

### **Allegato 3**

**“Mappatura delle attività e analisi dei rischi di corruzione”**

**del Piano integrato di attività e organizzazione  
2024-2026**

## Nota metodologica

Di seguito vengono riportati gli esiti dell'analisi del rischio realizzata dagli Uffici/Sedi dell'Agenzia in collaborazione con il RPCT e il suo staff, i quali hanno seguito e fornito il supporto necessario in tutte le fasi dell'analisi. Per ragioni di opportunità e leggibilità, non sono rappresentate le schede dei macroprocessi sui quali non sono stati riscontrati rischi di corruzione (quali, ad esempio, comunicazione, performance, relazioni istituzionali, etc); per analoghe ragioni, si è deciso di pubblicare un estratto semplificato delle informazioni raccolte presso le Sedi Estere coinvolte (ossia Kenya, Tunisia e Libano) e relative alla sede del Libano.

L'analisi si è avvalsa di una piattaforma software, introdotta in via sperimentale e appositamente configurata sulle esigenze dell'Agenzia. Nella piattaforma sono stati pre-inseriti i macroprocessi, le attività e, quando presenti, i rischi di corruzione desunti dal Piano integrato di attività e organizzazione - PIAO 2023-2025. Pertanto, ogni Ufficio e Sede Estera coinvolta, collegandosi alla piattaforma stessa, ha indicato le aree di rischio, i macro-processi, le attività di propria competenza all'interno di ogni macro-processo e, quindi, identificato e stimato, per ogni attività precedentemente segnalata, i relativi rischi.

La valutazione, coerentemente con le indicazioni normative, ha adottato un approccio qualitativo basato su otto parametri (*key risk indicator*), che, opportunamente declinati, hanno supportato nella stima del livello di rischio complessivo attribuito a ogni rischio identificato:

- Trasparenza delle procedure
- Grado di attuazione delle misure di trattamento
- Livello di competenze
- Presenza sistemi di controllo
- Livello di interesse degli stakeholder
- Discrezionalità
- Livello di accentramento delle decisioni e delle istruttorie
- Precedenti fenomeni corruttivi

Completano l'analisi, la stima dell'efficacia dei sistemi di controllo vigenti, che è stata condotta stimando il livello di completezza, l'efficacia e l'implementazione dei controlli stessi.

Pertanto, sulla base dei parametri sopra indicati, gli Uffici/Sedi estere hanno valutato il livello dei rischi individuati e proposto eventuali misure di trattamento. In generale, si rileva una sostanziale analogia nelle valutazioni espresse; eventuali difformità sono imputabili ai differenti ruoli degli attori coinvolti nei vari processi e quindi risultano comunque coerenti in riferimento ai diversi gradi di responsabilità.

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. Coerentemente con i risultati del monitoraggio 2023, essi hanno individuato le misure da programmare nel triennio di riferimento.

È utile evidenziare che si è ritenuto opportuno considerare la richiesta espressa di evoluzione del modello organizzativo dell'Agenzia nell'ambito della generale revisione di processi e procedure in corso.

*I rischi collegati all'Esercizio delle funzioni dirigenziali sono considerati quali rischi trasversali all'Agenzia e, per tale motivo, sono riportati una volta sola.*

Tabella 1 - Mappatura dei processi e analisi dei rischi – Area Acquisizione e gestione del personale; Incarichi e nomine

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
AICS	Coordinamento e gestione delle attività e delle risorse umane e strumentali	Esercizio delle funzioni dirigenziali	Il responsabile accorda vantaggi, promozioni, incarichi o altri benefici dietro corresponsione di tangenti o altre utilità economiche.	Mancanza di criteri definiti di valutazione Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Il rischi è di livello medio perché l'attività è di natura discrezionale	Formazione in materia di Anticorruzione
AICS	Coordinamento e gestione delle attività e delle risorse umane e strumentali	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	Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna	Il rischio è di livello medio perché le procedure per la gestione delle segnalazioni non prevedono controlli strutturati per verificare la presenza di eventuali ritorsioni in particolar modo sulle sedi estere (ad es. in sede di selezione del personale a td)	Attivazione dello sportello di ascolto (Consigliera di fiducia)
AICS	Coordinamento e gestione delle attività e delle risorse umane e strumentali	Esercizio delle funzioni dirigenziali	Il responsabile non esercita intenzionalmente il necessario controllo sulle attività e i dipendenti dell'ufficio	Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Il livello è medio perché il sistema di monitoraggio delle performance del personale è poco capillare	Implementazione di un sistema più granulare di attribuzione/rendicontazione obiettivi al personale
Ufficio XI	Gestione economica e previdenziale del personale	Gestione delle missioni	Rimborso indebito di spese sostenute da amministratori e dipendenti in occasioni di missioni di servizio	(Risposta non fornita)	Il rischio è estremamente ridotto per la presenza di una regolamentazione specifica di dettaglio, di una raccolta sistematica dei giustificativi di spesa e di vari operatori che agiscono separatamente su autorizzazioni, calcoli e controlli	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio XI	Gestione giuridica del personale e selezioni	Autorizzazioni attività extra-istituzionale	Mancata comunicazione/controllo di attività extraistituzionali vietate o in potenziale conflitto	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Il rischio è basso ma concentrato sui dirigenti che devono valutare il conflitto di interessi del proprio personale sulla base della casistica specifica alla luce della regolamentazione interna e delle norme vigenti	Formazione in materia di Anticorruzione in materia di conflitto di interessi

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio XI	Gestione giuridica del personale e selezioni	Gestione del rapporto di lavoro	Inosservanza di procedure comparative per il conferimento di incarichi dirigenziali allo scopo di favorire specifici soggetti	Scarsa trasparenza della procedura Mancanza di criteri definiti di valutazione Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Rischio Basso. Le procedure sono comunque soggette a discrezionalità del direttore, pur nell'ambito di criteri parzialmente definiti e di una regolamentazione interna	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio XI	Gestione giuridica del personale e selezioni	Gestione del rapporto di lavoro	Mancata verifica prima dell'assunzione delle dichiarazioni rese dai candidati allo scopo di favorire specifici soggetti	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna	Rischio Basso. Esiste un processo strutturato di presa servizio che prevede la sottoscrizione di dichiarazioni e la verifica delle stesse	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio XI	Gestione giuridica del personale e selezioni	Gestione dell'orario di lavoro e delle presenze/assenze in Italia	Irregolarità inerenti l'attestazione di presenza e di prestazione	(Risposta non fornita)	Rischio Basso. Il processo di rilevazione presenze è normato e si dispone di strumenti automatizzati di rilevazione adeguati a verificare le assenze/presenze del personale	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio XI	Gestione giuridica del personale e selezioni	Predisposizione Codice di condotta e gestione procedimenti disciplinari	Valutazione del procedimento disciplinare volta ad agevolare/penalizzare il dipendente da parte di uno o più membri dell'UPD	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Rischio Basso. La collegialità dell'UPD riduce sensibilmente il livello di rischio, già compreso da una regolamentazione contrattuale e normativa di dettaglio.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio XI	Gestione giuridica del personale e selezioni	Selezione del personale	Illecita diffusione, da parte della commissione e/o della struttura incaricata dell'istruttoria, di notizie riservate in merito alle prove concorsuali	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione	Rischio Basso. La fuga di notizie è un evento molto raro, dato il livello di consapevolezza dell'illecito dell'ufficio incaricato delle selezioni e dei membri delle commissioni.	Studio di fattibilità per il miglioramento dei sistemi informatici di gestione delle procedure concorsuali in termini di sicurezza
Ufficio XI	Gestione giuridica del personale e selezioni	Selezione del personale	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 rideterminazione dei criteri di valutazione delle prove allo scopo di reclutare candidati particolari	(Risposta non fornita)	Rischio Basso. La collegialità della commissione riduce sensibilmente i rischi	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio XI	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	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Mancanza di criteri definiti di valutazione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Esiste un rischio di livello medio legato alla difficoltà ad effettuare rotazioni su soggetti affidabili, che si concretizza talvolta all'affidamento continuo nel tempo di incarichi ai medesimi soggetti	Regolamentare il numero massimo di anni di incarico di consulenza o collaborazione che è possibili coprire in un intervallo di tempo
Ufficio XI	Gestione giuridica del personale e selezioni	Selezione del personale	Motivazione generica e tautologica circa la sussistenza dei presupposti di legge per il conferimento di incarichi professionali allo scopo di agevolare soggetti particolari	Scarsa trasparenza della procedura Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Rischio basso, in quanto gli incarichi operano nell'ambito di attività dell'Agenzia soggette a continuo monitoraggio da parte dei dirigenti e dei vertici.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio XI	Gestione giuridica del personale e selezioni	Selezione del personale	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	Scarsa trasparenza della procedura Mancanza di criteri definiti di valutazione Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Il rischio è basso, tenuto conto che i processi selettivi prevedono il coinvolgimento di più soggetti in fase di predisposizione del bando/avviso (dirigente, vicedirettore, direttore)	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio XI	Gestione giuridica del personale e selezioni	Selezione del personale da inviare all'estero	Definizione requisiti di competenza ed esperienza in grado di favorire determinati candidati	(Risposta non fornita)	Rischio Basso. I requisiti richiesti ai candidati per le selezioni all'estero sono normati da una delibera del Comitato Congiunto.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio XI	Gestione giuridica del personale e selezioni	Selezione del personale da inviare all'estero	Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione	Scarsa trasparenza della procedura Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Rischio Basso. La selezione è molto normata (delibere Comitato Congiunto) e seguita sia dall'Ufficio XI che dalla commissione, la cui forma collegiale riduce molto il rischio di irregolarità.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio I	Organizzazione e sviluppo delle risorse umane	Definizione del fabbisogno e del budget del personale	Sistemi di valutazione discrezionali	Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
				informatizzate Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto		
Ufficio I	Organizzazione e sviluppo delle risorse umane	Gestione dei sistemi di valutazione ed incentivazione del personale	Manipolazione delle procedure di rendicontazione della performance individuale	Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio XI	Organizzazione e sviluppo delle risorse umane	Gestione dei sistemi di valutazione ed incentivazione del personale	Manipolazione delle procedure di rendicontazione della performance individuale	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa trasparenza della procedura Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio Basso. Le procedure sono definite da un'apposita regolamentazione. I contenuti della rendicontazione sono verificati da molteplici soggetti	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Tabella 2 - Mappatura dei processi e analisi dei rischi – Area Affari legali e contenzioso

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio IX	Contenzioso	Gestione del contenzioso	Accordi con la controparte	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Tabella 3 - Mappatura dei processi e analisi dei rischi – Area Contratti pubblici

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio VI	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Elaborazione della programmazione acquisti di beni e servizi sopra la soglia stabilita dal codice dei Contratti pubblici	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Si ritiene che l'esposizione al rischio sia medio/alta.	Formazione specifica per il personale impiegato nelle aree a maggior rischio corruzione
Ufficio I	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Affidamento e gestione dei contratti di servizi/lavori/forniture esternalizzate	Mancato o non adeguato controllo dell'esecuzione, della conformità della prestazione eseguita	Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio VIII	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Affidamento e gestione dei contratti di servizi/lavori/forniture esternalizzate	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	Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio basso, la discrezionalità della decisione è mitigata dal fatto che il processo di gestione del contratto ricomprende anche aspetti amministrativo-contabili condivisi tra più uffici dell'Agenzia.	Formazione in materia di Anticorruzione Rotazione RUP
Ufficio VIII	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Affidamento e gestione dei contratti di servizi/lavori/forniture esternalizzate	Mancato o non adeguato controllo dell'esecuzione, della conformità della prestazione eseguita	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Mancanza di criteri definiti di valutazione Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio medio, la valutazione circa l'adempimento della prestazione è condiviso tra dipendenti dell'ufficio, il livello di attenzione e controllo sulla prestazione richiesta al fornitore del servizio/bene è alto. I contratti ad alta complessità tecnica come, ad esempio, quello per servizi IT presentano comunque rischi specifici per la necessità di alta competenza tecnica e amministrativa nella conduzione.	Formazione in materia di Anticorruzione Introdurre le figure di supporto al DEC nei contratti ad alta complessità

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio X	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Affidamento e gestione dei contratti di servizi/lavori/forniture esternalizzate	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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio X	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Affidamento e gestione dei contratti di servizi/lavori/forniture esternalizzate	Mancato o non adeguato controllo dell'esecuzione, della conformità della prestazione eseguita	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio XI	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Affidamento e gestione dei contratti di servizi/lavori/forniture esternalizzate	Mancato o non adeguato controllo dell'esecuzione, della conformità della prestazione eseguita	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna	Esiste un rischio di livello medio correlato alla scarsa percezione dell'importanza dei controlli da effettuare in fase di esecuzione da parte di DEC e RUP.	Formazione in materia di Anticorruzione in materia di DEC e RUP.
Ufficio I	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	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)	Scarsa trasparenza della procedura Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio I	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Fuga di notizie circa le procedure di gara ancora non pubblicate, che anticipino solo ad alcuni operatori economici la volontà di bandire determinate gare o i contenuti della documentazione di gara	Scarsa trasparenza della procedura Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento) Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio I	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Nomina ad hoc componenti di commissione giudicatrice al fine di favorire interessi particolari e omissione dei controlli di incompatibilità	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio I	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Predisposizione di clausole contrattuali dal contenuto vago o vessatorio per disincentivare la partecipazione alla gara ovvero per consentire modifiche in fase di esecuzione	Mancanza di criteri definiti di nomina (es dei componenti di Commissione) Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio I	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa	Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Non conformità rispetto a leggi e regolamenti	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio I	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa	Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Non conformità rispetto a leggi e regolamenti Non conformità rispetto a normativa interna	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio III	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Alterazioni nella valutazione della documentazione	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Mancanza di criteri definiti di valutazione	Rischio Basso	Specificare ruolo Uffici tematici nell'ambito delle procedure di gara(es acquisto riviste, libri, pacchetti formativi)

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio III	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	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)	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna	Rischio Basso	Specificare ruolo Uffici tematici nell'ambito delle procedure di gara(es acquisto riviste, libri, pacchetti formativi)
Ufficio III	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Mancato rispetto del principio di rotazione dell'affidamento e/o degli inviti	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna	Rischio Basso	Specificare ruolo Uffici tematici nell'ambito delle procedure di gara(es acquisto riviste, libri, pacchetti formativi)
Ufficio III	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Nomina ad hoc componenti di commissione giudicatrice al fine di favorire interessi particolari e omissione dei controlli di incompatibilità	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna	Rischio Basso	Specificare ruolo Uffici tematici nell'ambito delle procedure di gara(es acquisto riviste, libri, pacchetti formativi)
Ufficio III	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale	Rischio Basso	Specificare ruolo Uffici tematici nell'ambito delle procedure di gara(es acquisto riviste, libri, pacchetti formativi)

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio IV	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio Basso	Formazione in materia di Anticorruzione
Ufficio IV	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e 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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio basso	Formazione in materia di Anticorruzione
Ufficio IV	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Affidamento dell'appalto a soggetti privi dei requisiti generali previsti nel Codice Appalti	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Rischio basso	Formazione in materia di Anticorruzione

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio IV	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Alterazioni nella valutazione della documentazione	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio basso	Formazione in materia di Anticorruzione
Ufficio IV	Attività amministrative finalizzate alla programmazione e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	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)	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IV	Attività amministrative finalizzate alla programmazione e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	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	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio Basso	Formazione in materia di Anticorruzione

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio IV	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Fuga di notizie circa le procedure di gara ancora non pubblicate, che anticipino solo ad alcuni operatori economici la volontà di bandire determinate gare o i contenuti della documentazione di gara	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IV	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Mancato rispetto del principio di rotazione dell'affidamento e/o degli inviti	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa trasparenza della procedura Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Rischio Basso	Formazione in materia di Anticorruzione
Ufficio IV	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio Basso	Formazione in materia di Anticorruzione

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio IV	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Nomina ad hoc componenti di commissione giudicatrice al fine di favorire interessi particolari e omissione dei controlli di incompatibilità	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di nomina (es dei componenti di Commissione) Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio Basso	Formazione in materia di Anticorruzione
Ufficio IV	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Predisposizione di clausole contrattuali dal contenuto vago o vessatorio per disincentivare la partecipazione alla gara ovvero per consentire modifiche in fase di esecuzione	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio Basso	Formazione in materia di Anticorruzione
Ufficio IV	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio Basso	Formazione in materia di Anticorruzione
Ufficio IX	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e 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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Il rischio è basso, l'efficacia dei controlli medio/alta, il rischio residuo è basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio IX	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Affidamento dell'appalto a soggetti privi dei requisiti generali previsti nel Codice Appalti	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IX	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Alterazioni nella valutazione della documentazione	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IX	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	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)	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento)	Il rischio è basso, l'efficacia dei controlli medio/alta, il rischio residuo è basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IX	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Fuga di notizie circa le procedure di gara ancora non pubblicate, che anticipino solo ad alcuni operatori economici la volontà di bandire determinate gare o i contenuti della documentazione di gara	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Procedure lunghe e/o non informatizzate	Il rischio è basso, l'efficacia dei controlli medio/alta, il rischio residuo è basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IX	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Mancato rispetto del principio di rotazione dell'affidamento e/o degli inviti	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IX	Attività amministrative finalizzate alla programmazione,	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti	Modifiche sostanziali degli elementi del contratto definiti nel bando di gara o nel capitolato d'oneri (con	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
	affidamento e gestione di contratti	di servizi, lavori e forniture	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			
Ufficio IX	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Nomina ad hoc componenti di commissione giudicatrice al fine di favorire interessi particolari e omissione dei controlli di incompatibilità	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IX	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Predisposizione di clausole contrattuali dal contenuto vago o vessatorio per disincentivare la partecipazione alla gara ovvero per consentire modifiche in fase di esecuzione	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Il rischio è basso, l'efficacia dei controlli medio/alta, il rischio residuo è basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IX	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Il rischio è basso, l'efficacia dei controlli medio/alta, il rischio residuo è basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio VIII	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	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	Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Il livello di esposizione al rischio è basso. Il provvedimento di revoca deve essere adeguatamente motivato. Il numero di procedure che presentano il rischio in oggetto è molto basso. Si privilegia il ricorso a Convenzioni e AQ CONSIP	Attuazione Manuale delle procedure contrattuali alla luce delle modifiche del Codice degli appalti Rotazione RUP

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio VIII	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e 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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa trasparenza della procedura Mancanza di criteri definiti di valutazione	Il livello di esposizione al rischio è basso in quanto le procedure di gara sono condivise tra più soggetti e anche tra più uffici dell'Agenzia.	Formazione e supporto di esperti del settore
Ufficio VIII	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Affidamento dell'appalto a soggetti privi dei requisiti generali previsti nel Codice Appalti	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio basso, la discrezionalità nell'affidamento è limitata dalle previsioni normative e dal fatto che il ricorso alle piattaforme Mepa e Consip è già garanzia del controllo	Formazione in materia di Anticorruzione Rotazione RUP
Ufficio VIII	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Alterazioni nella valutazione della documentazione	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento) Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio basso, il ricorso alle piattaforme di e-procurement, che prevedono procedure vincolanti, limitano la discrezionalità	Rafforzamento delle competenze mediante formazione e supporto di esperti del settore Attuazione Manuale delle procedure contrattuali alla luce delle modifiche del Codice degli appalti Rotazione RUP
Ufficio VIII	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	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)	Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)	Il livello di esposizione al rischio è basso in quanto nelle procedure di gara sono coinvolti più uffici dell'amministrazione.	Formazione e supporto di esperti del settore

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio VIII	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	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	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)	Rischio basso, le procedure sono condivise tra più soggetti e diversi uffici	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio VIII	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Fuga di notizie circa le procedure di gara ancora non pubblicate, che anticipino solo ad alcuni operatori economici la volontà di bandire determinate gare o i contenuti della documentazione di gara	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Il livello di esposizione al rischio è basso in quanto le procedure di gara sono condivise tra più soggetti e anche tra più uffici dell'Agenzia.	Formazione e supporto di esperti del settore Rotazione RUP
Ufficio VIII	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Mancato rispetto del principio di rotazione dell'affidamento e/o degli inviti	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Il livello di esposizione al rischio è medio, la discrezionalità è mitigata da previsioni normative e dal controllo effettuato da altri uffici sulla procedura	Formazione in materia di Anticorruzione Implementazione e dei moduli SIGOV relativi alla gestione del ciclo passivo
Ufficio VIII	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	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	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Rischio basso, la discrezionalità è molto limitata dal ricorso a procedure CONSIP e dalla condivisione delle fasi procedurali tra vari soggetti e uffici.	Completamento misure previste 2023

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio VIII	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Predisposizione di clausole contrattuali dal contenuto vago o vessatorio per disincentivare la partecipazione alla gara ovvero per consentire modifiche in fase di esecuzione	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)	Il livello di esposizione al rischio è basso in quanto la predisposizione delle clausole è attività condivisa tra più soggetti e diversi uffici	Attuazione Manuale delle procedure contrattuali alla luce delle modifiche del Codice degli appalti Rotazione RUP
Ufficio VIII	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa trasparenza della procedura Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)	il livello di esposizione al rischio è basso in quanto l'ufficio ricorre in casi residuali a procedure di gara e al criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, privilegiando l'adesione a Convenzioni o AQ CONSIP.	Formazione in materia di Anticorruzione Rotazione RUP
Ufficio VIII	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Il livello di esposizione al rischio è basso in quanto la discrezionalità nella scelta di una procedura è limitata dalle previsioni normative	Rotazione RUP
Ufficio X	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e 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	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Mancanza di criteri definiti di valutazione Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio X	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	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)	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Mancanza di criteri definiti di valutazione Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento)	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio X	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Mancato raggiungimento totale o raggiungimento parziale degli obiettivi prefissati per l'iniziativa Possibile danno di immagine o reputazionale]	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio X	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Fuga di notizie circa le procedure di gara ancora non pubblicate, che anticipino solo ad alcuni operatori economici la volontà di bandire determinate gare o i contenuti della documentazione di gara	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio X	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Mancato rispetto del principio di rotazione dell'affidamento e/o degli inviti	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento) Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)]	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio X	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Modifiche sostanziali degli elementi del contratto definiti nel bando di gara o nel capitolato d'onori (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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Mancanza di criteri definiti di valutazione Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento) Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Mancato raggiungimento totale o raggiungimento parziale degli obiettivi prefissati per l'iniziativa	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio X	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Nomina ad hoc componenti di commissione giudicatrice al fine di favorire interessi particolari e omissione dei controlli di incompatibilità	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Mancanza di criteri definiti di nomina (es dei componenti di Commissione)	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio X	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Predisposizione di clausole contrattuali dal contenuto vago o vessatorio per disincentivare la partecipazione alla gara ovvero per consentire modifiche in fase di esecuzione	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento) Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio X	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Mancanza di criteri definiti di valutazione	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio X	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Utilizzo della procedura negoziata e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)	Il valore del rischio è basso pur essendo i controlli non completamente efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio XI	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	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)	Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Il rischio è basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio XI	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Mancato rispetto del principio di rotazione dell'affidamento e/o degli inviti	Mancanza di criteri definiti di valutazione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)	Esiste un rischio di livello medio legato ad un atteggiamento "conservativo" rispetto a fornitori affidabili che è moderato dalla presenza di un RUP e di un decisore.	Controlli, in sede di audit, sulle motivazioni in caso di mancata rotazione degli operatori economici
Ufficio I	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Elaborazione della programmazione acquisti di beni e servizi sopra la soglia stabilita dal codice dei Contratti pubblici	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	Possibile danno di immagine o reputazionale Non conformità rispetto a leggi e regolamenti Non conformità rispetto a normativa interna Perdite economiche	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IX	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Elaborazione della programmazione acquisti di beni e servizi sopra la soglia stabilita dal codice dei Contratti pubblici	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio V	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Elaborazione della programmazione acquisti di beni e servizi sopra la soglia stabilita dal codice dei Contratti pubblici	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)	Si rileva un rischio basso in quanto i controlli previsti sono efficaci	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio X	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Elaborazione della programmazione acquisti di beni e servizi sopra la soglia stabilita dal codice dei Contratti pubblici	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Mancanza di criteri definiti di valutazione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio XI	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Elaborazione della programmazione acquisti di beni e servizi sopra la soglia stabilita dal codice dei Contratti pubblici	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari	Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Il rischio è basso in quanto i bisogni sono comunque valutati congiuntamente tra responsabile ufficio e vicedirettore	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio X	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Elaborazione e gestione del budget	Frazionamento degli affidamenti al fine di ricorrere all'adozione di procedura negoziata o dell'affidamento diretto	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Scarsa trasparenza della procedura	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio I	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Rilevazione in contabilità dei fatti amministrativi legati al ciclo passivo	Pagamento fatture senza previo accertamento della regolarità fiscale dei fornitori	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio VIII	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Rilevazione in contabilità dei fatti amministrativi legati al ciclo passivo	Pagamento fatture senza previo accertamento della regolarità fiscale dei fornitori	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)	Rischio basso, il pagamento di quanto dovuto è attività che interessa più uffici. La verifica della completezza della documentazione necessaria ai fini del pagamento è oggetto di un doppio livello di controllo	Formazione in materia di Anticorruzione
Ufficio X	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Procedure lunghe e/o non informatizzate Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio X	Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Rilevazione in contabilità dei fatti amministrativi legati al ciclo passivo	Pagamento fatture senza previo accertamento della regolarità fiscale dei fornitori	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IX	Supporto contrattuale all'attività	Programmazione secondo il Codice dei contratti pubblici	Il responsabile del supporto non ravvisa eventuali frazionamenti degli approvvigionamenti	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IX	Supporto contrattuale all'attività	Supporto giuridico procedure di gara e contratti pubblici	Il responsabile del supporto si trova in conflitto d'interesse	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Tabella 4 – Mappatura dei processi e analisi dei rischi Area: Controlli "di sistema"

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
VDA	Coordinamento amministrativo	Funzione di Internal auditing e Risk Management	Manipolazione degli esiti dei controlli di Internal Auditing al fine di attribuire vantaggi a terzi	Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna	Il livello del rischio è basso per la presenza di una società di auditor esterni che coadiuva l'Agenzia nella conduzione degli audit di compliance	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
VDA	Coordinamento amministrativo	Supporto al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (RPCT) nell'esercizio delle funzioni di programmazione, impulso e coordinamento delle attività di prevenzione della corruzione nonché di quelle collegate alla trasparenza	Mancato controllo sugli obblighi di pubblicazione	Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna	Il livello del rischio è medio	Rafforzamento staff RPCT Formazione in materia di Trasparenza Implementazione di procedure di pubblicazione automatiche
VDA	Coordinamento amministrativo	Supporto al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (RPCT) nell'esercizio delle funzioni di programmazione, impulso e coordinamento delle attività di prevenzione della corruzione nonché di quelle collegate alla trasparenza	Mancato rilievo delle situazioni di inconfiribilità	Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)	Il livello del rischio è medio	Implementazione del Piano dei controlli da parte di Ufficio XI
VDA	Esercizio dei poteri e dei compiti nell'ambito della gestione delle risorse umane di cui all'articolo 6, comma 5 del Regolamento di organizzazione.	Autorizzazioni attività extra-istituzionale	Mancata comunicazione/controllo di attività extraistituzionali vietate o in potenziale conflitto	Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)	Il livello di rischio è basso. Le autorizzazioni richieste sono poche e il processo è regolamentato	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
VDA	Esercizio dei poteri e dei compiti nell'ambito della gestione delle risorse umane di cui all'articolo 6, comma 5 del Regolamento di organizzazione.	Gestione del rapporto di lavoro	Omissione dei controlli sulle attività di smart working al fine di consentire un utilizzo improprio della modalità di lavoro da remoto	Mancanza di criteri definiti di valutazione Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)	Il livello è medio, perché c'è un interesse significativo da parte degli stakeholder e il processo è sottoposto ad un livello di controlli limitato	Implementazione di un sistema più granulare di attribuzione/rendicontazione e obiettivi al personale

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

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio II	Area geografica	Dialogo con sedi estere su programmazione, Flusso Deliberazioni Interventi, circolazione informazioni, call periodiche e missioni in loco	Alterazione o omissioni di attività di controllo, al fine di perseguire interessi privati	Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Poiché l'Agenzia entra solo parzialmente nel processo di Programmazione, il livello di esposizione al rischio risulta medio. La valutazione finale delle iniziative proposte dalle Ambasciate e dalle Sedi estere AICS che compongono la programmazione annuale spetta alla autorità politica del MAECI/DGCS.	Definire nuove procedure sulla formulazione e gestione delle iniziative prevedendo il coinvolgimento degli Uffici tematici nella fase di formulazione delle concept note ed in quella delle proposte di finanziamento che saranno portate a deliberazione
Ufficio IV	Bandi tematici	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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Mancanza di criteri definiti di nomina (es dei componenti di Commissione) Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento) Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzati Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Il livello del rischio è medio-alto ma viene mitigato a basso dai controlli in essere derivanti dalle procedure dell'Agenzia	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio VI	Bandi tematici	Definizione di bandi tematici	Previsione di requisiti che possano favorire una Osc, ET piuttosto che un'altra/o	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)	Si ritiene che l'esposizione al rischio sia media.	Formazione specifica per il personale impiegato nelle aree a maggior rischio corruzione
Ufficio IV	Bandi tematici	Gestione bandi tematici (ricezione proposte, segretariato etc.)	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)	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Rischio basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IV	Bandi tematici	Gestione bandi tematici (ricezione proposte, segretariato etc.)	Alterazione della documentazione al fine di falsificare dati e favorire soggetti privi di requisiti	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Mancanza di criteri definiti di nomina (es dei componenti di Commissione) Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento) Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Il livello del rischio è medio-alto ma viene mitigato a basso dai controlli in essere derivanti dalle procedure dell'Agenzia	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio IV	Bandi tematici	Gestione bandi tematici (ricezione proposte, segretariato etc.)	Concessione di affidamento di iniziative e/o contributi a soggetti non legittimati ad effettuare iniziative di cooperazione	<p>Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale</p> <p>Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione</p> <p>Scarsa trasparenza della procedura</p> <p>Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna</p> <p>Mancanza di criteri definiti di valutazione</p> <p>Mancanza di criteri definiti di nomina (es dei componenti di Commissione)</p> <p>Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento)</p> <p>Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto</p> <p>Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)</p> <p>Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti</p> <p>Procedure lunghe e/o non informatizzate</p> <p>Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione</p>	Il livello del rischio è medio-alto ma viene mitigato a basso dai controlli in essere derivanti dalle procedure dell'Agenzia	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IV	Bandi tematici	Gestione bandi tematici (ricezione proposte, segretariato etc.)	Favoreggiamento, da parte di un dipendente, verso associazioni, organizzazioni, gruppi di interesse. aree geografiche sulle quali è chiamato ad intervenire	<p>Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale</p> <p>Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione</p> <p>Scarsa trasparenza della procedura</p> <p>Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna</p> <p>Mancanza di criteri definiti di valutazione</p> <p>Mancanza di criteri definiti di nomina (es dei componenti di Commissione)</p> <p>Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento)</p> <p>Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto</p> <p>Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)</p> <p>Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti</p> <p>Procedure lunghe e/o non informatizzate</p> <p>Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione</p>	Il livello del rischio è medio-alto ma viene mitigato a basso dai controlli in essere derivanti dalle procedure dell'Agenzia	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio VI	Bandi tematici	Gestione bandi tematici (ricezione proposte, segretariato etc.)	Errata individuazione del progetto beneficiario per Incompetenza tecnica	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna	Si ritiene che l'esposizione al rischio in analisi sia medio/alta.	Prevedere, con specifico riferimento al Bando OSC e/o ET, che la Commissione di valutazione sia ad esclusivo/prevalente appannaggio di personale dell'Agenzia competente per il settore/outcome preminente.
Ufficio VII	Bandi tematici	Gestione bandi tematici (ricezione proposte, segretariato etc.)	Favoreggiamento, da parte di un dipendente, verso associazioni, organizzazioni, gruppi di interesse. aree geografiche sulle quali è chiamato ad intervenire	Altro: unico fattore è l'appartenenza, l'esistenza di legami del dipendente in senso ampio al soggetto esecutore	Basso, il favoreggiamento verso un singolo soggetto esecutore può essere esercitato in varie forme e modi, ma non a fini di corruzione o di beneficio personali, ma per senso di "appartenenza", per legami con quel soggetto che possono esserci	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IV	Bandi tematici	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 concorrente	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Mancanza di criteri definiti di nomina (es dei componenti di Commissione) Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento) Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Il livello del rischio è medio-alto ma viene mitigato a basso dai controlli in essere derivanti dalle procedure dell'Agenzia	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio VI	Bandi tematici	Partecipazione alle commissioni di valutazione per bandi OSC, ECG, ET interni e esterni	Favorire nell'analisi della proposta progettuale una OSC piuttosto che un'altra	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)	L'esposizione al rischio appare media.	Rotazione RUP – Istituzione dell'albo Con particolare riferimento al c.d. bando OSC e/o ET, prevedere che la Commissione di Valutazione sia ad esclusivo/prevalente appannaggio di personale dell'Agenzia competente per il settore/outcome preminente.
Ufficio VII	Bandi tematici	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 concorrente	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio VI	Coordinamento tematico	Partecipazione a gruppi tematici nazionali e internazionali, in presenza e online	Utilizzo inefficace e inefficiente delle risorse	Mancanza di criteri definiti di valutazione Mancanza di criteri definiti di nomina (es dei componenti di Commissione)	L'esposizione al rischio è medio/alta.	Ricondurre gli "esperti" agli uffici esistenti, laddove presenti. Limitare la moltiplicazione di gruppi permanenti non previsti dal DM di organizzazione.
Ufficio III	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Rischio Basso	Definire procedure con ruoli e competenze e responsabilità Sede/ Ufficio

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio IV	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio V	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	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	Mancanza di criteri definiti di nomina (es dei componenti di Commissione) Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Il rischio residuo è trascurabile data la piena efficacia dei controlli attuati	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio VI	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	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	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	L'esposizione al rischio appare medio/alta.	Completamento misure previste 2023
Ufficio III	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	Gestione iniziative non deconcentrate in qualità di responsabile	Ammissione di varianti (non onerose) che sulla base della legge o di procedure dell'Agenzia che non dovrebbero essere concesse	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Rischio Basso	Definire procedure che definiscono ruoli responsabilità Uffici/sedi

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio III	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	Gestione iniziative non deconcentrate in qualità di responsabile	Mancato rispetto degli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari da parte dei soggetti di cui capo VI Legge 125/2014	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione	Rischio Basso	Formazione in materia di Anticorruzione
Ufficio IV	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	Gestione iniziative non deconcentrate in qualità di responsabile	Ammissione di varianti (non onerose) che sulla base della legge o di procedure dell'Agenzia che non dovrebbero essere concesse	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio IV	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Mancanza di criteri definiti di valutazione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio basso	Definire procedure
Ufficio IV	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	Gestione iniziative non deconcentrate in qualità di responsabile	Mancato rispetto degli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari da parte dei soggetti di cui capo VI Legge 125/2014	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IV	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	Gestione iniziative non deconcentrate in qualità di responsabile	Omissioni di controllo o creazione di corsie preferenziali per svogliatezza o al fine di ottenere benefici personali	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio basso	Formazione in materia di Anticorruzione
Ufficio V	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	Gestione iniziative non deconcentrate in qualità di responsabile	Ammissione di varianti (non onerose) che sulla base della legge o di procedure dell'Agenzia che non dovrebbero essere concesse	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Mancanza di criteri definiti di nomina (es dei componenti di Commissione) Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Il rischio residuo è trascurabile data la piena efficacia dei controlli attuati	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio V	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	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	Scarsa trasparenza della procedura	Il rischio residuo è trascurabile data la piena efficacia dei controlli attuati	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio V	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	Gestione iniziative non deconcentrate in qualità di responsabile	Omissioni di controllo o creazione di corsie preferenziali per svogliatezza o al fine di ottenere benefici personali	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Mancanza di criteri definiti di nomina (es dei componenti di Commissione) Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Il rischio residuo è trascurabile data la piena efficacia dei controlli attuati	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio VI	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	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	Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	L'esposizione al rischio si reputa di livello medio.	Definizione di una Metodologia di monitoraggio e di un Piano dei controlli di secondo livello sull'andamento delle iniziative presso le Sedi Estere
Ufficio VI	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	Gestione iniziative non deconcentrate in qualità di responsabile	Omissioni di controllo o creazione di corsie preferenziali per svogliatezza o al fine di ottenere benefici personali	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	L'esposizione al presente rischio appare medio/alta.	Definizione di una Metodologia di monitoraggio e di un Piano dei controlli di secondo livello sull'andamento delle iniziative presso le Sedi Estere

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio VII	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	Gestione iniziative non deconcentrate in qualità di responsabile	Ammissione di varianti (non onerose) che sulla base della legge o di procedure dell'Agenzia che non dovrebbero essere concesse	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale	Esposizione bassa	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio VII	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	Gestione iniziative non deconcentrate in qualità di responsabile	Mancato rispetto degli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari da parte dei soggetti di cui capo VI Legge 125/2014	Mole di lavoro e di controlli da effettuare sui rendiconti. Le attuali procedure (delibera CC 71/2020) e le nuove linee guida su controlli di II livello rappresentano comunque un passo avanti importante	Esposizione rara/bassa	Sensibilizzare sempre e di più i revisori + aumentare i controlli di II livello
Ufficio III	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	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	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio Basso	Definire procedure, in attesa delle nuove si applicano le prassi in essere
Ufficio IV	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio V	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	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	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Mancanza di criteri definiti di valutazione Mancanza di criteri definiti di nomina (es dei componenti di Commissione) Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Procedure lunghe e/o non informatizzate Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Il rischio residuo è trascurabile data la piena efficacia dei controlli attuati	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio VI	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	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	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)	Si ritiene che il livello di esposizione sia medio/alto.	Formazione in materia di Anticorruzione A questo riguardo, si ritiene che l'Agenzia debba ancora costruire una cultura integrata del monitoraggio che riconosca una distinzione dei ruoli tra sede ed ufficio centrale onde evitare il rischio di un conflitto di interessi tra corretto andamento delle iniziative ed efficacia delle stesse.
Ufficio VII	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	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	La mancata e insufficiente verifica è legata al limite quantitativo di AID che si possono monitorare, dal punto di vista tecnico e contabile, in loco	Rischio Basso	Avere sempre più tempo/personale da dedicare ad attività di monitoraggio dal centro a livello locale
Ufficio VII	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	Monitoraggio iniziative di concerto con le sedi aics in loco	Rischio di conflitti di interesse delle figure contrattualizzate e che provengono direttamente dai soggetti di	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di contrattualizzazione del personale	Medio/alta , a livello locale	Stabilire e definire regole di ingaggio chiare che impediscano il sorgere di conflitti di interesse tra le figure contrattualizzate e che provengono

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
			cooperazione che implementano iniziative AICS e ricevono finanziamenti da AICS	Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)		direttamente dai soggetti di cooperazione che implementano iniziative AICS e ricevono finanziamenti da AICS
Ufficio III	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Rischio Basso	Definire procedure
Ufficio IV	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio V	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	Stesura delle convenzioni, accordi per la realizzazione delle iniziative, intese tecniche	Mancata o insufficiente definizione degli obiettivi dell'accordo per ottenere benefici personali.	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura	Il rischio residuo è trascurabile data la piena efficacia dei controlli attuati	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio III	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	Stesura determine ed emissione mandati in pagamento	Favorire o dare priorità di pagamento ad alcuni soggetti per ottenere benefici personali	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)	Basso, redigendo i decreti di liquidazione	Definire procedure

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio IV	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	Stesura determine ed emissione mandati in pagamento	Favorire o dare priorità di pagamento ad alcuni soggetti per ottenere benefici personali	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio V	Gestione delle iniziative da parte degli uffici tematici	Stesura determine ed emissione mandati in pagamento	Favorire o dare priorità di pagamento ad alcuni soggetti per ottenere benefici personali	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione	Il rischio residuo è trascurabile data la piena efficacia dei controlli attuati	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IV	Iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Bandi per iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	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)	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Mancanza di criteri definiti di nomina (es dei componenti di Commissione) Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento) Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio IV	Iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Bandi per iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Alterazione della documentazione al fine di falsificare dati e favorire soggetti privi di requisiti	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio basso	Formazione in materia di Anticorruzione
Ufficio IV	Iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Bandi per iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Concessione di affidamento di iniziative e/o contributi a soggetti non legittimati ad effettuare iniziative di cooperazione	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio basso	Formazione in materia di Anticorruzione
Ufficio IV	Iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Bandi per iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Previsione di criteri di aggiudicazione dei bandi eccessivamente discrezionali o incoerenti rispetto all'oggetto del contratto	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Rischio basso	Formazione in materia di Anticorruzione

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio IV	Iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Bandi per iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Valutazione non chiara/trasparente/giustificata di un'offerta atta a favorire un concorrente	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IV	Iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Gestione tecnico-amministrativo-contabile delle Iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Ammissione di varianti (non onerose) che sulla base della legge o di procedure dell'Agenzia che non dovrebbero essere concesse	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IV	Iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Gestione tecnico-amministrativo-contabile delle Iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Finanziamenti erogati in modo improprio	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio IV	Iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Gestione tecnico-amministrativo-contabile delle Iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Mancata o insufficiente verifica dello stato avanzamento delle attività al fine di evitare decurtazioni di contributi	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio IV	Iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Gestione tecnico-amministrativo-contabile delle Iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Omissioni di controllo o creazione di corsie preferenziali dietro corresponsione di denaro o altre utilità	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio VII	Iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Gestione tecnico-amministrativo-contabile delle Iniziative promosse dai Soggetti di cooperazione	Mancata o insufficiente verifica dello stato avanzamento delle attività al fine di evitare decurtazioni di contributi	Sovraccarico di lavoro	Rischio Basso	più risorse e tempo

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio III	Supporto alla programmazione e iniziative da parte degli uffici tematici	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	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Rischio Basso	Definire procedure, in attesa delle nuove si applicano le prassi in essere con redazione dei pareri tecnici.
Ufficio IV	Supporto alla programmazione e iniziative da parte degli uffici tematici	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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Rischio basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio V	Supporto alla programmazione e iniziative da parte degli uffici tematici	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	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione	Il rischio residuo è trascurabile data la piena efficacia dei controlli attuati	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio VII	Supporto alla programmazione e iniziative da parte degli uffici tematici	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	Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Rischio Basso	Formazione tecnica specifica Il vertice deve difendere l'autonomia tecnica e decisionale dell'agenzia.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio III	Supporto alla programmazione e iniziative da parte degli uffici tematici	Supporto alle sedi per programmazione annuale	Il personale fornisce indicazioni non corrette per carenza di competenza sulla materia o per carenza di conoscenza del contesto locale e degli attori coinvolti	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione	Basso, a partire dal 2023 si esplica solo nella fase di definizione delle CN	Definire procedure con maggior coinvolgimento e strutturazione del contributo e ruolo degli Uffici Tematici
Ufficio IV	Supporto alla programmazione e iniziative da parte degli uffici tematici	Supporto alle sedi per programmazione annuale	Il personale fornisce indicazioni non corrette per carenza di competenza sulla materia o per carenza di conoscenza del contesto locale e degli attori coinvolti	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio VII	Supporto alla programmazione e iniziative da parte degli uffici tematici	Supporto alle sedi per programmazione annuale	Il personale fornisce indicazioni non corrette per carenza di competenza sulla materia o per carenza di conoscenza del contesto locale e degli attori coinvolti	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale	Rischio Basso	Formazione tecnica specifica
VDA	Supporto amministrativo	Gestione delle erogazioni relative ai contributi per interventi di cooperazione sul canale multilaterale, in coordinamento con la VDT	Rischio "manipolativo": inserimento intenzionale di dati non conformi al fine di accordare benefici a terzi dietro corresponsione di tangenti o altre utilità	Procedure lunghe e/o non informatizzate	Il rischio è di livello medio/basso perché esistono già diverse misure di mitigazione del rischio (digitalizzazione, divisione dei compiti)	Gestire centralmente l'anagrafica creditori con inserimento dell'IBAN tra le informazioni di default
Ufficio X	Supporto amministrativo	Predisposizione dei mandati di pagamento dei fondi unici di coordinamento/assistenza tecnica gestiti in loco a valere sugli interventi	Rischio "manipolativo": inserimento intenzionale di dati non conformi al fine di accordare benefici a terzi dietro corresponsione di	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Scarsa trasparenza della procedura	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
			tangenti o altre utilità	Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione		
Ufficio VI	Verifica tecnica	Verifica della conformità delle Proposte di finanziamento (PDF) ai criteri di efficacia e efficienza, ed ai principi di efficacia della cooperazione allo sviluppo, nonché ai risultati attesi e ai valori target proposti nei DUP (quando presente)	Inadeguata verifica dell'avanzamento delle attività al fine di ottenere vantaggi e/o benefici di natura personale	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	L'esposizione al rischio in analisi risulta di livello medio.	Formazione in materia di Anticorruzione
Ufficio VII	Verifica tecnica	Verifica della conformità delle Proposte di finanziamento (PDF) ai criteri di efficacia e efficienza, ed ai principi di efficacia della cooperazione allo sviluppo, nonché ai risultati attesi e ai valori target proposti nei DUP (quando presente)	Mancato rilievo dell'assenza di efficaci meccanismi di governance dell'iniziativa per favorire un determinato soggetto implementatore	Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale	Rischio Basso, nessun caso verificatosi	Formazione tecnica specifica
Ufficio VII	Verifica tecnica	Verifica della conformità delle Proposte di finanziamento (PDF) ai criteri di efficacia e efficienza, ed ai principi di efficacia della cooperazione allo sviluppo, nonché ai risultati attesi e ai valori target proposti nei DUP (quando presente)	Mancato rilievo dell'inefficacia dell'iniziativa per favorire un determinato soggetto implementatore	Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Rischio Basso	Formazione tecnica specifica

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
VDT	Verifica tecnica	Verifica della conformità delle Proposte di finanziamento (PDF) ai criteri di efficacia e efficienza, ed ai principi di efficacia della cooperazione allo sviluppo, nonché ai risultati attesi e ai valori target proposti nei DUP (quando presente)	Mancato rilievo dell'assenza di efficaci meccanismi di governance dell'iniziativa per favorire un determinato soggetto implementatore	Scarsa trasparenza della procedura Mancanza di criteri definiti di valutazione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
VDT	Verifica tecnica	Verifica della conformità delle Proposte di finanziamento (PDF) ai criteri di efficacia e efficienza, ed ai principi di efficacia della cooperazione allo sviluppo, nonché ai risultati attesi e ai valori target proposti nei DUP (quando presente)	Mancato rilievo dell'inefficacia dell'iniziativa per favorire un determinato soggetto implementatore	Scarsa trasparenza della procedura Mancanza di criteri definiti di valutazione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Rischio Basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Tabella 6 – Mappatura dei processi e analisi dei rischi Area: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio X	Gestione contabile	Elaborazione del bilancio annuale (incluso relativo reporting)	Falsificazione dei dati rilevati e raccolti al fine di determinare una rappresentazione non veritiera della gestione contabile	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Procedure lunghe e/o non informatizzate	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio X	Gestione contabile	Elaborazione del budget annuale e triennale (incluso relativo reporting)	Falsificazione dei dati rilevati e raccolti al fine di determinare una rappresentazione non veritiera della gestione contabile	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Procedure lunghe e/o non informatizzate	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio X	Gestione contabile	Elaborazione della revisione del budget annuale (incluso relativo reporting)	Falsificazione dei dati rilevati e raccolti al fine di determinare una rappresentazione non veritiera della gestione contabile	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Procedure lunghe e/o non informatizzate	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio X	Gestione contabile	Elaborazione dell'indice di tempestività dei pagamenti	Falsificazione dei dati rilevati e raccolti al fine di determinare una rappresentazione non veritiera della gestione contabile	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Scarsa trasparenza della procedura Mancanza di criteri definiti di valutazione Procedure lunghe e/o non informatizzate	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio X	Gestione contabile	Pubblicazione dei dati di competenza	Falsificazione dei dati rilevati e raccolti al fine di determinare una rappresentazione non veritiera della gestione contabile	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Procedure lunghe e/o non informatizzate	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio X	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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Procedure lunghe e/o non informatizzate Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio X	Gestione contabile	Verifica dell'andamento dei risultati economici e finanziari rispetto agli obiettivi previsti (controllo di gestione)	Falsificazione dei dati rilevati e raccolti al fine di determinare una rappresentazione non veritiera della gestione contabile	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Procedure lunghe e/o non informatizzate Mancanza di criteri definiti di valutazione Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio X	Gestione della Tesoreria	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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio X	Gestione della Tesoreria	Gestione delle disposizioni di pagamento su fondi di Cooperazione Delegata	Rischio "manipolativo": inserimento intenzionale di dati non conformi al fine di accordare benefici a terzi dietro corresponsione di tangenti o altre utilità	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Scarsa trasparenza della procedura Procedure lunghe e/o non informatizzate Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio X	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	<p>Manca o inadeguatezza di competenze specifiche del personale</p> <p>Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione</p> <p>Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna</p> <p>Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)</p> <p>Procedure lunghe e/o non informatizzate</p> <p>Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione</p>	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio X	Interfaccia amministrativo contabile delle Sedi estere	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)	Falsificazione dei dati rilevati e raccolti al fine di determinare una rappresentazione non veritiera dei risultati economici e finanziari	<p>Manca o inadeguatezza di competenze specifiche del personale</p> <p>Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione</p> <p>Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna</p> <p>Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto</p> <p>Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)</p> <p>Procedure lunghe e/o non informatizzate</p>	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Ufficio VIII	Logistica e servizi generali	Gestione del magazzino e della cancelleria e DPI	Irregolare definizione dei fabbisogni per sovrastima delle esigenze dell'Agenzia	<p>Manca o inadeguatezza di competenze specifiche del personale</p> <p>Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna</p> <p>Manca di criteri definiti di valutazione</p> <p>Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto</p> <p>Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)</p> <p>Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti</p>	Il livello di esposizione al rischio è di medio, la discrezionalità è mitigata da un sistema di controllo interno che è stato recentemente implementato e che deve ancora produrre effetti misurabili	Completamento misure previste 2023

Ufficio	Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Ufficio VIII	Logistica e servizi generali	Programmazione e gestione dell'inventario dei beni strumentali	Indebito utilizzo delle risorse strumentali per irregolare gestione dell'inventario	Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit)	Il livello di esposizione al rischio è medio perché non sono complete le procedure ed i regolamenti interni	Completamento misure previste 2023
Ufficio X	Rendicontazioni amministrativo-contabili dei progetti e delle iniziative di cooperazione allo sviluppo	Analisi delle rendicontazioni dei progetti di cooperazione	Rischio "manipolativo": inserimento intenzionale di dati non conformi al fine di accordare benefici a terzi dietro corresponsione di tangenti o altre utilità	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Assenza di procedure di controllo esterno (es.audit) Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	Il valore del rischio è basso perché i controlli sono efficaci.	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Tabella 7 – Sede Libano – Mappatura dei processi e analisi dei rischi Area: Acquisizione e gestione del personale; Incarichi e nomine

Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Organizzazione e sviluppo delle risorse umane	Gestione dei sistemi di valutazione ed incentivazione del personale	Manipolazione delle procedure di rendicontazione della performance individuale	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Mancanza di criteri definiti di valutazione Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento)	il rischio è medio	fissazione di criteri oggettivi in tema di rendicontazione della performance individuale

<i>Organizzazione e sviluppo delle risorse umane</i>	<i>Programmazione e gestione delle attività formative</i>	<i>Rischi connessi alle procedure di acquisto di servizi</i>	<i>Manca o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Manca di criteri definiti di valutazione</i>	<i>il rischio è basso anche se la discrezionalità nella scelta dei servizi non consente di eliminarlo del tutto</i>	<i>definizione di criteri adeguati e univoci per la scelta del servizio</i>
<i>Gestione giuridica del personale e selezioni</i>	<i>Selezione del personale</i>	<i>Inosservanza di procedure comparative per il conferimento di incarichi di consulenza o collaborazione allo scopo di favorire specifici soggetti</i>	<i>Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Manca di criteri definiti di valutazione</i>	<i>il rischio è basso in quanto esistono procedure interne valide ed efficaci a ridurlo</i>	<i>Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.</i>
<i>Gestione giuridica del personale e selezioni</i>	<i>Selezione del personale</i>	<i>Motivazione generica e tautologica circa la sussistenza dei presupposti di legge per il conferimento di incarichi professionali allo scopo di agevolare soggetti particolari</i>	<i>Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione</i>	<i>l'esposizione al rischio è bassa per l'attivazione di opportuni controlli</i>	<i>Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.</i>
<i>Gestione giuridica del personale e selezioni</i>	<i>Selezione del personale</i>	<i>Inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione del personale locale delle Sedi Estere</i>	<i>Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Manca di criteri definiti di valutazione</i>	<i>il rischio è basso soprattutto grazie all'adozione della disciplina che determina la selezione del personale a tempo determinato</i>	<i>Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.</i>
<i>Gestione giuridica del personale e selezioni</i>	<i>Selezione del personale</i>	<i>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</i>	<i>Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione</i>	<i>non si rilevano casi di esposizione al rischio</i>	<i>Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.</i>
<i>Gestione giuridica del personale e selezioni</i>	<i>Selezione del personale</i>	<i>Irregolare composizione della commissione di concorso finalizzata al reclutamento di candidati particolari</i>	<i>Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione</i>	<i>basso rischio perché si presta molta attenzione alla composizione della commissione</i>	<i>Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.</i>
<i>Gestione giuridica del personale e selezioni</i>	<i>Selezione del personale</i>	<i>Illecita diffusione, da parte della commissione e/o della struttura incaricata dell'istruttoria, di notizie riservate in merito alle prove concorsuali</i>	<i>Manca o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura</i>	<i>il rischio è basso in quanto, esiste di per sé ma in genere si individuano membri di commissione affidabili</i>	<i>Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.</i>

Tabella 8 – Sede Libano – Mappatura dei processi e analisi dei rischi Area: Contratti pubblici

Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Elaborazione della programmazione acquisti di beni e servizi sopra la soglia stabilita dal codice dei Contratti pubblici	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Mancanza di criteri definiti di valutazione	il rischio è basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e 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	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Mancanza di criteri definiti di valutazione Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento)	l'esposizione al rischio è di livello medio ed è propria di ogni procedura. Si limita con un'analisi attenta alla selezione delle offerte presentate	formazione per il personale inserito negli uffici che si occupano di gare
Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	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)	Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Mancanza di criteri definiti di valutazione Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento) Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate	Il rischio è basso in quanto sono implementati sistemi di controllo per verificare che i requisiti di accesso alla gara siano definiti in modo accurato e quindi ridurre il rischio. Il livello di implementazione dei controlli è alto perché la documentazione di gara è generalmente formulata da persone competenti e di esperienza per limitare l'esposizione al rischio	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture	Mancato rispetto del principio di rotazione dell'affidamento e/o degli inviti	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti	le misure in atto ed in particolare le indagini di mercato sono valide per mitigare l'esposizione al rischio connesso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

<b>Macroprocesso</b>	<b>Attività</b>	<b>Descrizione del rischio</b>	<b>Fattori Abilitanti</b>	<b>Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio</b>	<b>Misure di mitigazione</b>
<i>Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti</i>	<i>Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture</i>	<i>Alterazioni nella valutazione della documentazione</i>	<i>Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Mancanza di criteri definiti di valutazione Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento) Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti</i>	<i>in sede sono attivi punti di controllo per ridurre il rischio di alterazione nella valutazione della documentazione</i>	<i>Formazione in materia di Anticorruzione</i>
<i>Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti</i>	<i>Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture</i>	<i>Fuga di notizie circa le procedure di gara ancora non pubblicate, che anticipino solo ad alcuni operatori economici la volontà di bandire determinate gare o i contenuti della documentazione di gara</i>	<i>Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione</i>	<i>Il livello di esposizione al rischio diminuisce se il personale assegnato all'attività ha la percezione del rischio corruttivo</i>	<i>Formazione in materia di Anticorruzione</i>
<i>Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti</i>	<i>Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture</i>	<i>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</i>	<i>Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Mancanza di criteri definiti di valutazione Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento)</i>	<i>il rischio è basso</i>	<i>Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.</i>
<i>Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti</i>	<i>Attività amministrativa e gestione procedure di selezione del contraente per appalti di servizi, lavori e forniture</i>	<i>Uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa</i>	<i>Mancanza o inadeguatezza di competenze specifiche del personale Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Mancanza di criteri definiti di valutazione Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento) Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto Discrezionalità nell'emissione di provvedimenti Procedure lunghe e/o non informatizzate</i>	<i>Il livello di esposizione al rischio è basso per il coinvolgimento di vari attori nella predisposizione del bando supervisionati da titolare e vices Titolare</i>	<i>Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.</i>
<i>Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti</i>	<i>Affidamento e gestione dei contratti di servizi/lavori/forniture esternalizzate</i>	<i>Mancato o non adeguato controllo dell'esecuzione, della conformità della prestazione eseguita</i>	<i>Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Mancanza di criteri definiti di valutazione Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento) Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto</i>	<i>IL rischio è medio. Sono in atto controlli che dovrebbero essere sistematizzati anche attraverso un'adeguata formazione del personale</i>	<i>Predisposizione di format standard per il controllo della conformità della prestazione eseguita</i>

Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Rilevazione in contabilità dei fatti amministrativi legati al ciclo passivo	Pagamento fatture senza previo accertamento della regolarità fiscale dei fornitori	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione	il rischio è basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Attività amministrative finalizzate alla programmazione, affidamento e gestione di contratti	Rilevazione in contabilità dei fatti amministrativi legati al ciclo passivo	Mancata comunicazione dell'IBAN modificato da parte del fornitore	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione	il rischio è basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Tabella 9 – Sede Libano – Mappatura dei processi e analisi dei rischi Area: Coordinamento, gestione e controllo di iniziative di cooperazione

Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Esecuzione e monitoraggio e valutazione iniziative	Partecipazione a Comitato di Pilotaggio, incluse decisioni del PSC (qualora previsti)	Mancato allineamento tra quanto riportato nel Comitato di Pilotaggio con la decisione finale formale di AICS e/o DGCS	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura	il rischio è basso in quanto la decisione finale di AICS non può prescindere da quanto deciso in sede di Comitato di pilotaggio	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Esecuzione e monitoraggio e valutazione iniziative	Esame rendiconti e redazione nulla osta tecnici (NOT)	Ammissione di spese non eleggibili e documentazione non conforme	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione	il rischio è basso in quanto i controlli sono eseguito applicando la normativa interna in maniera appropriata	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Programmazione iniziative (SE)	Programmazione annuale	Individuazione degli interventi e formulazione di proposte con lo scopo principale di avvantaggiare determinati soggetti esecutori	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Mancanza di criteri definiti di valutazione	il rischio di avvantaggiare determinati soggetti è basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Programmazione iniziative (SE)	Redazione concept note	Individuazione degli interventi e formulazione di proposte con lo scopo principale di avvantaggiare determinati soggetti esecutori	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Mancanza di criteri definiti di valutazione	il rischio è basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Programmazione iniziative (SE)	Identificazione e formulazione delle nuove iniziative	Individuazione degli interventi e formulazione di proposte con lo scopo principale di avvantaggiare determinati soggetti esecutori	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Mancanza di criteri definiti di valutazione Difficoltà nell'adeguamento alla continua evoluzione normativa (eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento)	il rischio è basso	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.

Tabella 10 – Sede Libano – Mappatura dei processi e analisi dei rischi Area: Coordinamento, gestione e controllo di iniziative di cooperazione

Macroprocesso	Attività	Descrizione del rischio	Fattori Abilitanti	Valutazione complessiva del livello di esposizione al rischio	Misure di mitigazione
Gestione della Tesoreria	Predisposizione e trasmissione della distinta degli ordinativi di pagamento	Mancato controllo nella trasmissione degli ordinativi effettivamente da pagare	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione	la sede è dotata di amministrativi in grado di effettuare controlli che riducono al minimo il rischio	Implementazione e monitoraggio delle misure esistenti.
Logistica e servizi generali	Gestione del magazzino e della cancelleria e DPI	Irregolare definizione dei fabbisogni per sovrastima delle esigenze dell'Agenzia	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Scarsa o inadeguata organizzazione e responsabilizzazione interna Mancanza di criteri definiti di valutazione	il livello di esposizione al rischio esiste per carenza dei controlli adeguati	Definire procedure
Logistica e servizi generali	Programmazione e gestione dell'inventario dei beni strumentali	Indebito utilizzo delle risorse strumentali per irregolare gestione dell'inventario	Scarsa percezione del carattere corruttivo dell'azione Scarsa trasparenza della procedura Mancanza di criteri definiti di valutazione	il rischio è di livello medio ed è legato all'inesistenza di procedure adeguate	Definire procedure a livello centrale per la gestione dell'inventario