

Area	Ambito	Catalogo dei processi	indice di rischio: probabilità+impatto	Registro dei Rischi	Azioni preventive	Scadenza	evidenza/output	Titolare della misura	note/oneri finanziari/connesione a strumenti di programmazione	
Segreteria	Programmazione	Definizione del fabbisogno		abuso della possibilità per i privati di partecipare alla fase di programmazione/alterazione della concorrenza	Utilizzo di avvisi di preinformazione quand'anche facoltativi. Adozione di criteri trasparenti per documentare il dialogo con i soggetti privati e con le associazioni di categoria, prevedendo, tra l'altro, verbalizzazioni e incontri aperti al pubblico e il coinvolgimento del RPC. Adozione di strumenti di programmazione partecipata (debat public, quali consultazioni preliminari, dibattiti pubblici strutturati, informative a gruppi già organizzati) in un momento che precede l'approvazione formale degli strumenti di programmazione dei lavori pubblici, anche al fine di individuare le opere da realizzarsi in via prioritaria. Formalizzazione dell'avvenuto coinvolgimento delle strutture richiedenti nella fase di programmazione, in modo da assicurare una maggiore trasparenza e tracciabilità dell'avvenuta condivisione delle scelte di approvvigionamento.				Un indicatore utile per la fase in esame è quello relativo all'analisi del valore degli appalti affidati tramite procedure non concorrenziali (affidamenti diretti, cottimi fiduciari, procedure negoziate con e senza previa pubblicazione del bando di gara) riferiti alle stesse classi merceologiche di prodotti/servizi in un determinato arco temporale. Nel caso in cui la somma dei valori di questi affidamenti, per gli stessi servizi o forniture, sia superiore alle soglie di rilevanza comunitaria che impongono di affidare tramite procedure aperte o ristrette, potranno essere necessari approfondimenti volti a comprendere le ragioni di una programmazione carente che ha condotto al frazionamento delle gare.	
				Intempestiva predisposizione degli strumenti di programmazione	Programmazione annuale anche per acquisti di servizi e forniture.					
				Alterazione ordine priorità per favorire operatore economico	Obbligo di adeguata motivazione in fase di programmazione in relazione a natura, quantità e tempistica della prestazione, sulla base di esigenze effettive e documentate emerse da apposita rilevazione nei confronti degli uffici richiedenti. In fase di individuazione del quadro dei fabbisogni, predeterminazione dei criteri per individuarne le priorità. Pubblicazione, sui siti istituzionali, di report periodici in cui siano rendicontati i contratti prorogati e i contratti affidati in via d'urgenza e relative motivazioni.					
Area	Ambito	Catalogo dei processi	indice di rischio: probabilità+impatto	Registro dei Rischi	Azioni preventive	Scadenza	evidenza/output	Titolare della misura	note/oneri finanziari/connesione a strumenti di programmazione	
Area Tecnica	Progettazione	effettuazione delle consultazioni preliminari di mercato per la definizione delle specifiche tecniche;		l'attribuzione impropria dei vantaggi competitivi mediante utilizzo distorto dello strumento delle consultazioni preliminari di mercato/Alterazione della concorrenza	Effettuazione di consultazioni collettive e/o incrociate di più operatori e adeguata verbalizzazione/registrazione delle stesse. Pubblicazione di un avviso in cui la stazione appaltante rende nota l'intenzione di procedere a consultazioni preliminari di mercato per la redazione delle specifiche tecniche.				Un indicatore riguarda il rapporto tra il numero di procedure negoziate con o senza previa pubblicazione del bando e di affidamenti diretti/cottimi fiduciari sul numero totale di procedure attivate dalla stessa amministrazione in un definito arco temporale.  Un indicatore analogo può essere costruito considerando non il numero ma il valore delle procedure non aperte, da rapportare al valore complessivo delle procedure in un periodo determinato.  Altro possibile indicatore (individuazione corretta del valore stimato del contratto) analizzando i valori iniziali di tutti gli affidamenti non concorrenziali in un determinato arco temporale che in corso di esecuzione o una volta eseguiti abbiano oltrepassato i valori soglia previsti normativamente.  Numero di affidamenti fatti in un determinato arco temporale che hanno utilizzato come criterio di scelta quello dell'offerta economicamente più vantaggiosa (OEPV).  Un indicatore facilmente calcolabile è il conteggio degli affidamenti fatti con OEPV rispetto a tutti gli affidamenti effettuati in un determinato periodo  peso percentuale delle componenti qualitative rispetto a quelle oggettivamente valutabili negli affidamenti con OEPV.	
		nomina del responsabile del procedimento;		carenza di requisiti professionali/Disomogeneità di comportamento Contiguità con imprese concorrenti/Conflitto di interessi	Misure di trasparenza volte a garantire la nomina di RP a soggetti in possesso dei requisiti di professionalità necessari. Previsione di procedure interne che individuino criteri di rotazione nella nomina del RP e atte a rilevare l'assenza di conflitto di interesse in capo allo stesso					
		individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento;		Elusione delle regole di affidamento degli appalti per favorire un operatore	Adozione di direttive interne/linee guida che introducano criteri stringenti ai quali attenersi nella determinazione del valore stimato del contratto avendo riguardo alle norme pertinenti e all'oggetto complessivo del contratto.					
		individuazione degli elementi essenziali del contratto;		fuga di notizie/Alterazione della concorrenza	Sottoscrizione da parte dei soggetti coinvolti nella redazione della documentazione di gara di dichiarazioni in cui si attesta l'assenza di interessi personali in relazione allo specifico oggetto della gara					
				Predisposizione di clausole contrattuali dal contenuto vago o vessatorio per disincentivare la partecipazione alla gara ovvero per consentire modifiche in fase di esecuzione/alterazione della concorrenza	Obbligo di dettagliare nel bando di gara in modo trasparente e congruo i requisiti minimi di ammissibilità delle varianti progettuali in sede di offerta.					
		scelta della procedura di aggiudicazione, con particolare attenzione al ricorso alla procedura negoziata;		Abuso delle disposizioni in materia di determinazione del valore stimato del contratto al fine di eludere le disposizioni sulle procedure da porre in essere/alterazione della concorrenza		Obbligo di motivazione nella determina a contrarre in ordine sia alla scelta della procedura sia alla scelta del sistema di affidamento adottato ovvero della tipologia contrattuale (ad esempio appalto vs. concessione).				
				Formulazione di criteri di valutazione e di attribuzione dei punteggi (tecnici ed economici) che possono avvantaggiare il fornitore uscente, grazie ad asimmetrie informative esistenti a suo favore ovvero, comunque, favorire determinati operatori economici						
definizione dei criteri di partecipazione, del criterio di aggiudicazione e dei criteri di attribuzione del punteggio.		prescrizioni del bando e delle clausole contrattuali finalizzate ad agevolare determinati concorrenti		Obbligo di motivazione nella determina a contrarre in ordine sia alla scelta della procedura sia alla scelta del sistema di affidamento adottato ovvero della tipologia contrattuale (ad esempio appalto vs. concessione).						
		definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa								
Area	Ambito	Catalogo dei processi	indice di rischio: probabilità+impatto	Registro dei Rischi	Azioni preventive	Scadenza	evidenza/output	Titolare della misura	note/oneri finanziari/connesione a strumenti di programmazione	
		la pubblicazione del bando e la gestione delle informazioni complementari;		manipolazione delle disposizioni che governano i processi	Accessibilità online della documentazione di gara e/o delle informazioni complementari rese; in caso di documentazione non accessibile online, predefinizione e pubblicazione delle modalità per acquisire la documentazione e/o le informazioni complementari. Pubblicazione del nominativo dei soggetti cui ricorrere in caso di ingiustificato ritardo o diniego dell'accesso ai documenti di gara.					

Area Contratti e Appalti	selezione del contraente	la fissazione dei termini per la ricezione delle offerte;		azioni e comportamenti tesi a restringere indebitamente la platea dei partecipanti alla gara;	Predisposizione di idonei ed inalterabili sistemi di protocollazione delle offerte (ad esempio prevedendo che, in caso di consegna a mano, l'attestazione di data e ora di arrivo avvenga in presenza di più funzionari riceventi; ovvero prevedendo piattaforme informatiche di gestione della gara).					
		il trattamento e la custodia della documentazione di gara;		alterazione o sottrazione della documentazione di gara sia in fase di gara che in fase successiva di controllo	Direttive/linee guida interne per la corretta conservazione della documentazione di gara per un tempo congruo al fine di consentire verifiche successive, per la menzione nei verbali di gara delle specifiche cautele adottate a tutela dell'integrità e della conservazione delle buste contenenti l'offerta ed individuazione di appositi archivi (fisici e/o informatici).					
		la nomina della commissione di gara;		la nomina di commissari in conflitto di interesse o privi dei necessari requisiti;	Obblighi di trasparenza/pubblicità delle nomine dei componenti delle commissioni e eventuali consulenti.  Tenuta di albi ed elenchi di possibili componenti delle commissioni di gara suddivisi per professionalità.  Scelta dei componenti delle commissioni, tra i soggetti in possesso dei necessari requisiti, mediante estrazione a sorte in un'ampia rosa di candidati  Rilascio da parte dei commissari di dichiarazioni, acquisite da parte del RP, di una specifica attestazione dell'insussistenza di cause di incompatibilità con l'impresa aggiudicataria della gara e con l'impresa seconda classificata, avendo riguardo anche a possibili collegamenti soggettivi e/o di parentela con i componenti dei relativi organi amministrativi e societari, con riferimento agli ultimi 5 anni.  Pubblicazione delle modalità di scelta, dei nominativi e della qualifica professionale dei componenti delle commissioni di gara.					numero di procedure attivate da una determinata amministrazione in un definito arco temporale per le quali è pervenuta una sola offerta.  Se, infatti, per alcune tipologie di prodotti/servizi il numero degli offerenti è mediamente molto basso la presenza di un'unica offerta ricevuta può rappresentare un indice di procedure disegnate ad hoc con la specifica finalità di favorire un determinato operatore economico.
		la gestione delle sedute di gara; la verifica dei requisiti di partecipazione;		azioni e comportamenti tesi a restringere indebitamente la platea dei partecipanti alla gara;	Check list di controllo sul rispetto, per ciascuna gara, degli obblighi di tempestiva segnalazione all'ANAC in caso di accertata insussistenza dei requisiti di ordine generale e speciale in capo all'operatore economico  Obbligo di menzione nei verbali di gara delle specifiche cautele adottate a tutela dell'integrità e della conservazione delle buste contenenti l'offerta.  Individuazione di appositi archivi (fisici e/o informatici) per la custodia della documentazione.  Obbligo di preventiva pubblicazione online del calendario delle sedute di gara.					Il numero di procedure con un solo offerente potrebbe essere rapportato al numero totale di procedure attivate dall'amministrazione nel periodo in esame.
		Valutazione delle offerte, verifica di anomalia delle offerte e Aggiudicazione provvisoria;		l'applicazione distorta dei criteri di aggiudicazione della gara per manipolarne l'esito;	Introduzione di misure atte a documentare il procedimento di valutazione delle offerte anormalmente basse e di verifica della congruità dell'anomalia, specificando espressamente le motivazioni nel caso in cui, all'esito del procedimento di verifica, la stazione appaltante non abbia proceduto all'esclusione.  Nel caso in cui si riscontri un numero significativo di offerte simili o uguali o altri elementi, adeguata formalizzazione delle verifiche effettuate in ordine a situazioni di controllo/ collegamento/accordo tra i partecipanti alla gara, tali da poter determinare offerte "concordate".  Obbligo di segnalazione agli organi di controllo interno di gare in cui sia presentata un'unica offerta valida/credibile.  Rafforzamento dei meccanismi di monitoraggio dei rapporti con enti/soggetti, con i quali sono stati stipulati contratti, interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici, ai fini della verifica di eventuali relazioni di parentela o affinità con i dipendenti dell'area.					Può, inoltre, essere utile calcolare, per ciascuna procedura attivata in un definito arco temporale, il numero medio delle offerte escluse rispetto alle offerte presentate.
		Annullamento della gara;		Ingiustificato annullamento/revoca della gara	Direttive interne che prevedano l'attivazione di verifiche di secondo livello in caso di paventato annullamento e/o revoca della gara					
		la gestione di elenchi o albi di operatori economici		azioni e comportamenti tesi a restringere indebitamente la platea dei partecipanti alla gara;	Audit interno sulla correttezza dei criteri di iscrizione degli operatori economici negli elenchi e negli albi al fine di accertare che consentano la massima apertura al mercato (ad esempio, verifica dell'insussistenza di limitazioni temporali per l'iscrizione) e sulla correttezza dei criteri di selezione dagli elenchi/albi al fine di garantirne l'oggettività.					
		Verifica aggiudicazione e stipula del contratto	verifica dei requisiti ai fini della stipula del contratto	alterazione o omissione dei controlli e delle verifiche al fine di favorire un aggiudicatario privo dei requisiti o pretermettere l'aggiudicatario a favore di altro successivo in graduatoria	Direttive interne che assicurino la collegialità nella verifica dei requisiti  Check list di controllo sul rispetto degli adempimenti previsti dal Codice					Ricorrenza delle aggiudicazioni ai medesimi operatori economici. L'indicatore può essere calcolato valutando, ad esempio, il rapporto tra il numero di operatori economici che risultano aggiudicatari in due anni contigui ed il numero totale di soggetti aggiudicatari sempre riferiti ai due anni presi in esame. Quanto maggiore è questo rapporto tanto minore sarà la diversificazione delle aggiudicazioni tra più operatori economici.
			comunicazioni riguardanti i mancati inviti	violazione delle regole poste a tutela della trasparenza della procedura al fine di evitare o ritardare la proposizione di ricorsi da parte di soggetti esclusi o non aggiudicatari	Check list di controllo sul rispetto delle formalità di comunicazione previste dal Codice.					
			esclusioni aggiudicazioni		Pubblicazione sul sito internet della amministrazione, per estratto, dei punteggi attribuiti agli offerenti all'esito dell'aggiudicazione definitiva.					
	Stipula del contratto		Introduzione di un termine tempestivo di pubblicazione dei risultati della procedura di aggiudicazione.							
<b>Area</b>	<b>Ambito</b>	<b>Catalogo dei processi</b>	<b>indice di rischio: probabilità+impatto</b>	<b>Registro dei Rischi</b>	<b>Azioni preventive</b>	<b>Scadenza</b>	<b>evidenza/output</b>	<b>Titolare della misura</b>	<b>note/oneri finanziari/connessione a strumenti di programmazione</b>	
		approvazione delle modifiche del contratto originario;		alterazione successiva della concorrenza	Pubblicazione, contestualmente alla loro approvazione e almeno per tutta la durata del contratto, dei provvedimenti di modifica del contratto originario.					
		autorizzazione al subappalto;		elusione prescrizioni di legge per mancato conteggio della manodopera	ove si tratti di società schermate da persone giuridiche estere o fiduciarie, obbligo di effettuare adeguate verifiche per identificare il titolare effettivo dell'impresa subappaltatrice in sede di autorizzazione del subappalto					

Area Tecnica	esecuzione del contratto	ammissione delle varianti;		abusivo ricorso alle varianti al fine di favorire l'appaltatore	previsione di una certificazione con valore interno, da inviarsi al RPC da parte del RP, che espliciti l'istruttoria interna condotta sulla legittimità della variante e sugli impatti economici e contrattuali della stessa Verifica del corretto assolvimento dell'obbligo di trasmissione all'ANAC delle varianti Pubblicazione, contestualmente alla loro adozione e almeno per tutta la durata del contratto, dei provvedimenti di adozione delle varianti.				Numero di affidamenti con almeno una variante rispetto al numero totale degli affidamenti effettuati da una medesima amministrazione in un determinato arco temporale.  Sebbene le varianti siano consentite nei casi espressamente previsti dalla norma, la presenza di un elevato numero di contratti aggiudicati e poi modificati per effetto di varianti dovrà essere attentamente analizzata, verificando le cause che hanno dato luogo alla necessità di modificare il contratto iniziale.	
		verifiche in corso di esecuzione;		mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori rispetto al cronoprogramma al fine di evitare l'applicazione di penali o la risoluzione del contratto	Check list relativa alla verifica dei tempi di esecuzione, da effettuarsi con cadenza prestabilita e trasmettersi al RPC e agli uffici di controllo interno al fine di attivare specifiche misure di intervento in caso di eccessivo allungamento dei tempi rispetto al cronoprogramma Controllo sull'applicazione di eventuali penali per il ritardo. Per opere di importo rilevante, pubblicazione online di rapporti periodici che sintetizzino, in modo chiaro ed intellegibile, l'andamento del contratto rispetto a tempi, costi e modalità preventivate				Rapporto, relativamente ad un predeterminato arco temporale, tra il numero di affidamenti interessati da proroghe ed il numero complessivo di affidamenti.	
		verifica delle disposizioni in materia di sicurezza con particolare riferimento al rispetto delle prescrizioni contenute nel Piano di Sicurezza e Coordinamento (PSC) o Documento Unico di Valutazione dei Rischi Interferenziali (DUVRI);		alterazione successiva della concorrenza	Monitoraggio semestrale					Fermo restando che le proroghe non sono consentite dalla norma, in alcuni casi le amministrazioni prorogano i contratti per brevi lassi di tempo al fine di garantire la continuità delle prestazioni in attesa di nuove aggiudicazioni o della possibilità di adesione ad accordi quadro.  Alla luce dell'eccezionalità della proroga, un indicatore che evidenzi un elevato numero di contratti prorogati dovrà necessariamente condurre ad approfondite analisi sulle effettive ragioni della proroga nonché sui tempi di proroga.
		apposizione di riserve;		lievitazione fraudolenta dei costi con l'ammissione di riserve oltre l'importo consentito dalla legge	Monitoraggio semestrale					
		gestione delle controversie;		risoluzione delle controversie con arbitrati per favorire fraudolentemente l'esecutore	pubblicazione degli accordi bonari e delle transazioni					
		effettuazione di pagamenti in corso di esecuzione.		mancato rispetto degli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari	Monitoraggio semestrale					
		<b>Area</b>	<b>Ambito</b>	<b>Catalogo dei processi</b>	<b>indice di rischio: probabilità+impatto</b>	<b>Registro dei Rischi</b>	<b>Azioni preventive</b>	<b>Scadenza</b>	<b>evidenza/output</b>	<b>Titolare della misura</b>
Area Tecnica	rendicontazione	nomina del collaudatore (o della commissione di collaudo)		incarico di collaudo a soggetti compiacenti	Predisposizione e pubblicazione di elenchi aperti di soggetti in possesso dei requisiti per la nomina dei collaudatori, da selezionare di volta in volta tramite sorteggio Pubblicazione delle modalità di scelta, dei nominativi e della qualifica professionale dei componenti delle commissioni di collaudo.				Scostamento medio dei costi può essere calcolato rapportando gli scostamenti di costo di ogni singolo contratto con il numero complessivo dei contratti conclusi. Per il calcolo dello scostamento di costo di ciascun contratto sarà necessario fare la differenza tra il valore finale dell'affidamento risultante dagli atti del collaudo ed il relativo valore iniziale e rapportarla poi al valore iniziale. Tempi medi di esecuzione degli affidamenti: riportare gli scostamenti di tempo di ogni singolo contratto con il numero complessivo dei contratti conclusi. Differenza tra il tempo effettivamente impiegato per la conclusione del contratto ed il relativo tempo previsto da progetto e rapportarla al tempo di conclusione inizialmente previsto.	
		verifica della corretta esecuzione, per il rilascio del certificato di collaudo, del certificato di verifica di conformità ovvero dell'attestato di regolare esecuzione		alterazioni o omissioni di attività di controllo, rilascio del certificato di regolare esecuzione in cambio di vantaggi economici mancata denuncia di difformità e vizi dell'opera.	report periodico (ad esempio semestrale), da parte dell'ufficio contratti, al fine di rendicontare agli uffici di controllo interno di gestione le procedure di gara espletate Per procedure negoziate/affidamenti diretti, pubblicazione di report periodici da parte dell'Ufficio acquisti Pubblicazione del report periodico sulle procedure di gara espletate sul sito					
		rendicontazione dei lavori in economia		l'effettuazione di pagamenti ingiustificati o sottratti alla tracciabilità dei flussi finanziari	Monitoraggio semestrale					