

A - Acquisizione e gestione del personale

UNITA' ORGANIZZATIVA	SOGGETTI COINVOLTI	PROCESSO	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE
Direzione Generale, Area Amministrazione Finanza e Controllo, Ufficio paghe e tributi	Direzione	P001 - Reclutamento	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 alla posizione da ricoprire allo scopo di reclutare candidati particolari; abuso nei processi di stabilizzazione finalizzato al reclutamento di candidati particolari; inosservanza delle regole procedurali a garanzia della trasparenza e dell'imparzialità della selezione.	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Direzione Generale, Area Amministrazione Finanza e Controllo, Ufficio paghe e tributi	Direzione	P002 - Assegnazione mansioni superiori (Progressioni di carriera)	Assegnazione di mansioni superiori in violazione delle disposizioni normative allo scopo di favorire avanzamenti di carriera per specifici candidati/lavoratori	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Direzione Generale, Area Amministrazione Finanza e Controllo, Ufficio paghe e tributi	Direzione	P003 - Attribuzione salario accessorio/produttività	Valutazioni non eque volte a favorire l'attribuzione di salario accessorio/premi a soggetti specifici	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Direzione Generale, Area Amministrazione Finanza e Controllo, Ufficio paghe e tributi	Direzione	P004 - Nomina commissione di concorso	Nomina commissari privi dei requisiti idonei e adeguati ad assicurare la terzietà e l'indipendenza	Omesso controllo in fase istruttoria – Omessa rilevazione conflitto di interesse cause ostative dei componenti
Direzione Generale, Area Amministrazione Finanza e Controllo, Ufficio paghe e tributi	Direzione	P005 - Attestazione della presenza in servizio	Falsa attestazione della presenza in servizio	Omesso controllo – Omessa attivazione del procedimento disciplinare – Violazione norme procedurali interne

UNITA' ORGANIZZATIVA	SOGETTI COINVOLTI	PROCESSO	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE
Direzione Generale, Area Amministrazione Finanza e Controllo, Ufficio paghe e tributi	Direzione	P006 - Relazioni sindacali (informazione, ecc.)	Violazione di norme, anche interne, per interesse/utilità	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Direzione Generale, Area Amministrazione Finanza e Controllo, Ufficio paghe e tributi	Direzione	P007 - Procedure di rilascio nulla osta incarichi esterni	Rischio di autorizzare incarichi incompatibili e a danno dell'ente	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Direzione Generale, Area Amministrazione Finanza e Controllo, Ufficio paghe e tributi	Direzione	P008 - Pagamento emolumenti e rimborsi a favore del personale	Pagamenti non dovuti, violazione di norme, anche interne, per interesse/utilità	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi

B - Affidamento di lavori, servizi e forniture - contratti pubblici

UNITA' ORGANIZZATIVA	SOGGETTI COINVOLTI	PROCESSO	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE
Tutti i responsabili delle Aree/Uffici (RUP)	Direzione	P009 - Definizione dell'oggetto dell'affidamento/gara	Definizione dell'oggetto dell'affidamento al fine di restringere il mercato o in funzione di un operatore economico	Omissione controlli secondo norme interne – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Responsabili delle Aree/Uffici (RUP), Ufficio legale Gare d'appalto e acquisti	Direzione	P010 - Individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento/gara	Individuazione di procedure di affidamento volte a restringere il possibile numero dei partecipanti	Omissione controlli secondo norme interne – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Responsabili delle Aree/Uffici (RUP), Ufficio legale Gare d'appalto e acquisti	Direzione	P011 - Proroga dei contratti in essere	Valutazioni parziali o inerzia per favorire il privato contraente e/o eludere le norme sui contratti pubblici	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Responsabili delle Aree/Uffici (RUP), Ufficio legale Gare d'appalto e acquisti	Direzione	P012 - Predisposizione di atti e documenti di gara/affidamento incluso capitolato, compreso di individuazione elementi essenziali del contratto e determinazione dell'importo del contratto e della procedura di aggiudicazione	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; utilizzo della procedura negoziata (ex art. 36 c. 2 lett b del D.Lgs. 50/2016) e abuso dell'affidamento diretto (ex art. 36 c. 2 lett a del D.Lgs. 50/2016) al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa e abuso dell'affidamento diretto al di fuori dei casi previsti dalla legge al fine di favorire un'impresa; elusione delle regole di affidamento degli appalti, mediante l'improprio utilizzo di procedure di affidamento e di tipologie contrattuali per favorire un operatore; predisposizione di clausole contrattuali dal contenuto vago o vessatorio per disincentivare la partecipazione alla gara	Omissione controlli secondo norme interne – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi

UNITA' ORGANIZZATIVA	SOGETTI COINVOLTI	PROCESSO	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE
			<p>ovvero per consentire modifiche in fase di esecuzione; definizione dei requisiti di accesso alla gara e, in particolare, dei requisiti tecnico-economici dei concorrenti al fine di favorire un'impresa (requisiti di qualificazione); prescrizioni del bando e delle clausole contrattuali finalizzate ad agevolare determinati concorrenti; abuso delle disposizioni in materia di determinazione del valore stimato del contratto al fine di eludere le disposizioni sulle procedure da porre in essere; formulazione di criteri di valutazione e di attribuzione dei punteggi (tecnici ed economici) che possono favorire determinati operatori economici.</p>	
<p>Responsabili delle Aree/Uffici (RUP), Ufficio legale Gare d'appalto e acquisti</p>	<p>Direzione</p>	<p>P013 - Definizione dei criteri di partecipazione, del criterio di aggiudicazione e dei criteri di attribuzione del punteggio</p>	<p>Restrizione del mercato nella definizione delle specifiche tecniche attraverso l'indicazione, all'interno dei capitolati e/o degli altri elaborati progettuali, di prodotti che favoriscono una determinata impresa; Individuazione di requisiti specifici (Es. fatturato, certificazioni, ecc.) che possano restringere il mercato di riferimento o aggravare il procedimento</p>	<p>Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi</p>
<p>Responsabili delle Aree/Uffici (RUP), Ufficio legale Gare d'appalto e acquisti</p>	<p>Direzione</p>	<p>P014 - Nomina del responsabile del procedimento</p>	<p>Nomina di responsabili del procedimento in rapporto di contiguità con imprese concorrenti (soprattutto esecutori uscenti) o privi dei requisiti idonei e adeguati ad assicurarne la terzietà e l'indipendenza;</p>	<p>Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi</p>
<p>Responsabili delle Aree/Uffici (RUP), Ufficio legale Gare d'appalto e acquisti</p>	<p>Responsabile Area Amministrazione Finanza e Controllo</p>	<p>P015 - Pubblicazione del bando/avviso, fissazione dei termini per la ricezione delle offerte e trattamento e custodia della documentazione</p>	<p>Riduzione impropria dei termini di presentazione delle offerte al fine di favorire un operatore economico. Mancata applicazione del principio di segretezza nella custodia della documentazione di gara</p>	<p>Inadeguata competenza personale addetto – Violazione norme di controllo interno e di trasparenza</p>

UNITA' ORGANIZZATIVA	SOGGETTI COINVOLTI	PROCESSO	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE
Direttore Generale, Ufficio legale Gare d'appalto e acquisti	Direzione	P016 - Nomina commissione giudicatrice - eventuali nomine commissari esterni	Nomina commissari privi dei requisiti idonei e adeguati ad assicurare la terzietà e l'indipendenza, selezione "pilotata", con conseguente violazione delle norma procedurali, per interesse/utilità dell'organo che nomina	Omissione controlli secondo norme interne – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Responsabili delle Aree/Uffici (RUP), Ufficio legale Gare d'appalto e acquisti	Responsabile Area Amministrazione Finanza e Controllo	P017 - Attività preliminare della commissione	Azioni e comportamenti tesi a restringere indebitamente la platea dei partecipanti alla gara; applicazione distorta dei criteri di aggiudicazione della gara per manipolarne l'esito; nomina di commissari, anche esterni, in conflitto di interesse o privi dei necessari requisiti; alterazione o sottrazione della documentazione di gara sia in fase di gara che in fase successiva di controllo; abuso del provvedimento di revoca del bando (annullamento della gara) al fine di bloccare una gara il cui risultato si sia rivelato diverso da quello atteso o di concedere un indennizzo all'aggiudicatario.	Inadeguata competenza personale addetto – Violazione norme di controllo interno, in materia di conflitto di interessi e di trasparenza
Commissione aggiudicatrice, tutti i responsabili delle Aree/Uffici (RUP)	Responsabile Area Amministrazione Finanza e Controllo	P018 - Valutazione delle offerte	Applicazione distorta dei parametri di valutazione al fine di agevolare l'aggiudicazione ad un determinato operatore economico e/o di escludere alcuni concorrenti	Omissione controlli secondo norme interne – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Responsabili delle Aree/Uffici (RUP), Ufficio legale Gare d'appalto e acquisti	Direzione	P019 - Verifica delle offerte anomale art. 97	Applicazione distorta delle verifiche al fine di agevolare l'aggiudicazione ad un determinato operatore economico e/o di escludere alcuni concorrenti	Omissione controlli secondo norme interne – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Commissione aggiudicatrice, tutti i responsabili delle Aree/Uffici (RUP), Ufficio legale Gare d'appalto e acquisti	Responsabile Area Amministrazione Finanza e Controllo	P020 - Aggiudicazione	Selezione "pilotata", con conseguente violazione delle norma procedurali, per interesse/utilità di uno o più commissari	Omissione controlli secondo norme interne – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi

UNITA' ORGANIZZATIVA	SOGGETTI COINVOLTI	PROCESSO	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE
Responsabili delle Aree/Uffici (RUP), Ufficio legale Gare d'appalto e acquisti	Direzione	P021 - Annullamento della procedura di affidamento/gara	Adozione di un provvedimento di annullamento al fine di evitare l'aggiudicazione in favore di un soggetto diverso da quello atteso in assenza di presupposti	Inadeguata competenza personale addetto – Violazione norme di controllo interno e di trasparenza
Direttore, tutti i responsabili delle Aree/Uffici (RUP), Ufficio legale Gare d'appalto e acquisti	Direzione	P022 - Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	Alterazione o omissione dei controlli e delle verifiche al fine di favorire un aggiudicatario privo dei requisiti; possibilità che i contenuti delle verifiche siano alterati per permettere l'aggiudicatario e favorire gli operatori economici che seguono nella graduatoria; possibile violazione delle regole poste a tutela della trasparenza della procedura al fine di evitare o ritardare la proposizione di ricorsi da parte di soggetti esclusi o non aggiudicatari. Controllo totale da parte dell'Ufficio Internal Audit sugli affidamenti per importi superiori a 40.000 €.	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Responsabili delle Aree/Uffici (RUP), Ufficio legale Gare d'appalto e acquisti	Responsabile Area Amministrazione Finanza e Controllo	P023 - Ammissione delle varianti	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 addebitabili in particolare modo alla sospensione dell'esecuzione del lavoro o del servizio durante i tempi di attesa dovuti alla redazione di perizia di variante	Inadeguata competenza personale addetto – Violazione norme di controllo interno e di trasparenza
Responsabili delle Aree/Uffici (RUP), Ufficio legale Gare d'appalto e acquisti	Responsabile Area Amministrazione Finanza e Controllo	P024 - Autorizzazione al subappalto	Mancato controllo della stazione appaltante nell'esecuzione della quota lavori che l'appaltatore dovrebbe eseguire direttamente e che invece viene scomposta e affidata attraverso contratti non qualificati come subappalto, ma alla stregua di forniture	Inadeguata competenza personale addetto – Violazione norme di controllo interno e di trasparenza
Responsabili delle Aree/Uffici (RUP), Ufficio legale Gare d'appalto e acquisti	Responsabile Area Amministrazione Finanza e Controllo	P025 - Verifiche in corso di esecuzione	Mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori, ove previsti dal contratto, al fine di evitare l'applicazione di penali o la risoluzione del contratto o nell'abusivo ricorso alle varianti al fine di favorire l'appaltatore; approvazione di modifiche sostanziali degli elementi del contratto	Omissione controlli secondo norme interne – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi

UNITA' ORGANIZZATIVA	SOGGETTI COINVOLTI	PROCESSO	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE
			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; il ricorso ai sistemi alternativi di risoluzione delle controversie per favorire l'esecutore o il mancato rispetto degli obblighi di tracciabilità dei pagamenti; 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; abuso dello strumento della composizione bonaria al fine di agevolare l'appaltatore.	
Area Amministrazione Finanza e Controllo, Ufficio legale Gare d'appalto e acquisti	Responsabile Area Amministrazione Finanza e Controllo	P026 - Gestione delle controversie	Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie diversi da quelli stabiliti per legge al fine di favorire l'operatore economico	Omissione controlli secondo norme interne – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Area Amministrazione Finanza e Controllo, Ufficio Contabilità Bilancio Controllo di gestione e rendicontazione	Responsabile Area Amministrazione Finanza e Controllo	P027 - Effettuazione di pagamenti in corso di esecuzione (anticipi)	Attestazione della regolare esecuzione in assenza dei presupposti al fine di favorire l'operatore economico	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Responsabili delle Aree/Uffici (RUP), Ufficio legale Gare d'appalto e acquisti	Responsabile Area Amministrazione Finanza e Controllo	P028 - Procedimento di verifica della corretta esecuzione (attestazione regolare esecuzione/conformità)	Alterazioni o omissioni di attività di controllo, al fine di perseguire interessi privati e diversi da quelli della stazione appaltante; il rilascio dell'attestazione regolare esecuzione/conformità in cambio di vantaggi economici o la mancata denuncia di difformità rispetto al contratto.	Omissione controlli secondo norme interne – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi

C - Organizzazione eventi istituzionali ANCI

UNITA' ORGANIZZATIVA	SOGETTI COINVOLTI	PROCESSO	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE
Direttore, Responsabile Area Commerciale, Ufficio Tecnico, Ufficio Progetti ed Eventi	Responsabile Area Commerciale	P029 - Organizzazione evento convegnistico Assemblea ANCI	Disparità di trattamento e/o corsie preferenziali, anche attraverso la richiesta e/o accettazione impropria di regali, compensi o altre utilità nell'espletamento dei processi connessi alla organizzazione degli eventi istituzionali ANCI. Promessa di beni o altre utilità al fine di ottenere autorizzazioni, concessioni in violazione delle disposizioni normative per l'organizzazione dell'evento. Illecita promessa o dazione di denaro o altra utilità ad esponenti di operatori economici, pubblici o privati, per ottenere sponsorizzazioni per gli eventi istituzionali. Alterazione dei dati contabili al fine di favorire gli affidatari dei contratti di sponsorizzazione. Utilizzo di informazioni riservate legate ai soggetti coinvolti negli eventi per conseguire vantaggi indebiti, anche per soggetti terzi, o arrecare danno a soggetti terzi	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Direttore, Responsabile Area Commerciale, Ufficio Tecnico, Ufficio Progetti ed Eventi	Responsabile Area Commerciale	P030 - Organizzazione convegni a latere	Promessa di beni o altre utilità al fine di ottenere autorizzazioni, concessioni in violazione delle disposizioni normative per l'organizzazione dell'evento. Utilizzo di informazioni riservate legate ai soggetti coinvolti negli eventi per conseguire vantaggi indebiti, anche per soggetti terzi, o arrecare danno a soggetti terzi	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Direttore, Responsabile Area Commerciale, Ufficio Tecnico, Ufficio Progetti ed Eventi	Responsabile Area Commerciale	P031 - Assegnazione spazi espositivi ANCI Expo	Alterazione della documentazione al fine di favorire determinati soggetti nell'assegnazione degli spazi espositivi di ANCI Expo. Omessa verifica degli adempimenti contrattuali al fine di favorire gli operatori economici affidatari dei contratti di sponsorizzazione.	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi

UNITA' ORGANIZZATIVA	SOGETTI COINVOLTI	PROCESSO	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE
Direttore, Responsabile Area Commerciale, Ufficio Tecnico, Ufficio Progetti ed Eventi	Responsabile Area Commerciale	P032 - Organizzazione altri eventi/seminari o convegni istituzionali	Organizzazione di eventi/seminari o convegni istituzionali non coerenti con i fini istituzionali di ANCI Comunicare per favorire soggetti particolari.	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Direttore, Responsabile Area Commerciale, Ufficio Viaggi	Responsabile Area Commerciale	P033 - Organizzazione viaggi e logistica	Mancata valutazione di congruità delle offerte economiche ricevute per la logistica (hotel, ecc...) o alterazione in eccesso delle stesse, al fine di favorire soggetti particolari o allo scopo di corrispondere una utilità economica non dovuta. Volontario e mancato riscontro delle note spese legate a viaggi e logistica, prima della liquidazione delle stesse, al fine di far ottenere rimborsi non dovuti.	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi

D - Gestione delle entrate delle spese e del patrimonio

UNITA' ORGANIZZATIVA	SOGGETTI COINVOLTI	PROCESSO	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE
Area Amministrazione Finanza e Controllo, Ufficio Contabilità Bilancio Controllo di gestione e rendicontazione	Responsabile Area Amministrazione Finanza e Controllo	P034 - Monitoraggio e controllo pagamenti	Pagamenti in violazione delle norme per favorire determinati creditori a scapito di altri. Alterazione dei termini/ordini di pagamento delle fatture, al fine di favorire determinati soggetti. Pagamento improprio, non dovuto, alterato, omesso, ritardato non supportato dai necessari giustificativi al fine di ottenere un vantaggio economico non dovuto.	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Area Amministrazione Finanza e Controllo, Ufficio Contabilità Bilancio Controllo di gestione e rendicontazione	Responsabile Area Amministrazione Finanza e Controllo	P035 - Gestione patrimonio: gestione contratti di locazione passiva	Locazione di immobili senza il rispetto di criteri di efficienza economica, produttività al fine di avvantaggiare il privato locatario	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Area Amministrazione Finanza e Controllo, Ufficio Contabilità Bilancio Controllo di gestione e rendicontazione	Responsabile Area Amministrazione Finanza e Controllo	P036 - Gestione del bilancio della Società	Alterazione dei dati di bilancio per favorire soggetti interni/esterni. ad es. imputando importi maggiorati su alcuni voci al fine di elargire importi difforni dalla normativa. Improprio riconoscimento di sopravvenienze passive. Accertamento in bilancio di crediti scarsamente o non più esigibili.	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Area Amministrazione Finanza e Controllo, Ufficio Contabilità Bilancio Controllo di gestione e rendicontazione	Responsabile Area Amministrazione Finanza e Controllo	P037 - Utilizzo e consumo dei beni strumentali	Utilizzo improprio o a fini personale dei beni dell'amministrazione	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi
Area Amministrazione Finanza e Controllo, Ufficio Contabilità Bilancio Controllo di gestione e rendicontazione	Responsabile Area Amministrazione Finanza e Controllo	P038 - Gestione dei pagamenti - selezione dei documenti contabili da mettere in pagamento	Richiesta e/o accettazione impropria di regali, compensi o altre utilità in connessione con l'espletamento delle proprie funzioni nell'adozione di provvedimenti di pagamento volti ad agevolare temporalmente determinati soggetti (fornitori); sottrazione di fondi	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi

UNITA' ORGANIZZATIVA	SOGGETTI COINVOLTI	PROCESSO	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE
			nell'espletamento delle proprie funzioni nell'esecuzione di pagamenti a fornitori.	

E - Incarichi e nomine

UNITA' ORGANIZZATIVA	SOGGETTI COINVOLTI	PROCESSO	EVENTO RISCHIOSO	FATTORE ABILITANTE
Direzione Generale, Area Amministrazione Finanza e Controllo, Ufficio paghe e tributi	Direzione	P039 - Conferimento incarichi di collaborazione	Motivazione generica con riguardo alla sussistenza dei requisiti rispondenti al fabbisogno interno per il conferimento di incarichi professionali al fine di agevolare particolari soggetti	Mancata attuazione delle misure interne di controllo previste – Violazione norme di trasparenza – Violazione norme conflitto di interessi