire	<b>MEDIO</b> Sulla valutazione incide il rischio di conflitto d'interesse dei componenti della commissione.	Le procedure concorsuali pubbliche in Italia sono state affidate a soggetti esterni all'Agenzia. In tali selezioni i rischi connessi risultano pertanto trasferiti a altro ente		
		Irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari	<b>MEDIO</b> Sulla valutazione incide il rischio di conflitto d'interesse dei componenti della commissione.			
		Illecita diffusione, da parte della commissione e/o della struttura incaricata dell'istruttoria, di notizie riservate in merito alle prove concorsuali	<b>MEDIO</b> Sulla valutazione incide il rischio di conflitto d'interesse dei componenti della commissione.			Rispetto del principio di trasparenza mediante pubblicità degli atti relativi alle procedure
		Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione, quali, a titolo esemplificativo, la cogenza della regola dell'anonimato nel caso di prova scritta e la predeterminazione dei criteri di valutazione delle prove allo scopo di reclutare candidati particolari	<b>MEDIO</b> Sulla valutazione incide il rischio di conflitto d'interesse dei componenti della commissione.			
		Situazioni di conflitto di interesse nella gestione di convenzioni per lo svolgimento di concorsi da parte di terzi	<b>MEDIO</b> Sulla valutazione incide la mancanza di precedenti esperienze			

Allegato 3 - Mappatura delle attività e analisi dei rischi di corruzione

	Gestione del rapporto di lavoro	Inosservanza di procedure comparative per il conferimento di incarichi dirigenziali allo scopo di favorire specifici soggetti	<b>MEDIO</b> Sulla valutazione incidono in particolare l'elevato livello di discrezionalità e concentrazione del potere decisionale nonché la rilevanza rispetto al buon funzionamento dell'organizzazione	Revisione dei criteri per il conferimento di incarichi dirigenziali	
		Mancata verifica prima dell'assunzione delle dichiarazioni rese dai candidati allo scopo di favorire specifici soggetti	<b>MEDIO</b>	Verifica dichiarazione inconfiribilità	Verifica dichiarazione inconfiribilità
			Sulla valutazione incide la carenza di controlli su tutti i candidati o a campione	Revisione delle clausole dei contratti di lavoro in tema di pantouflage	
	Gestione dell'orario di lavoro e delle presenze/assenze in Italia	Irregolarità inerenti l'attestazione di presenza e di prestazione	<b>BASSO</b> L'attività presenta un livello di trasparenza e controllo elevato tale da limitare il rischio di abusi		
	Autorizzazioni attività extra-istituzionale	Mancata comunicazione/controllo di attività extraistituzionali vietate o in potenziale conflitto	<b>MEDIO</b> Sulla valutazione complessiva incide la mancanza di una procedura standardizzata/regolamento	Standardizzazione delle procedure per le autorizzazione di incarichi esterni	
	Predisposizione Codice di condotta e gestione procedimenti disciplinari	-			Revisione Codice di condotta Nomina della Consigliera di Fiducia e avvio sportello di ascolto
	Selezione del personale da inviare all'estero	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione	<b>MEDIO</b> Sulla valutazione incide il significativo livello di interesse degli stakeholder		
		Definizione requisiti di competenza ed esperienza in grado di favorire determinati candidati			
	Supporto alla gestione giuridica del personale all'estero	-			
<b>Gestione economica e</b>	Budgeting, gestione e consuntivazione di bilancio della spesa di personale	-			
	Gestione trattamento economico	Corresponsione di indennità di posizione o retribuzione di risultato in assenza dei presupposti	<b>BASSO</b> Sulla valutazione incide il controllo svolto dagli organi interni e dall'OIV		
		Gestione irregolare della distribuzione dei buoni pasto	<b>BASSO</b>		

previdenziale del personale	Gestione delle missioni	Rimborso indebito di spese sostenute da amministratori e dipendenti in occasioni di missioni di servizio	<b>BASSO</b> Sulla valutazione incide il controllo della documentazione pertinente alla missione e l'approvazione di una specifica procedura nel 2021		
	Supporto alla gestione economica del personale all'estero	-			
<b>Coordinamento e gestione delle attività e delle risorse</b>	Esercizio delle funzioni dirigenziali	Il responsabile attua (o consente l'attuazione di) ritorsioni nei confronti di dipendenti che segnalano, in maniera fondata, episodi di corruzione o di illeciti disciplinarmente rilevanti	<b>MEDIO</b> L'attività riguarda il corretto esercizio delle funzioni dirigenziali, con rischio determinato dal livello di	Tutela del whistleblowing - messa a regime della piattaforma e procedura	Tutela del whistleblowing – revisione della procedura in linea con Direttiva UE
		Il responsabile accorda vantaggi, promozioni, incarichi o altri benefici dietro corresponsione di tangenti o altre utilità economiche	discrezionalità ed accentramento delle decisioni		
		Il responsabile non esercita intenzionalmente il necessario controllo sulle attività e i dipendenti dell'ufficio			
		Manca di precise e predeterminate procedure organizzative e di funzionamento, che impediscono un'individuazione certa di responsabilità delle attività			Predisposizione di standard per l'organizzazione degli uffici, l'attribuzione delle mansioni e dei carichi di lavoro

Tabella 4 – Mappatura dei processi e analisi dei rischi Area: Coordinamento, gestione e controllo di iniziative di cooperazione - Italia

Macroprocessi	Attività	Descrizione del rischio	Valutazione del rischio (valutazione sommaria del rischio bassa / media / alta) sintetica motivazione	Misure di mitigazione realizzate negli esercizi precedenti	Misure da attuare nel triennio 2023-2025 (cfr. cronoprogramma Scheda 1)
Iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Bandi per iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione (promossi OSC, ECG, profit, etc.)	Concessione di affidamento di iniziative e/o contributi a soggetti non legittimi	<b>BASSO.</b> Il rischio minimizzato da requisiti normativi di primo e secondo grado e delibere del Congiunto		
		Alterazione della documentazione al fine di falsificare dati e favorire soggetti privi di requisiti	<b>BASSO.</b> In particolare per le OSC, il rischio è minimizzato sin dall'Elenco		
		Previsione di criteri di aggiudicazione dei bandi (per i soggetti di cui capo VI della Legge 125/2014) eccessivamente discrezionali o incoerenti rispetto all'oggetto del contratto	<b>BASSO.</b> I criteri sono esplicitati nella Griglia di valutazione, allegata e pubblicata a ciascun Bando		
		Valutazione non chiara/trasparente/giustificata di un'offerta atta a favorire un concorrente	<b>MEDIO.</b> Vista la quantità di procedure pubbliche che l'AICS deve esperire, la numerosità rilevante di proposte da esaminare, nelle Griglie e nei verbali non sono esplicitate le motivazioni dei punteggi assegnati.		Revisione dei criteri per la composizione di commissioni di aggiudicazione bandi di progetto
		Abuso nella gestione di pratiche e/o di provvedimenti al fine di agevolare particolari soggetti (es. inserimento in cima ad una lista di attesa, corsie preferenziali di accesso)	<b>BASSO.</b> Le istruttorie sono processate per data di protocollazione, e questo può essere facilmente verificabile da tutti. Tuttavia, non sono mancate segnalazioni in passato di anticipare l'esame di certe istruttorie.		
	Gestione tecnico-amministrativo-contabile delle Iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione (OSC, profit, ET, etc.)	Mancata o insufficiente verifica dello stato avanzamento delle attività al fine di evitare decurtazioni di contributi	<b>BASSO,</b> tutto proceduralizzato, ma vi possono essere particolari esigenze tali per cui viene esaminata una certa Iniziativa prima di un'altra.		
		Ammissione di varianti (non onerose) che sulla base della legge o di procedure dell'Agenzia che non dovrebbero essere concesse	<b>BASSO.</b> Tutto proceduralizzato, ma l'operatività e le problematiche che emergono nei Paesi partner sono tali da rendere flessibile, talvolta, l'esame /autorizzazione di VNO.		
		Mancato rispetto degli obblighi di	<b>BASSO.</b> Sulla base delle		

		tracciabilità da parte dei soggetti di cui capo VI Legge 125/2014	Procedure, se nel Paese partner non si può procedere a pagare nei modi previsti dalla legge 136/2010, il Soggetto esecutore deve chiedere un'autorizzazione ben motivandola.		
		Omissioni di controllo o creazione di corsie preferenziali dietro corresponsione di denaro o altre utilità	<b>BASSO.</b> Mai riscontrato.		
	Partecipazione attiva a Community internazionali (OCSE, GENE)				
<b>Elenco OSC</b>	Istruttorie per Iscrizione all'Elenco delle OSC e dei soggetti no profit ai sensi dell'art. 26, c. 3 della Legge 125/2014	Abuso nel rilascio di provvedimenti di accertamento del possesso di requisiti finalizzati all'iscrizione o alla permanenza nell'elenco OSC	<b>BASSO.</b> Tutto proceduralizzato, pieno accesso alle nostre istruttorie da parte delle OSC.		
	Istruttorie per le verifiche per la Permanenza in Elenco delle OSC e dei soggetti no-profit già iscritti				
<b>Attestazioni e supporto amministrativo alle sedi</b>	Esame e rilascio attestazioni ai dipendenti pubblici ai sensi dell'art.28 della Legge 125/2014				
	Supporto alle sedi estere per BDNA e altri documenti amministrativi				
<b>Istituzioni finanziarie e organismi internazionali</b>	CDP: Istruttorie iniziative di CDP con risorse proprie, supporto per partecipazione AICS a Comitato di coordinamento				
	Banche di sviluppo: Esame documenti e partecipazione ai meeting per monitorare e orientare, in modo più efficace, i programmi finanziati dalla Cooperazione italiana tramite trust funds				
<b>Crediti di aiuto e conversioni del debito</b>	Attività previste nell'Allegato tecnico allo scambio di Lettere per la Convenzione trilaterale MAECI-AICS-CDP				
<b>Revisione procedure in chiave RBM e attività collaterali</b>	Supporto alla revisione Procedure Emergenza e aiuto umanitario e Affidati				

	Formazione funzionari sede estere				
<b>Supporto alla programmazione iniziative da parte degli uffici tematici</b>	Supporto alle sedi per programmazione annuale	Il personale fornisce indicazioni non corrette per carenza di competenza sulla materia	<b>MEDIO</b> La valutazione è influenzata in particolare dalla necessità di rafforzare le competenze in materia e acquisire nuove professionalità		Formazione tecnico specialistica
	Contributi per la redazione del documento programmazione triennale MAECI	-			
	Contributo alla valutazione delle concept note settoriali	-			
	Contributo tecnico per la identificazione e formulazione delle nuove iniziative alle sedi AICS	Il personale sostiene una proposta per accordare vantaggi a determinati soggetti (Enti esecutori o Professionisti) o per ottenere benefici personali	<b>MEDIO</b> La valutazione è influenzata in particolar modo dalla carenza di procedure e regole chiare nella gestione del processo	Nuovi format per le PdF	Definire Linee guida sulla programmazione degli interventi di cooperazione
<b>Bandi tematici</b>	Definizione di bandi tematici	Previsione di criteri di aggiudicazione dei bandi (per i soggetti di cui capo VI della Legge 125/2014) eccessivamente discrezionali o incoerenti rispetto all'oggetto del contratto	<b>BASSO</b> Rischio superato in seguito alla definizione delle procedure approvate con Delibera n. 71/2020 del C.C.		
	Gestione bandi tematici (ricezione proposte, segretariato etc.)	Alterazione della documentazione al fine di falsificare dati e favorire soggetti privi di requisiti	<b>BASSO</b> Rischio superato in seguito alla definizione delle procedure approvate con Delibera n. 71/2020 del C.C.		Messa in esercizio del sistema sistake
		Un dipendente favorisce associazioni, organizzazioni o gruppi di interesse ai quali è direttamente o indirettamente collegato o in aree geografiche sulle quali è chiamato ad intervenire anche con missioni di monitoraggio	<b>BASSO</b> Rischio superato in seguito alla definizione delle procedure approvate con Delibera n. 71/2020 del C.C.		
		Abuso nella gestione di pratiche e/o di provvedimenti al fine di agevolare particolari soggetti (es. inserimento in cima ad una lista di attesa, corsie preferenziali di accesso)	<b>BASSO</b> Rischio superato in seguito alla definizione delle procedure approvate con Delibera n. 71/2020 del C.C.		
		Concessione di affidamento di iniziative e/o contributi a soggetti non legittimati ad effettuare iniziative di cooperazione	<b>BASSO</b> Rischio poco elevato dal momento che la normativa vigente identifica chiaramente i soggetti legittimati ad operare in cooperazione		
	Partecipazione alle commissioni di valutazione per bandi OSC, ECG, ET interni e esterni	Valutazione non chiara/non trasparente/non giustificata di un intervento di cooperazione e/o di una proposta di finanziamento con l'obiettivo di favorire un ente esecutore	<b>MEDIO   ALTO</b>		Revisione dei criteri per la composizione di

		concorrente			commissioni di aggiudicazione bandi di progetto
<b>Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici</b>	Inserimento dati e aggiornamento anagrafica delle iniziative sui sistemi gestionali, compresa la chiusura				
	Gestione iniziative non deconcentrate in qualità di responsabile	Mancata o insufficiente verifica dello stato avanzamento delle attività al fine di evitare decurtazioni di contributi a favore degli Enti Esecutori o al fine di un beneficio personale	<b>MEDIO</b> Sono previsti processi di controllo per ridurre il rischio ma non sono standardizzati		
		Omissioni di controllo o creazione di corsie preferenziali per svogliatezza o al fine di ottenere benefici personali			
		Ammissione di varianti (non onerose) che sulla base della legge o di procedure dell'Agenzia che non dovrebbero essere concesse			
		Mancato rispetto degli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari da parte dei soggetti di cui capo VI Legge 125/2014			
	Monitoraggio iniziative di concerto con le sedi aics in loco	Mancata o insufficiente verifica dello stato avanzamento delle attività al fine di evitare decurtazioni di contributi a favore degli Enti Esecutori o al fine di un beneficio personale	<b>MEDIO</b> Sono previsti processi di controllo per ridurre il rischio ma non sono standardizzati		Definizione Manuale di monitoraggio delle iniziative di cooperazione
	Approvazione piani operativi, varianti non onerose, proroghe di iniziative deconcentrate	Ammissione di varianti che sulla base della legge o di procedure dell'Agenzia che non dovrebbero essere concesse			Introduzione di sistemi di reporting sulle varianti onerose/non onerose;
	Stesura delle convenzioni, accordi per la realizzazione delle iniziative, intese tecniche	Mancata o insufficiente definizione degli obiettivi dell'accordo e di eventuali penalizzazioni in caso di inadempienza	<b>MEDIO</b> La valutazione è da attribuirsi principalmente alla considerazione di una non corretta allocazione dell'attività in esame all'Ufficio		Predisposizione di standard di Convenzione con Università ed Enti di ricerca ed altri enti e/o Amministrazioni pubbliche per la gestione dei progetti di cooperazione  Introduzione di procedure per garantire imparzialità e trasparenza nei casi di affidamento diretto di iniziative a Università ed Enti di Ricerca
	Esame rendiconti e redazione nulla osta tecnici (NOT)				
Stesura determine ed emissione mandati in pagamento	Favorire o dare priorità di pagamento ad alcuni soggetti per ottenere benefici personali	<b>MEDIO   BASSO</b>			

<b>Coordinamento tematico</b>	Redazione e diffusione linee guida				
	Contributi tematici per la sede AICS Roma, le sedi AICS locali, la DGCS su documenti nazionali e internazionali				
	Ideazione, stesura, aggiornamento contenuti per il sito istituzionale AICS				
	Estrazione e elaborazione dati e statistiche per aree tematiche				
	Pubblicazioni e Survey				
	Partecipazione conferenze, connessi, seminari, tavoli di lavoro in presenza e online				
	Partecipazione a gruppi tematici nazionali e internazionali, in presenza e online				
	Riunioni e incontri di lavoro con gli enti esecutori di progetti e partner nazionali e internazionali				
<b>Verifica tecnica</b>	Verifica della conformità delle Proposte di finanziamento (PDF) ai criteri di efficacia e efficienza, ed ai principi di efficacia della cooperazione allo sviluppo	Avallo di iniziativa inefficace	<b>MEDIO</b> Le verifiche sono svolte da soggetti esperti ma con alti carichi di lavoro	Standardizzazione dei formati delle Proposte di finanziamento e loro allegati;	Introduzione di sistemi di reporting sulle varianti onerose/non onerose; formazione tecnico specialistica  Revisioni organizzative / introduzione del quality assurance
		Avallo di iniziativa inefficiente			
		Avallo di iniziativa priva di efficaci meccanismi di governance			
<b>Supporto tecnico a DGCS per la Programmazione annuale del canale emergenza</b>	Coordinamento con l'Ufficio VI DGCS				
	Raccolta dati ed elementi per supporto tecnico				
	Coordinamento con le Sedi estere AICS				
<b>Gestione iniziative bilaterali di aiuto umanitario e di sminamento umanitario – Unità emergenza</b>	Predisposizione ed aggiornamento di procedure e documenti giuridici in coordinamento con l'Ufficio legale	Difetto di istruttoria e controllo nei processi di spesa	<b>MEDIO</b> Il rischio è connesso ad una carenza di definizione dei ruoli e responsabilità fra i soggetti coinvolti		Revisione delle procedure per l'affidamento di iniziative di aiuto umanitario
	Predisposizione ed aggiornamento di formati standard per la gestione delle iniziative				

	Assistenza legale alle Sedi estere per la gestione degli interventi in coordinamento con l'Ufficio legale				
	Assistenza tecnica alle Sedi estere per le Proposte di Finanziamento, POG e VNO				
	Predisposizione di PdF non di competenza delle Sedi estere AICS				
	Inserimento iniziative e predisposizione erogazione su SIGOV				
	Verifica e gestione fideiussioni OSC				
	Inserimento dati antimafia OSC nella BDNA				
	Approvazione POG e VNO delle Iniziative				
	Monitoraggio e verifica dei risultati				
	Predisposizione documentazione di sintesi e di analisi				
<b>Gestione iniziative multilaterali di aiuto umanitario e di sminamento umanitario – Unità emergenza</b>	Revisione Accordi con OO.II. in coordinamento con l'Ufficio legale				
	Assistenza tecnica alle Sedi estere per le Proposte di Finanziamento e VNO				
	Predisposizione di PdF non di competenza delle Sedi estere AICS				
	Inserimento iniziative e predisposizione erogazione su SIGOV				
	Approvazione VNO delle Iniziative				
	Monitoraggio e verifica dei risultati				
	Predisposizione documentazione di sintesi e di analisi				
<b>Iniziative multilaterali di resilienza (fondi ordinari) – Unità emergenza</b>	medesime attività delle iniziative finanziate con fondi ordinari degli altri Uffici AICS				
<b>Iniziative multilaterali di resilienza (fondi ordinari) –</b>	medesime attività delle iniziative finanziate con fondi				

<b>Unità emergenza</b>	ordinari degli altri Uffici AICS				
<b>Dossier tematici nell'ambito dell'emergenza – Unità emergenza</b>	Partecipazione a gruppi di lavoro tematici AICS				
	Partecipazione a riunioni/ gruppi di lavoro in ambito internazionale				
	Elaborazione Linee Guida				
	Predisposizione documentazione di sintesi e di analisi				

Tabella 5 – Mappatura dei processi e analisi dei rischi – Area: Coordinamento, gestione e controllo di iniziative di cooperazione – sedi Estere\*

Macroprocessi	Attività	Descrizione del rischio	Valutazione del rischio (valutazione sommaria del rischio bassa / media / alta) sintetica motivazione	Misure di mitigazione	Misure da attuare nel triennio 2023-2025 (cfr. cronoprogramma Scheda 1)	
Programmazione e iniziative	Programmazione annuale	Individuazione degli interventi e formulazione di proposte con lo scopo principale di avvantaggiare determinati soggetti esecutori	<b>BASSO</b> Processo ampiamente condiviso e partecipativo con ambasciata e partners di sviluppo e internamente a AICS	Adozione nuovi standard PDF e documenti collegati	Linee guida/procedure sulla programmazione degli interventi di cooperazione	
	Redazione concept note					
	Identificazione e formulazione delle nuove iniziative					
	Predisposizione documentazione completa delle iniziative per l'approvazione del Congiunto o del Direttore					
	Stesura delle convenzioni, accordi per la realizzazione delle iniziative, intese tecniche		<b>BASSO</b> Processo soggetto a attenti analisi giuridico amministrativa. Sottoscrizione del MAECI			
Stesura di protocolli d'intesa con altri enti/istituzioni						
Gestione bandi iniziative affidate / gestione diretta	Predisposizione bando, gestione relativa procedura di gara e sottoscrizione del contratto delle iniziative a gestione diretta	Previsione di criteri di aggiudicazione dei bandi eccessivamente discrezionali o incoerenti rispetto all'oggetto del contratto	<b>MEDIO</b> Pluralita' di procedure; processo non sufficientemente definito, mancanza di vaglio della Sede Centrale		Formalizzazione nuove procedure	
	Esecuzione bandi (ricezione proposte, segretariato etc.)	Alterazione della documentazione al fine di falsificare dati e favorire soggetti privi di requisiti	<b>BASSO</b> Presentazione delle offerte in formato elettronico non alterabile			
	Partecipazione alle commissioni di valutazione per bandi	Valutazione non chiara/trasparente/giustificata di un'offerta atta a favorire un concorrente		<b>MEDIO</b> Definizione di criteri di valutazione chiari e trasparenti		
		Irregolare composizione della commissione giudicatrice / presenza di membri in conflitto di interesse		<b>BASSO</b> Rotazione degli incarichi con selezione di membri qualificati e competenti		Revisione dei criteri per la composizione di commissioni di aggiudicazione bandi di progetto
	Inserimento dati e aggiornamento anagrafica delle iniziative sui sistemi gestionali			<b>BASSO</b> Tempestività e qualità dei dati da inserire	Formazione sui sistemi gestionali	Formazione sui sistemi gestionali
Esecuzione e monitoraggio e valutazione iniziative	Contributo alle Autorità competenti del Paese alla stesura della documentazione di gara		<b>ALTO</b> Non adeguate capacità presso i partners di sviluppo			
	partecipazione a Comitato di Pilotaggio (qualora previsti)					
	Decisioni del Project Steering Committee		<b>BASSO</b> in caso di composizione bilanciata e diversificata dei membri			

Allegato 3 - Mappatura delle attività e  
analisi dei rischi di corruzione

	Monitoraggio di efficienza ed efficacia delle iniziative.	1. Mancata o insufficiente verifica dello stato avanzamento delle attività al fine di evitare decurtazioni di contributi;	<b>MEDIO</b> Mancanza di apposite attività di monitoring e valutazione nei documenti di progetto e impedimento e difficoltà nello svolgimento di dette attività oltre alla mancanza di procedure e standard valutativi e identificazione di figure professionalmente accountable		
	Proposta approvazione di piani operativi, varianti non onerose, proroghe di iniziative deconcentrate				Adozione del Manuale di monitoraggio  Redazione delle "Linee Guida per il Controllo di secondo livello" previsto dal nuovo Manuale di rendicontazione
	Contenuti rapporti tecnici trimestrali e annuali	2. Ammissione di varianti (non onerose) che sulla base della legge o di procedure dell'Agenzia che non dovrebbero essere concesse;			
	Esame rendiconti e redazione nulla osta tecnici (NOT)				
	Valutazione di impatto				
	Audit interno ed esterno	3. Mancata o insufficiente verifica dello stato avanzamento delle attività al fine di evitare decurtazioni di contributi			
<b>Attività di studio e analisi</b>	Elaborazione dati e statistiche, pubblicazioni e Survey		<b>MEDIO</b> Per mancanza di dati indipendenti di qualità		
	Partecipazione conferenze, convegni, seminari, tavoli di lavoro, gruppi tematici		<b>BASSO</b> ampia partecipazione alle iniziative d'interesse		
	Criteri e Selezione per la partecipazione a Master e PhD all'estero.		<b>MEDIO</b> Criteri oggettivi di selezione		

**Fac-simile di scheda di analisi del rischio sottoposta agli Uffici dal RPCT**

Macropro cesso	Attività	Area di rischio	Descrizione del rischio	key risk indicator							Valutazione del rischio (valutazione sommaria del rischio bassa / media / alta) sintetica motivazione	Misure di mitigazione proposte	Owner della misura	
				Trasparenza delle procedure 10	Grado di attuazione delle misure di trattamento 20	Livello di competenze 10	Presenza sistemi di controllo 10	Livello di interesse degli stakeholder 5	Discrezionali tà 20	Livello di accentrame nto delle decisioni e delle istruttorie 20				Precedenti fenomeni corruttivi 5