



Risk assessment anticorruzione 2024



Valutazione dell'esposizione al rischio corruttivo dei processi dell'Agenzia
ALLEGATO 5 DEL PTPCT 2025-2027

Internal Audit
Novembre 2024

INTRODUZIONE

1

Scopo del presente report è illustrare i risultati della campagna annuale di *risk assessment* anticorruzione svolta da Internal Audit che ha coordinato l'attività, supportando le Strutture Centrali *owner* dei processi nel percorso di valutazione dell'esposizione ai rischi di natura corruttiva. L'attività è stata svolta su incarico del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT).



Con la rilevazione dell'esposizione dei processi/linee guida ai rischi corruttivi 2024, eseguita nella seconda parte del 2023, Internal Audit ha sperimentato l'utilizzo di una nuova metodologia coerente con il modello *Enterprise Risk Management* (ERM) adottato sempre nel 2023. In quella circostanza, alle oltre 100 persone, tra Responsabili di UO e personale da questi coinvolto, erano state fornite le coordinate per la compilazione delle nuove schede, sia grazie a mini sessioni formative tenute con ciascuna Direzione centrale sia attraverso il Manuale predisposto *ad hoc*, sia attraverso lo specifico supporto metodologico di IA su ciascuna scheda.

L'avvio della rilevazione dei rischi corruttivi da allegare al PTPCT 2025-2027 è stato inserito in una più ampia sessione formativa, organizzata con la Direzione Risorse Umane e Organizzazione il 12 luglio u.s., dal titolo «Gestione Strategica dei Rischi: Cultura del Rischio e Modello ERM». L'obiettivo della sessione formativa 2024 era quello di inserire il *risk assessment* in una più ampia riflessione sul significato della rilevazione e valutazione dei rischi e sull'utilizzo delle informazioni acquisite. La sessione è stata articolata in tre momenti, il primo dei quali tutto incentrato sulla «cultura del rischio».



INTRODUZIONE (SEGUE)

2

L'Agenzia ha infatti intrapreso un percorso volto ad ampliare il campo di osservazione sul tema dei rischi anche in base ad una riflessione scaturita dalle esperienze nazionali ed internazionali alle quali Internal Audit ha accesso attraverso l'Associazione Italiana Internal Auditors. In particolare, è ormai chiaro che modelli e metodologie per l'individuazione, valutazione e gestione dei rischi anche molto avanzati hanno mostrato una certa fragilità persino in contesti particolarmente evoluti dal punto di vista dell'infrastruttura organizzativa e degli strumenti a supporto. Sono molti infatti gli esempi di realtà organizzative in cui sistemi di controllo ottimizzati si sono dimostrati inefficaci in quanto l'identificazione formale dei ruoli e delle responsabilità è stata ritenuta erroneamente sufficiente a garantirne l'efficacia. Gli studi effettuati anche a seguito di importanti crisi internazionali hanno sancito definitivamente che l'infrastruttura organizzativa e gli strumenti di cui si dispone non tutelano se non vengono adeguatamente supportati da una cultura che orienta i comportamenti delle persone che ne fanno parte. Per questa ragione l'Agenzia ha voluto dedicare uno *slot* formativo per accrescere la consapevolezza dei benefici di una cultura *risk based*. Il secondo momento è stato dedicato ad un *recap* sul modello *ERM* dell'Agenzia e sui fondamenti della metodologia adottati, mentre la parte conclusiva è stata dedicata alle Campagne di *Risk assessment 2024* (*Risk assessment* anticorruzione e *Risk assessment ESG*).

Alla sessione hanno preso parte i Responsabili di Strutture Centrali, inclusi i Direttori, fino al terzo livello per un totale di circa 140 persone. L'iniziativa contribuisce a rafforzare l'efficacia dell'azione di prevenzione dei comportamenti difforni da quanto previsto dalle disposizioni di legge e dall'Impegno Etico.



IL PERCORSO

3

Preliminarmente, grazie al contributo della Struttura di Sviluppo Organizzativo della Direzione Risorse Umane e Organizzazione, è stata svolta una ricognizione dei documenti di funzionamento per verificare le eventuali modifiche o aggiornamenti intervenuti nel corso dell'ultimo anno e pubblicati sulla intranet dell'Agenzia. E' stata valutata la significatività delle integrazioni/modifiche dell'elenco ai fini della mappatura dell'esposizione ai rischi corruttivi.



Predisposizione delle schede ERM, aggiornamento del Manuale

La rilevazione eseguita nel 2023 ha consentito di testare la metodologia su vasta scala ed ha consentito di apportare alcuni aggiustamenti agli algoritmi sottostanti la valutazione. Per procedere alla rilevazione 2024 sono state quindi modificate le schede *ERM* ed è stato allineato il Manuale di *Risk assessment*. Le lievi modifiche introdotte sono state illustrate agli *owner*.



Supporto alle Strutture *Owner* dei processi

Internal Audit, oltre ad aver precompilato le schede *ERM*, ha supportato le strutture responsabili dei processi nella revisione critica delle valutazioni effettuate lo scorso anno. In particolare, durante gli incontri con i valutatori, Internal Audit ha chiarito alcuni concetti chiave circoscrivendo il perimetro delle considerazioni da fare per una corretta valutazione dell'esposizione ai rischi di natura corruttiva.



Raccolta ed analisi delle schede *ERM* e sintesi dei risultati

Le schede *ERM* restituite sono state oggetto, come di consueto, di una attenta lettura per valutare eventuali incoerenze nella valutazione delle risultanze. Ciò, in qualche caso, ha richiesto un supplemento di riflessione con gli *owner* per meglio rappresentare le caratteristiche peculiari del processo rispetto al potenziale comportamento illecito. I risultati sono trasmessi al RPCT, presentati al Vertice dell'Agenzia e allegati al PTPCT 2025-2027.



HIGHLIGHTS: IL RISCHIO INERENTE

Il rischio inerente rappresenta il livello di pericolo a cui un'attività è esposta in assenza di qualsiasi misura di controllo o mitigazione. E' il rischio intrinseco legato alla natura stessa dell'attività, ai suoi elementi e alle condizioni operative. In altre parole, rappresenta il rischio fondamentale che è presente senza interventi o strategie per ridurlo.

Nella valutazione dell'esposizione ai rischi corruttivi tale concetto riveste una particolare importanza in quanto segnala gli ambiti ai quali porre particolare attenzione, a prescindere dalle azioni poste in essere dall'Ente per il suo contenimento.



L'analisi svolta ha evidenziato che 61 processi sono esposti ad un rischio inerente elevato, (critico e alto).

Valore rischio inerente	Numerosità processi
Critico	4
Alto	57
Medio	39
Basso	8
Trascurabile	1
Nessun rischio	8
Totale	117

HIGHLIGHTS: IL RISCHIO INERENTE (SEGUE)

La tabella mostra la distribuzione della valutazione del rischio inerente per Struttura *owner* dei processi.

Struttura owner	Valore rischio inerente					Nessun rischio	
	Critico	Alto	Medio Basso	Trascurabile			
COMMISSIONE DI CONGRUITA'		2	2				
COMMISSIONE DI CONGRUITA'		1					
DIREZIONE GOVERNO DEL PATRIMONIO							
COMUNICAZIONE	1						
DIREZIONE AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO		1	1	5			
DIREZIONE GOVERNO DEL PATRIMONIO		13	25	2			
DIREZIONE PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE		5	2				
DIREZIONE PIANIFICAZIONE STRATEGICA CONTROLLO E AMMINISTRAZIONE	3	10	2			1	
DIREZIONE RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE		7	1				
DIREZIONE SERVIZI AL PATRIMONIO		10	1			7	
DIREZIONE STRATEGIE IMMOBILIARI, SOSTENIBILITA' E INNOVAZIONE			3	1	1		
INTERNAL AUDIT		1	2				
STAF DEL DIRETTORE		3					
STRUTTURA PER LA PROGETTAZIONE		4					
		4	57	39	8	1	8



HIGHLIGHTS: IL SISTEMA DEI CONTROLLI

Nel percorso delineato, la valutazione dei presidi di controllo costituisce il passaggio fondamentale affidato all'owner del processo. Si tratta infatti di valutare l'adeguatezza delle politiche, delle procedure e degli strumenti per garantire, in generale, l'integrità dell'organizzazione. La metodologia scelta dall'Agenzia prevede quattro ambiti di valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo con vista *ex ante*, simultanea ed *ex post*.



Documenti organizzativi

forniscono una struttura chiara e documentata per l'esecuzione delle attività di controllo. Questi, definiscono i passaggi specifici da seguire e le responsabilità assegnate ai diversi ruoli. Inoltre, aiutano a garantire che i controlli siano eseguiti in modo coerente e conforme agli standard stabiliti dall'organizzazione. All'interno dell'Agenzia tale presidio coincide con i documenti di funzionamento (Macroprocessi, Processi, Linee Guida, Procedure, Manuali e Modelli)

Responsabilità

la chiara assegnazione e formalizzazione delle responsabilità dei controlli di primo livello è essenziale per garantire che questi siano eseguiti in modo efficace e tempestivo. Ogni soggetto coinvolto nel processo di controllo deve essere consapevole delle proprie responsabilità e dell'importanza del suo ruolo nel mantenere l'integrità e la conformità delle operazioni dell'organizzazione.

Segregazione dei compiti

suddivisione delle responsabilità in modo che nessun soggetto abbia il controllo completo su un processo. Questo riduce il rischio di errori, frodi o abusi, poiché richiede la collaborazione e la supervisione reciproca tra più individui. Ad esempio, la persona che autorizza una transazione finanziaria non può essere la stessa persona che la esegue o la registra nei sistemi contabili.

Procedure di controllo

i controlli possono essere eseguiti manualmente, attraverso l'intervento umano, o automatizzati, utilizzando sistemi informatici o software dedicati. La scelta tra controlli manuali e automatizzati dipende dalla complessità delle attività da controllare, dalla disponibilità di risorse e dalla natura dei rischi affrontati dall'organizzazione. In molti casi, una combinazione di controlli manuali e automatizzati può essere la soluzione più efficace per garantire una copertura completa e una gestione efficiente dei rischi.

HIGHLIGHTS: IL SISTEMA DEI CONTROLLI (SEGUE)

7

Ciascuno degli ambiti definiti nella *slide* che precede è suscettibile di essere valutato in modo diverso sia rispetto alla categoria di rischio che si sta esaminando sia rispetto al rischio specifico. Questo passaggio, volto a far convergere l'attenzione sull'efficacia dei presidi di controllo per limitare l'esposizione al rischio corruttivo, è stato più volte evidenziato nel corso degli incontri con gli *owner*. Tale precisazione costituisce un importante salto culturale, poiché nelle future campagne di *risk assessment* che riguarderanno profili di rischio diversi (operativi, strategici, di sostenibilità, di *compliance*, di *reporting*), gli stessi ambiti di controllo dovranno essere valutati sulla base del contributo alla riduzione di ogni specifico rischio trattato.

La valutazione degli *owner* relativa al sistema dei controlli si concentra nelle due fasce più elevate in termini di adeguatezza (ottimizzato e adeguato). Tale posizionamento si fonda su alcune caratteristiche dell'infrastruttura documentale in Agenzia quali, ad esempio, l'integrazione dei controlli all'interno dei processi, la distribuzione delle responsabilità, i meccanismi autorizzativi..... In particolare, ai fini della prevenzione della corruzione, l'attivazione di presidi di carattere generale nelle attività descritte attraverso i processi costituisce il presupposto delle valutazioni effettuate.

Struttura owner	Valutazione del sistema di controllo		
	Ottimizzato	Adeguito	Migliorabile
COMMISSIONE DI CONGRUITA'		4	
COMMISSIONE DI CONGRUITA'		1	
DIREZIONE GOVERNO DEL PATRIMONIO			
COMUNICAZIONE	1		
DIREZIONE AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO	4	3	
DIREZIONE GOVERNO DEL PATRIMONIO	13	26	1
DIREZIONE PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE	3	4	
DIREZIONE PIANIFICAZIONE STRATEGICA CONTROLLO E AMMINISTRAZIONE	11	4	
DIREZIONE RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	5	3	
DIREZIONE SERVIZI AL PATRIMONIO	4	7	
DIREZIONE STRATEGIE IMMOBILIARI, SOSTENIBILITA' E INNOVAZIONE	3	2	
INTERNAL AUDIT	1	2	
STAF DEL DIRETTORE		3	
STRUTTURA PER LA PROGETTAZIONE		4	
	45	63	1

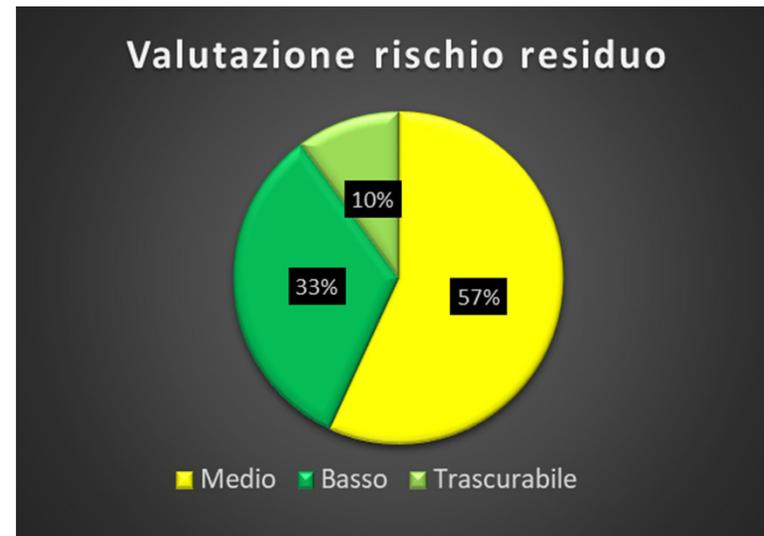
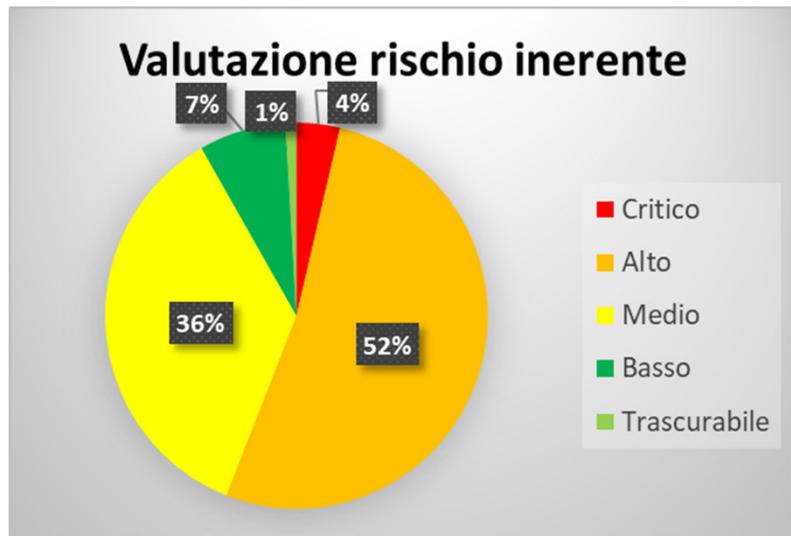
HIGHLIGHTS: IL RISCHIO RESIDUO

Struttura owner	Valore rischio residuo		
	Medio	Basso	Trascurabile
COMMISSIONE DI CONGRUITA'	2	2	
COMMISSIONE DI CONGRUITA' DIREZIONE GOVERNO DEL PATRIMONIO	1		
COMUNICAZIONE	1		
DIREZIONE AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO	2	1	4
DIREZIONE GOVERNO DEL PATRIMONIO	20	15	5
DIREZIONE PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE	4	3	
DIREZIONE PIANIFICAZIONE STRATEGICA CONTROLLO E AMMINISTRAZIONE	7	8	
DIREZIONE RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	7	1	
DIREZIONE SERVIZI AL PATRIMONIO	8	3	
DIREZIONE STRATEGIE IMMOBILIARI, SOSTENIBILITA' E INNOVAZIONE	1	2	2
INTERNAL AUDIT	2	1	
STAF DEL DIRETTORE	3		
STRUTTURA PER LA PROGETTAZIONE	4		
Totale	62	36	11

Il concetto di rischio residuo, vale a dire il valore a cui un processo è esposto a seguito dell'applicazione di tutte le misure di controllo previste, rappresenta l'elemento in base al quale l'owner decide come gestire il rischio stesso.

Tra le possibili opzioni ci sono quella di accettare il rischio, implementare misure, modificare i controlli, monitorare il rischio. Quando il rischio residuo è critico o alto è sempre necessario porre in essere ulteriori misure di mitigazione rispetto a quelle esistenti. In tutti gli altri casi un'analisi costi/benefici può essere opportuna.

HIGHLIGHTS: IL RISCHIO RESIDUO (SEGUE)



Grazie al sistema di controllo interno, l'esposizione ai rischi corruttivi dell'Agenzia si attesta su valori che vanno dal medio al trascurabile. In particolare si osserva che, a partire dalla valutazione del rischio inerente critica e alta, riscontrata rispettivamente sul 4% e sul 52% dei processi, il rischio residuo si riduce significativamente. Infatti, il 43% dei processi risulta, sulla base della valutazione degli owner, esposto a un rischio residuo basso/trascurabile, mentre il restante 57% dei processi si posiziona su un valore medio di rischio residuo.



HIGHLIGHTS: LE MISURE PER LA MITIGAZIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI

10

Il posizionamento della maggior parte dei processi di Agenzia su un livello di rischio residuo medio scaturisce da procedure e azioni già poste in essere ai diversi livelli dell'organizzazione. I documenti organizzativi, le procedure, le istruzioni operative sono stati redatti, infatti, sulla base di regole di carattere generale che orientano, oggi, i comportamenti organizzativi.

Tra tutti i principi generali, ai fini della prevenzione dell'esposizione al rischio corruttivo, anche secondo quanto esplicitato all'interno del Modello 231, si evidenziano la formalizzazioni di attività, ruoli e responsabilità; la segregazione dei compiti; il sistema di deleghe; la tracciabilità dei controlli.

Accanto alle misure già esistenti, gli *owner* valutano la possibilità di intraprendere ulteriori azioni che, tenendo conto delle disposizioni di ANAC, l'Agenzia ha classificato secondo le categorie di seguito citate.



Formazione



Promozione dell'etica



Semplificazione



Sensibilizzazione



Regolamentazione



Digitalizzazione



Rotazione



Controllo



Segnalazione e protezione



Trasparenza



Disciplina conflitti d'interesse



HIGHLIGHTS: LE MISURE PER LA MITIGAZIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI (SEGUE)

11

I processi interessati dall'attivazione di misure specifiche atte a mitigare l'esposizione ai rischi corruttivi previsti per il 2025 sono 25. Per il dettaglio si rimanda all'Allegato 1.

Su determinati processi le Strutture *owner* hanno poi previsto l'introduzione di iniziative cicliche che entrano stabilmente nel sistema di controllo interno e che, quindi, non hanno un termine per la loro esecuzione.

La Direzione Governo del Patrimonio ha introdotto le seguenti misure:

- controllo annuale sulla rotazione dei beni oggetto di vigilanza (applicata al processo di "Vigilanza");
- verifica biennale *ex post* a campione sui prodotti consuntivati in relazione ad aspetti rilevanti delle procedure (applicata ai processi "Vendite d'iniziativa", "Sconfinamenti", "Locazioni e concessioni a canone ordinario" e "Locazioni e concessioni a canone agevolato");
- raccomandazione annuale alle DRRR in merito all'attuazione della misura di rotazione del personale (applicata ai processi "Vendite d'iniziativa", "Sconfinamenti", "Locazioni e concessioni a canone ordinario" e "Locazioni e concessioni a canone agevolato").



HIGHLIGHTS: LE MISURE PER LA MITIGAZIONE DEI RISCHI CORRUTTIVI (SEGUE)

12

La Direzione Servizi al Patrimonio, con riferimento al processo di "Selezione dei fornitori" ha previsto:

- la condivisione con l'ANAC, in via preventiva, dell'azione amministrativa di competenza relativa a procedure di affidamento di particolare rilievo, nell'ambito del Protocollo di Intesa stipulato in data 28 gennaio 2022;
- il potenziamento della "Community Appalti" costituita da persone con competenza giuridico-amministrativa che si occupano della gestione delle procedure di affidamento. In particolare la Community si propone di condividere esperienze, opinioni, informazioni e documenti su temi specifici, di predisporre e condividere modelli e *format* documentali; di gestire un *repository* documentale; di sistematizzare le richieste di supporto e di promuovere il continuo confronto;
- la diffusione alle Direzioni Territoriali di aggiornamenti normativi sul nuovo codice appalti

La Direzione per la Trasformazione Digitale, con riferimento al processo di "Pianificazione e monitoraggio dell'ICT", ha previsto l'esecuzione di periodiche indagini ricognitive, mentre per il processo "Evoluzione infrastruttura tecnologica" sono stati indicati interventi di evoluzione tecnologica per garantire l'aggiornamento delle componenti hardware e software.



CONCLUSIONI

13

I processi maggiormente esposti al rischio corruttivo valutato in assenza di misure preventive o correttive (rischio inerente), appartengono ad aree intrinsecamente attratte da potenziali pratiche illecite o pressioni.

Il sistema di controllo interno, sulla base delle valutazioni degli *owner*, risulta adeguato e, in taluni casi, ottimizzato. Ciò nonostante, le Strutture responsabili dei processi evidenziano spazi di ulteriore miglioramento e indicano nuove misure di mitigazione da realizzarsi nel corso del 2025.

Tra le misure di mitigazione proposte, le attività di sensibilizzazione del personale e di formazione occupano uno spazio significativo in molti processi. Tali iniziative sono pienamente coerenti con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza in cui si individua, tra i capisaldi della prevenzione della corruzione, lo strumento formativo.

ALLEGATO



L'esposizione al rischio corruttivo dei processi: la sintesi delle
valutazioni nella Matrice dei rischi (estratto)

Matrice dei Rischi – estratto

STRUTTURA OWNER	MACROPROCESSO	PROCESSO	VALUTAZIONE RISCHIO INERENTE	VALUTAZIONE PRESIDI DI CONTROLLO	VALUTAZIONE RISCHIO RESIDUO	MISURE/AZIONI PROGRAMMATE	TEMPI DI IMPLEMENTAZIONE
COMMISSIONE DI CONGRUITA'	COMMISSIONE DI CONGRUITA'	COMMISSIONE E NUCLEI TECNICI DI CONGRUITÀ	Alto	Adeguato	Medio		
		SUPPORTO	Medio	Adeguato	Basso		
		MONITORAGGIO	Medio	Adeguato	Basso		
COMMISSIONE DI CONGRUITA'	ATTIVITA' IN FAVORE DI PPAA NON STATALI	CONGRUITA' PER ACQUISTI IMMOBILI DA PARTE DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	Alto	Adeguato	Medio		
COMUNICAZIONE	LINEE GUIDA - COMUNICAZIONE ESTERNA	LINEE GUIDA - COMUNICAZIONE ESTERNA	Critico	Ottimizzato	Medio	Attività di sensibilizzazione dei referenti della Rete dei Comunicatori in DG e DR	Giugno 2025
DIREZIONE AFFARI LEGALI E CONTENZIOSO	GESTIONE DELLE ATTIVITA' LEGALI	GESTIONE DEL CONTENZIOSO DALC	Basso	Adeguato	Basso		
		GESTIONE DEL CONTENZIOSO DR	Medio	Adeguato	Medio		
		GESTIONE DEI RICORSI GERARCHICI E VERSO IL CAPO DELLO STATO	Basso	Ottimizzato	Trascurabile		
	PRIVACY	ATTIVITA' PROPRIE DEL DPO - GDPR (UE/2016/679)	Alto	Adeguato	Medio	Rilascio ed eventuale integrazione procedura valutazione dei rischi/dpia	Giugno 2025
	GESTIONE NORMATIVA	ELABORAZIONE NORMATIVA SECONDARIA	Basso	Ottimizzato	Trascurabile		
		PARTECIPAZIONE ALLA ELABORAZIONE DI PROPOSTE NORMATIVE DI INTERESSE DELL'AGENZIA	Basso	Ottimizzato	Trascurabile		
GESTIONE RICHIESTE INTERROGAZIONI PARLAMENTARI	GESTIONE RICHIESTE INTERROGAZIONI PARLAMENTARI	Basso	Ottimizzato	Trascurabile			

Matrice dei Rischi – estratto

STRUTTURA OWNER	MACROPROCESSO	PROCESSO	VALUTAZIONE RISCHIO INERENTE	VALUTAZIONE PRESIDI DI CONTROLLO	VALUTAZIONE RISCHIO RESIDUO	MISURE/AZIONI PROGRAMMATE	TEMPI DI IMPLEMENTAZIONE
DIREZIONE GOVERNO DEL PATRIMONIO	VIGILANZA	PROGRAMMAZIONE E GESTIONE ATTIVITÀ DI VIGILANZA	Alto	Adeguito	Medio	Implementazione sul sistema Address della sezione relativa al monitoraggio delle azioni conseguenti con sviluppo reportistica a	Giugno 2025
	VENDITE	VENDITE D'INIZIATIVA	Alto	Adeguito	Medio		
		SCONFINAMENTI	Medio	Adeguito	Medio		
		OPERE DI URBANIZZAZIONE	Medio	Ottimizzato	Medio		
	TRASFERIMENTO	TRASFERIMENTO ALLE REGIONI A STATUTO SPECIALE E ALLE PROVINCE AUTONOME DI TRENTO E BOLZANO	Medio	Adeguito	Basso		
		TRASFERIMENTO ERP	Medio	Adeguito	Basso		
	RISCOSSIONE	GESTIONE DELLA RISCOSSIONE	Medio	Adeguito	Medio		
	REGOLARIZZAZIONE	REGOLARIZZAZIONE	Alto	Adeguito	Medio		
	PERMUTA	PERMUTA DIRETTA CON ENTE TERRITORIALE	Medio	Ottimizzato	Basso		
	LOCAZIONI E CONCESSIONI	LOCAZIONI E CONCESSIONI A CANONE ORDINARIO	Alto	Adeguito	Medio		
		LOCAZIONI E CONCESSIONI A CANONE AGEVOLATO	Alto	Adeguito	Medio		
		LOCAZIONI E CONCESSIONI A CANONE GRATUITO	Medio	Adeguito	Medio		

Matrice dei Rischi – estratto

STRUTTURA OWNER	MACROPROCESSO	PROCESSO	VALUTAZIONE RISCHIO INERENTE	VALUTAZIONE PRESIDI DI CONTROLLO	VALUTAZIONE RISCHIO RESIDUO	MISURE/AZIONI PROGRAMMATE	TEMPI DI IMPLEMENTAZIONE
DIREZIONE GOVERNO DEL PATRIMONIO	LINEE GUIDA ATTIVITA' DI COMPETENZA SUL DEMANIO MARITTIMO	DELIMITAZIONE (ART. 32 C.NAV.E ART. 58 REG. COD. NAV.)	Alto	Adeguito	Medio		
		PROCEDIMENTO DI RILASCIO DELLA DICHIARAZIONE DI DISPONIBILITA' DELL'AREA DEMANIALE (ART. 32 L. 47/1985)	Medio	Adeguito	Medio		
		VERIFICA DELLA CORRETTA ADOZIONE DA PARTE DEGLI ENTI GESTORI DEI CRITERI DI CALCOLO DI CANONI E INDENNIZZI INTRODOTTI DALLA LEGGE FINANZIARIA 2007, OSSIA VALORI TABELLARI O VALORI OMI	Medio	Adeguito	Medio		
		CONTROLLO DELLA RISCOSSIONE DEI CANONI/INDENNIZZI DERIVANTI DALL'UTILIZZO DEI BENI AI FINI DELLA TEMPESTIVA ATTIVAZIONE DELLA PROCEDURA DI RISCOSSIONE COATTIVA	Medio	Ottimizzato	Basso		
		RILASCIO DEL PARERE PER LE CONCESSIONI DEMANIALI MARITTIME RELATIVE AD OPERE DI DIFFICILE RIMOZIONE (ART. 13 REG. COD. NAV)	Medio	Adeguito	Medio		
	LINEE GUIDA - PROCEDURA STRAORDINARIA PER LA GESTIONE DEI BENI CONGELATI A SEGUITO DELLA CRISI INTERNAZIONALE IN UCRAINA	LINEE GUIDA - PROCEDURA STRAORDINARIA PER LA GESTIONE DEI BENI CONGELATI A SEGUITO DELLA CRISI INTERNAZIONALE IN UCRAINA	Medio	Migliorabile	Medio		
	GESTIONE VEICOLI	GESTIONE VEICOLI - PROCEDURA A REGIME	Alto	Adeguito	Medio	Emissione F24 tramite Sives per il pagamento importo veicolo	Giugno 2025
		GESTIONE VEICOLI - PROCEDURA TRANSITORIA	Alto	Adeguito	Medio	Ottimizzazione delle modalità di gestione dei veicoli attratti dalla procedura in rassegna	Dicembre 2025
		GESTIONE RICHIESTE PAGAMENTI PER VEICOLI INTESTATI ALL'ERARIO	Basso	Ottimizzato	Trascurabile	Sviluppo App sives per gli OAAA	Giugno 2025

Matrice dei Rischi – estratto

STRUTTURA OWNER	MACROPROCESSO	PROCESSO	VALUTAZIONE RISCHIO INERENTE	VALUTAZIONE PRESIDI DI CONTROLLO	VALUTAZIONE RISCHIO RESIDUO	MISURE/AZIONI PROGRAMMATE	TEMPI DI IMPLEMENTAZIONE
DIREZIONE GOVERNO DEL PATRIMONIO	GESTIONE IMPOSTE	GESTIONE IMPOSTE: I.M.U. - TASI - CONTRIBUTI CONSORTILI	Medio	Adeguato	Basso		
	GESTIONE IMMOBILI CONFERITI AI FONDI	GESTIONE RICONSEGNE A SEGUITO DI RECESSI CONTRATTUALI O DI SCADENZA DEL CONTRATTO	Medio	Adeguato	Basso		
		GESTIONE SPAZI	Medio	Adeguato	Basso		
		GESTIONE CANONI	Medio	Adeguato	Basso		
	GESTIONE FABBISOGNI LOGISTICI DELLE AMMINISTRAZIONI DELLO STATO	RAZIONALIZZAZIONE DELL'USO DI SPAZI DELLE AMMINISTRAZIONI DELLO STATO	Medio	Ottimizzato	Basso		
		LOCAZIONI PASSIVE	Alto	Ottimizzato	Basso		
		CONSEGNA IMMOBILI IN USO GOVERNATIVO	Medio	Ottimizzato	Basso		
		DISMISSIONE IMMOBILI IN USO GOVERNATIVO	Medio	Ottimizzato	Trascurabile		
	GESTIONE BENI MOBILI	GESTIONE BENI MOBILI	Alto	Adeguato	Medio	Sviluppo nuova piattaforma digitale c.d "SIEG" per la gestione eredità giacenti	Dicembre 2025
	LINEE GUIDA - CONCESSIONI D'USO DI SPAZIO ALL'INTERNO DI IMMOBILI IN USO GOVERNATIVO, CONNESSE A CONCESSIONI DI SERVIZI FUNZIONALI ALL'ATTIVITA' ISTITUZIONALE DELLA P.A.	LINEE GUIDA - CONCESSIONI D'USO DI SPAZIO ALL'INTERNO DI IMMOBILI IN USO GOVERNATIVO, CONNESSE A CONCESSIONI DI SERVIZI FUNZIONALI ALL'ATTIVITA' ISTITUZIONALE DELLA P.A.	Medio	Ottimizzato	Trascurabile		
	ATTIVITA' IN FAVORE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI DIVERSE DALLE AMMINISTRAZIONI STATALI	EMANAZIONE/AGGIORNAMENTO LINEE GUIDA IN MATERIA DI ATTIVITA' IN FAVORE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI PER IL CONTENIMENTO DELLA SPESA	Medio	Ottimizzato	Trascurabile		
		INDIVIDUAZIONE IMMOBILI PER ACQUISTI DA PARTE DEGLI ENTRI PREVIDENZIALI	Medio	Ottimizzato	Basso		
	LINEE GUIDA - GESTIONE FLUSSI CONTABILI VERSO RGS	LINEE GUIDA - GESTIONE FLUSSI CONTABILI VERSO RGS	Basso	Adeguato	Basso		
	ACQUISIZIONI	ACQUISTO IMMOBILI	Alto	Ottimizzato	Medio		
		ACQUISTO IMMOBILI TESTIMONI DI GIUSTIZIA	Medio	Ottimizzato	Trascurabile		
		INCAMERAMENTO	Alto	Adeguato	Medio		
SDEMANIALIZZAZIONE		Alto	Adeguato	Medio			
EREDITÀ DEVOLUTA O GIACENTE		Medio	Adeguato	Basso			
DONAZIONE, EREDITÀ TESTAMENTARIA E DEVOLUZIONE PER DEBITO D'IMPOSTA		Medio	Adeguato	Basso			

Matrice dei Rischi – estratto

STRUTTURA OWNER	MACROPROCESSO	PROCESSO	VALUTAZIONE RISCHIO INERENTE	VALUTAZIONE PRESIDI DI CONTROLLO	VALUTAZIONE RISCHIO RESIDUO	MISURE/AZIONI PROGRAMMATE	TEMPI DI IMPLEMENTAZIONE
DIREZIONE PIANIFICAZIONE STRATEGICA CONTROLLO E AMMINISTRAZIONE	AMMINISTRAZIONE	GESTIONE CONTABILE DEL CICLO PASSIVO	Critico	Ottimizzato	Medio		
		GESTIONE CONTABILE DEL CICLO ATTIVO	Medio	Ottimizzato	Basso		
		GESTIONE ADEMPIMENTI FISCALI TRIBUTARI	Alto	Ottimizzato	Basso		
		FORMAZIONE DEL BILANCIO DI ESERCIZIO E DEI BILANCI INFRANNUALI	Alto	Ottimizzato	Basso		
	GESTIONE DEI CAPITOLI DEL BILANCIO IN CONTABILITA' PUBBLICA	GESTIONE DEI CAPITOLI DEL BILANCIO DELLO STATO DI COMPETENZA DELL'AGENZIA	Alto	Ottimizzato	Basso		
	PIANIFICAZIONE FINANZIARIA E GESTIONE CAPITOLI CON FONDI TRASFERITI AGENZIA	GESTIONE PIANIFICAZIONE	Alto	Ottimizzato	Basso		
	PIANIFICAZIONE PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	ELABORAZIONE PIANO STRATEGICO INDUSTRIALE	Critico	Adeguito	Medio		
		FORMULAZIONE PROPOSTA ATTO DI INDIRIZZO TRIENNALE					
		ELABORAZIONE E NEGOZIAZIONE CONVENZIONI DI SERVIZI	Alto	Ottimizzato	Basso		
		FORMAZIONE DEL PIANO BUDGET	Alto	Adeguito	Medio		
		PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO OPERATIVO	Alto	Adeguito	Medio		
		PIANIFICAZIONE INVESTIMENTI IMMOBILIARI	Alto	Ottimizzato	Basso		
		MONITORAGGIO E REPORTING DIREZIONALE	Alto	Adeguito	Medio		
	SISTEMA ACCENTRATO DELLE MANUTENZIONI	GESTIONE FINANZIARIA	Alto	Ottimizzato	Medio		
	LG GESTIONE AMMINISTRATIVO CONTABILE DELLE	LG GESTIONE AMMINISTRATIVO CONTABILE DELLE CONVENZIONI ATTIVE	Medio	Ottimizzato	Basso		
TESORERIA	GESTIONE TESORERIA	Critico	Ottimizzato	Medio			

Matrice dei Rischi – estratto

STRUTTURA OWNER	MACROPROCESSO	PROCESSO	VALUTAZIONE RISCHIO INERENTE	VALUTAZIONE PRESIDI DI CONTROLLO	VALUTAZIONE RISCHIO RESIDUO	MISURE/AZIONI PROGRAMMATE	TEMPI DI IMPLEMENTAZIONE
DIREZIONE RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	GESTIONE RISORSE UMANE	PIANIFICAZIONE DELLE RISORSE UMANE	Medio	Ottimizzato	Basso		
		RICERCA, SELEZIONE E ASSUNZIONE	Alto	Adeguito	Medio		
		GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	Alto	Ottimizzato	Medio		
		GESTIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO	Alto	Adeguito	Medio		
		JOB POSTING	Alto	Adeguito	Medio		
	SALUTE E SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO	PIANIFICAZIONE DELLE RISORSE UMANE	Alto	Ottimizzato	Medio		
		GESTIONE DELLA SICUREZZA	Alto	Ottimizzato	Medio		
		SUPPORTO E CONTROLLO	Alto	Ottimizzato	Medio		

Matrice dei Rischi – estratto

STRUTTURA OWNER	MACROPROCESSO	PROCESSO	VALUTAZIONE RISCHIO INERENTE	VALUTAZIONE PRESIDI DI CONTROLLO	VALUTAZIONE RISCHIO RESIDUO	MISURE/AZIONI PROGRAMMATE	TEMPI DI IMPLEMENTAZIONE
DIREZIONE SERVIZI AL PATRIMONIO	GESTIONE DEGLI INTERVENTI EDILIZI	PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DEGLI INTERVENTI EDILIZI A PROGRAMMA (>100 MILA EURO)	Alto	Adeguito	Medio		
		GESTIONE DEGLI INTERVENTI EDILIZI	Alto	Adeguito	Medio	Formazione del personale, attraverso la partecipazione a corsi di aggiornamento professionale sull'evoluzione normativa e giurisprudenziale in materia di appalti, con particolare attenzione alla fase dell'esecuzione del contratto.	In coerenza con il piano di formazione definito da DRUO
		ESECUZIONE INTERVENTI IN SOMMA URGENZA	Alto	Adeguito	Medio		
		MONITORAGGIO DEGLI INTERVENTI EDILIZI	Alto	Adeguito	Medio	Digitalizzazione del ciclo di vita dell'appalto in fase esecutiva	Giugno 2025
	GESTIONE ACQUISTI DI BENI E SERVIZI	PROGRAMMAZIONE DEGLI ACQUISTI DI BENI E SERVIZI	Alto	Adeguito	Medio	1 formazione del personale, attraverso la partecipazione a corsi di aggiornamento professionale sull'evoluzione normativa e giurisprudenziale in materia di appalti 2 Digitalizzazione del ciclo di vita dell'appalto in fase	1 entro quanto previsto dal piano di formazione definito da DRUO 2 Giugno 2025
		SELEZIONE FORNITORI	Alto	Adeguito	Medio		
		GESTIONE OPERATIVA ACQUISTI DI BENI E SERVIZI	Alto	Adeguito	Medio	formazione del personale, attraverso la partecipazione a corsi di aggiornamento professionale sull'evoluzione normativa e giurisprudenziale in materia di appalti	entro quanto previsto dal piano di formazione definito da DRUO

Matrice dei Rischi – estratto

STRUTTURA OWNER	MACROPROCESSO	PROCESSO	VALUTAZIONE RISCHIO INERENTE	VALUTAZIONE PRESIDI DI CONTROLLO	VALUTAZIONE RISCHIO RESIDUO	MISURE/AZIONI PROGRAMMATE	TEMPI DI IMPLEMENTAZIONE
DIREZIONE SERVIZI AL PATRIMONIO	GESTIONE SERVIZI AGLI IMMOBILI E MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE D'USO	GESTIONE SERVIZI AGLI IMMOBILI					
		GESTIONE E MONITORAGGIO ATTIVITÀ DI ACQUISIZIONE DATI					
		ELABORAZIONE INDICATORI DI PERFORMANCE					
		MONITORAGGIO PERFORMANCE					
	SISTEMA ACCENTRATO DELLE MANUTENZIONI	COMUNICAZIONE INTERVENTI					
		PROGRAMMAZIONE	Alto	Ottimizzato	Basso		
		ACCORDI QUADRO	Alto	Ottimizzato	Basso		
		REALIZZAZIONE INTERVENTI					
		MONITORAGGIO					
	PREVENZIONE SISMICA ED EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	AUDIT ENERGETICI E SISMICI	Alto	Ottimizzato	Medio	Attività di monitoraggio dello stato di avanzamento dei servizi di ingegneria e architettura affidati, con cui è stato avviato un processo di ricognizione degli audit simici finalizzato ad una gestione ancor più efficiente delle risorse finanziarie assegnate e all'aggiornamento sullo stato di avanzamento delle procedure in corso, garantendo l'opportuno presidio di controllo da parte di DSP sulle iniziative avviate dalle DR in tema di prevenzione del rischio sismico - avviata con Nota DSP-PMB prot.n. 17746 del 25-06-2024. Tale scelta operativa, in sostituzione dell'emanazione di una Circolare, è stata sviluppata anche in considerazione della riprogrammazione di parte dei fondi di cui al cap. 7759, differendo	Entro giugno 2025
		PREPAC (Programma di Riqualificazione Energetica della Pubblica Amministrazione Centrale)	Medio	Ottimizzato	Basso		

Matrice dei Rischi – estratto

STRUTTURA OWNER	MACROPROCESSO	PROCESSO	VALUTAZIONE RISCHIO INERENTE	VALUTAZIONE PRESIDI DI CONTROLLO	VALUTAZIONE RISCHIO RESIDUO	MISURE/AZIONI PROGRAMMATE	TEMPI DI IMPLEMENTAZIONE	
DIREZIONE STRATEGIE IMMOBILIARI, SOSTENIBILITA' E INNOVAZIONE	PIANO CITTA'	PIANO CITTA'	Medio	Adeguito	Medio			
	LINEE GUIDA - FEDERALISMO CULTURALE	LINEE GUIDA - FEDERALISMO CULTURALE	Basso	Ottimizzato	Trascurabile			
	LINEE GUIDA - FONDI IMMOBILIARI	LINEE GUIDA - FONDI IMMOBILIARI	Medio	Adeguito	Basso			
	LINEE GUIDA - SEGMENTAZIONE	LINEE GUIDA - SEGMENTAZIONE	Trascurabile	Ottimizzato	Basso			
	VALORIZZAZIONI	VALORIZZAZIONI	Medio	Ottimizzato	Trascurabile	1 Strutturazione di uscite periodiche standardizzate in due precisi momenti dell'anno 2 Produzione di guide al bando periodicamente aggiornate con indicazioni utili sia per chi gestisce la gara sia per chi partecipa 3 Implementazione nuova sezione dedicata del sito web	1 febbraio-giugno e settembre-novembre dell'anno 2 maggio-giugno e ottobre-novembre dell'anno 3 maggio-giugno e ottobre-novembre dell'anno	
DIREZIONE PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE	GESTIONE DOCUMENTALE	GESTIONE DOCUMENTALE	Alto	Adeguito	Medio	1 Realizzazione di un documento di indirizzo a supporto della guida di classificazione AIP- fase 2 2 Revisione Manuale di Gestione Documentale 3 Revisione Manuale di Conservazione Documentale 4 Campagna di Formazione su strumenti digitali per la gestione documentale	1 entro gennaio 2025 2 entro gennaio 2025 3 entro gennaio 2025 4 entro dicembre 2025	
	GESTIONE ICT E INNOVAZIONE	PIANIFICAZIONE E MONITORAGGIO DELL'ICT		Alto	Ottimizzato	Basso	Realizzazione del processo di Software Selection	entro giugno 2025
		SVILUPPO SOFTWARE APPLICATIVO		Alto	Adeguito	Medio	1 Realizzazione di un modello interno di gestione e validazione dei requisiti IT. 2 Corsi di formazione per la metodologia FP (function point) e di pianificazione per le attività di gestione e controllo.	1 entro giugno 2025 2 entro giugno 2025
		ASSISTENZA E CONDUZIONE APPLICATIVI		Medio	Adeguito	Medio	1 Identificazione di un set di strumenti per rilevare vulnerabilità, gli accessi non autorizzati a dati	1 entro dicembre 2025
		EVOLUZIONE INFRASTRUTTURA TECNOLOGICA		Alto	Ottimizzato	Basso		
		ASSISTENZA ED ESERCIZIO INFRASTRUTTURA TECNOLOGICA		Alto	Adeguito	Medio	1 Interventi di aggiornamento centralizzato delle componenti hardware e software 2 Attivazione di servizi Intune	1 attività continuativa 2 entro giugno 2025
	LINEE GUIDA ATTIVITA' DI PMO	LINEE GUIDA ATTIVITA' DI PMO		Medio	Ottimizzato	Basso		

Matrice dei Rischi – estratto

STRUTTURA OWNER	MACROPROCESSO	PROCESSO	VALUTAZIONE RISCHIO INERENTE	VALUTAZIONE PRESIDI DI CONTROLLO	VALUTAZIONE RISCHIO RESIDUO	MISURE/AZIONI PROGRAMMATE	TEMPI DI IMPLEMENTAZIONE
INTERNAL AUDIT	PIANIFICAZIONE ED ESECUZIONE INTERVENTI DI INTERNAL AUDIT	PIANIFICAZIONE ED ESECUZIONE INTERVENTI DI INTERNAL AUDIT	Medio	Adeguito	Medio		
	RISK MANAGEMENT	RISK MANAGEMENT	Alto	Adeguito	Medio	1 Digitalizzazione del processo	1 entro giugno 2025
	GESTIONE TRASPARENZA	GESTIONE TRASPARENZA	Medio	Ottimizzato	Basso		
STRUTTURA PER LA PROGETTAZIONE	SVILUPPO INIZIATIVE OPERATIVE E COLLABORAZIONI SCIENTIFICHE	PIANO PLURIENNALE DELLE ATTIVITA'	Alto	Adeguito	Medio	1 Validazione e pubblicazione del documento di processo e delle indicazioni operative correlate 2 Definizione e diffusione Linee guida, circolari e istruzioni operative su aspetti specifici 3 Definizione format di attivazione della Struttura per la Progettazione per le attività di competenza 4 Utilizzo di Sistemi Informatici per la comunicazione ed il monitoraggio dei dati 5 Esecuzione di attività formativa al personale	1 entro fine 2024 2 entro fine 2024 3 entro fine 2024 4 entro fine 2024 5 entro inizio 2025
		SVILUPPO INIZIATIVE OPERATIVE VERSO EE.TT. e PAC	Alto	Adeguito	Medio	1 Validazione e pubblicazione del documento di processo e delle indicazioni operative correlate 2 Definizione e diffusione Linee guida, Circolari e istruzioni operative su aspetti specifici 3 Esecuzione di attività formativa al personale 4 Controllo e monitoraggio dell'avanzamento delle convenzioni 5 Definizione format di attivazione della Struttura per la Progettazione per le attività di competenza	1 entro fine 2024 2 entro fine 2024 3 entro inizio 2025 4 monitoraggio periodico 5 entro fine 2024
		COLLABORAZIONI CON ISTITUZIONI SCIENTIFICHE	Alto	Adeguito	Medio	1 Validazione e pubblicazione del documento di processo e delle indicazioni operative correlate, previa verifica da parte delle strutture competenti 2 Definizione e diffusione Linee guida, Circolari e istruzioni operative su aspetti specifici 3 Esecuzione di attività formativa al personale 4 Controllo e monitoraggio dello status delle collaborazioni tecnico-scientifiche 5 Definizione format di proposta motivata per disciplinare le collaborazioni con le Università	1 entro fine 2024 2 entro fine 2024 3 entro inizio 2025 4 monitoraggio periodico 5 entro fine 2024
	VERIFICA DEI PROGETTI	VERIFICA DEI PROGETTI	Alto	Adeguito	Medio		
STAF DEL DIRETTORE	ATTIVITA' DI STAF DEL DIRETTORE	SUPPORTO AGLI ORGANI DI GOVERNANCE e ALL'INDIRIZZO STRATEGICO	Alto	Adeguito	Medio	1 Linea guida visti protocolli/accordi/conveconvenzione 2 Linea guida di processo di management office 3 Flussi con gli organi di governance	1 entro primo trimestre 2025 2 entro secondo trimestre 2025 3 dall'insediamento del nuovo Comitato di Gestione
		ATTIVITA' DI SEGRETERIA TECNICO-AMMINISTRATIVA	Alto	Adeguito	Medio	1 Linea guida visti protocolli/accordi/conveconvenzione 2 Linea guida di processo di management office	1 entro primo trimestre 2025 2 entro secondo trimestre 2025
	LINEE GUIDA "APPOSIZIONE VISTI SU PROTOCOLLI/ACCORDI/CONVENZIONI/ATTI AMMINISTRATIVI/NOTE"	LINEE GUIDA "APPOSIZIONE VISTI SU PROTOCOLLI/ACCORDI/CONVENZIONI/ATTI AMMINISTRATIVI/NOTE"	Alto	Adeguito	Medio	1 digitalizzazione del workflow 2 Classificazione documentale	1 dicembre 2025 2 dicembre 2025
COMMISSIONE DI CONGRUITA' DIREZIONE GOVERNO DEL PATRIMONIO	ATTIVITA' IN FAVORE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI DIVERSE DALLE AMMINISTRAZIONI STATALI	ATTIVITA' PER LOCAZIONE DI IMMOBILI DA PARTE DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE	Alto	Adeguito	Medio		