



**Farnesina**  
*Ministero degli Affari Esteri  
e della Cooperazione Internazionale*

PIANO TRIENNALE

PER

LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

(2015 – 2017)

## Indice

Introduzione .....	pag. 4
Sezione I – I soggetti coinvolti nella prevenzione.....	6
Sezione II – Mappatura del rischio. Settori di rilievo del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale.....	7
Capitolo I – Cooperazione allo sviluppo.....	8
Capitolo II – Trattazione delle pratiche di visto.....	10
Paragrafo I – Valutazione del rischio.....	11
Paragrafo II – Risposta al rischio.....	12
Paragrafo III – Questionario di auto-valutazione.....	14
Paragrafo IV – Considerazioni conclusive in materia di valutazione e gestione del rischio relativamente alla trattazione delle pratiche di visto.....	15
Capitolo III – Gestione dell’amministrazione e della contabilità.....	15
Sezione III – Azioni e misure per la prevenzione.....	17
Capitolo I – Codice di comportamento. Diffusione di buone pratiche e valori.....	17
Capitolo II – Rotazione del personale.....	20
Capitolo III – Obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi.....	21
Capitolo IV – Svolgimento di incarichi d’ufficio. Attività ed incarichi extra-istituzionali.....	23
Capitolo V – Conferimento di incarichi dirigenziali in caso di particolari attività o incarichi precedenti (c.d. <i>pantouflage – revolving doors</i> ).....	24
Capitolo VI – Svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro .....	27

Capitolo VII - Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici e conferimento di incarichi in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione.	28
Capitolo VIII – Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. <i>whistleblower</i> o <i>vedetta civica</i> )	30
Paragrafo I – Tutela dell’anonimato	31
Paragrafo II – Divieto di discriminazione nei confronti del <i>whistleblower</i> o <i>vedetta civica</i>	31
Paragrafo III – Sottrazione al diritto di accesso	33
Capitolo IX – Conferimento di incarichi a soggetti in quiescenza	33
Capitolo X - Ruolo del Comitato Unico di Garanzia	34
Capitolo XI – Formazione	34
Sezione IV – Sistema dei controlli	35
Capitolo I – Il Responsabile per la prevenzione della corruzione	35
Capitolo II – Competenze dell’Ispettorato Generale	36
Capitolo III – Procedimenti disciplinari	38
Sezione V – Iniziative di promozione della cultura dell’integrità	40
Capitolo I – Giornata dell’Integrità MAECI	40
Capitolo II – Gestione delle pensioni erogate a cittadini italiani residenti all’estero	40
Capitolo III – Innovazioni sulle esenzioni dalle accise sul carburante in favore del corpo diplomatico	41
Capitolo IV – Informatizzazione dei bilanci degli Istituti Italiani di Cultura	42
Capitolo V – L’organizzazione del semestre di Presidenza italiana del Consiglio dell’Unione europea e le attività di prevenzione e lotta alla corruzione	42
Capitolo VI – Altre iniziative perseguite dal Ministero degli Esteri e della Cooperazione Internazionale	43
Sezione VI – Collegamento con il ciclo della performance	44

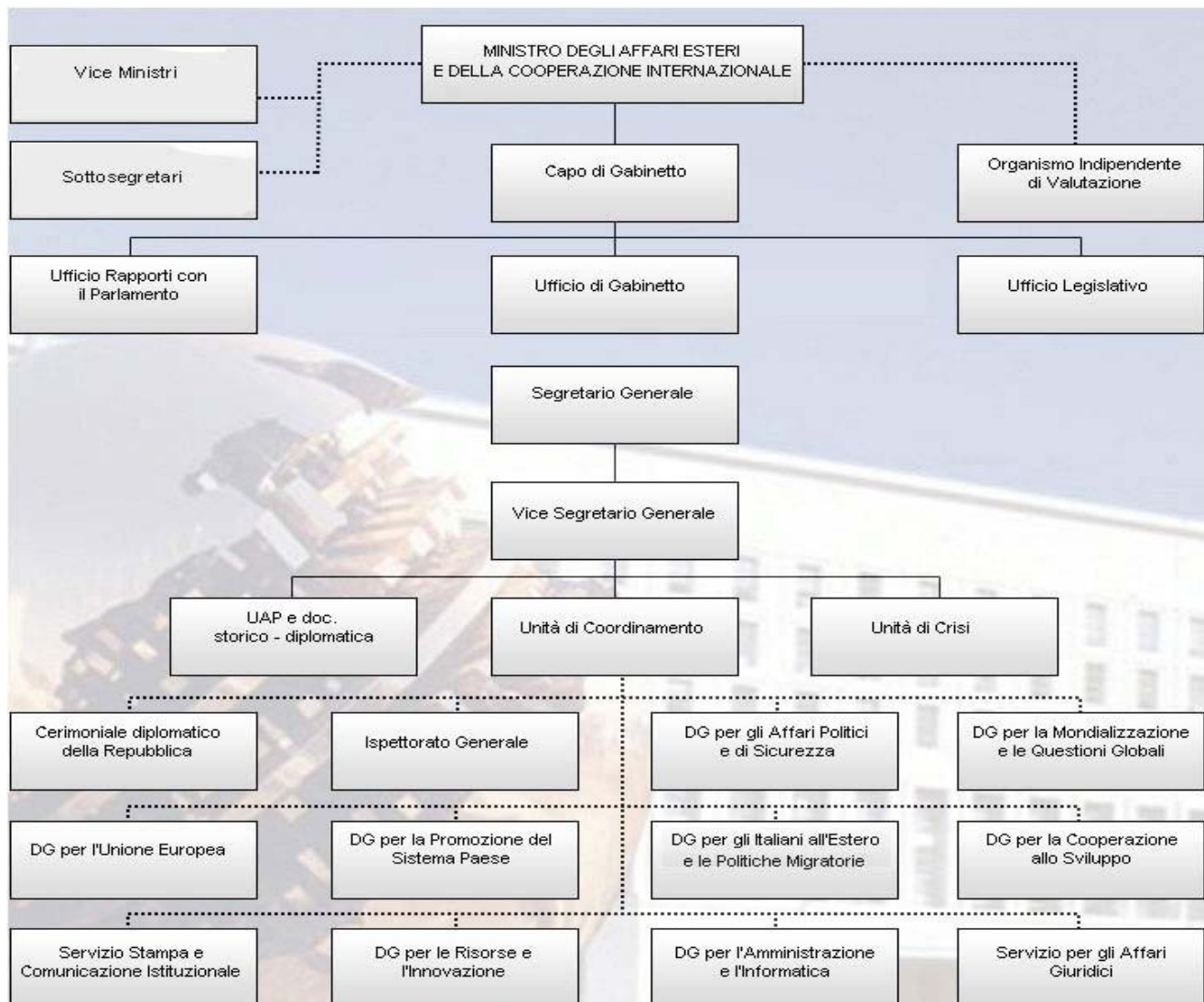
Conclusioni.....45

## Introduzione

L'Amministrazione degli Affari Esteri è costituita dagli Uffici centrali del Ministero e dagli Uffici all'estero: Ambasciate, Rappresentanze Permanenti, Delegazioni Diplomatiche Speciali, Uffici consolari ed Istituti Italiani di Cultura.

A seguito dell'approvazione della legge 125/2014 (riforma della cooperazione) la denominazione del Ministero è cambiata in "Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale".

L'organigramma di seguito riportato illustra l'assetto organizzativo del MAECI:



A seguito dell'adozione del DPR 95/2010, la struttura centrale del Ministero è articolata in otto Direzioni Generali e quattro servizi. La matrice organizzativa è

fondata su Direzioni Generali divise per macro-aree tematiche coincidenti con le grandi priorità della nostra politica estera: affari politici e sicurezza, mondializzazione e questioni globali, promozione del sistema Paese, Unione Europea.

Al vertice della struttura amministrativa è collocato il Segretario Generale, che sovrintende all'azione dell'Amministrazione e ne assicura la continuità delle funzioni, coordinandone gli uffici e le attività.

L'articolazione della rete diplomatico-consolare del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale al 31.12.2014 è composta dai seguenti Uffici all'estero:

125 Ambasciate;

8 Rappresentanze permanenti presso gli Organismi Internazionali;

1 Delegazione Diplomatica Speciale;

79 Uffici Consolari;

84 Istituti Italiani di Cultura.

Al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale sono attribuite dal decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300 le funzioni e i compiti spettanti allo Stato in materia di:

rapporti politici, economici, sociali e culturali con l'estero;

rappresentanza, coordinamento e tutela degli interessi italiani in sede internazionale;

analisi, definizione e attuazione dell'azione italiana in materia di politica internazionale e di cooperazione allo sviluppo;

rapporti con gli altri Stati e con le organizzazioni internazionali;

stipulazione e revisione di trattati e convenzioni internazionali e coordinamento delle relative attività di gestione;

studio e risoluzione delle questioni di diritto internazionale, nonché di contenzioso internazionale;

rappresentanza della posizione italiana in ordine all'attuazione delle disposizioni relative alla politica estera e di sicurezza comune previste dal Trattato sull'Unione europea e di rapporti attinenti alle relazioni politiche ed economiche estere dell'Unione europea;

emigrazione e tutela delle collettività italiane e dei lavoratori all'estero;

cura delle attività di integrazione europea in relazione alle istanze e ai processi negoziali riguardanti i trattati sull'Unione europea.

In questo contesto, il presente **Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione** del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, previsto dall'articolo 1, comma 5, della Legge 6 novembre 2012, n. 190, reca *“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione”* valevoli per il MAECI.



## Sezione I – I soggetti coinvolti nella prevenzione

Il Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, con decreto 5011/996 del 13 giugno 2014, ha nominato Responsabile della Prevenzione della Corruzione (RPC) il Ministro plenipotenziario Luigi Maccotta, Ispettore Generale del Ministero e degli Uffici all'estero. Il responsabile per la prevenzione del MAECI, ai sensi dell'art.1. co.9 e 10 della Legge n.190 del 2012, definisce procedure appropriate per formare, ai sensi del comma 10, i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione. Come da previsioni normative, egli propone all'Organo di Indirizzo Politico, entro il 31 gennaio di ogni anno solare, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione; successivamente all'adozione, ne viene trasmessa copia all'Autorità Nazionale Anti Corruzione – ANAC e al Dipartimento per la Funzione Pubblica.

La mancata predisposizione del piano e la mancata adozione delle procedure per la selezione e la formazione dei dipendenti costituiscono elementi di valutazione della responsabilità dirigenziale.

Oltre alla predisposizione del Piano Triennale il responsabile per la prevenzione della corruzione provvede anche alla verifica dell'efficace attuazione del piano ed alle sue necessarie modifiche, alla verifica, d'intesa con il dirigente competente, dell'effettiva rotazione degli incarichi negli uffici e ad individuare il personale da inserire nei programmi di formazione di cui al comma 11.

Il responsabile per la prevenzione della corruzione dà anche tempestiva informazione dei fatti di rilevanza disciplinare, amministrativa o penale, di cui è venuto a sapere nell'espletamento del suo mandato, rispettivamente al Dirigente preposto, alla competente procura della Corte dei conti per le eventuali iniziative in ordine all'accertamento del danno erariale, alla Procura della Repubblica e all'Autorità nazionale anticorruzione.

Data la complessità organizzativa del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, ferme restando le responsabilità normativamente previste in capo al RPC, sono stati designati, nelle persone dei Direttori Generali e dei Capi Servizio, i “*referenti per la corruzione*”, i quali potranno agire ex punto 2 della circolare n. 1 del 25 gennaio 2013 della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica. Nell'ambito della rete all'estero, i “*referenti per la corruzione*” sono stati individuati nei Capi degli Uffici all'estero (Capi missione diplomatica e Capi di Consolato).

Ai referenti per la corruzione così individuati sono affidati poteri propositivi e di controllo e sono attribuiti obblighi di collaborazione, di monitoraggio e di azione diretta in materia di prevenzione della corruzione, ex circolare n. del 2013.



Con le nuove norme l'attività dei dirigenti è quindi affiancata all'attività del responsabile della prevenzione. Lo sviluppo e l'applicazione delle misure di prevenzione della corruzione sono il risultato di un'azione sinergica e combinata dei singoli responsabili degli uffici e del responsabile della prevenzione.

### Sezione II – Mappatura del rischio.

Settori di rilievo del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

In primo luogo, le aree di intervento verso cui appare necessario rivolgere prioritaria attenzione, per iniziative di contrasto alla corruzione e alla cattiva gestione e per la promozione della cultura della legalità e dell'integrità, appaiono le seguenti:

		Rischio corruzione e/o Malversazione		
		Basso	Medio	Alto
Rischio cattiva gestione	Basso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nomine del personale all'estero</li> <li>- promozioni di carriera ed avanzamenti di qualifica</li> <li>- scambi di funzionari pubblico/privato</li> <li>- part-time ed autorizzazioni a svolgere un secondo lavoro</li> <li>- tutela dell'immagine dell'Amministrazione ed in generale del Paese all'estero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- procedure di attribuzione delle consulenze esterne</li> <li>- contributi per enti di studio e ricerca</li> <li>- gestione di beni acquisiti in deposito consolare</li> <li>- gestione delle successioni</li> </ul>	
	Medio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- traslochi delle masserizie del personale da e per l'estero</li> <li>- uso degli automezzi demaniali o noleggiati dall'Amministrazione</li> <li>- gestione di rimborsi ed integrazioni per alloggi locati dal personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- attività di rappresentanza all'estero</li> <li>- gestione della contabilità presso gli uffici all'estero</li> <li>- gestione di contratti ed appalti</li> <li>- attività di cooperazione allo sviluppo</li> <li>- gestione dei fondi per sponsorizzazioni e donazioni</li> <li>- procedure concorsuali esterne ed interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- concessione dei visti a cittadini stranieri</li> <li>- pratiche relative alla concessione della cittadinanza italiana</li> </ul>

	<b>Alto</b>		- gestione della contabilità presso gli Istituti di Cultura	
--	-------------	--	---	--

Partendo da questo quadro di analisi, la gestione del rischio (*Risk management*) al MAECI è il processo mediante il quale si misurano o si stimano i rischi che possono influenzare le attività e gli obiettivi di un'organizzazione e si sviluppano strategie per governarli. La definizione di rischio fa riferimento all'effetto dell'incertezza sulle attività o sugli obiettivi di un'organizzazione. Il processo coinvolge, a vari livelli, tutta l'articolazione di una struttura amministrativa e fa capo ad un responsabile (“*Risk Manager*”). Il prodotto finale è il registro del rischio, nel quale vengono indicati gli obiettivi operativi e le attività specifiche di ciascun ufficio della Direzione Generale, le caratteristiche dei rischi identificati e le azioni pianificate per farvi fronte.

Bisogna, comunque, precisare che il concetto di “corruzione”, ai fini della Legge 190 del 2012 e delle norme che ad essa si ispirano, deve essere inteso in senso lato, come comprensivo delle varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso, da parte di un soggetto, del potere a lui conferito, al fine di conseguire vantaggi privati. Le situazioni alle quali si fa riferimento anche in questo Piano sono, pertanto, più ampie delle fattispecie identificate dal codice penale come “corruzione” agli articoli 318 (“*corruzione per l'esercizio della funzione*”), 319 (“*corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio*”) e 319ter (“*corruzione in atti giudiziari*”). Esse sono tali da comprendere non solo l'insieme dei delitti dei pubblici ufficiali contro la Pubblica Amministrazione (Titolo II, Capo I, del codice penale), ma anche tutte le altre situazioni in cui venga in evidenza il malfunzionamento dell'Amministrazione a causa dell'esercizio a fini privati delle funzioni pubbliche attribuite.

## Capitolo I – Cooperazione allo sviluppo

Nel settore della cooperazione allo sviluppo, la Direzione Generale competente del Ministero degli Esteri e della Cooperazione Internazionale (Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo - DGCS), individuata in fase di predisposizione del Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità del MAECI quale struttura “*pilota*”, ha realizzato già nel 2011 il suddetto processo di *risk management* culminato nella redazione del manuale per la gestione del rischio, l'adozione del Registro del Rischio (sulla base della Matrice allegata) e la nomina di un *Risk Manager* (ved. allegato 1).

Il processo è stato articolato in cinque fasi principali:

### 1. Identificazione degli obiettivi

Nella prima fase sono state identificate per ciascuna articolazione della Direzione, sulla base della mappatura realizzata per la definizione del Piano della Performance

in attuazione del D.Lgs. 150/2009 (decreto “Brunetta”), le attività e gli obiettivi da coprire con azioni di *risk management* (cfr. colonna 2 del registro).

## 2. Identificazione e valutazione dei rischi

In funzione dell’origine del rischio, sono stati identificati, secondo l’approccio *objective – based risk identification*, rischi esterni ed interni, a seconda che abbiano o meno origine nell’ambito della Direzione Generale, quali ad es. il contesto geopolitico o macro-economico in cui si svolge l’attività della Direzione o la sua *struttura organizzativa* (cfr. colonna 3 del registro).

I rischi presi in considerazione sono stati definiti e formulati con la massima precisione possibile, mettendo in evidenza due elementi fondamentali: la principale *causa* del rischio e le potenziali conseguenze negative (*impatto*) sull’attività/obiettivo (cfr. colonna 4 del registro).

La valutazione della significatività del rischio ha tenuto conto sia dell’intensità dell’impatto, cioè della conseguenza della manifestazione del rischio valutata qualitativamente e quantitativamente, sia della probabilità presunta che questo possa verificarsi. Il livello stimato d’impatto del rischio è stato valutato, con riferimento alla Direzione nel suo complesso, secondo una scala su 3 livelli: *alto, medio e basso* (cfr. colonna 5 del registro).

Anche la valutazione della probabilità di verifica del rischio deve essere effettuata secondo una scala su tre livelli – alta, media, bassa – prendendo in considerazione la frequenza stimata del rischio, nonché l’eventuale esistenza di misure da mettere in atto per ridurla e la relativa efficacia (*colonna 6 del registro del rischio*).

## 3. Individuazione della risposta al rischio

Sono state individuate quattro tipologie di risposta al rischio: *evitare il rischio*, ad esempio, ridefinendo le attività o gli obiettivi, in maniera tale da annullarne l’impatto; *mitigare o “ottimizzare” il rischio*, ad esempio, migliorando i controlli o mettendo in atto altre azioni rilevanti ai fini della riduzione della gravità o della probabilità dell’impatto; *trasferire il rischio o dividerlo con altri soggetti*, ad esempio, con la stipula di un’assicurazione; *accettare il rischio* (*colonna 7 del registro*).

## 4. Definizione del piano d’azione per fronteggiare il rischio

Il tipo di risposta prescelta per ciascun rischio è stata messa in atto in un piano d’azione concreto e dettagliato, volto a fronteggiare il rischio, riducendone la frequenza o l’impatto potenziale. Per ciascuna azione, nel registro del rischio, è stata inserita una breve descrizione, il soggetto responsabile e il termine entro la quale deve essere realizzata (*colonne 8-9-10 del registro*).

## 5. *Follow-up* del piano d’azione

L'attuazione del piano d'azione deve essere accompagnata da una costante verifica della pertinenza e dell'efficacia dell'azione, posto che i rischi identificati possono evolversi e che possono sorgere nuovi rischi che rendono le azioni programmate meno efficaci o, addirittura, inadeguate. (cfr. *colonna 11 del registro*).

La DGCS ha svolto formali processi di *risk management* per ognuno degli esercizi 2012, 2013 e 2014. Il prossimo aggiornamento del registro del rischio è previsto nel primo semestre 2015, dopo l'approvazione del Piano della performance. E' altresì da segnalare che la tematica del *Risk Management* è stata compresa nell'ambito dei moduli di aggiornamento professionale del programma di condivisione delle conoscenze 2013/2014 della DGCS.

L'impegno a favore della trasparenza amministrativa e contabile ha portato, nel settore della cooperazione allo sviluppo, all'importante risultato della segnalazione alla Guardia di Finanza e poi alla denuncia all'Autorità Giudiziaria, per truffa aggravata e falso in atto pubblico aggravato, di 29 consulenti esterni che certificavano falsa residenza per poter effettuare missioni ed ottenere la relativa indennità, per un danno all'erario di oltre 1,6 milioni di Euro, 18 dei quali sono già stati rinviati a giudizio.

## Capitolo II – Trattazione delle pratiche di visto

Sulla base dell'esperienza maturata nell'area della cooperazione allo sviluppo, il Ministero degli Esteri e della Cooperazione Internazionale (e, in particolare, la Direzione Generale competente, Direzione Generale per gli Italiani all'estero e le Politiche Migratorie – DGIT) ha proceduto con un processo analogo per quanto concerne specificamente i rischi legati alla concessione dei visti.

La trattazione delle pratiche di visto figura tra le principali aree verso cui rivolgere prioritaria attenzione per iniziative di promozione della cultura della legalità e dell'integrità. In particolare, viene attribuita a questa attività un alto livello di rischio corruzione ed un livello medio di rischio cattiva gestione.

L'attività di trattazione delle pratiche di visto ha conosciuto, nello scorso decennio, una costante crescita nel numero di domande e di visti rilasciati (che sono quasi triplicati in dodici anni, dai circa 850.000 del 2002 ai 2.216.316 del 2014). Questa aumentata pressione sulle Sezioni visti delle nostre Rappresentanze all'estero si traduce in un incremento del rischio sia di cattiva gestione che di corruzione, come purtroppo confermato da vari episodi, che sono stati prontamente segnalati all'Autorità Giudiziaria ed hanno altresì formato oggetto di reazione dell'Amministrazione sul piano disciplinare. Si tratta di comportamenti devianti rispetto alla necessità di agire, non solo in accordo con regole normative

(incardinate perlopiù nell'ordinamento penale), ma anche con valori etici previsti sia a livello costituzionale (dovere di adempiere con disciplina ed onore le funzioni pubbliche) che legislativo (Codice di comportamento per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni).

Le Sezioni visti della nostra rete diplomatico-consolare si trovano ad operare in contesti locali tra loro molto diversi. In alcuni Paesi, i cui cittadini sono esenti da obbligo di visto di corto soggiorno e/o che presentano un basso rischio di immigrazione illegale, il livello di rischio è minore rispetto a Sezioni situate in contesti caratterizzati da una forte pressione migratoria e/o dall'esistenza di fenomeni illegali legati alla frode documentale e all'esistenza di organizzazioni dedite allo sfruttamento dell'immigrazione illegale.

### Paragrafo 1 – Valutazione del rischio

I rischi attengono alle due grandi categorie della cattiva gestione e della corruzione.

a) Cattiva gestione delle pratiche. La trattazione delle pratiche di visto e le decisioni in merito al rilascio dei visti o all'adozione di provvedimenti di diniego avvengono sulla base di un complesso ed articolato quadro di norme e disposizioni (UE e nazionali) che vengono periodicamente aggiornate e modificate nel corso del tempo.

Le modifiche normative vengono puntualmente indicate e illustrate attraverso messaggi ministeriali redatti dal Centro Visti e indirizzati a tutte le Sedi che rilasciano visti d'ingresso. La documentazione normativa, le sue modificazioni, le procedure e la raccolta dei messaggi sono pubblicate nella MAEnet (alla voce Procedure della DGIT - Centro Visti: Guida Pratica).

Uno dei principali rischi nella trattazione delle pratiche di visto è legato alla presenza di lacune nelle competenze e capacità professionali degli operatori. Questo comporta una serie di conseguenze che costituiscono un pericolo in grado di danneggiare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa, ostacolando il perseguimento degli obiettivi fissati in termini di attrazione di flussi turistici e di affari, garanzie di sicurezza ecc. Vi è anche un rischio connesso a provvedimenti di diniego ingiustificati, che possono causare un onere finanziario a carico dell'Amministrazione, nel caso di soccombenza in sede di eventuali ricorsi giurisdizionali.

b) Corruzione. L'erogazione di servizi consolari relativi alla trattazione di pratiche di visto rappresenta aspetti di particolare delicatezza, legati all'esistenza di pressioni e interessi economici, anche di notevole entità. Gli episodi ricorrenti,

anche recenti, relativi a provvedimenti di carattere penale e/o disciplinare che coinvolgono personale operante nelle Sezioni visti, legati a fenomeni di natura corruttiva, evidenziano l'alto livello che tale rischio rappresenta nel settore dei visti.

Gli effetti della corruzione hanno relevantissime ripercussioni negative sull'attività amministrativa. In particolare, si segnalano le seguenti conseguenze:

Compromissione/distorsione dell'obiettivo di garantire la tutela dell'ordine pubblico, la sicurezza nazionale ed il contrasto all'immigrazione illegale; gravi danni d'immagine per l'Amministrazione.

L'intensità del fenomeno varia molto a seconda dell'area geografica. Le Sedi accreditate in Paesi dove è presente una forte pressione migratoria, l'utilizzo frequente di documentazione falsa o di falsi ideologici e dove sono attive organizzazioni criminali dedite allo sfruttamento dell'immigrazione illegale, devono prestare la massima attenzione all'individuazione delle modalità con le quali queste minacce esterne alla Rappresentanza possono infiltrarsi all'interno e inquinare la corretta gestione dei processi decisionali in merito alle pratiche di visto. Si pensi, in particolare, a molte Sedi collocate in Paesi dell'area ex sovietica, in Africa settentrionale e sub-sahariana, in Asia meridionale, in Estremo Oriente e in America centrale e meridionale.

Particolare attenzione va inoltre rivolta ad evitare che funzioni legate alla trattazione dei visti siano attribuite a soggetti che potrebbero avere in materia dei conflitti di interesse connessi ad attività (ad esempio, agenzie di viaggi) riconducibili ad essi o a loro familiari, anche con riferimento alla selezione delle ditte di esternalizzazione (c.d. *outsourcing*) e al loro personale.

## Paragrafo 2 – Risposta al rischio

L'adozione di procedure e controlli, insieme con la formazione e l'apprendimento da parte degli operatori visti, rappresentano i mezzi indispensabili alla minimizzazione del rischio.

a) Risposta al rischio di cattiva gestione. Sono stati individuati due strumenti principali: la **semplificazione** delle disposizioni e la **formazione professionale**.

Il **primo aspetto** rileva della competenza dell'Amministrazione centrale. Il *corpus iuris* è costituito dalla normativa sopra richiamata, ma esistono poi circolari e istruzioni ministeriali impartite nel corso del tempo. La guida pratica presente su Intranet è un valido ausilio, ma necessita di un'ulteriore semplificazione. La DGIT intende elaborare, nel corso dell'anno, uno **schema di revisione delle circolari** e

delle istruzioni ministeriali, al fine di pervenire ad una nuova guida unica, disponibile su MAEnet ed aggiornata in via informatica.

Il **secondo aspetto** è legato alla **formazione e all'aggiornamento professionale** del personale, per promuoverne competenze e capacità professionali. In raccordo con l'UNAP (Unità per l'Aggiornamento Professionale, incardinata nella Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione) del Ministero degli Esteri sono stati predisposti specifici percorsi formativi *on-line* per consentire al personale di acquisire un'adeguata formazione di base.

Si tratta di:

- un corso di base sulla normativa sui visti d'ingresso;
- un corso avanzato sulla normativa;
- un corso per la gestione del programma L-VIS.

Al loro svolgimento deve accompagnarsi, nella trattazione quotidiana delle pratiche, l'assidua **consultazione dei testi** normativi e delle disposizioni diramate in materia.

I Capi Missione, nell'attribuzione delle deleghe per la trattazione delle pratiche di visto, avranno cura di verificare che il personale (*in primis*, il Responsabile dell'Ufficio visti ed il suo sostituto) abbia un'adeguata preparazione e abbia ultimato i percorsi formativi predisposti o, in caso contrario, ne promuova e verifichi l'effettivo svolgimento, che potrà avvenire durante l'orario di lavoro.

Particolare rilevanza assumono inoltre gli aggiornamenti sulle disposizioni in materia di visti. Come sopra evidenziato, il Ministero sta lavorando a una razionalizzazione della materia. Occorre, in ogni caso, assicurare la diffusione delle informazioni in proposito. Deve essere cura, in primo luogo, del Capo Missione/Capo di Consolato o della Cancelleria consolare prendere conoscenza e consapevolezza delle nuove disposizioni e provvedere a illustrarle, in appositi *staff meeting*, al Responsabile dell'ufficio e al restante personale, accertandosi che tali disposizioni siano comprese e trovino concreta e piena applicazione. Anche in questo caso, il Centro Visti rimane a disposizione per ogni eventuale chiarimento.

Per le Sedi che si avvalgono della collaborazione di *fornitori esterni di servizi*, il Responsabile dell'Ufficio visti avrà inoltre cura di curare e verificare la preparazione del personale della ditta esterna.

b) Risposta al rischio di corruzione. Al fine di minimizzare il rischio di corruzione è necessario predisporre ogni opportuno strumento che permetta, attraverso procedure codificate e meccanismi di controllo, di prevenire il fenomeno e favorire una tempestiva e precoce identificazione della sua eventuale presenza, al fine di porvi immediato rimedio prima di danneggiare/ compromettere gli obiettivi dell'Amministrazione.



Un'azione particolarmente efficace per la prevenzione del rischio consiste nella rotazione del personale adibito al settore visti (art. 37 del Codice Visti). Questa esigenza confligge, talvolta, con l'esigenza di assicurare la formazione del personale adibito al settore. I responsabili delle Sedi valuteranno come meglio gestire il *trade off* esistente in materia, segnalando al Ministero eventuali situazioni di concreto pericolo.

Per un'efficace azione di prevenzione, è necessario il costante monitoraggio, da parte del Capo Missione e del *Risk Manager*, sull'attività dei propri collaboratori e sulla gestione delle pratiche. Per ulteriori indicazioni, si rimanda al Questionario di cui al paragrafo successivo.

### Paragrafo 3 – Questionario di auto-valutazione

Al fine di consentire una risposta efficace ai rischi presenti nella trattazione delle pratiche di visto, viene istituito il Questionario di auto-valutazione dei rischi.

Nel quadro di una politica di semplificazione delle procedure, le disposizioni contenute nel Questionario sostituiscono il verbale di auto-ispezione che andava redatto semestralmente. La colonna di controllo del Questionario dovrà essere compilata annualmente e il Questionario andrà conservato agli atti della Sede per almeno cinque anni.

In prospettiva, si sta studiando la possibilità di informatizzare e rendere interattiva la compilazione del formulario, in modo da permettere alla DGIT di avere un quadro aggiornato in tempo reale delle situazioni di rischio presenti all'estero.

Viene nominato *Risk Manager* il Coordinatore per i visti della DGIT, a cui compete la supervisione dell'esercizio alla DGIT e presso le Sedi all'estero, nonché l'aggiornamento del presente documento e del Questionario allegato, al fine di assicurare un'efficace gestione del rischio nella trattazione delle pratiche di visto.

Per la concreta attuazione delle procedure indicate nel Questionario, occorre nominare un *Risk manager* in ognuna delle Sedi dove vengono emessi visti. In ogni caso rimane la responsabilità *in vigilando* del Capo Missione sull'operato dell'Ambasciata e dei dipendenti Uffici Consolari. Si potranno però delegare le mansioni di gestione del rischio (*Risk manager*), secondo le seguenti linee guida:

Per le Ambasciate, il Capo Missione, se ritenuto opportuno, potrà designare con ordine di servizio un suo collaboratore (normalmente il Capo della Cancelleria consolare);

Per i Consolati Generali, il Console Generale potrà assumere le funzioni di *Risk Manager* oppure delegare, normalmente affidandole al suo vicario, tali funzioni;

Per i Consolati e le Agenzie consolari, il titolare della Sede assumerà le mansioni di *Risk Manager*.

#### Paragrafo 4 – Considerazioni conclusive in materia di valutazione e gestione del rischio relativamente alla trattazione delle pratiche di visto

Sulla base dell'analisi del rischio nella trattazione delle pratiche di visto, della valutazione dei suoi effetti e dell'individuazione delle strategie di risposta sopra delineate, si attira l'attenzione delle Sedi all'estero sulle seguenti disposizioni operative:

Prestare costante attenzione all'analisi dei fattori specifici di rischio presenti nel contesto locale in cui operano le Sedi;

curare e verificare che il personale addetto ai visti sia adeguatamente preparato, competente e capace e che le modifiche procedurali e normative in materia siano correttamente applicate;

verificare la professionalità e la cortesia del personale addetto al servizio;

applicare le disposizioni previste nel Questionario di auto-valutazione del rischio, con particolare riferimento ai fattori specifici di rischio presenti nel contesto locale, compilando annualmente la colonna di controllo.

Viene soppresso l'obbligo di compilazione, almeno semestrale, del verbale di auto-ispezione.

### Capitolo III – Gestione dell'amministrazione e della contabilità

Sulla scorta di tale esperienza, nel 2013, anche con riguardo al settore dell'amministrazione e della contabilità si è proceduto ad un esercizio analogo, mediante formalizzazione della gestione del rischio delle attività di tutti gli Uffici della Direzione Generale competente (Direzione Generale per l'Amministrazione, l'Informatica e le Comunicazioni – DGAI). Tale processo è stato formalizzato con apposito ordine di servizio (n. 2/2013 del 25 marzo 2013), a cui sono allegate le indicazioni per la gestione del rischio ed il "registro" dei rischi degli Uffici, con individuazione dei relativi livelli. A presidio, monitoraggio ed aggiornamento della

gestione del rischio della DGAI è stato costituito un apposito organo collegiale denominato “*Comitato di Risk Management*”, composto dai Vice Direttori Generali/Direttori Centrali e da altre unità in servizio presso la Segreteria del Direttore Generale. Di tale processo è stata informata la Segreteria Generale del Ministero degli Esteri e della Cooperazione Internazionale con Appunto n. 0073742 del 29 marzo 2013 (allegato 2).

Accanto alla trasparenza, sono previste iniziative dedicate a promuovere, con particolare riferimento alle specifiche aree di criticità, l’integrità della funzione pubblica al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, soprattutto con il richiamo della rete estera e degli uffici ministeriali al rispetto degli adempimenti normativi ed avvalendosi del ricorso agli strumenti informatici predisposti dalla DGAI per tutte le strutture ministeriali, con il coordinamento della Segreteria Generale.

Per quanto riguarda la conclusione di contratti pubblici, anche nel corso del 2014 le misure adottate per prevenire e combattere fenomeni di natura corruttiva sono state molteplici.

E’ stato sempre fermamente richiamato il rispetto della normativa del Codice dei Contratti (in materia di lavori, servizi e forniture in economia, scelta del contraente, di composizione delle Commissioni giudicatrici, di controlli, di verifiche a carico della stazione appaltante, etc.) così come quanto previsto dalle disposizioni nazionali in tema di contratti pubblici (verifiche presso il sito Equitalia per pagamenti superiori a 10.000,00 Euro che riguardino soggetti passivi del fisco italiano; certificazione antimafia; acquisizione del CIG e, ove necessario, del CUP; tracciabilità dei pagamenti; richiesta telematica di rilascio del DURC sul portale informatico dello sportello unico previdenziale; richiesta di certificato di regolarità contributiva per liberi professionisti iscritti alla gestione separata INPS; registrazione contratti sul sito AVCP; acquisizione e verifica della Visura Camerale aggiornata delle Società fornitrici di beni e servizi).

Per il futuro s’intende proseguire a verificare, d’intesa con l’ANAC, le modalità per l’applicazione agli Uffici all’estero delle norme sulla tracciabilità dei flussi finanziari (legge n. 136/2010 e D.L. 187/10), con particolare riguardo al “conto corrente dedicato” alle commesse pubbliche, alla “clausola di tracciabilità” ed al “codice identificativo gara” (adempimento procedurale aggiuntivo rispetto a quelli esplicitamente previsti dalla norma).

Si assicura inoltre la rotazione dei fornitori, le verifiche a campione delle autocertificazioni prodotte, la formazione del personale e la trasparenza delle procedure.

In prospettiva, tenuto conto della Deliberazione AVCP sulle nuove modalità di verifica (n. 111/2012 – AVCPass, obbligatoria per tutte le stazioni appaltanti) sarà opportuno rafforzare le iniziative di diffusione e formazione della novità, anche d'intesa con la DGRI-UNAP (una sessione formativa si è già tenuta nel 2013). Tale nuova modalità di verifica, opportunamente utilizzata, potrebbe semplificare le procedure di scelta del contraente, anche se la sua applicazione all'estero non appare di facile attuazione.

Sempre in materia di controlli è da segnalare la banca dati Fer.A.Di.So (Fermi Amministrativi, Dichiarazioni stragiudiziali, Sospensioni dall'albo), finalizzata a portare a conoscenza del personale contabile del MAECI segnalazioni quali fermi amministrativi, dichiarazioni stragiudiziali e sospensioni dall'albo, riguardanti cittadini o società colpite dai corrispondenti provvedimenti. Tramite la banca dati, il personale contabile, prima di procedere alla redazione di un contratto o al pagamento di un mandato, può agevolmente verificare se vi siano atti impeditivi relativi a cittadini oppure a società. L'esistenza di una banca dati aggiornata elimina in ultima analisi il rischio che si rediga un contratto o si effettui un pagamento di un mandato a cittadini/società oggetto di atti impeditivi.

Si è anche posta maggiore attenzione al ricorso alle Convenzioni Consip e agli acquisti effettuati attraverso il Mercato Elettronico sia per ragioni di economia sia per prevenire eventuali illeciti.

Il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale ha, nel corso del 2011, 2012 e 2014, confermato il pieno impegno nell'utilizzo dei suddetti sistemi con risultati in termini di benefici economici, di gradimento della procedura di approvvigionamento e dei prodotti acquistati, di rispondenza dei prodotti alle caratteristiche indicate, di esecuzione di contratti con riguardo alla tempistica ed al rispetto delle condizioni di garanzia sul prodotto.

Nel 2014 le spese sostenute attraverso convenzioni Consip sono state pari a Euro 14.524.000 (circa il 58% dell'ammontare complessivo degli impegni sostenuti in merito all'attività contrattuale per lavori, servizi e forniture). Le spese sostenute attraverso il ricorso al Mercato elettronico sono state, invece, pari a Euro 581.000 (2,3% dell'ammontare complessivo degli impegni sostenuti in merito all'attività contrattuale per lavori, servizi e forniture ovvero 4% della spesa Consip) . Tali percentuali risultano superiori a quelle registrate nel 2013 (rispettivamente 11 % e 1 % ) , anche se in valore assoluto le spese si sono contratte a causa del processo di razionalizzazione e riduzione della spesa pubblica.

## Sezione II – Azioni e misure per la prevenzione

## Capitolo I – Codice di comportamento.

### Diffusione di buone pratiche e valori

L'Amministrazione ha emanato, aggiornato e/o applicato direttive, circolari e indicazioni specifiche (ad es. sulla gestione degli atti di messa in mora, ingiunzioni o procedure giudiziarie; su donazioni e sponsorizzazioni; sull'attività di rappresentanza all'estero), al fine di promuovere e salvaguardare il corretto svolgimento dell'attività istituzionale presso l'Amministrazione centrale e le Sedi all'estero.

Anche la predisposizione e/o la divulgazione di specifici "codici etici" del MAECI, volti ad affiancare - previo parere dell'Organismo Indipendente di Valutazione - il più generale "*Codice di comportamento dei dipendenti pubblici*" costituirà un canale di precipua importanza (con Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, è stato emanato il "*Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 65*", entrato in vigore il 19 giugno 2013<sup>1</sup>). Ne sono completamento il Codice di comportamento del Ministero Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, emanato il 18 settembre 2014 e gli specifici codici già adottati dall'Amministrazione ("*Codice di condotta per la prevenzione e la lotta contro il mobbing*" – adottato con Decreto Ministeriale 29 maggio 2009 n. 029/128bis, "*Codice di condotta contro le molestie sessuali*" – adottato con Decreto Ministeriale 13 aprile 2011 n. 146).

L'Amministrazione degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, grazie all'azione congiunta dell'Ispettorato Generale e delle Direzioni Generali competenti per materia, si è poi dotata di manuali, che sono stati elaborati con l'obiettivo di raccogliere e rendere facilmente consultabili le norme vigenti in uno specifico settore, a vantaggio degli operatori direttamente chiamati ad applicarli e dei Capi Missione, cui compete la funzione di raccordo del Sistema Paese.

Tra i nuovi manuali adottati si segnalano:  
il Decalogo per i Direttori degli Istituti di Cultura, predisposto congiuntamente dall'Ispettorato Generale e dalla **Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese (DGSP)** e diramato da quest'ultima, nel marzo 2012, a tutta la rete diplomatico-consolare, ha l'obiettivo di assicurare **il raccordo continuo e costruttivo degli Istituti di Cultura con le Rappresentanze diplomatiche e gli Uffici consolari di riferimento** (che esercitano in loco tali funzioni di

---

<sup>1</sup>Il Ministero degli Esteri ha provveduto, subito dopo la sua entrata in vigore, alla capillare diramazione a tutti i dipendenti, per via telematica, del codice in questione.

indirizzo e vigilanza) e una **stretta interazione tra l’Istituto di Cultura e gli altri attori della promozione culturale e linguistica** all'estero: Lettorati, Dipartimenti di Italianistica, Addetti scientifici, Comitati della Dante Alighieri, Enti gestori dei corsi di lingua italiana ex Legge 153/71, Missioni archeologiche, etc. (cd. 'politiche di affiancamento'). Il Decalogo ha carattere di ricognizione delle norme in materia (soprattutto di quelle concernenti la gestione amministrativo-contabile degli Istituti di Cultura) e nasce con l’obiettivo di dotare sia i titolari degli IIC all’estero (in quanto principali destinatari delle norme illustrate nel testo), sia i Capi Missione (quali punti di raccordo del Sistema Italia), di uno strumento di facile consultazione.

Guida Pratica agli affari generali ed amministrativi delle attività di Cooperazione allo Sviluppo delle Sedi all’estero, anch’essa frutto dell’azione congiunta di Ispettorato Generale e DGCS, diramata con messaggio circolare del 17 gennaio 2013. Il documento, distribuito con una prefazione del Segretario Generale, ha natura compilatoria e vuole offrire uno strumento agli Uffici all’estero, Ambasciate e Unità Tecniche Locali per la gestione dei fondi e dei progetti. La Guida è articolata in dieci sezioni e comprende anche un’appendice normativa, in cui sono elencati i principali riferimenti alla normativa vigente ed alle istruzioni ministeriali diramate in materia di cooperazione allo sviluppo. L’obiettivo principale del lavoro è richiamare gli obblighi di vigilanza dei Capi Missione che, in quanto funzionari delegati, sono responsabili in prima persona nei confronti dell’Amministrazione della corretta esecuzione delle iniziative di cooperazione allo sviluppo.

L’Amministrazione degli Esteri e della Cooperazione Internazionale attribuisce in ogni caso primaria importanza alla “codificazione” quale garanzia al valore dell’“integrità”. Lo dimostra, in particolare, la predisposizione del Codice di comportamento dei dipendenti del MAECI e l’emanazione di una comunicazione circolare sull’acquisizione di donazioni e sponsorizzazioni.

Da segnalare, altresì, l’inclusione, nella sezione informatica “Trasparenza e Merito” del sito istituzionale, di una specifica area dedicata alla “codificazione”, nella quale sono già riportati circolari, direttive e codici su:

- utilizzo della posta elettronica;
- molestie sessuali;
- prevenzione e lotta contro il mobbing;
- autonomia gestionale e finanziaria delle Rappresentanze diplomatiche e degli Uffici consolari di I categoria del Ministero degli Esteri e della Cooperazione Internazionale;
- comunicazione alle competenti Autorità nazionali delle notizie relative ad ipotesi di reati commessi all’estero;
- conduzione delle autovetture in dotazione all’Amministrazione;

criteri di priorità da adottare da parte dei Funzionari Delegati nel pagamento di fatture passive dopo la scadenza dei termini di pagamento.

Più in generale, anche un esercizio di riduzione e riassetto delle Circolari già in vigore potrà contribuire ad orientare meglio al rispetto della normativa e delle istruzioni in vigore da parte di tutti i dipendenti.

L'Amministrazione continuerà a monitorare sul rispetto, da parte di tutti i dipendenti, del Codice di comportamento e dei Codici di condotta adottati per settori specifici, le cui violazioni saranno opportunamente segnalate alla competente Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione (DGRI), che valuterà l'eventuale avvio di un procedimento disciplinare nei confronti di dipendenti. Un particolare onere di vigilanza spetta ai funzionari in posizione apicale e, per quanto riguarda gli Uffici all'estero, ai titolari dei medesimi. Come noto, la Legge 190 del 2012 chiarisce che la violazione delle regole del Codice generale approvato con D.P.R. e dei Codici adottati da ciascuna Amministrazione dà luogo a responsabilità disciplinare. In tal modo, le norme contenute nei Codici di comportamento fanno parte, a pieno titolo, del "codice disciplinare".

## Capitolo II – Rotazione del personale

La rotazione del personale addetto alle aree a più elevato rischio di corruzione (ved, in particolare, Capitoli I, II e III della Sezione I), costituisce una misura cruciale tra gli strumenti di prevenzione della corruzione. L'alternanza tra più funzionari nella gestione delle procedure e nell'assunzione delle decisioni riduce, infatti, il rischio che possano crearsi relazioni particolari tra Amministrazione ed utenti, con il conseguente consolidarsi di situazioni di privilegio e l'aspettativa di reazioni illegali a richieste anch'esse maturate al di fuori di quanto consentito dalla legge.

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione verifica, con i Dirigenti Responsabili e con il Direttore Generale per le Risorse e l'Innovazione del MAECI, che sia effettivamente attuata la rotazione degli incarichi, avuto riguardo anche alle qualità personali e professionali dei potenziali destinatari, negli uffici preposti allo svolgimento delle attività nel cui ambito è più elevato il rischio che siano commessi reati di corruzione (nella più ampia accezione in cui il termine è adottato, ved. Introduzione).

In esecuzione della misura occorre che:

per il personale dirigenziale addetto alle aree a più elevato rischio di corruzione, la durata dell'incarico sia fissata al limite minimo legale; per il personale non dirigenziale, la durata di permanenza nel settore deve essere

prefissata secondo criteri di ragionevolezza, tenuto conto anche delle esigenze organizzative;

per il personale dirigenziale, alla scadenza dell'incarico la responsabilità dell'ufficio o del servizio deve essere di regola affidata ad altro dirigente, a prescindere dall'esito della valutazione riportata dal dirigente uscente;

l'Amministrazione ha la facoltà di adibire il dipendente a mansioni equivalenti rispetto a quelle per le quali è stato assunto nell'ambito dell'area o qualifica di appartenenza;

in caso di notizia formale di avvio di procedimento penale a carico di un dipendente e in caso di avvio di procedimento disciplinare per fatti di natura corruttiva, ferma restando la possibilità di adottare la sospensione del rapporto, l'Amministrazione:

- a) per il **personale dirigenziale** procede con atto motivato alla revoca dell'incarico in essere ed il passaggio ad altro incarico (combinato disposto dell'art. 16, comma 1, lett. 1 *quater*, e dell'art. 55 *ter*, comma 1, del d.lgs. n. 165 del 2001);
- b) per il **personale non dirigenziale** procede all'assegnazione ad altro servizio (art. 16, comma 1, lett. 1 *quater*);
- c) per le **categorie di personale di cui all'art. 3 del d.lgs. n. 165 del 2001** (tra cui, per quanto di pertinenza del Ministero degli Esteri, il personale della carriera diplomatica) applica le misure cautelari previste nell'ambito di ciascun ordinamento e, salvo disposizioni speciali, l'art. 3 della l. n. 97 del 2001 (avente ad oggetto il "*trasferimento a seguito di rinvio a giudizio*");

l'applicazione della misura va valutata anche se l'effetto indiretto della rotazione comporta un temporaneo rallentamento dell'attività ordinaria, dovuto al tempo necessario per acquisire la diversa professionalità.

Presso la sede centrale del Ministero degli Esteri e della Cooperazione Internazionale si assicura la rotazione, nei termini di legge, dei funzionari che rivestono posizioni apicali. Quanto alle sedi all'estero, si garantisce una permanenza, per ciascuna sede, normalmente non superiore ai 4 anni per i funzionari diplomatici e 5 per il personale amministrativo.

Nell'anno 2014 sono stati soggetti a rotazione 1213 dipendenti su un totale di 4039 dipendenti ministeriali. E' stato quindi soggetto a rotazione di incarico il 30,03% del personale di tutto il MAECI, ed il dato è in linea con i dati degli ultimi anni.



### Capitolo III – Obbligo di astensione in caso di conflitto di interessi

I responsabili del procedimento sono tenuti a prestare attenzione alle situazioni di conflitto di interesse, in riferimento alle quali la legge 190/2012 ha introdotto una nuova disposizione, di valenza prevalentemente deontologico / disciplinare, nell'ambito della legge sul procedimento amministrativo.

L'art. 1, comma 41, della L. 190 ha introdotto l'art. 6 *bis* nella L. 241 del 1990, rubricato "*Conflitto di interessi*". La disposizione stabilisce che "*Il responsabile del procedimento e i titolari degli uffici competenti ad adottare i pareri, le valutazioni tecniche, gli atti endoprocedimentali e il provvedimento finale devono astenersi in caso di conflitto di interessi, segnalando ogni situazione di conflitto, anche potenziale.*"

La norma persegue una finalità di prevenzione che si realizza mediante l'astensione dalla partecipazione alla decisione (sia essa endoprocedimentale o meno) del titolare dell'interesse, che potrebbe porsi in conflitto con l'interesse perseguito mediante l'esercizio della funzione e/o con l'interesse di cui sono portatori il destinatario del provvedimento, gli altri interessati e controinteressati.

La norma va letta in maniera coordinata con la disposizione inserita nel Codice di comportamento. L'art. 7 del DPR 62/2013 prevede, infatti, che "*Il dipendente si astiene dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere interessi propri, ovvero di suoi parenti, affini entro il secondo grado, del coniuge o di conviventi oppure di persone con le quali abbia rapporti di frequentazione abituale, ovvero, di soggetti od organizzazioni con cui egli o il coniuge abbia causa pendente o grave inimicizia o rapporti di credito o debito significativi, ovvero di soggetti od organizzazioni di cui sia tutore, curatore, procuratore o agente, ovvero di enti, associazioni anche non riconosciute, comitati, società o stabilimenti di cui egli sia amministratore o gerente o dirigente. Il dipendente si astiene in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza. Sull'astensione decide il responsabile dell'ufficio di appartenenza*".

La segnalazione del conflitto deve essere indirizzata al dirigente, il quale, esaminate le circostanze, valuta se la situazione realizza un conflitto di interesse idoneo a ledere l'imparzialità dell'azione amministrativa. Il dirigente deve, quindi, rispondere per iscritto al dipendente medesimo sollevandolo dall'incarico oppure motivando espressamente le ragioni che consentono comunque l'espletamento dell'attività da parte di quel dipendente. Nel caso in cui sia necessario sollevare il dipendente dall'incarico, esso dovrà essere affidato dal dirigente ad altro dipendente ovvero, in carenza di dipendenti professionalmente idonei, il dirigente dovrà avocare a sé ogni compito relativo a quel procedimento. Qualora il conflitto riguardi il

dirigente, a valutare le iniziative da assumere sarà il Responsabile della Prevenzione della Corruzione.

Con riferimento specifico all'Amministrazione degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, la norma viene segnatamente in rilievo nel caso in cui si tratti di stipulare rapporti contrattuali con soggetti esterni (perlopiù, società erogatrici di servizi per il Ministero) nei confronti dei quali sorga il sospetto di una contiguità di interessi (privati o di altra natura) rispetto al funzionario del Ministero chiamato a partecipare al processo decisionale di conferimento dell'incarico. Tale profilo viene a maggior ragione in evidenza nel caso di funzionari che prestino servizio all'estero, i quali sono tenuti, in modo più stringente, al dovere di non commettere atti pregiudizievoli all'immagine del Paese che rappresentano.

La violazione sostanziale della norma dà luogo a responsabilità disciplinare del dipendente, oltre a poter costituire fonte di illegittimità del procedimento e del provvedimento conclusivo dello stesso, nella forma di eccesso di potere sotto il profilo dello sviamento della funzione tipica dell'azione amministrativa.

Dell'insussistenza di tali situazioni si fornisce conferma nel sito Internet dell'Amministrazione.

#### Capitolo IV – Svolgimento di incarichi d'ufficio. Attività ed incarichi extra-istituzionali

Anche al Ministero degli Esteri e della Cooperazione Internazionale, il cumulo in capo ad un medesimo dirigente o funzionario di incarichi conferiti può comportare il rischio di un'eccessiva concentrazione di potere su un unico centro decisionale. La concentrazione del potere decisionale aumenta il rischio che l'attività amministrativa possa essere indirizzata verso fini privati o impropri. Inoltre, lo svolgimento di secondi incarichi, soprattutto se extra-istituzionali, da parte del dirigente o del funzionario può realizzare situazioni di conflitto di interesse che possono compromettere il buon andamento dell'azione amministrativa, ponendosi altresì come sintomo dell'evenienza di fatti potenzialmente corruttivi.

In sede di autorizzazione allo svolgimento di incarichi extra-istituzionali, secondo quanto previsto dall'art. 53, comma 7, del d.lgs. n. 165 del 2001, l'Amministrazione deve valutare tutti i profili di conflitto di interesse, anche quelli potenziali; l'istruttoria circa il rilascio dell'autorizzazione va condotta in maniera molto accurata, tenendo presente che talvolta lo svolgimento di incarichi extra-istituzionali costituisce per il dipendente un'opportunità di arricchimento

professionale, utile a determinare una positiva ricaduta sull'attività istituzionale ordinaria.

Il dipendente è tenuto a comunicare formalmente al Ministero anche l'attribuzione di incarichi gratuiti (comma 12); in questi casi, l'Amministrazione - pur non essendo necessario il rilascio di una formale autorizzazione - deve comunque valutare tempestivamente (entro 5 giorni dalla comunicazione, salvo motivate esigenze istruttorie) l'eventuale sussistenza di situazioni di conflitto di interesse anche potenziale e, se del caso, comunicare al dipendente il diniego allo svolgimento dell'incarico; gli incarichi a titolo gratuito da comunicare al Ministero sono quelli che il dipendente è chiamato a svolgere in considerazione della professionalità che lo caratterizza all'interno dell'Amministrazione di appartenenza.

Ai sensi della legge, inoltre, anche presso il Ministero degli Esteri e della Cooperazione Internazionale, quando viene conferito o autorizzato un incarico ai propri dipendenti, anche a titolo gratuito, occorre comunicare in via telematica al Dipartimento della Funzione pubblica, entro 15 giorni, gli incarichi conferiti o autorizzati ai dipendenti stessi, con l'indicazione dell'oggetto dell'incarico e del compenso lordo, ove previsto. I soggetti pubblici o privati che abbiano conferito incarichi a dipendenti pubblici di altra Amministrazione devono, invece, comunicare entro 15 giorni, all'Amministrazione di appartenenza degli interessati, l'ammontare del compenso erogato per ogni incarico conferito. Determinante è, a tale proposito, la collaborazione dei diretti interessati nel sollecitare tale adempimento da parte dei predetti soggetti.

Con riferimento alla specificità del Ministero degli Esteri e della Cooperazione Internazionale, nel caso di dipendenti in servizio all'estero, gli incarichi conferiti andranno valutati con particolare rigore, considerando, su un piano generale, che *“il personale in servizio all'estero deve ispirare in special modo la sua condotta sia in privato che in ufficio e in pubblico ai più rigorosi principi di disciplina, correttezza e decoro imposti dai maggiori doveri derivanti dalle funzioni rappresentative proprie o dell'ufficio di cui fa parte e dal rispetto delle leggi e degli usi locali”* (art. 142, co. 2, D.P.R. 18/67, recante *“Ordinamento dell'Amministrazione degli Affari Esteri”*).

Le procedure e i termini illustrati dalla predetta normativa sono scrupolosamente rispettati dalla competente Direzione Generale del Ministero (Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione).

Nel 2014 sono state concesse 42 autorizzazioni, di cui 17 per incarichi retribuiti e 25 per incarichi gratuiti.

## Capitolo V – Conferimento di incarichi dirigenziali in caso di particolari attività o incarichi precedenti

(c.d. *pantouflage – revolving doors*)

Il Decreto Legislativo 8 aprile 2013, n. 39, recante “*Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell’articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190*”, ha disciplinato:

delle particolari ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati in relazione all’attività svolta dall’interessato in precedenza;

delle situazioni di incompatibilità specifiche per i titolari di incarichi dirigenziali e assimilati;

delle ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati per i soggetti che siano stati destinatari di sentenze di condanna per delitti contro la pubblica amministrazione.

L’obiettivo del complesso intervento normativo è tutto in ottica di prevenzione. Infatti, la legge ha valutato *ex ante* e in via generale che lo svolgimento di certe attività/funzioni può agevolare la precostituzione di situazioni favorevoli per essere successivamente destinatari di incarichi dirigenziali e assimilati e, quindi, può comportare il rischio di un accordo di natura corruttiva per conseguire il vantaggio in maniera illecita; il contemporaneo svolgimento di alcune attività di regola inquina l’azione imparziale della Pubblica Amministrazione, costituendo un *humus* favorevole ad illeciti scambi di favori; in caso di condanna penale, anche se non definitiva, la pericolosità del soggetto consiglia, in via precauzionale, di evitare l’affidamento di incarichi dirigenziali.

In particolare, i Capi III e IV del decreto regolano le ipotesi di inconferibilità degli incarichi ivi contemplati in riferimento a due diverse situazioni:

incarichi a soggetti provenienti da enti di diritto privato regolati o finanziati dalle pubbliche amministrazioni;

incarichi a soggetti che sono stati componenti di organi di indirizzo politico.

Gli atti ed i contratti posti in essere in violazione delle limitazioni sono nulli ai sensi dell’art. 17 del d.lgs. A carico dei componenti di organi che abbiano conferito incarichi dichiarati nulli sono applicate le specifiche sanzioni previste dall’art. 18. La situazione di inconferibilità non può essere sanata. Per il caso in cui le cause di inconferibilità, sebbene esistenti *ab origine*, non fossero note all’Amministrazione e si appalesassero nel corso del rapporto, il Responsabile della Prevenzione effettua la contestazione all’interessato, il quale, previo contraddittorio, deve essere rimosso dall’incarico.

Per incompatibilità si intende, ai sensi dell’art. 2, lett h, del d.lgs. 39/2013, “*l’obbligo per il soggetto cui viene conferito l’incarico di scegliere, a pena di*

*decadenza, entro il termine perentorio di 15 giorni, tra la permanenza nell'incarico e l'assunzione e lo svolgimento di incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione che conferisce l'incarico, lo svolgimento di attività professionali ovvero l'assunzione della carica di componente di organi di indirizzo politico”.*

Le situazioni di incompatibilità sono previste nei Capi V e VI del d.lgs. n. 39.

A differenza che nel caso di inconfiribilità, la causa di incompatibilità può essere rimossa mediante rinuncia dell'interessato ad uno degli incarichi che la legge ha considerato incompatibili tra di loro.

Se si riscontra nel corso del rapporto una situazione di incompatibilità, il Responsabile della Prevenzione effettua una contestazione all'interessato e la causa deve essere rimossa entro 15 giorni; in caso contrario, la legge prevede la decadenza dall'incarico e la risoluzione del contratto di lavoro autonomo o subordinato (art. 19 d.lgs. n. 39).

L'art. 20 del decreto ha introdotto l'obbligo di una dichiarazione del funzionario destinatario di incarico dirigenziale sulla insussistenza delle cause di inconfiribilità (da presentare all'atto del conferimento) e incompatibilità (da presentare annualmente) contemplate nel citato decreto. L'obbligo riguarda tutti gli incarichi dirigenziali presso l'Amministrazione Centrale (Capo di Centro di Responsabilità, Vice Direttore Generale e incarichi equiparati, Capo Unità e Capo Ufficio), inclusi gli incarichi di funzione dirigenziale nell'ambito degli Uffici di diretta collaborazione, nonché gli incarichi di direzione degli Uffici all'estero (Capo di Rappresentanza diplomatica, Capo di Ufficio consolare di I categoria, Direttore di Istituto Italiano di Cultura). La norma prevede, inoltre, che tali dichiarazioni siano pubblicate sul sito web istituzionale dell'amministrazione interessata.

Per quanto riguarda l'insussistenza delle cause di inconfiribilità, è cura dell'Ufficio competente della Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione (Ufficio II), a partire dagli incarichi conferiti da ottobre 2013, acquisire le dichiarazioni degli interessati, che sono necessarie ai fini della registrazione del provvedimento di conferimento, e inviarne copia in formato elettronico al Servizio Stampa per la pubblicazione sul sito.

Per quanto riguarda la insussistenza delle cause di incompatibilità, le segreterie di tutti i Centri di Responsabilità sono state incaricate di raccogliere, entro il mese di gennaio di ogni anno (a partire dal 2014), le dichiarazioni firmate inerenti tutti gli incarichi dirigenziali al proprio interno e di inviarle scansionate al Servizio Stampa per la pubblicazione sul sito. I Capi degli Uffici all'estero sono pregati di provvedere direttamente con le stesse modalità e negli stessi termini.

Dal canto suo, l'Organismo Indipendente di Valutazione trasmette all'Autorità Nazionale Anticorruzione – ANAC e al Dipartimento della Funzione Pubblica tutti i dati utili (inclusi titoli e *curricula*) a rilevare le eventuali posizioni dirigenziali senza procedure pubbliche di selezione.

## Capitolo VI – Svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro

La L. 190 ha introdotto un nuovo comma (16ter) nell'ambito dell'art. 53 del d.lgs. n. 165 del 2001, volto a contenere il rischio di situazioni di potenziale corruzione connesse all'impiego del dipendente successivamente alla cessazione del rapporto di lavoro. Il rischio valutato dalla norma è che, durante il periodo di servizio, il dipendente possa artatamente preconstituersi delle situazioni lavorative vantaggiose, sfruttando così a proprio fine la sua posizione e il suo potere all'interno dell'Amministrazione per ottenere un lavoro presso l'impresa o il soggetto privato con cui entra in contatto.

La disposizione stabilisce che *“I dipendenti che, negli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, non possono svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività della pubblica amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. I contratti conclusi e gli incarichi conferiti in violazione di quanto previsto dal presente comma sono nulli ed è fatto divieto ai soggetti privati che li hanno conclusi o conferiti di contrattare con le pubbliche amministrazioni per i successivi tre anni con obbligo di restituzione dei compensi eventualmente percepiti e accertati ad essi riferiti.”*

L'impianto normativo riguarda quei dipendenti che, nel corso degli ultimi tre anni di servizio, hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto dell'Amministrazione con riferimento allo svolgimento di attività presso i soggetti privati che sono stati destinatari di provvedimenti, contratti o accordi. I “dipendenti” interessati sono coloro che, per il ruolo e la posizione ricoperti nell'Amministrazione, hanno avuto il potere di incidere in maniera determinante sulla decisione oggetto dell'atto. I predetti soggetti, nel triennio successivo alla cessazione del rapporto con l'Amministrazione, qualunque sia la causa di cessazione (e quindi anche in caso di collocamento in quiescenza per raggiungimento dei requisiti di accesso alla pensione), non possono avere alcun rapporto di lavoro autonomo o subordinato con i soggetti privati che sono stati destinatari di provvedimenti, contratti o accordi.

La norma prevede delle sanzioni per il caso di violazione del divieto, che consistono in sanzioni sull'atto e sanzioni sui soggetti:

quanto all'atto, si prevede che i contratti di lavoro conclusi e gli incarichi conferiti in violazione del divieto sono nulli;

quanto ai soggetti, è previsto che i privati che hanno concluso contratti o conferito incarichi in violazione del divieto non possono contrattare con la pubblica amministrazione di provenienza dell'ex dipendente per i successivi tre anni ed hanno l'obbligo di restituire i compensi eventualmente percepiti.

L'Amministrazione del MAECI si è già in gran parte conformata agli obblighi derivanti dall'art.53 comma 16 ter del d.lgs. n. 165 del 2001 attraverso le seguenti misure:

- a) ha provveduto ad aggiornare il Contratto individuale di lavoro sottoscritto dalle AA.FF. all'atto dell'assunzione nella parte riguardante la normativa contrattuale e la disciplina del rapporto giuridico, includendo nel dispositivo anche il rispetto delle previsioni contenute dall'art. 51 e seguenti del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e quindi dall'art.53 comma 16ter. Il personale appartenente alla carriera diplomatica, poiché l'attuale quadro normativo non prevede un contratto individuale di lavoro, sottoscrive al momento dell'assunzione una dichiarazione sostitutiva di certificazione nella quale viene dichiarato di non trovarsi in nessuna delle situazioni di incompatibilità richiamate dall'art. 53 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Il MAECI sta comunque provvedendo a prevedere esplicitamente nei nuovi modelli contrattuali il divieto di prestare attività lavorativa presso soggetti privati destinatari di provvedimenti della PA nei casi determinati dall'art.53, comma 16ter, per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro.

- b) Il MAECI ha espressamente previsto nelle attività di consulenza, specialmente nel campo della cooperazione allo sviluppo, il richiamo al Codice di comportamento dei dipendenti della Pubblica Amministrazione, e quindi anche il divieto imposto agli stipulanti, nei bandi di gara o atti prodromici agli affidamenti, di non aver prestato attività lavorativa presso soggetti privati destinatari di provvedimenti della PA nei casi determinati dall'art.53, comma 16ter (art.8, co.4 del Codice). Nonostante l'esplicito richiamo che il suddetto articolo del Codice effettua alla norma, anche in questi contratti si sta provvedendo ad inserire la clausola relativa al divieto di prestare attività lavorativa presso soggetti privati destinatari di provvedimenti della PA nei casi determinati dall'art.53, comma 16ter, per i tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro.

Si sottolinea in ogni caso che allo stato non si sono verificati casi che rientrano nelle fattispecie di cui all'art.53 comma 16ter del d.lgs. n. 165 del 2001. Non si sono quindi verificate ipotesi di esclusione per dette ragioni,

nè ovviamente sono originate controversie passibili di determinare risarcimenti danni.

Capitolo VII - Formazione di commissioni, assegnazioni agli uffici e conferimento di incarichi in caso di condanna penale per delitti contro la pubblica amministrazione.

Gli artt. 35 *bis* del d.lgs. n. 165 del 2001 e dell'art. 3 del d.lgs. n. 39 del 2013, le pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del d.lgs. n. 165 del 2001, gli enti pubblici economici e gli enti di diritto privato in controllo pubblico sono tenuti a verificare la sussistenza di eventuali precedenti penali a carico dei dipendenti e/o dei soggetti cui intendono conferire incarichi nelle seguenti circostanze:

1. all'atto della formazione delle commissioni per l'affidamento di commesse o di commissioni di concorso;
2. all'atto del conferimento degli incarichi dirigenziali e degli altri incarichi previsti dall'art. 3 del d.lgs. n. 39 del 2013;
3. all'atto dell'assegnazione di dipendenti dell'area direttiva agli uffici che presentano le caratteristiche indicate dall'art. 35 *bis* del d.lgs. n. 165 del 2001;
4. all'entrata in vigore dei citati artt. 3 e 35 *bis* con riferimento agli incarichi già conferiti e al personale già assegnato.

La norma prevede delle sanzioni per il caso di violazione del divieto. Se all'esito della verifica risultano a carico del personale interessato dei precedenti penali per delitti contro la pubblica amministrazione, l'amministrazione ovvero l'ente pubblico ovvero l'ente di diritto privato in controllo pubblico:

1. si astiene dal conferire l'incarico o dall'effettuare l'assegnazione,
2. applica le misure previste dall'art. 3 del d.lgs. n. 39 del 2013,
3. provvede a conferire l'incarico o a disporre l'assegnazione nei confronti di altro soggetto.
4. In caso di violazione delle previsioni di inconfiribilità, secondo l'art. 17 del d.lgs. n. 39, l'incarico è nullo e si applicano le sanzioni di cui all'art. 18 del medesimo decreto.

L'Amministrazione del MAECI si è già in gran parte conformata agli obblighi derivanti dall'art.35 *bis* del d.lgs. n. 165 del 2001 attraverso le seguenti misure:

- a) Il MAECI, in special modo nelle attività di cooperazione allo sviluppo, richiede, al momento dell'affidamento di commesse ed incarichi, anche relativi a commissioni di concorso, dichiarazioni che fanno espressa menzione di non aver riportato condanne penali e di non essere destinatario di provvedimenti che riguardano l'applicazione di misure di prevenzione, di decisioni civili e di provvedimenti amministrativi iscritti nel casellario giudiziale, di non essere



sottoposto a procedimenti penali o contabili, di non avere carichi pendenti e di non trovarsi in situazione di conflitto, anche potenziale, di interessi.

Il MAECI sta comunque studiando le modalità per l'inserimento nei nuovi modelli contrattuali di clausole ed accorgimenti per prevenire tali ipotesi di incompatibilità.

- b) All'atto del conferimento di un incarico dirigenziale di Capo Ufficio viene accertata la sussistenza di eventuali precedenti penali mediante dichiarazione sostitutiva di certificazione resa dagli appartenenti alla carriera dirigenziale, nella quale viene dichiarato di non incorrere in alcuna delle cause di inconferibilità previste dal decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39. La predetta dichiarazione viene resa dai dirigenti anche nel caso di conferimento di incarico dirigenziale di Consigliere ministeriale.
- c) Il MAECI effettua controlli a campione previsti dal DPR 445/2000 con riferimento alle dichiarazioni sostitutive ed autocertificazioni rese all'Amministrazione. Relativamente ai controlli concernenti l'assunzione, eventuali precedenti penali sono accertati all'atto dell'assunzione mediante richiesta di verifica dei carichi pendenti alla Procura della Repubblica presso il Tribunale di residenza dell'interessato.

A seguito dei controlli effettuati si è arrivati a annullare provvedimenti a causa dell'esistenza di false dichiarazioni ed il MAECI ha debitamente richiesto il rimborso delle somme erogate nonché dei rilevanti danni di immagine prodotti al Ministero degli Affari Esteri.

## Capitolo VIII – Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. *whistleblower* o *vedetta civica*)

L'art. 1, comma 51, della legge 190 ha introdotto un nuovo articolo nell'ambito del d.lgs. n. 165 del 2001, l'art. 54 *bis*, rubricato “*Tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti*”, il c.d. *whistleblower* o *vedetta civica*. Si tratta di una disciplina che introduce una misura di tutela già in uso presso altri ordinamenti, finalizzata a consentire l'emersione di fattispecie di illecito.

Il nuovo art. 54 *bis* prevede che:

“1. *Fuori dei casi di responsabilità a titolo di calunnia o diffamazione, ovvero per lo stesso titolo ai sensi dell'articolo 2043 del codice civile, il pubblico dipendente che denuncia all'autorità giudiziaria o alla Corte dei conti, ovvero riferisce al proprio superiore gerarchico condotte illecite di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro, non può essere sanzionato, licenziato o sottoposto ad una misura discriminatoria, diretta o indiretta, avente effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia.*

2. *Nell'ambito del procedimento disciplinare, l'identità del segnalante non può essere rivelata, senza il suo consenso, sempre che la contestazione dell'addebito*

*disciplinare sia fondata su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione. Qualora la contestazione sia fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione, l'identità può essere rivelata ove la sua conoscenza sia assolutamente indispensabile per la difesa dell'incolpato.*

*3. L'adozione di misure discriminatorie è segnalata al Dipartimento della funzione pubblica, per i provvedimenti di competenza, dall'interessato o dalle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative nell'amministrazione nella quale le stesse sono state poste in essere.*

*4. La denuncia è sottratta all'accesso previsto dagli articoli 22 e seguenti della legge 7 agosto 1990, n. 241, e successive modificazioni”.*

### Paragrafo 1 – Tutela dell'anonimato

La *ratio* della norma è quella di evitare che il dipendente ometta di effettuare segnalazioni di illecito per il timore di subire conseguenze pregiudizievoli. La norma tutela l'anonimato facendo specifico riferimento al procedimento disciplinare. Tuttavia, l'identità del segnalante deve essere protetta in ogni contesto successivo alla segnalazione.

Per quanto riguarda lo specifico contesto del procedimento disciplinare, l'identità del segnalante può essere rivelata all'autorità disciplinare e all'incolpato nei seguenti casi:

vi sia il consenso del segnalante;

la contestazione è fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione e la conoscenza dell'identità è assolutamente indispensabile per la difesa dell'incolpato: tale circostanza può emergere solo a seguito dell'audizione dell'incolpato, ovvero dalle memorie difensive che lo stesso produce nel procedimento.

La tutela dell'anonimato prevista dalla norma non è sinonimo di accettazione di segnalazione anonima. La misura di tutela introdotta dalla disposizione si riferisce al caso della segnalazione proveniente da dipendenti individuabili e riconoscibili. Resta fermo che l'Amministrazione deve prendere in considerazione anche segnalazioni anonime, ove queste si presentino adeguatamente circostanziate e rese con dovizia di particolari, siano tali cioè da far emergere fatti e situazioni relazionandoli a contesti determinati (es.: indicazione di nominativi o qualifiche particolari, menzione di uffici specifici, procedimenti o eventi particolari, ecc.).

Le disposizioni a tutela dell'anonimato e di esclusione dell'accesso documentale non possono comunque essere riferibili a casi in cui, in seguito a

disposizioni di legge speciale, l'anonimato non può essere opposto, ad esempio, indagini penali, tributarie o amministrative, ispezioni, ecc.

## Paragrafo 2 – Divieto di discriminazione nei confronti del *whistleblower* o *vedetta civica*

Per misure discriminatorie si intende le azioni disciplinari ingiustificate, le molestie sul luogo di lavoro ed ogni altra forma di ritorsione che determini condizioni di lavoro intollerabili. Il dipendente che ritiene di aver subito una discriminazione per il fatto di aver effettuato una segnalazione di illecito:

deve dare notizia circostanziata dell'avvenuta discriminazione al Responsabile della Prevenzione della Corruzione; il Responsabile valuta la sussistenza degli elementi per effettuare la segnalazione di quanto accaduto

- al dirigente sovraordinato del dipendente che ha operato la discriminazione; il dirigente valuta tempestivamente l'opportunità/necessità di adottare atti o provvedimenti per ripristinare la situazione e/o per rimediare agli effetti negativi della discriminazione in via amministrativa e la sussistenza degli estremi per avviare il procedimento disciplinare nei confronti del dipendente che ha operato la discriminazione;
- all'Ufficio Procedimenti Disciplinari (DGRI, Ufficio I); detto Ufficio, per i procedimenti di propria competenza, valuta la sussistenza degli estremi per avviare il procedimento disciplinare nei confronti del dipendente che ha operato la discriminazione;
- all'Ufficio del contenzioso dell'Amministrazione (DGRI, Ufficio IV); detto Ufficio valuta la sussistenza degli estremi per esercitare in giudizio l'azione di risarcimento per lesione dell'immagine della Pubblica Amministrazione;
- all'Ispettorato della funzione pubblica; l'Ispettorato della funzione pubblica valuta la necessità di avviare un'ispezione al fine di acquisire ulteriori elementi per le successive determinazioni;

può dare notizia dell'avvenuta discriminazione all'organizzazione sindacale alla quale aderisce o ad una delle organizzazioni sindacali rappresentative del comparto presenti nell'amministrazione; essa deve riferire della situazione di discriminazione all'Ispettorato della funzione pubblica se la segnalazione non è stata effettuata dal Responsabile della Prevenzione;

può agire in giudizio nei confronti del dipendente che ha operato la discriminazione e dell'amministrazione per ottenere

- un provvedimento giudiziale d'urgenza finalizzato alla cessazione della misura discriminatoria e/o al ripristino immediato della situazione precedente;
- l'annullamento davanti al T.A.R. dell'eventuale provvedimento amministrativo illegittimo e/o, se del caso, la sua disapplicazione da parte del Tribunale del lavoro e la condanna nel merito per le controversie in cui è parte il personale c.d. contrattualizzato;
- il risarcimento del danno patrimoniale e non patrimoniale conseguente alla discriminazione.

Al fine di rendere più veloce la procedura di informazione di eventuali illeciti ed al fine di garantire il dipendente segnalante contro eventuali ritorsioni è stata attivata una procedura per la raccolta di segnalazione anonima di illeciti da parte di dipendenti pubblici dell'amministrazione, ovvero uno Sportello di Ascolto Anticorruzione, strumento non previsto dalla normativa primaria. I dipendenti possono segnalare allo Sportello situazioni di abuso nell'ambiente di lavoro riconducibili, in senso ampio, al concetto di corruzione. Dopo la segnalazione ed un primo esame, con ampie garanzie di riservatezza, lo Sportello trasmette ai richiedenti le informazioni pertinenti al caso, fornisce la notizia ed un primo inquadramento del caso ed informa, per le relative determinazioni, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione dei fenomeni di abuso segnalati. Fino adesso sono pervenute allo Sportello tre segnalazioni, di cui solo una anonima.

### Paragrafo 3 – sottrazione al diritto di accesso

Il documento non può essere oggetto di visione né di estrazione di copia da parte di richiedenti, ricadendo nell'ambito delle ipotesi di esclusione di cui all'art. 24, comma 1, lett. a), della l. n. 241 del 1990.

### Capitolo IX – Conferimento di incarichi a soggetti in quiescenza di rapporto di lavoro

L'articolo 6 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114, ha introdotto nuove disposizioni in materia di "incarichi dirigenziali a soggetti in quiescenza". La Circolare n.6/2014 del Dipartimento della Funzione Pubblica specifica la disciplina in oggetto. La norma vieta il conferimento di incarichi a soggetti già in pensione, volendo in sostanza evitare che il conferimento di incarichi sia utilizzato dalle Amministrazioni pubbliche per continuare ad avvalersi di dipendenti collocati in quiescenza o, comunque, per attribuire a soggetti in quiescenza rilevanti responsabilità nelle Amministrazioni stesse. Il divieto si estende a qualsiasi lavoratore dipendente collocato in quiescenza.

Le nuove norme si applicano agli incarichi conferiti a decorrere dalla data di entrata in vigore del decreto, ovvero il 25 giugno 2014; non sono quindi soggetti alla nuova disciplina gli incarichi conferiti fino al 24 giugno 2014 compreso. Per quanto riguarda le nomine in enti controllati, risultano non soggetti alla nuova disciplina gli incarichi conferiti fino al 18 agosto 2014 compreso.

La norma contempla la possibilità che le Amministrazioni possano conferire, alle condizioni delineate dalla Circolare n.6/2014, incarichi di ricerca, di docenza, di membro di commissioni di concorso o di gara, di partecipazione a organi collegiali consultivi ed organi di controllo, di commissario straordinario nominato per l'amministrazione temporanea di enti pubblici o per lo svolgimento di compiti specifici.

La normativa inoltre contempla una specifica eccezione, consentendo incarichi e collaborazioni a titolo gratuito, con rimborso delle spese documentate, per una durata non superiore a un anno, non prorogabile né rinnovabile.

L'Amministrazione del MAECI si è conformata agli obblighi derivanti dall'art. 6 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90 illustrando le disposizioni in esame; il MAECI monitora costantemente l'attribuzione di incarichi a soggetti in quiescenza. Fino adesso l'Amministrazione ha conferito incarichi a soggetti in quiescenza in numero molto limitato, strettamente soggetti alle condizioni delineate dalla Circolare n.6/2014. Il conferimento di incarichi a soggetti in quiescenza di rapporto di lavoro è costantemente monitorato.

## Capitolo X - Ruolo del Comitato Unico di Garanzia

Di fondamentale importanza per il contributo dei dipendenti ad un continuo scambio di proposte con l'Amministrazione è il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), istituito al MAECI con Decreto Ministeriale n. 168 bis del 20 aprile 2011.

Fra le azioni realizzate nel primo anno di vigenza del Piano si segnala, in particolare, l'istituzione di uno Sportello di Ascolto e l'adozione del relativo regolamento. Finalità principale dello Sportello è quella di fornire ascolto e accoglienza ai dipendenti in servizio presso la sede centrale o le sedi estere che si ritengono esposti a situazioni riconducibili a fenomeni di discriminazione, mobbing, molestie o grave disagio da costrittività organizzative, nel pieno rispetto della riservatezza, fornendo informazioni utili a coloro che si ritengono vittime delle fattispecie sopra descritte; raccogliere informazioni ed informare periodicamente il Comitato circa le fenomenologie di problematiche più diffuse emerse dalle

segnalazioni pervenute, eventualmente fornendo analisi e approfondimenti utili a favorire azioni positive di prevenzione e rimozione dei fenomeni individuati.

## Capitolo XI – Formazione

Gli adempimenti in materia di anticorruzione hanno bisogno di una capillare diffusione all'interno di tutta la struttura ministeriale. L'Ispettorato Generale del MAECI, nel corso delle visite ispettive, non manca di illustrare al personale l'intera normativa anticorruzione, e sottolinea sempre la necessità di osservanza delle norme. In aggiunta è emersa l'esigenza di promuovere specifici moduli formativi e occasioni dedicate di aggiornamento per i dipendenti dell'amministrazione centrale e per quelli destinati in servizio all'estero. A tal fine, d'intesa con l'Unità per l'aggiornamento professionale del MAECI, verranno inseriti specifici moduli sulla lotta alla corruzione nelle attività ordinarie di formazione del personale del MAECI e verrà chiesto alla Scuola Nazionale di Amministrazione di promuovere nuove attività formative in questo campo anche per i dipendenti del MAECI. IL MAECI favorisce l'utilizzo di risorse formative già disponibili *on-line* come elemento complementare di formazione per il personale del Ministero. In questo senso continuerà l'opera di sensibilizzazione per lo sviluppo e la condivisione di tali risorse da parte dei soggetti competenti in merito.

Particolare attenzione continuerà altresì a dedicarsi alla formazione dei dipendenti inviati a prestare servizio presso determinati Uffici all'estero, in materia di contrasto di crimini di natura transnazionale (ad es. lo sfruttamento sessuale dei minori). Ulteriori iniziative di formazione continueranno a essere intraprese in tema di comunicazione con il pubblico da parte del personale a Roma e all'estero.

## Sezione III – Sistema dei controlli.

### Capitolo I – Il Responsabile per la prevenzione della corruzione

Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione (RPC) effettua controlli sul rispetto, da parte di tutto il personale in servizio, sia in Sede centrale che all'estero, del presente Piano, così come di tutte le norme cui esso afferisce in tema di prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità. Entro il 15 dicembre di ogni anno solare, il Responsabile provvede inoltre alla pubblicazione, sul sito Internet

del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, di una relazione recante i risultati dell'attività svolta.

In considerazione della complessità organizzativa del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, ferme restando le responsabilità previste in capo al RPC, sono stati designati, nell'ambito di tutte le Direzioni Generali e Servizi, *nonché presso le Ambasciate, sentito il RPC, i "referenti per la corruzione"*, che concorrono alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto, forniscono le informazioni richieste dal Responsabile per la prevenzione della corruzione, formulando se del caso specifiche proposte volte alla prevenzione del rischio, provvedono al monitoraggio delle attività a più elevato il rischio corruzione.

Nell'ambito della sua attività di monitoraggio il RPC tiene periodicamente incontri con i referenti anticorruzione ed i Responsabili di tutte le Direzioni Generali e Servizi.

## Capitolo I – Competenze dell'Ispettorato Generale.

Le principali iniziative al riguardo sono di prevalente competenza dell'Ispettorato Generale del Ministero e degli Uffici all'Estero. Lo scopo della funzione ispettiva è quello di una costante opera di vigilanza e di monitoraggio sul regolare funzionamento e sulla gestione sia degli uffici centrali che di quelli all'estero.

Le attività ispettive all'estero possono essere distinte in due categorie: quelle generali, che afferiscono all'attività complessiva di un Ufficio, e quelle specifiche, svolte per verificare il funzionamento di singoli settori di un Ufficio. Le ispezioni generali ordinarie sono svolte nei riguardi degli Uffici all'estero secondo un programma stabilito di anno in anno, compatibilmente con le disponibilità di bilancio. Le visite ispettive, ancorché finalizzate a correggere, sono condotte in uno spirito di prevenzione delle potenziali situazioni di criticità e di sostegno per il più efficace svolgimento dei compiti istituzionali.

Si prevede, in primo luogo, un ampliamento delle missioni ispettive, a carattere generale o mirate su specifiche aree di attività, sia presso la rete diplomatico-consolare, degli Istituti di Cultura e delle Unità Tecniche Locali, sia presso gli Uffici dell'Amministrazione centrale. Esse vengono effettuate, ove ricorrano i presupposti di adeguati finanziamenti, per stimolare l'ottimizzazione della spesa e valutare l'azione svolta dalla Rete all'estero (anche al fine di accertare eventuali irregolarità e danni all'Erario), e si concludono con la formulazione alle Sedi di raccomandazioni e

suggerimenti destinati a sanare eventuali situazioni di criticità ed a rendere nel complesso più snella, trasparente ed efficiente l'attività svolta. Per la parte amministrativo-contabile, alcune missioni sono effettuate congiuntamente con gli Ispettori del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Le visite ispettive consistono, altresì, nella valutazione dell'insieme delle iniziative realizzate dagli Uffici interessati, anche sotto il profilo dell'efficiente, corretta e trasparente erogazione dei servizi consolari. A tal fine, vengono effettuati controlli sulle pagine web delle Sedi, che devono essere aggiornate e conformi al modello MAECI, con verifica a cadenza regolare delle informazioni ivi contenute. I siti devono rispettare i principi di accessibilità, completezza di informazione, chiarezza, affidabilità e semplicità e devono contenere tutte le informazioni necessarie agli utenti come, ad esempio, gli orari degli uffici, i servizi disponibili, la possibilità di prenotare *on-line* appuntamenti per i servizi consolari; deve altresì essere presente un'apposita sezione "in linea con gli utenti", aggiornata e contenente tutta la modulistica per i servizi consolari e i visti.

Al fine di garantire un'amministrazione trasparente e il più possibile efficiente, ugualmente importante è la presenza e la corretta tenuta, anche con modalità informatiche, dei "registri delle osservazioni e suggerimenti" su cui il pubblico degli Uffici all'estero può segnalare disservizi, rilievi, lamentele e suggerimenti. Tali registri, oggetto anch'essi di verifica, devono essere esposti al pubblico in maniera evidente e deve essere altresì nominato un responsabile della loro tenuta, incaricato di monitorarne costantemente i contenuti.

Sono state avviate le c.d. "*auto-ispezioni*", che l'Ispettorato Generale realizza in base ad un apposito programma. Le schede sono valutate dagli Ispettori che formulano suggerimenti e raccomandazioni. L'Ispettorato Generale svolge, quindi, una successiva azione, controllando l'attuazione delle raccomandazioni e sollecitando le Sedi e le Direzioni Generali coinvolte.

Sono, infine, avviate, secondo un piano in corso di definizione, procedure di consultazione delle Direzioni Generali in merito alla lotta alla corruzione.

La verifica dell'Ispettorato Generale è intesa anche a fornire ogni utile occasione di stimolo, di coordinamento e di indirizzo e ad indurre gli Uffici ispezionati ad adottare i metodi innovativi allo scopo di semplificare e migliorare il lavoro ed i servizi. Oltre alle consuete verifiche amministrative, particolare attenzione viene posta nella valutazione accurata dell'insieme delle iniziative realizzate dagli Uffici, anche sotto il profilo della promozione degli interessi italiani, in particolare nei settori economico-commerciale e culturale, ed in quello dello sviluppo dei rapporti bilaterali, della più efficace assistenza alle Comunità italiane e della efficiente erogazione dei servizi consolari, dello stato e della gestione dei beni mobili



e immobili, della tenuta della contabilità, in una analisi complessiva del rapporto costo/beneficio anche dal punto di vista finanziario.

Un aspetto specifico riguarda la verifica costante dei sistemi automatizzati per la rilevazione delle presenze del personale. Grazie ad un'opportuna azione di impulso, analoghi sistemi sono ormai in fase di larga estensione anche presso le Sedi all'estero.

Nel corso del 2014, è stato realizzato un ampio programma di missioni ispettive (50 in tutto) alle Sedi all'estero comprendente:

**n. 39 ispezioni periodiche** di carattere generale presso le seguenti Sedi:

n. 15 Ambasciate (Vienna, Islamabad, Doha, Manama, Al Kuwait, La Valletta, Monaco, Astana, Tirana, Sofia, Tunisi, Bucarest, Wellington, L'Avana, Belgrado);

n. 11 Consolati (Karachi, Charleroi, Nizza, Mendoza, La Plata, Mumbai, Calcutta, Valona, Perth, Brisbane, Adelaide);

n. 8 Istituti Italiani di Cultura (Vienna, La Valletta, Mumbai, Tirana, Sofia, Tunisi, Bucarest, Belgrado);

n. 1 Rappresentanza Permanente (Vienna);

n. 4 Uffici Tecnici Locali (Islamabad, Tunisi, Belgrado, Tirana)..

**n. 7 ispezioni di sicurezza/strutture**

n. 5 Ambasciate (Tunisi, Vienna, Islamabad, New Delhi, Baghdad);

n. 1 Consolato (Karachi);

n. 1 Ufficio Distaccato (Erbil).

**n. 4 missioni a carattere settoriale:**

n. 3 Ambasciate (Pristina, Beirut e Jerevan);

n. 1 Consolato (Izmir).

Le verifiche sono state condotte da Ispettori dell'Ispettorato Generale, coadiuvati da collaboratori con specifiche competenze (ad esempio, per la sicurezza, la contabilità e i servizi consolari) sia dell'Ispettorato Generale che provenienti da altri C.d.R. ministeriali. Inoltre, per la parte amministrativa e contabile, 5 ispezioni sono state effettuate congiuntamente con gli Ispettori del MEF. Ognuna delle missioni ispettive si è conclusa con la predisposizione di una relazione e l'invio di raccomandazioni/suggerimenti alle Sedi interessate.

Nel 2014 i suggerimenti e le raccomandazioni complessivamente formulati alle Sedi sono stati 830. Alcune Sedi hanno già dato seguito a parte di queste osservazioni mediante l'adozione di opportuni interventi atti a conseguire i risultati richiesti. I seguiti delle missioni ispettive sono a carico delle Direzioni Generali competenti per materia. L'azione di monitoraggio sui seguiti delle ispezioni riveste un'importanza cruciale per l'efficacia dell'attività ispettiva ed in questo senso, quindi, particolare

attenzione è posta all'attuazione delle raccomandazioni e all'azione di sollecito, ove necessario, delle Sedi e DD.GG. interessate.

La programmazione delle attività ispettive avviene, di norma, per semestri. L'effettivo svolgimento di una missione può essere tuttavia condizionato da fattori imponderabili, quali, ad esempio, situazione di instabilità nel Paese in cui era prevista l'effettuazione della visita; abbattimento di eventualità calamità che parimenti ne sconsigliano lo svolgimento; eventuali contrazioni non previste di risorse.

## Capitolo 2 – Procedimenti disciplinari

Presso la Direzione Generale per le Risorse e l'Innovazione (DGRI) è istituito l'Ufficio Procedimenti Disciplinari, cui è attribuita la competenza in materia di procedimenti disciplinari.

L'Ufficio I della DGRI è competente per i procedimenti riguardanti tutte le categorie di personale in servizio presso l'Amministrazione (diplomatici, dirigenti amministrativi, aree funzionali, personale APC, docenti, ecc.), ad eccezione del personale a contratto presso le sedi estere. I procedimenti disciplinari vengono perciò avviati, istruiti e conclusi in conformità alla normativa applicabile ad ogni specifica categoria (in particolare, T.U. n. 3 del 1957 per i diplomatici, CCNL Comparto Ministeri e artt. 55 e ss. del D.Lgs. 165/2001 per le aree funzionali, CCNL Dirigenza e artt. 55 e ss. del D. Lgs. 165/2001 per i dirigenti amministrativi). Nel 2014 sono stati avviati (e in larga parte conclusi) in totale 77 procedimenti, relativi a tutte le fattispecie e non solo a quelle di natura corruttiva; a fronte di tale numero, che evidenzia una crescita rispetto agli anni precedenti, vi sono stati 16 ricorsi ordinari (promossi da 8 dipendenti sanzionati), di cui 2 con previo ricorso d'urgenza. I 77 procedimenti del 2014 hanno ad oggetto principalmente: irregolarità nel settore visti, irregolarità nel settore amministrativo-contabile, assenze ingiustificate dal servizio e assenze a visite medico-fiscali, condotte non conformi ai principi di correttezza nei confronti di altri dipendenti, di superiori o del pubblico; alcuni procedimenti hanno altresì riguardato irregolarità nelle procedure di aggiudicazione di contratti e degli appalti.

Per quanto riguarda i dipendenti a contratto assunti presso le sedi all'estero, nel corso del 2014 sono stati avviati 24 procedimenti disciplinati, dei quali 17 sono stati conclusi (con l'irrogazione di sanzioni di vario tipo, dal rimprovero verbale al licenziamento), 6 archiviati e uno è ancora pendente. I procedimenti disciplinari hanno avuto ad oggetto principalmente: irregolarità in materia di visti, appropriazione indebita, inosservanza disposizioni di servizio. Dei 17 procedimenti, cinque Sedi hanno inoltrato la segnalazione di reato alla Procura della Repubblica, ma risultano avviati solo due procedimenti giudiziari.

L'azione disciplinare si accompagna ad una segnalazione della vicenda all'Autorità Giudiziaria, nel caso in cui la condotta del dipendente che vi ha dato origine sia non solo suscettibile di essere colpita sul piano disciplinare, ma integri altresì gli estremi di una fattispecie rilevante sul piano penale o contabile. Al riguardo, l'Ispettorato Generale è il Centro di Responsabilità istituzionalmente preposto a seguire i procedimenti giudiziari che coinvolgono il personale dell'Amministrazione. A fine 2014 erano ancora pendenti 74 procedimenti innanzi alla Magistratura ordinaria e 25 innanzi a quella contabile. In particolare, sono state effettuate segnalazioni per ipotesi di reato a carico di 21 dipendenti e per ipotesi di danno erariale a carico di 8 dipendenti. Va invece segnalato che nel corso dell'anno si sono conclusi 11 procedimenti dinanzi alla Magistratura ordinaria e 6 dinanzi a quella della Corte dei Conti. Quanto alle procedure che coinvolgono il personale della nostra Amministrazione, trattasi perlopiù, per un verso, di fattispecie contabili configuranti danno all'erario (perseguite normalmente sia in sede di giurisdizione contabile che di quella penale), per altro, di figure penalmente rilevanti, della cui configurazione giuridica si è normalmente messi a conoscenza dall'Autorità Giudiziaria solo a seguito di rinvio a giudizio (essendo la fase procedimentale soggetta a segreto istruttorio). Le fattispecie di cui si ha, a questo punto, notizia, rientrano perlopiù nella categoria dei reati tipici dei pubblici funzionari (favoreggiamento immigrazione, truffa, calunnia, falsità, appropriazione indebita, corruzione, peculato, abuso d'ufficio, ingiuria...).

#### Sezione IV – Iniziative di promozione della cultura dell'integrità.

##### Capitolo I – Giornata dell'Integrità MAECI

La Terza Giornata dell'Integrità MAECI si è tenuta il 6 dicembre 2013. La Giornata è stata finalizzata a sensibilizzare e formare il personale degli Esteri sulla tematica del contrasto alla corruzione nell'ambito della Pubblica Amministrazione. L'evento, aperto dalla proiezione di un video sul fenomeno della corruzione, realizzato sulla base di scene di noti film, si è articolato attraverso una tavola rotonda sul tema e ha visto quale momento conclusivo l'intervento del Ministro degli Affari Esteri Emma Bonino. L'evento è stato trasmesso in streaming al fine di garantirne la fruibilità ed offrire un'utile opportunità di formazione a tutto il personale del Ministero in servizio sia a Roma che all'estero.

Entro il primo semestre del 2015 è previsto un convegno su "Il contrasto alla corruzione in Italia ed all'estero", organizzato dal MAECI su iniziativa del Responsabile per la prevenzione della corruzione, l'Ispettore Generale, di intesa con l'ANAC.

## Capitolo II – Gestione delle pensioni erogate a cittadini italiani residenti all'estero

Un'ulteriore iniziativa di contrasto agli illeciti ha riguardato la capillare verifica dell'esistenza in vita dei titolari di pensioni all'estero e il recupero eventuale dei relativi importi, in caso di abusi. In particolare, con riferimento alle pensioni destinate ai connazionali residenti all'estero, la verifica dell'esistenza in vita è uno degli strumenti volti ad evitare pagamenti di prestazioni non dovute.

La procedura è curata dalla Citibank che, a seguito dell'aggiudicazione della gara bandita dall'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS) nel febbraio 2012, è l'istituto bancario che si occupa dell'erogazione delle pensioni all'estero. Il MAE, attraverso numerosi incontri intercorsi con INPS e Citibank, ha contribuito ad individuare le modalità più funzionali di tale dovuto sistema di accertamento. La verifica dell'esistenza in vita deve, infatti, contemperare la necessità di un controllo capillare finalizzato ad assicurare la regolarità dei pagamenti, impedendo che risorse pubbliche siano erogate ingiustificatamente, con l'esigenza di non gravare i nostri connazionali con procedure inutilmente vessatorie. A tal fine, tra le soluzioni individuate per facilitare la procedura di accertamento si ricordano l'adozione di moduli più semplici e redatti in più lingue, l'ampliamento della rosa dei soggetti titolati alla certificazione e l'istituzione di linee telefoniche dedicate. Nell'ambito di detta procedura, l'INPS ha anche previsto che, nei casi in cui non sia fornita la documentazione attestante l'esistenza in vita, l'erogazione del pagamento della pensione possa essere sospesa. L'accertamento e il recupero delle eventuali rate di pensione indebitamente riscosse resta naturalmente di competenza esclusiva del citato Istituto di previdenza.

Infine, con la firma della Convenzione e dell'Allegato tecnico tra Ministero degli affari esteri ed Istituto Nazionale della Previdenza Sociale il 20 giugno 2012, sono state disciplinate le modalità di reciproco accesso per via telematica alle informazioni contenute nelle rispettive banche dati per il compimento di attività istituzionali, consentendo il recupero di somme per decesso degli aventi diritto.

## Capitolo III – Innovazioni sulle esenzioni dalle accise sul carburante in favore del corpo diplomatico

Il sistema in vigore per esentare dal pagamento delle accise sul carburante il Corpo Diplomatico (accreditato a Roma) è basato su contingenti: per ogni auto in uso al corpo diplomatico o a personale tecnico-amministrativo possono essere acquistati

buoni carburante in quantitativi variabili, ma comunque molto alti. I buoni cartacei, non nominativi, comportano la possibilità di abusi, in considerazione della facilità con cui si possono cedere i buoni carburante a terzi non aventi diritto o con cui i coupon si possono utilizzare per acquistare beni diversi dal carburante, unita agli ingenti quantitativi richiesti. Il peculiare status dei beneficiari comporta che non sia possibile un sistema di controlli diretti a causa delle immunità di cui gode il Corpo Diplomatico.

Proprio in considerazione di quanto sopra, dal 1° gennaio 2013 il Cerimoniale ha già avviato la sperimentazione di un sistema diverso, per ora limitato a 28 Rappresentanze Diplomatiche (tra cui Stati Uniti, Belgio, Australia, Svizzera, Germania), basato su carte carburante utilizzabili presso un pool di compagnie petrolifere (Shell, IP/API, Esso, Tamoil) e gestite dalla società FORAX, che già utilizza il sistema in altri Paesi (Francia, Spagna, Paesi Bassi). Il sistema basato sulla tessera carburante rende più difficili e più rischiosi gli abusi; inoltre, ha un immediato effetto di riduzione delle quantità di carburante richieste, in quanto ciò che non viene consumato entro il trimestre non può essere accumulato per il periodo successivo, come invece avviene con i buoni cartacei, che non sono peraltro restituibili. Infine, il sistema della tessera carburante non ha alcun costo per lo Stato, in quanto la società che gestisce le carte fornisce un servizio alle aziende petrolifere; esso è già stato sperimentato ed ha quindi già ottenuto l'assenso dell'Agenzia delle Dogane.

Su richiesta dell'Ispettorato Generale, la questione è stata approfondita ed analizzata insieme al Cerimoniale, e si è concordato sull'opportunità di generalizzare il sistema delle carte carburante, al fine di renderlo obbligatorio per tutte le Rappresentanze Diplomatiche, abolendo di conseguenza il sistema, ancora prevalente, dei buoni carburante.

#### Capitolo IV – Informatizzazione dei bilanci degli Istituti Italiani di Cultura.

In ragione dei rilievi formulati nel corso di varie missioni ispettive condotte presso gli Istituti di Cultura (IIC), riguardanti perlopiù aspetti di natura amministrativo-contabile, è emersa la necessità che gli IIC, come le altre sedi della rete diplomatico-consolare, siano inseriti in un sistema informatico uniforme di gestione della contabilità.

Al riguardo, l'Amministrazione ha realizzato una applicazione informatica *ad hoc* ad uso degli Istituti di Cultura, delle loro Rappresentanze diplomatiche o consolari di riferimento e della Direzione Generale cui essi fanno capo, che consenta la gestione di tutte le fasi della contabilità, la de-materializzazione dei documenti e la

ricezione, da parte degli organi di controllo, dei bilanci per via telematica. Un nuovo regolamento è in fase avanzata di approvazione d'intesa con il MEF e la Funzione Pubblica.

## Capitolo V –L'organizzazione del semestre di Presidenza italiana del Consiglio dell'Unione europea e le attività di prevenzione e lotta alla corruzione

La Presidenza Italiana del semestre ha posto la lotta alla corruzione e la massima trasparenza fra i suoi obiettivi principali, sia in termini di correttezza delle procedure amministrative adottate che di azione politica di promozione della lotta alla corruzione nel contesto internazionale. Ha perseguito questi obiettivi grazie al coinvolgimento in maniera significativa dei cittadini, attraverso la partecipazione alla stesura delle priorità della Presidenza; le informazioni riguardanti gli obiettivi della Presidenza sono state rese pubblicamente accessibili, ed è stato riconosciuto che il sito web di comunicazione degli eventi era completo e di facile utilizzo.

L'obiettivo del contenimento dei costi e della trasparenza della spesa è stato perseguito in diversi modi. L'organizzazione del semestre ha in primo luogo firmato con l'Agenzia delle Entrate un protocollo d'intesa per l'espletamento di servizi tecnico-estimativi, per accertare preventivamente la regolare esecuzione dei lavori su immobili e della fornitura di beni mobili e di servizi, utilizzando anche il mercato elettronico della Pubblica Amministrazione; ha espletato gli adempimenti di legge presso l'Autorità Nazionale Anticorruzione in termini di tracciabilità dei flussi finanziari, per intercettare i fenomeni di intrusione criminale nella contrattualistica pubblica e rendere trasparenti i contratti pubblici. Sono stati pubblicati sul sito istituzionale del Ministero i dati relativi agli impegni finanziari assunti ed ai contratti stipulati, e si è dato corso alle richieste di accesso agli atti formulate dagli aventi titolo.

Dal punto di vista della promozione internazionale della lotta alla corruzione la Presidenza Italiana ha inserito tra le sue priorità tutti i principali temi anticorruzione: è riuscita a raggiungere un compromesso sulla Direttiva Antiriciclaggio con l'accordo dei Governi europei sulla creazione di registri centralizzati dei titolari effettivi delle società, ed ha compiuto notevoli progressi nel percorso di istituzione della figura del Procuratore Europeo. Gli obiettivi della Presidenza erano in linea con l'Agenda dell'UE.

Transparency International ha elogiato la Presidenza Italiana, che ha dato priorità a tutti e quattro i principali temi in materia di anticorruzione.

## Capitolo VI – Altre iniziative perseguite dal Ministero degli Esteri e della Cooperazione Internazionale

All'interno della sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale "esteri.it", sono contenuti i documenti, le informazioni e i dati la cui pubblicazione è prevista dalla disciplina sulla trasparenza (d. lgs. 33/2013 e pertinenti direttive dell'ANAC). Per "trasparenza", si intende, come previsto dalla normativa, l'accessibilità per via telematica, da parte dell'utenza interna ed esterna, ad ogni aspetto rilevante per valutare l'operato dell'Amministrazione. Questa comprende tutti i dati necessari per una corretta comprensione e valutazione delle modalità organizzative e gestionali dell'Amministrazione, dei suoi risultati e dell'uso delle risorse. Con la pubblicazione del "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, 2015-2017", il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale ha confermato il suo impegno per la diffusione della cultura della legalità, nella convinzione che la trasparenza sia uno strumento essenziale per migliorare la performance dell'amministrazione nonché un potente "anticorpo" per la prevenzione dei fenomeni corruttivi.

Il Programma individua alcune importanti priorità di azione. Sul piano tecnico, il Ministero sta progressivamente attuando, nelle materie in cui ciò è tecnicamente possibile, l'informatizzazione del flusso di pubblicazione dei dati, in modo da assicurarne il trasferimento diretto e automatico dagli uffici originatori alle sezioni del sito "Amministrazione Trasparente". Prosegue, inoltre, l'ammodernamento tecnico e grafico del portale e l'upgrade dei siti web della rete estera, con l'obiettivo di assicurare la piena compatibilità e fruibilità con smartphone e tablet nonché con gli strumenti più diffusi di social networking.

Sul piano dei contenuti, il MAECI sta sviluppando una modalità di pubblicazione del proprio bilancio profondamente rinnovata per rendere visibile in maniera chiara, anche ai non addetti ai lavori, la destinazione delle risorse finanziarie affidate al MAECI. L'impegno a garantire un'autentica trasparenza del bilancio è, infatti, strumento essenziale per attuare i principi costituzionali di eguaglianza, imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche.

Perseguendo l'obiettivo di un'ampia valorizzazione di quanto viene realizzato dal Ministero a beneficio di cittadini, imprese e istituzioni italiani, il MAECI sta anche ottimizzando la presenza sul sito di informazioni e servizi per l'internazionalizzazione delle imprese italiane. Il sito costituisce inoltre il principale strumento per tenere informata l'opinione pubblica sull'attuazione della Riforma della cooperazione italiana allo sviluppo (l. 125/2014).

Infine, sul piano organizzativo, il MAECI intende: individuare dei referenti per la trasparenza presso gli Uffici periferici; responsabilizzare le singole Direzioni Generali e Servizi del Ministero, delegando loro, nelle aree di competenza, il compito di assicurare gli aggiornamenti dei dati, osservare le scadenze previste e promuovere

gli adeguamenti necessari; promuovere specifici moduli formativi sulla trasparenza per i dipendenti dell'Amministrazione centrale e per quelli destinati in servizio all'estero.

## Sezione V – Collegamento con il ciclo della *performance*

Per il 2015 all'Ispettorato Generale del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale è stato assegnato l'obiettivo strutturale di contribuire a “migliorare l'efficienza/efficacia delle strutture MAECI, promuovendo legalità e trasparenza. Assicurare un flusso di verifiche degli Uffici all'estero per ottimizzare la spesa, affinare i parametri per la difesa delle Sedi e innalzare i livelli di sicurezza del personale”.

Esso si articola in due obiettivi operativi. Il primo riguarda le missioni ispettive e consiste nell'effettuare verifiche ispettive ed attività di monitoraggio per verificare il corretto funzionamento degli Uffici centrali e periferici, con particolare riguardo all'ottimizzazione della spesa e all'azione svolta per promuovere il Sistema Italia. Il secondo concerne le missioni dei militari dell'Arma dei Carabinieri e consiste nel vigilare sulla sicurezza delle Sedi all'estero attraverso missioni del personale dell'Arma dei Carabinieri.

In termini di raggiungimento degli obiettivi (rilevabili sul programma *Performae*), con riferimento al 2014 si constata che, a fronte di 12 missioni ispettive previste in sede di individuazione degli obiettivi, ne sono state svolte 50; mentre, con riguardo alle missioni brevi dei militari dell'Arma, a fronte di un numero atteso di 60, ne sono state effettuate 75.

## Conclusioni

La funzione principale del presente Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione del MAECI è di assicurare l'attuazione coordinata delle strategie di prevenzione della corruzione nel Ministero. L'adozione del Piano non si configura quindi come un'attività *una tantum*, bensì come un processo ciclico in cui le strategie e gli strumenti vengono via via affinati, modificati o sostituiti in relazione al *feedback* ottenuto dalla loro applicazione.

Inoltre, l'adozione del Piano tiene conto dell'esigenza di uno sviluppo graduale e progressivo del sistema di prevenzione, nella consapevolezza che il successo degli interventi dipende in larga misura dal consenso sulle politiche di prevenzione, dalla



loro accettazione e dalla concreta promozione delle stesse da parte di tutti gli attori coinvolti.

Successivamente alla sua approvazione da parte dell'organo di indirizzo politico (il Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale), il Piano è pubblicato sul sito web dell'Amministrazione e diramato capillarmente presso tutto il personale del Ministero.



*Ministero degli Affari Esteri*

DIREZIONE GENERALE  
PER LA COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO

## ***LA GESTIONE DEL RISCHIO NELLA DGCS***

## 1. Introduzione

Il controllo interno è un processo integrale che viene effettuato da elementi dell'entità gestione e personale ed è progettato per affrontare i rischi e fornire la ragionevole certezza che nel perseguimento della missione dell'ente, i seguenti obiettivi generali sono stati raggiunti:

- esecuzione ordinata, etica, economica, efficiente ed efficace delle operazioni;
- adempimento degli obblighi di assunzione di responsabilità;
- rispetto della normativa e dei regolamenti vigenti;
- salvaguardia delle risorse contro perdite, abusi e danni.

Il controllo interno è costituito da cinque componenti interdipendenti:

- ambiente di controllo
- valutazione del rischio
- attività di controllo
- informazione e comunicazione
- monitoraggio

Questo documento riguarda l'introduzione della gestione del rischio alla D.C.G.S.

## 2. La gestione del rischio nella DGCS

La **gestione del rischio** (*risk management*) è il processo mediante il quale si misurano o si stimano i rischi che possono influenzare le attività e gli obiettivi di un'organizzazione e si sviluppano strategie per governarli.

La definizione di **rischio** fa riferimento all'effetto dell'incertezza sulle attività o sugli obiettivi di un'organizzazione.

Si ricomprendono, pertanto, fra i rischi, tutti gli eventi che, al loro manifestarsi, hanno un impatto sul raggiungimento degli obiettivi politici, strategici ed operativi dell'organizzazione.

Quantunque la definizione sia legata ad effetti negativi, recentemente il concetto di rischio tende ad ampliarsi in "rischio/opportunità", dove insieme ad impatti negativi (minacce) sono associati anche potenziali impatti positivi (opportunità) da perseguire. Questo tipo di rischio è correlato, in genere, alle innovazioni introdotte nell'organizzazione, che comportano l'adattamento a nuove circostanze o aspettative. Se l'organizzazione non è capace di superare i limiti tradizionali ed attuare cambiamenti, il rischio che la sua attività divenga meno efficace, meno pertinente e più obsoleta, verosimilmente, aumenta in maniera significativa.

Il processo coinvolge, a vari livelli, tutta l'articolazione della Direzione Generale.

Il **Direttore Generale** è il responsabile ultimo della gestione della DGCS e assicura un'adeguata individuazione e gestione dei "rischi critici" (cfr. infra). A tal fine è nominato, con apposito ordine di servizio, un "**Risk Manager**", con il compito di coordinare tale processo.

Il prodotto finale è il **registro del rischio**, (foglio 1 dell'Allegato) nel quale vengono indicati gli obiettivi operativi e le attività specifiche di ciascun ufficio della Direzione generale, le caratteristiche dei rischi identificati e le azioni pianificate per farvi fronte. Della tenuta e aggiornamento del Registro del rischio è responsabile il Risk Manager.

Il processo di *risk management* si articola in 5 fasi:

- Identificazione degli obiettivi
- Identificazione e valutazione dei rischi
- Individuazione della risposta al rischio
- Definizione del piano d'azione per la risposta al rischio
- Follow-up del piano d'azione

## **2.1. Identificazione degli obiettivi**

In questa fase devono essere identificate le attività e gli obiettivi da coprire con azioni di *risk management*. Il documento di partenza per questa operazione è il piano strategico annuale, dove sono definiti gli obiettivi e le attività specifiche che l'organizzazione intende perseguire nel periodo preso in considerazione.

Per la DGCS, l'identificazione delle attività specifiche di ciascun Ufficio è stata effettuata sulla base della mappatura realizzata per la definizione del Piano della Performance in attuazione del d.lgs. 150/2009 (decreto "Brunetta").

Nella **colonna 2** del registro sono state riportate le attività specifiche individuate per ciascun Ufficio della DGCS, così come individuate dal Decreto del Ministro dell'11.10.2010 n.2060.

Per migliorare l'efficacia del processo di *risk management* è stata posta particolare attenzione nell'individuazione delle attività e aree più critiche, come ad esempio attività, processi o sistemi nuovi per la DGCS (ad es. *audit* per l'accesso alla cooperazione delegata) o che hanno subito recentemente cambiamenti significativi, o che, al contrario, da tempo non sono sottoposti a riesame o revisione e potrebbero risultare obsoleti (ad es. procedure per cofinanziamento dei progetti promossi).

## **2.2. Identificazione e valutazione dei rischi**

L'identificazione dei rischi, secondo l'approccio prescelto per questo esercizio (*objective – based risk identification*) deve partire dagli obiettivi individuati in precedenza; come già evidenziato, tutti gli eventi che possono mettere in pericolo o rendere più difficoltoso il raggiungimento di un obiettivo considerato "critico" devono essere identificati come "rischio".

### a) identificazione della tipologia di rischio

In funzione dell'origine del rischio possono individuarsi rischi esterni ed interni, a seconda che abbiano o meno origine nell'ambito della DGCS.

I **rischi esterni** sono relativi al contesto esterno alla DGCS. Sono esterni, pertanto, i rischi legati a:

- *macro ambiente*, cioè al contesto geo-politico, macro-economico e sociale o all'ambiente naturale in cui si svolge l'attività della DGCS; ad esempio possono avere un impatto negativo sugli obiettivi della DGCS eventi quali instabilità politica, questioni sociali, crisi finanziarie, disastri naturali, epidemie, etc);
- *decisioni politiche e priorità definite al di fuori della DGCS* (ad esempio decisioni in materia di bilancio pubblico);
- *scelte e/o performance dei partner esterni* con i quali la DGCS entra a vario titolo in relazione per lo svolgimento delle sue attività (*Unione europea, OOII, Governi partner, consulenti e fornitori di beni e servizi*).

I **rischi interni** possono invece essere originati da:

- *processi di programmazione e pianificazione;*
- *struttura organizzativa e personale;*
- *aspetti giuridico/formali*
- *canali/flussi di comunicazione e informazione.*

La tipologia di rischio deve essere indicata nella **colonna 3** del registro del rischio.

Ai fini della redazione del Piano Triennale 2011 -2013 per la Trasparenza e l'Integrità del Ministero degli Affari Esteri (Appunto SEGR-Unità di Coordinamento MAE00737102011-03-10 del 10.03.2011), questa Direzione Generale è stata considerata ad alto rischio di cattiva gestione e a medio rischio di corruzione. Occorrerà, pertanto, nell'analisi dei rischi interni, riservare particolare attenzione a questi due aspetti.

#### b) individuazione e descrizione del rischio

I rischi presi in considerazione devono essere chiaramente definiti e formulati con la massima precisione possibile. Nella loro formulazione devono essere messi in evidenza due elementi fondamentali:

- la principale *causa* del rischio, cioè il problema di fondo dal quale esso viene originato;
- le potenziali conseguenze negative (*impatto*) che si possono avere sull'attività/obiettivo.

La descrizione del rischio va inserita nella **colonna 4** del registro.

#### c) valutazione della significatività del rischio

La valutazione della significatività del rischio tiene conto sia dell'intensità dell'impatto, cioè della conseguenza della manifestazione del rischio valutata qualitativamente e quantitativamente, sia della probabilità presunta che questo possa verificarsi.

La valutazione dell'impatto e della probabilità si basa spesso su elementi soggettivi ma può anche essere supportata da dati oggettivi, relativi, ad esempio, ad eventi già verificatisi in passato.

Il livello stimato di **impatto** del rischio, che dovrà essere indicato nella **colonna 5** del registro, deve essere valutato con riferimento alla Direzione nel suo complesso, secondo una scala su 3 livelli:

*Alto* = Mancato raggiungimento di obiettivi chiave, con un impatto molto significativo sugli obiettivi della Direzione e conseguenze anche sulla credibilità dell'organizzazione.

*Medio* = Seri ritardi e/o mancato raggiungimento di obiettivi operativi, considerevole riduzione dell'efficacia rispetto a quella prevista e/o significativo incremento dei costi rispetto allo stanziamento iniziale.

*Basso* = Tollerabile ritardo nel raggiungimento degli obiettivi, lieve riduzione dell'efficacia delle azioni o modesti incrementi nel livello dei costi.

Anche la valutazione della probabilità di verifica del rischio deve essere valutata in base ad una scala su tre livelli – alta, media, bassa – prendendo in considerazione la frequenza stimata del rischio, nonché l'eventuale esistenza di misure da mettere in atto per ridurla e la relativa efficacia.

Il livello stimato di probabilità deve essere indicato nella **colonna 6** del registro del rischio.

Solamente i rischi più significativi – per livello di impatto e probabilità - devono essere inseriti nel registro del rischio.

### **2.3. Individuazione della risposta al rischio**

Esistono quattro possibili tipi di risposta al rischio (**colonna 7** del registro):

- *Evitare il rischio*, ad esempio ridefinendo le attività o gli obiettivi, in maniera tale, quando fattibile, da annullarne l'impatto. Significa ugualmente non realizzare un'attività che potrebbe comportare rischi.
- *Mitigare o "ottimizzare" il rischio*, ad esempio migliorando i controlli o mettendo in atto altre azioni rilevanti ai fini della riduzione della gravità o della probabilità dell'impatto. E' la risposta di gran lunga più comune, che non significa evitare il rischio, ma contenerne l'impatto ad un livello accettabile per l'organizzazione.
- *Trasferire il rischio o dividerlo con altri soggetti*. Per alcuni rischi, la migliore risposta è quella di trasferirli; la maniera classica è la stipula di un'assicurazione. Nell'ambito della DGCS sono trasferibili alcuni rischi legati al personale e

all'organizzazione, ma difficilmente trasferibili i rischi legati al raggiungimento degli obiettivi propri di cooperazione.

- *Accettare il rischio.* E' la risposta classica quando i rischi non possono essere mitigati o non è economicamente conveniente mitigarli (nel senso che il costo dell'azione mitigatrice è sproporzionato rispetto al beneficio ottenibile con la mitigazione del rischio).

## 2.4. Definizione del piano d'azione per fronteggiare il rischio

Il tipo di risposta prescelta per ciascun rischio deve essere implementato in un piano d'azione concreto e dettagliato, volto a fronteggiare il rischio, riducendone la frequenza o l'impatto potenziale.

Le azioni individuate dovrebbero essere il più possibile:

- *Specifiche*, rispetto alla riduzione della frequenza o dell'impatto del rischio;
- *Misurabili*, sia qualitativamente che quantitativamente;
- *Realistiche e fattibili*
- *Definite nel tempo*, in quanto deve essere individuato il momento in cui l'azione deve essere completata.

Per ciascuna azione, nel registro del rischio, deve essere inserita una breve descrizione (**colonna 8**), il soggetto responsabile (**colonna 9**) e il termine entro la quale deve essere realizzata (**colonna 10**).

## 2.5. Follow-up del piano d'azione

L'implementazione del piano d'azione deve essere accompagnata da una costante verifica della pertinenza e dell'efficacia dell'azione. A tal fine è necessario un monitoraggio costante, visto che i rischi identificati possono evolversi o possono sorgere nuovi rischi che rendono le azioni programmate meno efficaci o, addirittura, inadeguate.

Le modalità di *follow up* delle azioni devono essere descritte nella **colonna 11** del registro del rischio.

## 2.6. Individuazione dei rischi critici della DGCS

Un rischio è da considerare "critico" qualora: a) pregiudichi il raggiungimento degli obiettivi strategici della DGCS; b) determini violazioni di legge c) comporti perdite finanziarie d) metta a rischio la sicurezza del personale e) comporti un serio danno per l'immagine e la reputazione della DGCS.

In tale contesto, dovranno essere oggetto di particolare attenzione tutti quei rischi: ad impatto alto; ad impatto medio, associati almeno ad una probabilità alta; i rischi orizzontali, comuni a un numero elevato di Uffici DGCS.

I rischi critici dovranno essere registrati nel Foglio2 del Registro del Rischio

## **2.7. Diffusione della cultura del Risk Management**

Verranno intraprese adeguate misure per la diffusione della cultura del Risk Management nell'ambito della DGCS, attraverso adeguate sessioni informative.

- In Allegato: matrice di Registro del Rischio.



OBIETTIVI		RISCHI					PIANI D'AZIONE			
Ufficio	Obiettivo Operativo - Attività Specifica / Prodotti	Tipo di rischio	Descrizione del rischio	Impatto	Probabilità	Tipo di risposta	Descrizione dell'azione	Responsabile	Scadenza	Follow-up
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
DGCS 1	<b>Predisposizione della posizione italiana nei consessi decisionali e di discussione in sede UE (ivi incluso il Consiglio Sviluppo e i Comitati di Gestione del FES e del DCI) /</b> Position paper, deliberazioni su programmi nell'ambito dei Comitati di Gestione, documentazioni predisposte per CAE, Sviluppo, Informale Sviluppo e riunioni DDGG Sviluppo UE	Esterno	Motivi di bilancio e carenze di personale potrebbero impedire la partecipazione ad alcune riunioni.	Medio	Bassa	Mitigazione	Pianificazione dettagliata dei calendari delle riunioni e dei partecipanti	Capo Ufficio	ciclica	Verifica costante dell'aggiornamento di calendari e partecipazione
		Interno	Le posizioni chiave dell'Italia potrebbero avere scarso seguito come conseguenza di mancata concertazione preventiva con i partner europei; le informazioni necessarie potrebbero non essere tempestivamente disponibili a causa di non adeguato coordinamento con gli interlocutori di riferimento				Networking informale con gli altri Stati Membri, predisposizione di obiettivi specifici per le riunioni, circolazione delle informazioni al termine delle riunioni; consolidare rapporti e relazioni con interlocutori a BXL/ Promuovere circolazione informazioni con Uffici/DDGG MAE/rete Ambasciate/UTL			Verifica costante dell'aggiornamento della posizione italiana; monitoraggio sull'adeguato scambio di informazioni, in occasione dei Comitati di gestione, con altri Uffici/DDGG MAE e rete RAPUE/Ambasciate/UTL
	<b>Promozione della partecipazione di attori italiani (istituzionali, società civile e settore privato) alla definizione e all'esecuzione dei programmi di cooperazione allo sviluppo dell'UE /</b> Attuazione della partecipazione al Codice di Condotta dell'UE in materia di Divisione del Lavoro (DoL) tra donatori (programmazione congiunta, gestione centralizzata indiretta di fondi UE, etc.) / Attività di "dissemination"	Esterno	Insufficiente interesse degli interlocutori o incompletezza delle informazioni diffuse potrebbero causare una ridotta partecipazione	Basso	Bassa	Mitigazione	Sensibilizzazione degli interlocutori esterni sulle tematiche UE e verifica preventiva della completezza/adeguatezza delle informazioni a disposizione	Capo Sezione I	azione continuata	Adeguate programmazione delle attività seminariali e di comunicazione
		Interno	Insufficiente coordinamento con Uffici/DDGG MAE/rete Ambasciate/UTL nella attività di programmazione ed esecuzione di programmi UE				Definizione e attuazione di strutturate azioni di coordinamento a supporto delle strutture impegnate, a vario titolo, nella programmazione ed esecuzione di programmi UE			Monitoraggio sull'adeguato flusso di informazioni e di indicazioni sulle modalità operative inviate agli Uffici/DDGG MAE/rete Ambasciate/UTL/attori italiani

OBIETTIVI		RISCHI					PIANI D'AZIONE			
Ufficio	Obiettivo Operativo - Attività Specifica / Prodotti	Tipo di rischio	Descrizione del rischio	Impatto	Probabilità	Tipo di risposta	Descrizione dell'azione	Responsabile	Scadenza	Follow-up
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
DGCS 2	Monitoraggio progetti finanziati alla FAO	Interno	Esigenze organizzative dell'Ufficio ed insufficienza di personale potrebbero impedire la partecipazione a missioni di monitoraggio di durata pari o superiore a cinque giorni.	Medio	Media	Mitigazione	Pianificare con congruo anticipo ed in maniera elastica, di concerto con la FAO, le missioni di monitoraggio	Capo Ufficio/Vicario	Ciclica	Elaborazione di un calendario consolidato ed elastico delle missioni di monitoraggio
		Esterno	Incompleta ed intempestiva trasmissione della documentazione tecnica da parte della FAO impedirebbe l'avvio delle azioni di monitoraggio	Medio	Bassa	Mitigazione	Sensibilizzare e sollecitare la FAO ad una completa e tempestiva trasmissione della documentazione tecnica	Capo Ufficio/Vicario	Ciclica	Verifica della completa e regolare trasmissione della documentazione tecnica
	Contributi alle principali OO.II.	Interno	La carenza, anche temporanea, di profili professionali idonei alla gestione amministrativo-contabile dei contributi, obbligatori e volontari, agli OO.II. potrebbe ritardare l'erogazione dei contributi stessi	Medio	Media	Mitigazione	Assicurare la tempestiva assegnazione e sostituzione del personale addetto	Capo Ufficio/Vicario	Ciclica	Puntuale programmazione delle partenze e delle assegnazioni del personale
		Esterno	Ritardato invio della documentazione da parte degli OO.II. potrebbe dilatare i tempi di istruttoria per l'erogazione dei contributi	Medio	Media	Mitigazione	Sensibilizzare gli OO.II. all'invio puntuale della documentazione	Capo Ufficio/Vicario	Ciclica	Verifica periodica della ricezione della documentazione da parte degli OO.II.
		Esterno	Ritardata assegnazione dei fondi da parte del MEF potrebbe compromettere l'assegnazione dei contributi nei termini previsti con sensibili ricadute in termini di autorevolezza ed immagine della cooperazione italiana	Medio	Media	Mitigazione	Sollecitare al MEF l'assegnazione dei fondi	Capo Ufficio/Vicario	Ciclica	Solleciti periodici al MEF

OBIETTIVI		RISCHI					PIANI D'AZIONE			
Ufficio	Obiettivo Operativo - Attività Specifica / Prodotti	Tipo di rischio	Descrizione del rischio	Impatto	Probabilità	Tipo di risposta	Descrizione dell'azione	Responsabile	Scadenza	Follow-up
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
DGCS 3	Iniziative di cooperazione / Gestione fondi di cooperazione	Esterno/interno	Errata percezione delle priorità, informazioni non complete, attività di monitoraggio in loco non efficace o impostazioni metodologiche non corrette potrebbero provocare ritardi / incongruenze nell'identificazione e formulazione delle iniziative. Le deroghe previste dalla normativa, indispensabili per il buon esito delle iniziative, potrebbero comunque favorire o incentivare episodi di corruzione.	Alto	Media	Mitigazione	Adozione e verifica della completezza degli indicatori utilizzati ex ante, avendo cura di garantire la presenza di "definizioni", "unità di misura", "baseline", "target" e "collocazione temporale". Individuazione delle priorità in fase di programmazione, sia per paesi che per settori di intervento. Individuazione degli elementi/fasi potenzialmente a maggiore rischio di corruzione.	Capo Ufficio / Direttore UTL / Capo Missione	Azione continuata	Monitoraggio delle condizioni politiche, sociali ed economiche dei paesi di competenza al fine di individuare le priorità di intervento. Verifica continua della correttezza delle procedure applicate, con particolare riferimento alle procedure in deroga
	Promuovere una progressiva azione di phasing out dai Paesi non prioritari, ai sensi delle Linee guida triennali della Cooperazione allo Sviluppo, concentrando l'aiuto su quelli indicati nelle medesime come prioritari.	Esterno/interno	Ritardi nell'implementazione dei progetti nei Paesi in phasing-out prevederà ulteriori impegni del personale addetto limitando la capacità dell'Ufficio per i Paesi prioritari	Medio	Medio	Mitigazione	Razionalizzazione degli strumenti finanziari e nuove e più mirate tipologie d'intervento.	Capo Ufficio	Azione continuata	controllo e monitoraggio di tutte le iniziative in corso al fine di garantire un'efficace phasing out nei tempi previsti.

OBIETTIVI		RISCHI					PIANI D'AZIONE			
Ufficio	Obiettivo Operativo - Attività Specifica / Prodotti	Tipo di rischio	Descrizione del rischio	Impatto	Probabilità	Tipo di risposta	Descrizione dell'azione	Responsabile	Scadenza	Follow-up
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
DGCS 4	Programmazione finanziaria della cooperazione allo sviluppo in Africa Sub-sahariana / Gestione capitoli di spesa di competenza	esterno	Motivi di bilancio, ascrivibili a provvedimenti imprevisi del MEF, potrebbero condizionare la programmazione finanziaria degli interventi, compromettendo il raggiungimento degli obiettivi prefissati in taluni Paesi.	Medio	media	Mitigazione	Definizione delle priorità relative alla decretazione di impegni per interventi che rischierebbero di essere interrotti o compromessi per via della decurtazione delle disponibilità di competenza.	Capo ufficio	Azione continuata	Costante monitoraggio, di raccordo con le Sedi tecniche coinvolte negli interventi, delle necessità reali di spesa.
	Gestione dei progetti di cooperazione / Gestione risorse per progetti di cooperazione in corso	esterno	Informazioni non complete, attività di monitoraggio in loco non efficace o impostazioni metodologiche non corrette potrebbero provocare ritardi / incongruenze nell'identificazione e formulazione delle iniziative. Rilievi da parte del Ministero dell'Economia/UCB su decreti di impegno/pagamento potrebbero condizionare l'emissione di mandati inerenti i singoli progetti. Le deroghe previste dalla normativa, indispensabili per il buon esito delle iniziative, potrebbero comunque favorire o incentivare episodi di corruzione.	Alto	media	Mitigazione	Adozione e verifica della completezza degli indicatori utilizzati ex ante, avendo cura di garantire la presenza di "definizioni", "unità di misura", "baseline", "target" e "collocazione temporale". Autoverifica preliminare e completa prima di inviare i provvedimenti in UCB. Raccolta di elementi necessari al superamento del rilievo, se occorre, d'intesa con Ambasciate/UTL coinvolte. Individuazione degli elementi/fasi potenzialmente a maggiore rischio di corruzione.	Capo Ufficio / Direttore UTL / Capo Missione	Azione continuata	Monitoraggio sulle tipologie di rilievi avanzati dal MEF e successiva compilazione di un 'manuale' di <i>lessons learned</i> .
	Promuovere una progressiva azione di phasing out dai Paesi non prioritari, ai sensi delle Linee guida triennali della Cooperazione allo Sviluppo, concentrando l'aiuto su quelli indicati nelle medesime come prioritari.	esterno	Decisioni di indirizzo politico-strategico esterne alla DGCS potrebbero modificare le Linee-guida che la DGCS a cadenza annuale si dà in ottemperanza al principio di concentrazione dell'aiuto in sede OCSE.	Alto	media	Accettazione	Adeguamento degli indirizzi strategici e delle Linee-guida della Cooperazione italiana alle 'nuove' decisioni politiche.	Capo Ufficio in coordinamento con il Direttore Generale	Azione continuata	Ripianificazione flessibile degli interventi.

OBIETTIVI		RISCHI					PIANI D'AZIONE			
Ufficio	Obiettivo Operativo - Attività Specifica / Prodotti	Tipo di rischio	Descrizione del rischio	Impatto	Probabilità	Tipo di risposta	Descrizione dell'azione	Responsabile	Scadenza	Follow-up
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
DGCS 5	Gestione dei progetti di cooperazione / Progetti di cooperazione in corso	Interno/esterno	Errata percezione delle priorità, informazioni non complete, attività di monitoraggio in loco non efficace o impostazioni metodologiche non corrette potrebbero provocare ritardi / incongruenze nell'identificazione e formulazione delle iniziative	Alto	Media	Mitigazione	Consolidare le relazioni con le possibili controparti, attraverso la Rete Ambasciate/UTL e invio di missioni di esperti in loco, standardizzazione delle procedure e confronto con le best practices internazionali. Adozione e verifica della completezza degli indicatori utilizzati ex ante, avendo cura di garantire la presenza di "definizioni", "unità di misura", "baseline", "target" e "collocazione temporale"	Capo Ufficio responsabili paese direttore UTL	ciclica	costante informazione e raccordo con con Direttore Generale/Uffici DGCS e Rete Ambasciate/UTL
		Interno	Nell'elaborazione dei decreti di impegno, possibile ritardato o decurtazione delle risorse previste dalle Leggi di finanziarie ovvero di rifinanziamento delle missioni internazionali di pace, a causa di decisioni politiche, potrebbero ritardare l'erogazione effettiva dei contributi.	Medio	Media	accettazione/ mitigazione	Pianificazione flessibile degli interventi		Ciclica	pianificazione flessibile degli interventi
		Interno/esterno	Nella predisposizione di accordi e convenzioni / modifiche, una non accurata interazione/negoziazione con le controparti potrebbe pregiudicare la buona gestione dell'esecuzione degli accordi.	Medio	Media	Mitigazione	consolidare le relazioni con le controparti in loco e sollecitare frequentemente, attraverso la Rete Ambasciate/UTL	Capo Ufficio funzionario vicario responsabili paese dir. UTL	Ciclica	costante interazione con la Rete Ambasciate/UTL
		Esterno	Nel trasferimento di fondi alle controparti, gli elevati importi e, ove applicabili, le deroghe previste dalla normativa, indispensabili per il buon esito delle iniziative, potrebbero comunque favorire o incentivare episodi di corruzione.	Alto	Media	Mitigazione	Individuazione degli elementi/fasi potenzialmente a maggiore rischio corruzione e inserimento degli interventi di cooperazione in procedure e schemi di monitoraggio internazionali	Capo Ufficio / Direttore UTL / Capo Missione	Azione continuata	Verifica continua della correttezza delle procedure applicate, con particolare riferimento alle procedure in deroga

OBIETTIVI		RISCHI					PIANI D'AZIONE			
Ufficio	Obiettivo Operativo - Attività Specifica / Prodotti	Tipo di rischio	Descrizione del rischio	Impatto	Probabilità	Tipo di risposta	Descrizione dell'azione	Responsabile	Scadenza	Follow-up
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
DGCS 3		interno	Predisposizione di documentazione - Possibilità che le informazioni necessarie non siano tempestivamente disponibili a causa di un difetto di coordinamento con gli interlocutori (Direzione Generale/Uffici MAE/Rete Ambasciate/UTL).	Medio	Bassa	Mitigazione	Consolidare rapporti e relazioni con interlocutori locali nei paesi di riferimento/ Promuovere circolazione informazioni con Uffici/DDGG MAE/Rete Ambasciate/UTL	Capo Ufficio funzionario vicario e responsabili paese	Azione Continuata	Costante verifica ed aggiornamento del quadro dei progetti in corso per Paese e predisposizione di schede di riferimento
		interno	Redazione di note informative per DG/VDG - Possibilità che le Note non siano tempestivamente disponibili a causa di diminuzione delle risorse umane e/o un difetto di coordinamento con altri uffici Direzione Generale/Uffici DGCS/Rete Ambasciate/UTL.	Basso	Bassa	Mitigazione	Promuovere migliore pianificazione e circolazione informazioni con Direzione Generale/Uffici DGCS/Rete Ambasciate/UTL	Direttore UTL	Azione Continuata	Costante aggiornamento e periodico scambio di informazioni con gli interlocutori
	<b>Efficacia dell'aiuto pubblico allo sviluppo</b> / Concentrazione dell'aiuto nei paesi prioritari	Interno/esterno	Possibilità di non poter conoscere i risultati e gli obiettivi delle iniziative a causa di limitato / errato utilizzo di indicatori adeguati	Medio	Media	Mitigazione	Adozione dei marker di efficacia.	Capo Ufficio responsabili paese	Azione Continuata	Costante aggiornamento e periodico scambio di informazioni con gli interlocutori. Controllo qualità dei documenti sottoposti ad approvazione
	<b>Dare attuazione all'Accordo Generale (AG) di Cooperazione con l'Afghanistan ed alle attività da esso previste nella misura consentita dalle risorse finanziarie messe a disposizione di questa DGCS e in coerenza con le priorità settoriali e l'ownership</b>	e/i	Sono presenti i medesimi rischi indicati per la generalità delle iniziative di cooperazione finanziate dall'Ufficio V. Esiste inoltre un rischio specifico legato alle condizioni di sicurezza del Paese, che potrebbero rendere difficoltoso o impedire la realizzazione ed il monitoraggio delle iniziative.	Medio	Alta	Mitigazione	Ci si avvale di istituzioni ed organizzazioni locali, con capacity-building in località con migliori condizioni di sicurezza	Capo Ufficio / Direttore UTL / Capo Missione	Azione continuata	Costante aggiornamento e periodico scambio di informazioni con gli interlocutori
		esterno	Il citato rischio specifico legato alle condizioni di sicurezza del Paese potrebbe non consentire la realizzazione degli interventi.	Alto	medio	Mitigazione	Flessibilità nella programmazione dei singoli interventi, scelta di progetti e strumenti sperimentati	Capo ufficio Direttore UTL	Azione continuata	Costante aggiornamento e periodico scambio di informazioni con gli interlocutori

OBIETTIVI		RISCHI					PIANI D'AZIONE			
Ufficio	Obiettivo Operativo - Attività Specifica / Prodotti	Tipo di rischio	Descrizione del rischio	Impatto	Probabilità	Tipo di risposta	Descrizione dell'azione	Responsabile	Scadenza	Follow-up
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
DGCS 6	Gestione delle emergenze / contributi per le emergenze	Esterno	1. La riduzione delle risorse a disposizione dell'Ufficio per l'avvio di nuovi programmi potrebbe impedire l'avvio delle iniziative programmate per assenza di fondi.	Medio	Medio	1) Mitigazione	1) Ridefinizione della programmazione delle attività in base alle risorse rese disponibili	Capo Ufficio	Azione Immediata	Costanti rapporti con la Direzione Generale per verifica risorse
		Esterno	2. Impossibilità o incapacità degli enti esecutori selezionati (OO.It., ONG, altri enti) di avviare/gestire i programmi d'emergenza identificati dall'Ufficio; a causa di situazioni di rischio Paese e/o eventi non prevedibili dato il contesto di emergenza	Medio	Bassa	2) Mitigazione	2a) Monitoraggio della gestione degli Enti esecutori delle attività di programma; 2b) Assistenza in caso si verificano le condizioni di rischio 2c) Riprogrammazione delle attività.	Capo Ufficio	Azione Immediata/ Azione continua	Contatti costanti con gli enti esecutori e verifica della loro capacità d'azione
		Interno/ Esterno	3. Impossibilità di avviare o proseguire i programmi identificati per sopravvenute difficoltà tecniche, procedurali o per ragioni ambientali e di sicurezza. Le deroghe previste dalla normativa, indispensabili per il buon esito delle iniziative, potrebbero comunque favorire o incentivare episodi di corruzione.	Alto	Medio	3) Mitigazione	3a) Richiesta di pareri giuridico-contabili agli Uffici competenti ed alle sedi estere circa condizioni ambientali; 3b) Ridefinizione della programmazione delle attività in base alle condizioni tecniche, di sicurezza e/o alle nuove procedure amministrativo-contabili. 3c) Individuazione degli elementi/fasi potenzialmente a maggiore rischio corruzione	Capo Ufficio / Direttore UTL / Capo Missione	Azione Immediata/ Azione continua	Contatti costanti con gli Uffici competenti per aggiornamento normativa; verifica costante applicazione normativa, fattibilità progetti e condizioni di sicurezza, con particolare riferimento alle procedure in deroga
	Monitoraggio delle iniziative d'emergenza realizzate in via bilaterale, multilaterale o multilaterale / Valutazioni effettuate	Interno/ Esterno	1. Il mancato o ritardato invio dei relativi rapporti da parte delle Sedi Estere o delle Agenzie Internazionali comporterebbero ritardi o impossibilità di effettuare azioni di monitoraggio	Basso	Basso	Mitigazione	1) Sollecitare invio dei rapporti non pervenuti 2) Distribuzione ordinata dei carichi di lavoro al fine di consentire l'analisi tempestiva dei rapporti pervenuti	Capo Ufficio	Azione Immediata/ Azione continua	Verifica costante dell'invio dei rapporti

OBIETTIVI		RISCHI					PIANI D'AZIONE			
Ufficio	Obiettivo Operativo - Attività Specifica / Prodotti	Tipo di rischio	Descrizione del rischio	Impatto	Probabilità	Tipo di risposta	Descrizione dell'azione	Responsabile	Scadenza	Follow-up
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
DGCS 7	Procedure per la concessione e la revoca dell'idoneità alle ONG / Lettera di richiamo decadenza o revoca idoneità	Interno	La nuova normativa potrebbe causare un forte aumento delle richieste di idoneità potenzialmente accettabili e l'organico dell'Ufficio potrebbe non essere preparato per la gestione di nuovi carichi di lavoro.	Medio	Alta	Mitigazione	Standardizzazione delle procedure e creazione di check-list che possano velocizzare le istruttorie. Creazione di uno scadenzario dell'Ufficio. Verifica sulla possibilità di aumento delle risorse umane	Capo Sezione idoneità	Azione puntuale eseguita. Azione continuata.	Verifica dell'efficace funzionamento degli strumenti predisposti e contestuale revisione in caso di necessità
	Gestione iniziative di cooperazione / Decretazione	Interno	La mancanza di procedure selettive comparative per l'attribuzione dei contributi potrebbe condurre ad una inefficiente ripartizione delle risorse disponibili.	Alto	Media	Evitare	Revisione delibera 73/2006 con l'introduzione di criteri predeterminati e pubblici per l'attribuzione dei contributi. Riflessione sull'erogazione di nuovi contributi nelle more dell'approvazione delle nuove norme.	Capo Ufficio	Azione continuata	Monitoraggio dell'attività di revisione. Coinvolgimento Ufficio X e consiglieri giuridici
		Interno	Ritardi nelle attività di esame dei rendiconti a causa delle giacenze non esaminate	Medio	Bassa	Mitigazione	Aumento e razionalizzazione delle risorse umane impegnate nella rendicontazione pregressa. Standardizzazione e semplificazione delle procedure	Capo Sezione Amministrativo/contabile	Azione continuata	Monitoraggio costante dell'avanzamento delle attività connesse ai rendiconti
		Esterno	Ritardi nella presentazione e documentazione contabile poco chiara e/o non conforme alla normativa potrebbero pregiudicare una corretta analisi ed allungare i tempi di erogazione delle tranches di contributo successive e/o di chiusura contabile del progetto	Medio	Bassa	Mitigazione	Maggiore monitoraggio della "qualità" dei rendiconti, maggiore formazione e informazione rispetto alle procedure.	Capo Sezione Amministrativo/contabile	Azione continuata	Monitoraggio costante delle attività e presso le ONG



OBIETTIVI		RISCHI					PIANI D'AZIONE			
Ufficio	Obiettivo Operativo - Attività Specifica / Prodotti	Tipo di rischio	Descrizione del rischio	Impatto	Probabilità	Tipo di risposta	Descrizione dell'azione	Responsabile	Scadenza	Follow-up
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
DGCS 8	<b>Programmazione economico-finanziaria della cooperazione allo sviluppo</b> / Monitoraggio del bilancio DGCS	Interno	Ritardato o mancato ottenimento delle informazioni sui dati contabili attinenti agli stanziamenti di bilancio DGCS ordinari e straordinari.	Medio	Basso	Mitigazione	Reperimento delle informazioni sul bilancio DGCS attraverso le banche dati DGCS e i relativi sistemi informatici.	Capo Sezione I + Capo Ufficio	dic-12	Monitoraggio dell'iter di approvazione del bilancio dello Stato e della sua pubblicazione ufficiale.
	<b>Programmazione delle politiche di cooperazione allo sviluppo</b> / Elaborazione di documentazioni e pareri sulle policy di cooperazione	Interno	Ritardato o mancato ottenimento di dati e indicazioni utili alla formulazione di documentazioni e pareri.	Medio	Basso	Accettazione	Formulazione di documentazioni e pareri sulla base degli elementi a disposizione.	Vice Capo Ufficio + Capo sezione III + Capo Ufficio	dic-12	Monitoraggio sull'invio di utili indicazioni e dati alla formulazione di documentazioni e pareri.
	<b>Realizzare l'aggiornamento delle Linee Guida triennali strategiche della Cooperazione italiana allo sviluppo</b>	Interno / Esterno	Informazioni non accurate o mancato coinvolgimento degli stakeholders principali potrebbero condurre alla redazione di linee guida non adeguate / non coerenti.	Medio	Basso	Mitigazione	Controlli di qualità sulle informazioni ricevute e comparazione con dati delle OOII disponibili (UNDP, WB, ecc.)	Capo Sezione I + Capo Ufficio	dic-12	Monitoraggio attività di controllo e verifica

OBIETTIVI		RISCHI					PIANI D'AZIONE			
Ufficio	Obiettivo Operativo - Attività Specifica / Prodotti	Tipo di rischio	Descrizione del rischio	Impatto	Probabilità	Tipo di risposta	Descrizione dell'azione	Responsabile	Scadenza	Follow-up
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
DGCS 9	Attività di comunicazione e di valorizzazione delle iniziative di cooperazione allo sviluppo / Efficacia della comunicazione attraverso il Portale Web DGCS	Interno/Esterno	Decisioni in materia di bilancio pubblico (anche come conseguenza dell'attuale crisi finanziaria), carenze di personale e considerazioni di ordine tecnico potrebbero limitare la possibilità di effettuare azioni di comunicazione attraverso il Portale Web DGCS.	Medio	Alta	Mitigazione	A fronte delle contingenti disponibilità di risorse umane e finanziarie e dei limiti tecnici insiti nell'infrastruttura del Portale Web nella sua forma attuale, si perseguiranno: a) Un maggiore coinvolgimento degli Uffici DGCS e delle UTL nella predisposizione dei contenuti del Portale; b) La continua assistenza al Responsabile del Portale attraverso produzione autonoma di contenuti e indicazioni sulla loro impaginazione web; c) L'adempimento delle procedure per l'affidamento a società esterna di parte dell'attività di redazione	Capo Ufficio/Capo Sezione	a) Ciclica; b) Ciclica; c) 2012	Monitoraggio continuo delle attività informative effettuate tramite il Portale Web e del grado di aggiornamento dei suoi contenuti; condivisione delle risultanze con i soggetti interessati, anche tramite riunioni periodiche
	Attività di valutazione ex post o in itinere delle iniziative di cooperazione allo sviluppo / Valutazioni effettuate	Interno/Esterno	Carenza di risorse umane e complessità delle procedure per la predisposizione della documentazione e per l'affidamento degli incarichi di valutazione potrebbero rallentare o comunque limitare l'effettuazione delle valutazioni programmate; inefficienze nei canali/flussi di comunicazione con gli altri Uffici DGCS e le UTL/Ambasciate, nonché eventuali problematiche nei rapporti con consulenti e fornitori servizi possono costituire ulteriori elementi di rischio.	Medio	Media	Mitigazione	Tenendo presente la ridotta dotazione di personale all'interno della Sezione Valutazione dell'Ufficio: a) Si adegueranno ad essa, in sede di programmazione e di implementazione, le previste attività di valutazione da effettuarsi nel corso dell'anno; b) Si perseguirà un più stretto ed efficace coordinamento con gli altri uffici DGCS e con UTL/Ambasciate; c) Si effettuerà uno screening dei fornitori esterni di servizi, volto ad identificare tra di essi i più validi e affidabili; d) si effettuerà una standardizzazione delle procedure	Capo Ufficio/Capo Sezione	a) 2012; b) Ciclica; c) 2012	Monitoraggio periodico dello stato di avanzamento delle attività di valutazione programmate, con adozione di eventuali correttivi, laddove necessari; condivisione delle risultanze con i soggetti interessati, anche tramite riunioni periodiche

OBIETTIVI		RISCHI					PIANI D'AZIONE			
Ufficio	Obiettivo Operativo - Attività Specifica / Prodotti	Tipo di rischio	Descrizione del rischio	Impatto	Probabilità	Tipo di risposta	Descrizione dell'azione	Responsabile	Scadenza	Follow-up
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
DGCS 10	Garantire il rispetto della normativa vigente in materia di gare, missioni e contratti in gestione diretta e indiretta / Pareri	Interno	Il mancato aggiornamento del personale sull'evoluzione della normativa e della giurisprudenza potrebbe comportare il rilascio di pareri non coerenti e/o errati	Medio	Medio	Mitigare	1. Partecipazione a corsi di formazione professionale sulle materie più complesse (appalti). 2. Monitoraggio periodico della Gazzetta Ufficiale e dei lavori parlamentari	Capo Sezione	azione continuata	Monitoraggio trimestrale, analisi dei bisogni e individuazione di azioni per il miglioramento
	Assicurare un adeguato e tempestivo supporto agli Organi incaricati della difesa dell'Amministrazione nel contenzioso in materia di Cooperazione allo Sviluppo / Memorie - atti connessi al contenzioso e al precontenzioso	Esterno	Documentazione inadeguata (predisposta dalla DGCS) e ridotta trasparenza potrebbero essere causa dell'aumento dei ricorsi	Medio	Media	Mitigare	1. Diffusione di istruzioni e linee guida agli uffici nelle materie più complesse al fine di contribuire all'ottenimento di documenti finali ineccepibili (es. predisposizione di check-list per le commissioni di gara). 2. Analisi periodica dei procedimenti in contenzioso, al fine di individuare eventuali criticità strutturali della DGCS	Capo Sezione	azione continuata	Verifica della funzionalità e dell'utilità della documentazione predisposta. Individuazione percorsi di miglioramento
			Assenza di follow-up analitico e diretto dei procedimenti giudiziari in corso potrebbe condurre a ritardi e/o inadempimenti, con conseguenze negative per la DGCS	Medio	Media	Mitigare	Creazione di un'agenda legale condivisa con tutti i funzionari del contenzioso e con il capo ufficio	Capo Sezione	azione continuata	Verifiche periodiche sulle modalità di tenuta dell'agenda legale condivisa
	Adempimenti finanziari connessi alla concessione ed erogazione dei crediti di aiuto ai sensi dell'art.6, legge 49/87 / Pareri all'ente gestore del Fondo Rotativo all'inserimento dei contratti commerciali nella linea di credito	Interno	Queste attività sono svolte da un ridotto numero di personale (2 risorse esterne), con competenze e conoscenze altamente specializzate; l'eventuale abbandono delle predette risorse potrebbe provocare un gap di conoscenze difficilmente colmabile nel breve termine	Medio	Media	Mitigare / Trasferire	1. Assicurarsi tempestivamente la disponibilità di risorse adeguate pubblicando avvisi di pre-informazione per ridurre i tempi di gara; 2. Coinvolgere una risorsa permanente dell'ufficio nelle predette attività; 3. Avviare una standardizzazione dei processi attraverso la predisposizione di check-list di gestione dei crediti di aiuto	Capo Ufficio	azione continuata	Verifiche apprendimento e verifiche dell'avanzamento del processo di standardizzazione.
Acquisti e spese di funzionamento della Direzione Generale / Gestione delle risorse finanziarie	INTERNO/ESTERNO	Ritardato e mancato ottenimento dei fondi di bilancio che comporterebbe ritardo nell'approvvigionamento dei beni e servizi necessari al funzionamento della D.G.C.S.	Medio	Media	Mitigare	Studio e programmazione delle reali necessità della Direzione, attuazione dei correttivi (nei limiti del vigente quadro normativo e delle risorse disponibili)	Capo Ufficio	azione continuata	Monitoraggio costante delle necessità	

OBIETTIVI		RISCHI					PIANI D'AZIONE			
Ufficio	Obiettivo Operativo - Attività Specifica / Prodotti	Tipo di rischio	Descrizione del rischio	Impatto	Probabilità	Tipo di risposta	Descrizione dell'azione	Responsabile	Scadenza	Follow-up
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
DGCS 11	<del>Gestione iniziative di cooperazione / Rendicontazione</del> (Gestione finanziamenti U.T.L. / Rendicontazione)	ESTERNO	Mancato ottenimento dei fondi di bilancio che comporterebbe ritardo nell'approvvigionamento dei beni e servizi necessari al funzionamento delle sedi U.T.L.	Medio	Media	Mitigazione	Programmazione dei finanziamenti da inviare alle sedi U.T.L. e verifica dei rendiconti	Capo Ufficio	azione continuata	Verifica costante dei finanziamenti e dei relativi rendiconti
	Manutenzione degli immobili e delle attrezzature / Manutenzione ordinaria e/o straordinaria	INTERNO/ESTERNO	Carenza di fondi potrebbe impedire manutenzioni ordinarie e pregiudicare le attività	Alto	Media	Mitigazione	Procedure di affidamento per l'individuazione delle Società di manutenzione ordinaria delle strutture della Direzione Generale	Capo Ufficio	azione continuata	Verifica costante degli immobili e delle attrezzature

OBIETTIVI		RISCHI					PIANI D'AZIONE			
Ufficio	Obiettivo Operativo - Attività Specifica / Prodotti	Tipo di rischio	Descrizione del rischio	Impatto	Probabilità	Tipo di risposta	Descrizione dell'azione	Responsabile	Scadenza	Follow-up
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
DGCS 12	Gestione giuridico-amministrativo-contabile del personale in servizio presso le UTL / Procedure contrattuali	ESTERNO	Decisioni in materia di bilancio pubblico potrebbero ridurre i fondi destinati agli emolumenti al personale locale. Gli eventuali aggiornamenti della normativa locale potrebbero trasformare i contratti da tempo determinato a tempo indeterminato, con conseguente rischio di contenzioso.	medio	media	Mitigazione	Sensibilizzazione sulla programmazione del personale sulle UTL per l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse disponibili. Costante controllo della normativa locale.	Capo Ufficio, Capo Sezione	Azione continua	Aggiornamento continuo sulla programmazione e controllo delle normative sul lavoro.
	Gestione giuridico-amministrativo-contabile degli Esperti UTC / Erogazione competenze, trattamento fiscale, previdenziale ed assicurativo	Interno	Difficoltà di applicazione e adattamento della normativa di settore in materia fiscale, previdenziale e assicurativa, al nuovo contratto degli esperti in vigore dal 01 marzo 2012 (Decreto n. 223 del 29/11/2012). Difficoltà di applicazione dell'attuale normativa sul lavoro.	Medio	Media	Mitigazione	Consultazione con gli enti competenti in materia fiscale, previdenziale ed assicurativa per l'applicazione della normativa di settore.	Capo Ufficio	azione continuata	Verifica continua della normativa applicata

OBIETTIVI		RISCHI					PIANI D'AZIONE			
Ufficio	Obiettivo Operativo - Attività Specifica / Prodotti	Tipo di rischio	Descrizione del rischio	Impatto	Probabilità	Tipo di risposta	Descrizione dell'azione	Responsabile	Scadenza	Follow-up
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
DGCS UTC	Attività di valutazione dei programmi di emergenza / Proposte di finanziamento di programmi di emergenza	interno/es-terno	Insufficiente coordinamento con le Ambasciate /UTL, Organizzazioni Internazionali ed Organizzazioni della Società Civile/ONG, carenza di dati ed informazioni, inadeguato impegno delle controparti locali a fornire dati e difficoltà procedurali ed amministrative che possono pregiudicare la valutazione e la successiva realizzazione dell'iniziativa. Il mancato aggiornamento del personale UTC su metodi e best practices della cooperazione allo sviluppo potrebbe provocare errori metodologici con conseguenze negative sull'efficacia dell'APS e sulle possibilità di valutazione ex post	Alto	bassa	mitigazione	Ottenimento tempestivo di dati, sostegno e rafforzamento del coordinamento internazionale e dell'ownership locale. Sensibilizzazione dei competenti Uffici della DGCS di attenersi nei tempi e nei modi alle procedure in modo tale da rispondere adeguatamente alla situazione di emergenza. Utilizzo del Manuale di monitoraggio e valutazione del MAE e/o delle Project Cycle Management Guidelines della Commissione Europea. Predisposizione / utilizzo di check-list per il controllo qualità delle valutazioni tecnico-economiche. Sessioni di formazione per il personale	Capo Unità	azione continuata	Scambio delle informazioni in tempi brevi tra Uffici ed Ambasciate/UTL. Indicazioni per favorire il coordinamento internazionale. Sensibilizzare gli Uffici della DGCS per ottimizzare le procedure e controllarne l'applicazione.
	Attività di valutazione dei programmi ordinari / Proposte di finanziamento di programmi ordinari	interno/es-terno	Inadeguato impegno e capacità delle controparti alla preparazione delle iniziative. Inadeguate risorse umane e finanziarie della DGCS potrebbero pregiudicare le attività di identificazione e formulazione propedeutiche alla valutazione ex ante delle iniziative. Difficoltà procedurali ed amministrative della UTC che potrebbero condizionare l'istruttoria della iniziativa e la conseguente predisposizione della valutazione tecnico-economica. Il mancato aggiornamento del personale UTC su metodi e best practices della cooperazione allo sviluppo potrebbe provocare errori metodologici con conseguenze negative sull'efficacia dell'APS e sulle possibilità di valutazione ex post	Alto	media	mitigazione	Verifica e sostenibilità degli Accordi di programma e di progetto con le controparti. Rafforzamento delle capacità operative delle l'UTL e dei loro rapporti con l'UTC. Controllo delle attività di gestione delle risorse. Periodica revisione delle procedure. Utilizzo del Manuale di monitoraggio e valutazione del MAE e/o delle Project Cycle Management Guidelines della Commissione Europea. Predisposizione / utilizzo di check-list per il controllo qualità delle valutazioni tecnico-economiche. Sessioni di formazione per il personale	Capo Unità	azione continuata	Accordi di programma e di progetto ben definiti con le controparti. Consolidati rapporti e sostegno alle capacità delle controparti nella preparazione dell'iniziativa. Gestione del personale e delle risorse della UTC tale da poter rispettare le priorità e permettere una adeguata capacità di identificazione, formulazione e conseguente valutazione ex ante delle iniziative.



*Ministero degli Affari Esteri*

DIREZIONE GENERALE PER L'AMMINISTRAZIONE  
L'INFORMATICA E LE COMUNICAZIONI

**Ordine di Servizio**

2/2013

OGGETTO: Processo di gestione del rischio nell'ambito della DGAI.

Con il presente OdS viene formalizzato il processo di gestione del rischio nell'ambito di questa Direzione Generale e vengono individuati ruoli e responsabilità dei singoli Uffici.

Le modalità e la descrizione dettagliata di tutte le fasi del processo sono contenute nell'Allegato al presente OdS.

Per l'anno in corso è stato predisposto il registro del rischio con i contributi di tutti gli Uffici della DGAI sotto il coordinamento dell'organo collegiale denominato "Comitato per il Risk Management" della DGAI per la tenuta e l'aggiornamento del predetto registro.

Il Comitato è composto dai Vice Direttori Generali/ Direttori Centrali Consigliere d'Ambasciata Luigi Ferrari, Dr. Tonino Castrichino e dal Consigliere Ministeriale in servizio presso la DGAI, Dr. Marco Campo, quest'ultimo con lo specifico compito di curare direttamente le attività del Comitato sotto il profilo organizzativo, avvalendosi del Capo e del Vice Capo della Segreteria della Direzione, Dr.ssa Laura Vingiani e Dr. Pasquale Mazzeo.

Roma, 25 marzo 2013

Il Direttore Generale  
Dott. Massimo Civitelli



*Ministero degli Affari Esteri*

Direzione generale per l'amministrazione  
l'informatica e le comunicazioni

## **IL RISK MANAGEMENT NELLA DGAI**

Allegato all'ordine di servizio n. 2 del 2013



## La prevenzione del rischio

1. Con il presente documento la Direzione generale per l'amministrazione, informatica e le comunicazioni adotta misure idonee a prevenire il rischio di corruzione e di cattiva gestione, nello svolgimento delle funzioni attribuite dalla legge. In particolare, nell'ambito delle misure generali adottate dal Ministero degli affari esteri, viene istituito con ordine di servizio n. 2 del 25 marzo 2013 l'organo collegiale - denominato Comitato per il *risk management* -, per la tenuta e l'aggiornamento del **registro dei rischi** della DGAI. Tale documento è il risultato delle proposte elaborate dai Capi degli uffici dirigenziali di livello non generale della Direzione.

2. Le funzioni istituzionali assegnate alla DGAI dalla normativa vigente attengono ai seguenti ambiti:

- a) trattazione delle questioni relative ai mezzi di funzionamento ed alle attrezzature degli uffici centrali;
- b) acquisto, vendita, costruzione, locazione, ristrutturazione, manutenzione di beni mobili ed immobili, destinati ad attività di interesse dell'amministrazione degli affari esteri;
- c) finanziamenti alle sedi all'estero e relativi controlli;
- d) gestione e sviluppo delle tecnologie informatiche;
- e) promozione della digitalizzazione dell'amministrazione, gestione delle relative infrastrutture e cura della sicurezza informatica;
- f) svolgimento e sviluppo delle attività nei settori della cifra e delle comunicazioni;
- g) ricezione, spedizione e distribuzione del corriere diplomatico e della corrispondenza ordinaria;
- h) promozione dell'innovazione tecnologica negli ambiti di competenza.

Relativamente al presente ambito vengono individuate le aree maggiormente esposte al rischio, le tipologie di rischio e le strategie di contrasto al fenomeno. Lo strumento operativo, per realizzare l'analisi indicata, è costituito dal citato **registro dei rischi**, nel quale vengono indicati gli obiettivi operativi e le attività specifiche di ciascun Ufficio della Direzione generale, le caratteristiche dei rischi identificati, le azioni pianificate per farvi fronte e gli indicatori per valutare l'efficacia dell'azione di contrasto.

3. Per quel concerne le **aree maggiormente esposte** al rischio, tra le attività di competenza dei vari Uffici della DGAI, si evidenziano i seguenti settori:

- reperimento delle risorse strumentali per il funzionamento degli uffici centrali e le sedi all'estero;
- acquisto di beni mobili ed immobili, destinati alle attività di interesse dell'Amministrazione;

- controlli sui finanziamenti disposti a favore delle sedi all'estero;
- attività amministrativa e contrattuale per la gestione delle infrastrutture (procedure di scelta del contraente).

Nel registro dei rischi tali informazioni sono riportate nella **colonna 2**.

4. Per quanto attiene alle **tipologie di rischio**, la presente analisi riguarda due particolari aspetti: la **corruzione** e la **cattiva gestione**. Entrambi i fattori trovano la loro principale causa nella complessa normativa vigente a livello ministeriale, nazionale, europeo che richiede un continuo ed attento aggiornamento per il corretto svolgimento delle funzioni istituzionali nell'osservanza dei doveri d'ufficio ed in primo luogo dal Codice di comportamento dei pubblici dipendenti. Un secondo fattore, di tipo organizzativo, riguarda invece l'opportunità di una rotazione negli incarichi nei settori sensibili, per evitare che possano consolidarsi delle rischiose posizioni di privilegio nella gestione diretta di certe attività correlate alla circostanza che lo stesso funzionario si occupi personalmente per lungo tempo dello stesso tipo di procedimenti e si relazioni sempre con gli stessi utenti.

Ai fini della corretta applicazione della normativa di settore, è necessario inoltre tenere in considerazione la continua produzione giurisprudenziale e i pareri tecnici predisposti dalle Autorità competenti (principalmente CIVIT, AVCP).

L'identificazione dei rischi deve infine partire dagli obiettivi individuati sulla base delle attività istituzionali di competenza. Al riguardo si evidenzia che tutti gli eventi suscettibili di mettere in pericolo o rendere difficoltoso il raggiungimento di un obiettivo devono essere identificati come rischio.

#### a) Identificazione della tipologia di rischio.

In funzione dell'origine del rischio possono individuarsi rischi esterni ed interni, a seconda che abbiano o meno origine nell'ambito della Direzione generale:

I **rischi esterni** sono relativi al contesto esterno all'Amministrazione. Sono esterni, pertanto, i rischi legati al "macro ambiente", cioè al contesto politico-istituzionale, macro-economico e socio-tecnico in cui si svolge l'attività della DGAI e degli operatori all'estero; ad esempio, possono avere un impatto negativo sugli obiettivi eventi quali:

- instabilità politica, crisi finanziarie,
- decisioni politiche e priorità definite al di fuori dell'Amministrazione (ad esempio decisioni in materia di bilancio pubblico);
- scelte e/o performance dei partner esterni con i quali l'Amministrazione nel suo complesso entra a vario titolo in relazione per lo svolgimento delle sue

attività (altre Amministrazioni pubbliche, Autorità di vigilanza e controllo, Avvocatura generale dello Stato).

I **rischi interni** possono invece essere originati da:

- processi di programmazione e pianificazione non corretti;
- struttura organizzativa e personale non adeguata;
- aspetti giuridico-formali di particolare complessità;
- scelte e/o performance di interlocutori esterni con i quali la DGAI intrattiene rapporti diretti (CONSIP, AG.I.D., privati fornitori di beni e prestatori di servizi);
- flussi di comunicazione e informazione condizionati da errori di valutazione e previsione, sia all'interno, sia all'esterno della Direzione generale.

La tipologia di rischio è stata indicata nella **colonna 3** del registro del rischio.

#### b) Individuazione e descrizione del rischio.

I rischi presi in considerazione sono stati definiti e formulati con la massima precisione possibile in relazione agli elementi disponibili. Nella loro formulazione vengono messi in evidenza due elementi fondamentali:

- la principale causa del rischio, cioè la criticità di fondo dal quale esso viene originato;
- le potenziali conseguenze negative che possono derivare per l'attività (c.d. impatto).

La descrizione del rischio è stata inserita nella **colonna 4** del registro del rischio.

#### c) Valutazione della significatività del rischio.

La valutazione della significatività del rischio tiene conto sia dell'intensità dell'impatto, cioè della conseguenza della manifestazione del rischio valutata qualitativamente e quantitativamente, sia della probabilità presunta che questo possa verificarsi. La valutazione dell'impatto e della probabilità si basa spesso su elementi soggettivi ma può anche essere supportata da dati oggettivi, relativi, ad esempio, ad eventi già verificatisi in passato.

Il livello stimato di **impatto** del rischio, indicato nella **colonna 5** del registro, deve essere valutato con riferimento alla Direzione generale nel suo complesso, secondo una scala su 3 livelli:

*Alto* = Mancato raggiungimento degli obiettivi chiave, con un impatto molto significativo sugli obiettivi strategici della Direzione generale e conseguenze anche sulla credibilità dell'organizzazione.

*Medio* = Seri ritardi e/o mancato raggiungimento degli obiettivi operativi, considerevole riduzione dell'efficacia rispetto a quella prevista e significativo incremento dei costi rispetto allo stanziamento iniziale.

*Basso* = Tollerabile ritardo nel raggiungimento degli obiettivi, lieve riduzione dell'efficacia delle azioni o modesti incrementi nel livello dei costi.

Anche la valutazione della probabilità di verifica del rischio deve essere valutata in base ad una scala su tre livelli – alta, media, bassa – prendendo in considerazione la frequenza stimata del rischio, nonché l'eventuale esistenza di misure da adottare per ridurla, considerando anche la relativa efficacia.

Il livello stimato di probabilità è stato indicato nella **colonna 6** del registro del rischio.

Solamente i rischi effettivamente significativi – per livello di impatto e probabilità – sono stati inseriti nel registro del rischio.

4. In merito alle **strategie di contrasto** vengono identificate le attività e gli obiettivi da perseguire con azioni di *risk management*.

Esistono quattro possibili tipi di risposta al rischio (**colonna 7** del registro):

- Evitare il rischio, ad esempio ridefinendo le attività o gli obiettivi, in maniera tale da annullarne l'impatto. Tale soluzione non implica un'omissione di attività dovute – che comunque non sarebbe esente da rischi – quanto l'adozione di scelte alternative consentite nell'ambito della discrezionalità amministrativa, comunque rispettose dei normali canoni dell'azione amministrativa.
- Mitigare o “ottimizzare” il rischio, ad esempio migliorando i controlli o mettendo in atto altre azioni rilevanti ai fini della riduzione della gravità o della probabilità dell'impatto (es. misure organizzative). E' la risposta di gran lunga più comune, che non evita il rischio, ma ne limita l'impatto ad un livello accettabile per la Direzione generale.
- Condividere il rischio con altri soggetti interessati. Per alcuni rischi, in ragione delle cause generative del rischio stesso, la migliore risposta è quella della loro condivisione con altri soggetti interni o esterni alla Direzione generale. La condivisione è volta a ripartire equamente il rischio in funzione di una maggiore responsabilizzazione nelle attività di tutti i soggetti coinvolti. E' così possibile incrementare quantità e qualità delle relazioni istituzionali, con un evidente effetto di contenimento del rischio.
- Accettare il rischio. E' la risposta classica quando i rischi non possono essere mitigati o non è economicamente conveniente mitigarli (nel senso che il costo

dell'azione mitigatrice è sproporzionato rispetto al beneficio ottenibile con la mitigazione del rischio). Anche in questo caso è opportuno adottare delle misure a presidio dei procedimenti e delle attività (verifiche, controlli incrociati).

Il tipo di risposta prescelta per ciascun rischio viene integrato in un **piano d'azione** concreto e dettagliato (colonne 8 e 9), volto a fronteggiare il rischio, riducendone la frequenza o l'impatto potenziale.

Le azioni individuate dovrebbero pertanto essere:

- specifiche, rispetto alla riduzione della frequenza o dell'impatto del rischio;
- misurabili, sia qualitativamente che quantitativamente;
- realistiche e fattibili;
- definite nel tempo, in quanto deve essere individuato il momento in cui l'azione deve essere completata.

Per ciascuna azione, nel registro del rischio, è stata inserita una breve descrizione (**colonna 8**) e gli indicatori da cui si può valutare la validità dell'azione di contrasto (**colonna 9**).

Infine, va ricordato che il piano d'azione deve essere accompagnato da una costante verifica della coerenza e dell'efficacia dell'azione. A tal fine verrà assicurato, a cura del Comitato per il *risk management* un monitoraggio costante, non solo in vista dell'evoluzione dei rischi identificati, ma anche per l'individuazione di nuovi rischi che potrebbero rendere le azioni programmate meno efficaci e di nuove tipologie di rischio che potrebbero manifestarsi.

Al termine di ciascun esercizio finanziario si procederà pertanto ad una verifica complessiva dell'efficacia del risk management e ad un'analisi approfondita delle aree di rischio inizialmente individuate.

OBIETTIVI		RISCHI					PIANI D'AZIONE	
Ufficio (1)	Attività (2)	Tipo di rischio (3)	Descrizione del rischio (4)	Impatto (5)	Probabilità (6)	Tipo di risposta (7)	Descrizione dell'azione (8)	INDICATORI (9)
DGAI UFF. I	Riscontro amm.vo-contabile preventivi SIBi	interno	Errata quantificazione fabbisogno sede	Basso	bassa	Mitigazione	Utilizzazione di personale tendenzialmente non soggetto a frequenti destinazioni all'estero allo scopo di consentire un'adeguata specializzazione	Rapporto tra contabilità da controllare e unità impiegate
DGAI UFF. I	Riscontro amm.vo-contabile bilanci di gestione SIBi	interno	Non corretto monitoraggio della gestione amm.vo-contabile delle Sedi all'estero	Medio	Media	Mitigazione	Utilizzazione di personale contabile esperto e non soggetto a frequenti destinazioni all'estero allo scopo di consentire un'adeguata specializzazione	Rapporto tra contabilità da controllare e unità impiegate
DGAI UFF. I	Riscontro amm.vo-contabile bilanci consuntivi SIBi	interno	Approvazione non dovuta del consuntivo, a causa di verifiche non corrette e inoltrato agli Organi di controllo di bilanci imperfetti	Alto	Media	Mitigazione	Utilizzazione di personale contabile esperto e non soggetto a frequenti destinazioni all'estero allo scopo di consentire un'adeguata specializzazione	Rapporto tra contabilità da controllare e unità impiegate

<b>DGAI UFF. I</b>	Finanziamenti su Capitoli 1613 e 7248 in favore Sedi all'estero	esterno	Accreditamento insufficiente per le finalità istituzionali degli Uffici all'estero	alto	media	mitigazione	Interlocazione ad adeguato livello interno ed esterno per l'acquisizione a bilancio delle risorse necessarie	Rapporto tra richieste di finanziamento e risorse disponibili
<b>DGAI UFF. I</b>	Finanziamenti su Capitoli 1613 e 7248 in favore Sedi all'estero	interno	Ritardi nell'accreditamento dei fondi dovuti a insorgenza di vincoli di bilancio e concentrazione dei finanziamenti in un ristretto arco temporale	Medio	Bassa/media	Mitigazione	Semplificazione delle procedure e dei contatti con i soggetti esterni all'ufficio	Tempi di accreditamento dei fondi
<b>DGAI UFF. I</b>	Riscontro amm.vo-contabile rendiconti Cap. 1613/1525 per esercizi finanziari fino al 2010	interno	Ritardi nell'attività di riscontro degli arretrati con rischio di caduta in prescrizione dei rendiconti, dovuti anche alla mancanza di sistematica archiviazione delle contabilità pregresse per assenza di personale preposto	Medio	Alta	Mitigazione	Potenziamento delle unità addette	Rapporto tra arretrato esistente e unità di personale impiegata
<b>DGAI UFF. I</b>	Riscontro amm.contabile di contabilità attive e conti giudiziali delle Sedi all'estero e delle Questure e Uffici di frontiera in Italia	interno	Creazione di arretrati nell'attività di riscontro con rischio caduta in prescrizione di contabilità relative ad esercizi finanziari pregressi e impossibilità evitare danno erariale	Alto	Alta	Mitigazione	Potenziamento e specializzazione delle unità addette al fine di migliorare l'attività di riscontro in termini di rapidità e accuratezza	Rapporto tra contabilità da controllare e unità impiegate
<b>DGAI UFF. I</b>	Seguiti delle verifiche amm.vo-contabili presso le Sedi all'estero	interno	Ritardi nell'attività di riscontro dei seguiti ispettivi	Medio	Media	Mitigazione	Potenziamento delle unità addette all'attività di riscontro al fine di anticipare il riscontro della documentazione contabile e maggiore e più puntuale collaborazione tra gli Uffici coinvolti	Rapporto tra n. visite da esaminare e unità di personale impiegate

DGAI UFF. II	Inventario	interno	Tenuta dell'inventario non aggiornata	Basso	basso	mitigazione	potenziamento delle unità addette alla tenuta dell'inventario	numero pratiche evase / numero pratiche da evadere
DGAI UFF. II	Rapporti con terzi fornitori di beni e prestatori di servizio	interno/esterno	Rischio ritardo nei pagamenti	medio	basso	mitigazione	Interlocuzione ad adeguato livello interno ed esterno per l'acquisizione a bilancio delle risorse necessarie	rapporto tra fabbisogni di risorse e risorse disponibili
DGAI UFF. II	Rapporti con terzi fornitori di beni e prestatori di servizio	interno/esterno	Rischio ritardo nei pagamenti	medio	alto	mitigazione	semplificazione procedimentale, informazione e formazione delle risorse umana a disposizione	tempi di pagamento in linea con i vincoli normativi posti a tutela delle imprese
DGAI UFF. II	Tutela della sicurezza sul lavoro per le aree comuni e per quelle ad uso esclusivo	interno/esterno	Difficoltà ad effettuare interventi di natura manutentiva e tecnica	medio	medio	condivisione del rischio, mediante rappresentazione alle istanze di alta amministrazione	informazione sui rischi; vigilanza costante sulle aree comuni; effettuazione interventi con risorse interne, in amministrazione diretta	maggiore entità di risorse destinate alle finalità di sicurezza sui luoghi di lavoro
DGAI UFF. II	attività contrattuale in generale	interno	Rischio creazione posizioni di privilegio nella gestione diretta di alcuni procedimenti	alto	medio	mitigazione	rotazione incarichi; rotazione trattazione procedimenti; preferenza per procedure centralizzate (CONSIP); rotazione fornitori	rapporto tra tempi di permanenza negli incarichi e tempi massimi ritenuti accettabili in tali posizioni (3/5 anni)
DGAI UFF. II	Acquisto materiale di cancelleria e mobilio	esterno	Rischio acquisto materiali di bassa qualità in CONSIP/MEPA, con effetti sulla credibilità dell'organizzazione	Alto	Media	Mitigazione	Individuazione preventiva dei beni, sempre tenendo conto del rapporto qualità/prezzo, ed eventualmente, quando si è al di sotto della soglia consentita, effettuare un O.D. MEPA.	rapporto tra qualità beni anno X e qualità beni anno X +1 (rilevazioni interne)
DGAI UFF. II	Acquisto materiale di cancelleria e mobilio	Interno	Rischio ritardo nei pagamenti per complessità procedurali	Alto	Media	Mitigazione	Informazione, formazione ed integrazione delle risorse umane	tempi di pagamento in linea con i vincoli normativi posti a tutela delle imprese
DGAI UFF. II	Tipografia Riservata	Interno	Ritardo nelle lavorazioni richieste a causa di quotidiane interferenze di vario genere.	Alto	Alta	Condivisione del rischio	Coinvolgimento delle varie Direzioni con apposite disposizioni per favorire il perseguimento delle programmazioni effettuate.	Rapporto - tendente all'unità - tra lavorazioni richieste e lavorazioni effettuate
DGAI UFF. II	Tipografia Riservata	Esterno	Ritardi a causa di malfunzionamento dei macchinari e ritardi degli interventi dei tecnici.	Alto	Media	Mitigare	Esternalizzare il contratto di manutenzione con ricadute sui costi di gestione.	Rispetto dei tempi di intervento concordati secondo il programma di lavorazione



DGAI UFF. II	Noleggio fotocopiatori	Esterno	Assenza di tipologia di servizio necessario per le attività istituzionale all'interno delle Convenzioni obbligatorie CONSIP	Medio	Media	Mitigare	Scelta di servizi che siano adatti alle esigenze dell'ufficio oppure non ricorrere alla Centrale di Committenza Consip.	rapporto qualitativo tra servizi richiesti e servizi disponibili valutabile attraverso comparazione tra le richieste dell'Amministrazione e tipologia di servizi offerti
DGAI UFF. II	Canoni e utenze	Esterno	Carenza fondi a fronte di aumenti dei costi delle varie utenze.	Alto	Media	condivisione del rischio, mediante rappresentazione alle istanze di alta amministrazione	Adeguate integrazioni attraverso i diversi fondi di flessibilità.	rapporto tra fabbisogni di risorse e risorse disponibili
DGAI UFF. II	organizzazione servizi per eventi	esterno/interno	In caso di eventi organizzati con urgenza, possono non essere disponibili i servizi richiesti	medio	media	condivisione del rischio	sensibilizzazione a predisporre gli eventi con maggiore anticipo	rapporto tra tempi medi necessari per reperimento servizi e tempi richiesti in situazioni di urgenza (tendente all'unità)
DGAI UFF. II	gestione contabile canoni noleggio autovetture di servizio	esterno/interno	le ditte di noleggio tendono a fatturare oltre ai canoni di noleggio altri servizi già compresi nel pacchetto del contratto e non dovuti	medio	alta	mitigazione	sensibilizzare le società accreditate in Consip al rispetto delle procedure stabilite nelle Convenzioni	rapporto tra controprestazioni dovute e controprestazioni richieste
DGAI UFF. II	gestione contabile canoni noleggio autovetture di servizio	esterno/interno	impossibilità di emettere i pagamenti nei tempi stabiliti dalla legge sia per lentezza nel procedimento di registrazione degli impegni sia per inidoneità della fatturazione per l'ammissione a rimborso	medio	alta	mitigazione	sensibilizzazione per uno snellimento delle procedure	rapporto tra tempi di pagamento e tempi reali del procedimento
DGAI UFF. II	Autovetture di servizio	interno	Utilizzo delle autovetture non conforme alle disposizioni vigenti in materia	medio	medio	condivisione del rischio	responsabilizzazione degli autisti e delle strutture ministeriali interessate al rispetto delle procedure stabilite	riduzione numero infrazioni al Codice della strada
DGAI UFF. III	attività contrattuale in generale	interno	Rischio creazione posizioni di privilegio nella gestione diretta di alcuni procedimenti	alto	medio	mitigazione	rotazione incarichi; rotazione trattazione procedimenti; raccordo con altre amministrazioni dello Stato; rotazione fornitori	rapporto tra tempi di permanenza negli incarichi e tempi massimi ritenuti accettabili in tali posizioni (3/5 anni)
	Fornire un servizio efficiente di mantenimento e salvaguardia del patrimonio all'estero	interno	Interferenze sulla programmazione degli interventi	alto	medio	condivisione del rischio con l'Amministrazione centrale e con le Sedi estere	tenuta ed aggiornamento del fascicolo fabbricato e del DVR; informazione e formazione	minore incidenza di crolli ed infortuni

<b>DGAI UFF. III</b>	id.	esterno (MEF)	carenza di fondi	alto	alta	condivisione del rischio con altre Amministrazioni dello Stato	segnalazione alle alte istanze, programmazione e ricerca piccoli sponsor	aumento dotazioni finanziarie (ministeriali e proprie) per interventi programmati di manutenzione ordinaria e straordinaria
<b>DGAI UFF. III</b>	Razionalizzare la spesa di fitto nelle sedi a mercato immobiliare consolidato e dinamico	interno	Difficoltà nella riduzione di spazi locativi	alto	medio	condivisione del rischio con le Sedi estere ed altre Amministrazioni dello Stato	responsabilizzare le sedi estere ad una razionalizzazione degli spazi, anche mediante condivisione delle spese con altre Amministrazioni dello Stato presenti in loco	minore incidenza della spesa per locazioni immobiliari
		esterno (sedi)	rapporti con i proprietari ed agenzie	alto	alta	condivisione del rischio con le Sedi estere	negoziazioni tempestive e puntuale applicazione del contratto nelle parti manutentive	cambi sede con invarianza/riduzione della spesa
<b>DGAI UFF. III</b>	contrattualistica e gestione del contenzioso e pre-contenzioso	interno	difficoltà nella trattazione di contenziosi su attività immobiliari all'estero	alto	medio	condivisione del rischio con le Sedi estere e con altre Direzioni Generali	aumento della dotazione di personale esistente; aggiornamento professionale con frequenza di corsi e seminari specialistici	rapporto tra unità di personale e contenzioso
		esterno (AVGS e sedi)	tempi e costi dei legali di fiducia	alto	alta	condivisione del rischio con le Sedi estere e con altre Direzioni Generali	amplificazione della consapevolezza di un approccio inter-istituzionale unitario	tempi di risposta, esito vertenze
<b>DGAI UFF. IV (trasversale alle diverse strutture)</b>	Predisposizione di documentazione e di elementi di risposta ad atti interni ed esterni	Interno	La carenza di personale e la non accurata gestione delle priorità operative dell'ufficio potrebbero pregiudicare il rispetto dei tempi previsti per la predisposizione degli elementi di documentazione richiesti	Basso	Bassa	Mitigazione	Costante monitoraggio dei termini di scadenza delle richieste di documentazione ed adeguata distribuzione dei carichi di lavoro al fine di evitare la mancata predisposizione della stessa	percentuale di elementi forniti rispetto agli elementi richiesti
<b>DGAI UFF. IV (trasversale alle diverse strutture)</b>	Attività di studio e di ricerca	Interno	Difficoltà a reperire documentazione atta a predisporre gli studi e le ricerche richieste. Formazione non aggiornata del personale interno.	Medio	media	mitigazione	Migliorare la facilità di accesso alla documentazione tecnica. Realizzare corsi di formazione e aggiornamento.	N/A
<b>DGAI UFF. IV (struttura di gestione beni strumentali - consegnatari o)</b>	Inventario dei beni informatici	Interno	La carenza di personale potrebbe rallentare gli adempimenti di legge	Basso	Bassa	Mitigazione	Programmazione adeguata risorse/attività	Percentuale di rispetto delle scadenze di legge

<b>DGAI UFF. IV (struttura di gestione CNS)</b>	Distribuzione delle CNS	Interno	Farraginosità delle procedure, suscettibile di ritardare la pronta distribuzione delle CNS, con ricadute sull'operatività amministrativa delle strutture ministeriali	Basso	Bassa/Media	Mitigazione	Programmazione adeguata risorse/attività	percentuale di carte distribuite rispetto al personale richiedente
<b>DGAI UFF. IV (Sezione I e II - Gestione e sviluppo applicativi)</b>	Assistenza agli Uffici ministeriali nella realizzazione di nuovi programmi, o nello sviluppo di quelli esistenti	Interno	La carenza di personale dell'Ufficio potrebbe impedire di corrispondere alle richieste	Medio	Alta	Mitigazione	Pianificazione dettagliata delle attività di assistenza.	N/A
<b>DGAI UFF. IV (Sezione I - Unità Schengen)</b>	Realizzazione delle attività finanziate dal Fondo Frontiere	Interno/esterno	La carenza di personale, unita alla farraginosità delle procedure può pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi determinati dall'Amministrazione	Alto	Media	Mitigazione	Attivazione di check list per il monitoraggio delle attività realizzative	percentuale di realizzazione delle attività programmate rispetto a quelle previste per il programma annuale di azione
<b>DGAI UFF. IV (Sezione III - Infrastruttura e reti estere)</b>	Manutenzione dell'infrastruttura informatica	Interno/esterno	Carenza di fondi potrebbe impedire manutenzioni ordinarie e pregiudicare le attività	Alto	Media	Mitigazione	Particolare attenzione nella programmazione degli acquisti e degli investimenti	N/A
<b>DGAI UFF. IV (Sezione III - Infrastruttura e reti estere)</b>	Assistenza alla rete diplomatico-consolare per la corretta gestione informatica delle Sedi	Interno	Incompleta o ritardata assistenza alla rete diplomatico-consolare per errata gestione dei carichi di lavoro, ostacoli tecnico-amministrativi, carenza di personale	Medio	Media	Mitigazione	Miglioramento della gestione dei carichi di lavoro. Rafforzamento delle procedure di assistenza.	Percentuale di richieste di assistenza evase
<b>DGAI UFF. IV (Sezione IV - Amministrazioni)</b>	Acquisti di beni e servizi	Interno/esterno	Ritardato, mancato ottenimento e imprevista riduzione dei fondi di bilancio, con conseguente ritardo/impossibilità di approvvigionamento dei beni e servizi	Medio	Media	Mitigazione	Particolare attenzione nella programmazione degli acquisti e degli investimenti. Ricorso a strumenti diversificati di acquisto.	N/A
<b>DGAI UFF. IV (Sezione IV - Amministrazioni)</b>	Verifica dei rendiconti degli Uffici all'estero	Interno	La limitata dotazione di personale addetto al controllo rallenta le attività di verifica e l'invio dei rendiconti all'UCB.	Medio	alto	Mitigazione	Richiesta di nuova assegnazione di personale	Percentuale di rendiconti controllati
<b>DGAI UFF. IV (Sezione IV - Amministrazioni)</b>	Elaborazione degli atti di impegno e di pagamento	Interno	La carenza di personale potrebbe rallentare l'attività amministrativa	Medio	Media	accettazione/mitigazione	Pianificazione flessibile degli interventi	Percentuale di atti di impegno/pagamento rispetto a quelli da effettuare

<b>DGAI Uff V</b>	Gestione delle comunicazioni protette con la rete diplomatica e con l'Unione Europea. Tutela del Segreto di Stato	Esterno e/o Interno	Ritardato o mancato ottenimento dell'idoneità all'impiego dei dispositivi acquistati per mancata corrispondenza alle norme di impiego. Mancanza di fondi reperibili all'interno della Direzione per gli sviluppi futuri.	Alto	Media	Mitigazione ( nel caso in cui non fosse concessa l'abilitazione all'impiego l'Ufficio V non acquisterà il materiale senza penalità)	Individuazione, per ciascun "pilastro" dell'audit delle aree "critiche" (attraverso la raccolta di dati da parte della "Task Force" istituita ad hoc), proposta di azioni specifiche di miglioramento e/o adeguamento, attuazione dei correttivi (nei limiti del quadro normativo esistente e delle risorse disponibili)	percentuale di realizzazione delle misure correttive previste al processo di "fine-tuning", sui requisiti dell'audit, da parte della Sezione I della DGAI V
<b>DGAI Uff V</b>	Gestione delle comunicazioni con la rete diplomatica consolare e del Progetto "@doc" (gestione dei flussi documentali in ambito Codice di Amministrazione Digitale CAD)	Esterno e/o interno	Ritardata assegnazione dei fondi per il prosieguo del progetto "@doc", a causa ristrutturazione della DGITPA. Mancata reperibilità dei fondi all'interno della Direzione Generale per il prosieguo/mantenimento del progetto	Alto	Media	Mitigazione	Individuazione, per ciascun "pilastro" dell'audit delle aree "critiche" ,attraverso la raccolta di dati da parte del responsabile della sezione, proposta di azioni specifiche di miglioramento e/o adeguamento, attuazione dei correttivi (nei limiti del quadro normativo esistente e delle risorse disponibili)	percentuale di realizzazione delle misure correttive previste al processo di "fine-tuning", sui requisiti dell'audit, da parte della Sezione I della DGAI V
<b>DGAI UFF. V</b>	Gestione e distribuzione dei mobili di sicurezza assegnati alle Sedi estere e agli Uffici ministeriali con relativa assistenza tecnica	interno/esterno	Violazione delle norme di custodia dei materiali causate dall'indisponibilità d'uso dei mobili di sicurezza	Alto	Bassa	Accettare il rischio	Procedure standard, supporto telefonico, missioni specifiche	percentuale degli interventi realizzati sul totale delle Sedi estere da editare
<b>DGAI UFF. V</b>	Gestione infrastrutture dell'Ufficio V mediante il coordinamento degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria operati da Società abilitate oppure tramite personale interno alla Sezione II	inteno	Mancato funzionamento dei sistemi che afferiscono alle infrastrutture di interesse, causato dalla rottura e/o cattivo funzionamento delle stesse	Medio	Media	Mitigazione	Procedure di Business Continuity	percentuale di realizzazione delle misure correttive previste
<b>DGAI UFF. V</b>	Gestione e manutenzione della rete crittografica sia presso la Sede Centrale che le Sedi Estere	interno/esterno	Interruzione delle comunicazioni protette causate dalla mancanza di apparati sostitutivi in loco e/o personale abilitato all'uso e/o scarsità di fondi per acquisto, manutenzione, e spedizione degli apparati in avaria	Alto	Media	Accettare il rischio/Mitigazione	Assistenza telefonica, invio materiale sostitutivo	percentuale degli interventi realizzati sul totale delle Sedi estere da editare
<b>DGAI UFF. V</b>	Acquisizione di beni e servizi	interno/esterno	Ritardata o mancata acquisizione per insufficienza di fondi. Ritardati pagamenti e slittamento delle attività per insufficienza di personale	Alto	Media	Mitigazione	particolare attenzione nella programmazione della spesa finalizzata all'ottimizzazione delle risorse disponibili. Reperimento fondi anche attraverso altre fonti di finanziamento	beni e servizi acquisiti rispetto a quelli programmati



*Ministero degli Affari Esteri*

DIREZIONE GENERALE PER GLI ITALIANI ALL'ESTERO E LE POLITICHE MIGRATORIE  
Ufficio VI – Centro Visti

**LA GESTIONE DEL RISCHIO NELLE PRATICHE  
DI VISTO DA PARTE DELLE SEDI ALL'ESTERO**  
-  
**LINEE GUIDA**

*edizione: giugno 2013*

## 1. Il servizio visti.

### 1.1. Premessa.

Il rilascio dei visti costituisce uno dei **principali servizi** di competenza di questo Ministero, da gestire con professionalità e dedizione in quanto funzionale agli interessi di **sicurezza** e di **crescita economica** del Paese. Ai sensi del Trattato di Lisbona (art 77 del TFUE) la politica dei visti costituisce una competenza ripartita fra Unione e Stati membri, e la gestione dei visti di breve durata (fino a 90 giorni) è stata armonizzata dalla normativa UE.

Il Manuale per il trattamento delle domande di visto (Decisione CE n. 1620/2010), nel precisare che a chiunque chieda un visto debba essere garantito un trattamento professionale, rispettoso e non discriminatorio, afferma che il personale consolare deve raggiungere un **equilibrio** tra la necessità, da un lato, di essere sempre attento ad individuare le persone che rappresentano un **rischio** per l'ordine pubblico e la sicurezza interna e i possibili immigrati illegali, e l'esigenza, dall'altro, di **agevolare** le richieste presentate da chi soddisfa i requisiti d'ingresso. Occorre anche trattare con professionalità e **cortesìa** il richiedente (art. 39 del Codice visti), mostrando di essere al suo servizio. L'impiegato di sportello costituisce il primo contatto che lo straniero ha con il nostro Paese, e deve comportarsi di conseguenza.

Possiamo quindi individuare tre principali obiettivi ai quali fare riferimento per un corretto esame delle pratiche di visto:

- tutelare l'ordine pubblico e la sicurezza interna, contrastare l'immigrazione illegale;
- agevolare le richieste legittime;
- favorire un'immagine di cortesia e professionalità come tipica del Paese.

E' inoltre opportuno sottolineare un altro aspetto (che rappresenta il corollario dell'obiettivo di agevolare le richieste legittime) collegato ad uno dei principali obiettivi strategici dell'Amministrazione: la promozione del Sistema Paese. Un'efficace e rapida trattazione delle richieste legittime ha, in particolare per alcune tipologie di visto sia di breve che di lungo soggiorno (affari, turismo, ingresso di personale altamente qualificato e dei ricercatori), un significativo impatto positivo nel contribuire all'incremento degli scambi commerciali, dei flussi turistici e quindi alla **crescita economica** del Paese.

### 1.2. I visti: un'attività a forte rischio.

Il rilascio di visti costituisce però un'attività soggetta a rischi di varia natura.

Nella mappatura del rischio elaborata nel *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2011/2013* del MAE, la trattazione delle pratiche di visto figura tra le principali aree verso cui rivolgere prioritaria attenzione per iniziative di promozione della cultura della legalità e dell'integrità. In particolare, viene attribuita a questa attività un alto livello di **rischio corruzione** ed un livello medio di **rischio cattiva gestione**.

L'attività di trattazione delle pratiche di visto ha conosciuto, nello scorso decennio, una costante crescita nel numero di domande e di visti rilasciati (che sono più che raddoppiati in dieci anni, dai circa 850.000 del 2002 agli oltre 1.850.000 del 2012). Questa aumentata pressione sugli Uffici visti delle nostre Rappresentanze all'estero si traduce in un incremento del rischio sia di cattiva gestione che di corruzione, come purtroppo confermato da recenti episodi. Si tratta di comportamenti devianti rispetto alla necessità di agire in accordo con valori e regole morali previsti sia a livello costituzionale (dovere di adempiere con disciplina ed onore le funzioni pubbliche) che legislativo (Codice di comportamento per i dipendenti delle pubbliche amministrazioni).

### 1.3. La prevenzione del rischio.

Il presente documento ha per finalità quella di elaborare una **gestione integrata del rischio** nel settore visti per le Sedi all'estero, attraverso l'identificazione degli obiettivi perseguiti dall'Amministrazione nell'erogazione dei visti, l'individuazione e valutazione dei rischi connessi (corruzione e/o cattiva gestione) e la predisposizione di opportuni strumenti di prevenzione. Prevenire non significa eliminare, operazione che nella maggior parte dei casi risulterebbe

impraticabile e con costi (in termini di efficienza del servizio erogato) superiori ai benefici. L'esercizio è quindi finalizzato ad aumentare la consapevolezza dei rischi, a ridurre le cause scatenanti ed a mitigare l'impatto del loro verificarsi.

Si è inoltre cercato di coniugare l'esigenza di rafforzare la prevenzione dei rischi con quella di semplificare gli adempimenti amministrativi delle Sedi, come di seguito evidenziato.

I **destinatari** sono il **personale delle Sezioni visti, i Capi delle Cancellerie consolari, i Capi di Consolato/Consolato Generale** ed i **Capi Missione**, cui spetta, nel quadro delle loro responsabilità sul buon andamento e l'efficienza dell'Ufficio visti, di vigilare sulla corretta applicazione, nel mutare del contesto locale, delle disposizioni generali qui riportate.

## 2. La gestione del rischio (*risk management*).

### 2.1. Introduzione.

Il "*Rapporto sulla corruzione in Italia, per una politica di prevenzione*", pubblicato nell'ottobre 2012 dalla Commissione per lo studio e l'elaborazione di proposte in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione, indica, tra i meccanismi chiave di prevenzione del fenomeno corruttivo, lo sviluppo di metodi di rilevazione e misurazione della corruzione e la costituzione di un adeguato assetto gestionale ispirato a modelli di *risk management*.

Il *Risk management* è un **processo continuo**, volto ad identificare, valutare e gestire i potenziali rischi che possono incidere negativamente sulle attività portate avanti da un'organizzazione. Una corretta gestione di tali rischi permette di ridurre gli effetti ad un livello accettabile, che consenta di disporre di una ragionevole garanzia sul raggiungimento degli obiettivi perseguiti. Si tratta, in buona sostanza, di **comune buon senso**: ogni dirigente, nello svolgimento dei suoi incarichi, riflette sui problemi potenziali e gestisce le problematiche concrete che possono ripercuotersi negativamente sulle attività e gli obiettivi d'ufficio; il *risk management* consente di dare **carattere sistematico** e strutturato a tali riflessioni e, soprattutto, alle azioni di prevenzione da porre in essere.

L'obiettivo generale dell'attività di *risk management* è quello di garantire la qualità del servizio, il rispetto delle norme, la soddisfazione dell'utenza e il perseguimento degli obiettivi generali del servizio visti menzionati al par.1.1. Per fare ciò, occorre **individuare** i rischi potenziali ed elaborare una **strategia di risposta** che possa minimizzarne l'impatto.

### 2.2. Individuazione e valutazione dei rischi.

Gli uffici visti della nostra rete diplomatico-consolare si trovano ad operare in contesti locali tra loro molto diversi. In alcuni paesi, i cui cittadini sono esenti da obbligo di visto di corto soggiorno e/o presentano un basso rischio di immigrazione illegale, il livello di rischio è minore rispetto a contesti caratterizzati da una forte pressione migratoria e/o dall'esistenza di fenomeni illegali legati alla frode documentale e all'esistenza di organizzazioni dedite allo sfruttamento dell'immigrazione illegale.

I rischi individuati in questo paragrafo sono stabiliti sulla base di un modello generale valido per tutte le Sedi e dovranno quindi formare oggetto di **approfondimento da parte dei Capi Missione**, in stretto collegamento con il Responsabile dell'Ufficio visti e con gli operatori impiegati nel settore, alla luce delle specificità locali.

Come sopra indicato, i rischi attengono alle due grandi categorie della **cattiva gestione** e della **corruzione**.

- a) Cattiva gestione delle pratiche. La trattazione delle domande di visto e le decisioni in merito al rilascio dei visti o all'adozione di provvedimenti di diniego avvengono sulla base di un complesso ed articolato quadro di norme e disposizioni (UE e nazionali) che vengono periodicamente aggiornate e modificate nel corso del tempo. I testi di riferimento base sono i seguenti:

- Codice comunitario dei visti (Regolamento CE n. 810/2009);
- Manuale per il trattamento delle domande di visto (Decisione CE n. 1620/2010) e per l'organizzazione del servizio visti e la cooperazione locale (Decisione CE n. 3667/2010);
- Testo Unico sull'immigrazione (D. Lgs. n. 286/1998 e s.m.i. );
- Regolamento di attuazione del Testo Unico (D.P.R. n. 394/1999 e s.m.i.);
- Decreto interministeriale sulle tipologie di visti d'ingresso (D.I. n. 850/2011).

Le modifiche normative vengono puntualmente indicate ed illustrate attraverso messaggi ministeriali redatti dal Centro Visti ed indirizzati a tutte le Sedi che rilasciano visti d'ingresso. La documentazione normativa, le sue modificazioni, le procedure e la raccolta dei messaggi sono pubblicate nella MAEnet (alla voce Procedure della DGIT - Centro Visti: Guida Pratica).

Uno dei principali rischi nella trattazione delle pratiche di visto è legato alla presenza di lacune nelle **competenze** e capacità **professionali** degli operatori. Questo comporta una serie di conseguenze che costituiscono un pericolo in grado di danneggiare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa, ostacolando il perseguimento degli obiettivi fissati in termini di attrazione di flussi turistici e di affari, garanzie di sicurezza ecc. Vi è anche un rischio connesso a provvedimenti di diniego ingiustificati, che possono causare un onere finanziario a carico dell'Amministrazione, nel caso di soccombenza in sede di eventuali ricorsi giurisdizionali.

- b) **Corruzione.** L'erogazione di servizi consolari relativi alla trattazione di pratiche di visto rappresenta aspetti di particolare delicatezza, legati all'esistenza di **pressioni ed interessi economici**, anche di notevole entità. Gli episodi ricorrenti, anche recenti, relativi a provvedimenti di carattere penale e /o disciplinare che coinvolgono personale operante negli Uffici visti, legati a fenomeni di corruzione, evidenziano l'alto livello che tale rischio rappresenta nel settore dei visti.

Gli effetti della corruzione hanno rilevantissime ripercussioni negative sull'attività amministrativa. In particolare si segnalano le seguenti conseguenze:

- Compromissione/distorsione dell'obiettivo di garantire la tutela dell'ordine pubblico, la sicurezza nazionale ed il contrasto all'immigrazione illegale;
- Gravi danni d'immagine per l'Amministrazione.

L'intensità del fenomeno varia molto a seconda dell'area geografica. Le Sedi accreditate in Paesi dove è presente una forte pressione migratoria, l'utilizzo frequente di documentazione falsa o di falsi ideologici e dove sono attive organizzazioni criminali dedite allo sfruttamento dell'immigrazione illegale devono prestare la massima attenzione all'individuazione delle **modalità** con le quali queste minacce esterne alla Rappresentanza possono **infiltrarsi** all'interno ed inquinare la corretta gestione dei processi decisionali in merito alle pratiche di visto.

Particolare attenzione va inoltre rivolta ad evitare che funzioni legate alla trattazione dei visti siano attribuite a soggetti che potrebbero avere in materia dei **conflitti di interesse** connessi ad attività (ad esempio agenzie di viaggi) riconducibili ad essi o a loro familiari, anche con riferimento alla selezione delle ditte di outsourcing e al loro personale.

### 2.3. Strategie di risposta ai rischi.

L'adozione di procedure e controlli, insieme con la formazione e l'apprendimento da parte degli operatori visti, rappresentano i mezzi indispensabili alla minimizzazione del rischio.

- a) **Risposta al rischio di cattiva gestione.** Sono stati individuati due strumenti principali: la **semplificazione** delle disposizioni e la **formazione professionale**.
- Il **primo aspetto** rileva della competenza dell'Amministrazione centrale. Il *corpus*



*iuris* è costituito dalla normativa sopra richiamata, ma esistono poi circolari e istruzioni ministeriali impartite nel tempo. La guida pratica presente su MAEnet è un valido ausilio, ma appare dispersiva e necessita di una radicale semplificazione. La DGIT intende nel corso dell'anno elaborare uno **schema di revisione delle circolari e delle istruzioni** ministeriali, per elaborare una nuova guida unica, disponibile su MAEnet ed aggiornata in via informatica.

- Il **secondo aspetto** è legato alla **formazione e all'aggiornamento professionale** del personale, per promuoverne competenze e capacità professionali. Oltre alla frequenza del modulo formativo sui visti nei corsi preposting, in raccordo con l'Istituto Diplomatico sono in via di predisposizione specifici percorsi formativi *on-line* per consentire al personale in servizio all'estero di acquisire un'adeguata ed aggiornata formazione. I Capi Missione, nell'attribuzione delle deleghe per la trattazione delle pratiche di visto, avranno cura di verificare che il personale (*in primis* il Responsabile dell'Ufficio visti ed il suo sostituto) abbia un'adeguata preparazione e frequenti – quando saranno disponibili - i previsti percorsi formativi *on-line*, promuovendone l'effettivo svolgimento, che potrà avvenire durante l'orario di lavoro. I percorsi formativi prevederanno il rilascio, al termine del corso, di un attestato di frequenza.

Allo svolgimento dei corsi deve accompagnarsi, nella trattazione quotidiana delle pratiche, l'assidua **consultazione dei testi** normativi e delle disposizioni diramate in materia.

Il Centro Visti della DGIT (per questioni di carattere procedurale e normativo) e l'Help Desk Schengen della DGAI, attivo h. 24 (per le problematiche di carattere informatico) sono a disposizione per fornire alle Sedi, in caso di necessità, ogni opportuna assistenza.

Particolare rilevanza assumono inoltre gli **aggiornamenti** sulle disposizioni in materia di visti. Come sopra evidenziato, il Ministero sta lavorando ad una razionalizzazione della materia. Occorre in ogni caso assicurare la diffusione delle informazioni in proposito. Deve essere cura in primo luogo del Capo Missione/Capo di Consolato o della Cancelleria consolare prendere conoscenza delle nuove disposizioni e provvedere ad **illustrarle**, in appositi *staff meeting*, al Responsabile dell'ufficio e al restante personale, accertandosi che tali disposizioni siano comprese e trovino concreta e piena applicazione. Anche in questo caso, il Centro Visti rimane a disposizione per ogni eventuale chiarimento.

Per le Sedi che si avvalgono della collaborazione di *fornitori esterni di servizi*, il Responsabile dell'Ufficio visti avrà inoltre cura di curare e verificare la preparazione del personale della ditta esterna.

- b) Risposta al rischio di corruzione. Al fine di minimizzare il rischio di corruzione è necessario predisporre ogni opportuno strumento che permetta, attraverso procedure codificate e meccanismi di controllo, di **prevenire** il fenomeno e favorire una tempestiva e precoce **identificazione** della sua eventuale presenza, al fine di porvi immediato rimedio prima di danneggiare /compromettere gli obiettivi dell'Amministrazione.

Un'azione particolarmente efficace per la prevenzione del rischio consiste nella **rotazione del personale** adibito al settore visti (art. 37 del Codice Visti). Questa esigenza confligge, talvolta, con la necessità di assicurare la formazione del personale adibito al settore. I responsabili delle Sedi valuteranno come meglio **gestire il trade off** esistente in materia, segnalando al Ministero eventuali situazioni di concreto pericolo.

Per un'efficace azione di prevenzione, è necessario il **costante monitoraggio** da parte del **Capo Missione** e del Risk Manager sull'attività dei propri collaboratori e sulla gestione delle pratiche. Per ulteriori indicazioni, si rimanda al Questionario di cui al paragrafo successivo.

## 2.4. Questionario di auto-valutazione.

Al fine di consentire una risposta efficace ai rischi presenti nella trattazione delle pratiche di visto, viene istituito il **Questionario di auto-valutazione dei rischi**, allegato al presente documento. Le prime cinque colonne del Questionario sono dedicate all'analisi dei rischi, le colonne 6 e 7 identificano tipologie e **azioni di risposta per garantire la minimizzazione** dei rischi di cattiva gestione e di corruzione. Tale strumento di lavoro è ricalcato sul modello del Verbale di auto-ispezione visti attualmente in uso alle Sedi e riguarda i seguenti settori di attività, che devono essere oggetto di costante attenzione e monitoraggio al fine di garantire correttezza e legalità nella trattazione delle pratiche:

1. Accoglienza del pubblico;
2. Informazioni al pubblico;
3. Attività allo sportello;
4. Trattazione e conclusione delle pratiche;
5. Organizzazione e funzionamento dell'Ufficio;
6. Tenuta dei registri e delle vignette;
7. Archiviazione delle pratiche;
8. Attività in ambito di cooperazione consolare locale

Nel quadro di una politica di semplificazione delle procedure, le disposizioni contenute nel Questionario **sostituiscono il verbale di auto ispezione** che andava redatto semestralmente. La **colonna di controllo** del Questionario dovrà essere **compilata annualmente** e il Questionario andrà conservato agli atti della Sede per almeno cinque anni. Il questionario contiene tre tipi di risposta ad ogni azione (SI, NO, non rileva). La casella "non rileva" è intesa a garantire la necessaria **flessibilità**: come sopra evidenziato, la presenza di rischi varia oltremodo da sede a Sede. Il Questionario costituisce una *summa* dei rischi e delle azioni di risposta elaborate sulla base dell'esperienza del Centro Visti. Spetta ad ogni singolo Capo Missione individuare ciò che rileva per la sede di rispettiva competenza.

Lo spazio per le **osservazioni**, per ognuna degli otto settori di attività, dà la possibilità di enumerare eventuali rischi non segnalati, di dar conto di attività particolari svolte e di illustrare eventuali situazioni di partenza giudicate critiche.

In prospettiva, si procederà ad **informatizzare e rendere interattiva** la compilazione del formulario, in modo da permettere alla DGIT di avere un quadro aggiornato in tempo reale delle situazioni di rischio presenti all'estero.

## 3. Risk manager.

Un'efficace gestione del rischio rende necessario un monitoraggio costante per verificare la sussistenza delle minacce già individuate e l'eventuale insorgere di altre problematiche, nonché la verifica dell'adeguatezza delle risposte ovvero la necessità di elaborarne di nuove.

### 3.1. A livello centrale.

Viene nominato *Risk Manager* il **Coordinatore per i visti** della DGIT, a cui compete la supervisione dell'esercizio alla DGIT e presso le Sedi all'estero, nonché l'aggiornamento del presente documento e del Questionario allegato, al fine di assicurare un'efficace gestione del rischio nella trattazione delle pratiche di visto.

### 3.2. Sedi all'estero.

Per la **concreta attuazione delle procedure** indicate nel Questionario, occorre nominare un **Risk manager in ognuna delle Sedi** dove vengono emessi visti. In ogni caso, **rimane la responsabilità in vigilando del Capo Missione** sull'operato dell'Ambasciata e dei dipendenti Uffici Consolari. Si potranno però delegare le mansioni di gestione del rischio (Risk manager), secondo le seguenti linee guida:

- per le Ambasciate, il Capo Missione, se ritenuto opportuno, potrà designare con ordine di servizio un suo collaboratore (normalmente il Capo della Cancelleria consolare);
- per i Consolati Generali, il Console Generale potrà assumere le funzioni di *Risk Manager* oppure delegare, normalmente affidandole al suo vicario, tali funzioni;
- per i Consolati e le Agenzie consolari, il titolare della Sede assumerà le mansioni di *Risk Manager*.

Il *Risk manager* avrà cura di **valutare** la situazione della sede con riferimento agli otto settori indicati nel par. 2.4 e provvedere alla **compilazione della colonna di controllo** e delle eventuali osservazioni del Questionario di autovalutazione.

L'attuazione delle procedure previste nel Questionario di auto-valutazione dei rischi saranno oggetto di verifica da parte dell'Ispettorato Generale, nel quadro delle periodiche missioni ispettive presso le Rappresentanze all'estero.

La DGIT rimane a disposizione delle Sedi per ogni opportuna assistenza in merito a particolari problematiche legate all'attuazione delle procedure di prevenzione.

#### 4. **Conclusioni operative.**

Sulla base dell'analisi del rischio nella trattazione delle pratiche di visto, della valutazione dei suoi effetti e dell'individuazione delle strategie di risposta sopra delineate, si attira l'attenzione delle Sedi all'estero sulle seguenti disposizioni operative:

- prestare costante attenzione all'analisi dei fattori specifici di rischio presenti nel contesto locale in cui operano le Sedi;
- curare e verificare che il personale addetto ai visti sia adeguatamente preparato, competente e capace e che le modifiche procedurali e normative in materia siano correttamente applicate;
- verificare la professionalità e la cortesia del personale addetto al servizio;
- applicare le disposizioni previste nel Questionario di auto-valutazione del rischio, con particolare riferimento ai fattori specifici di rischio presenti nel contesto locale, compilando annualmente la colonna di controllo;
- viene soppresso l'obbligo di compilazione almeno semestrale del verbale di auto-ispezione.

# QUESTIONARIO DI AUTO-VALUTAZIONE DEI RISCHI NELLA TRATTAZIONE DELLE PRATICHE DI VISTI

Data di compilazione: .....

Sede: .....

1	2	3	4	5	6	7	Controllo		
Attività	Descrizione rischio cattiva gestione	Probabilità / impatto	Descrizione rischio corruzione	Probabilità / impatto	Tipo di risposta	Azione di risposta	SI	NO	Non rilevante
<b>1. Accoglienza del pubblico</b>	- l'inadeguata gestione dell'afflusso del pubblico può causare tensioni e disagi all'utenza;  - l'inadeguata analisi / classificazione dell'utenza può agevolare favoritismi e scarsa attenzione alle urgenze.	Alta / Medio	- la formazione di code ed assembramenti all'esterno può favorire possibili forme di "intermediazione" improprie ai danni dell'utenza, con gravi riflessi negativi sull'immagine dell'Amministrazione.	Alta / Alto	Mitigare	- dotarsi di misure di sicurezza appropriate per i locali (art. 38 Codice visti);			
						- effettuare un'adeguata vigilanza, all'esterno e all'interno delle strutture d'ufficio, per scongiurare qualunque forma di intermediazione o di pressione esterna;			
						- gestire l'accesso per evitare la formazione di code all'esterno;			
						- ricevere i richiedenti secondo l'elenco di prenotazione o in ordine di arrivo (fornendo in tal caso agli utenti un biglietto numerico che attesti la prenotazione del turno);			
						- verificare l'adeguatezza dei locali destinati al pubblico in attesa;			
						- predisporre pannelli divisorii tra gli sportelli, per consentire un'agevole comunicazione con l'utenza, nel rispetto della privacy dei richiedenti.			
						- separare la sala d'attesa da quella degli utenti degli altri servizi consolari, in particolare quella dedicata ai servizi per i connazionali;			
						- vietare l'accesso del pubblico ai locali dove lavora il personale addetto ai visti;			
						- istituire un orario di apertura al pubblico adeguato ad accogliere il numero medio di richieste giornaliere;			

					- predisporre canali privilegiati (sportelli dedicati) per le richieste di visto più urgenti o sensibili (VIP, affari, familiari di cittadini UE, casi di particolare urgenza);			
					- verificare che il personale sia adeguatamente istruito, preparato ed in grado di rispondere tempestivamente alle richieste e assicurare la ricezione delle domande più urgenti o sensibili e dei casi umanitari (art. 38 codice visti; punto 2, parte I, vol. II Manuale pratico);			
					- assicurarsi che il personale a contatto con il pubblico sia identificabile con tesserini (ove opportuno tramite sigle o codici alfanumerici) e che tutte le comunicazioni scritte verso l'esterno, comprese quelle di posta elettronica, vengano firmate con nome, cognome e qualifica (Msg. n. 73735 del 26.02.2010);			
					verificare con continuità il grado di professionalità e cortesia con il quale il personale accoglie l'utenza.			

**OSSERVAZIONI DELLA SEDE:**

(indicare eventuali situazioni particolari della Sede, criticità e/o difficoltà, nonché eventuali azioni specifiche intraprese per migliorare il servizio)

1	2	3	4	5	6	7	Controllo		
Attività	Descrizione rischio cattiva gestione	Probabilità / impatto	Descrizione rischio corruzione	Probabilità / impatto	Tipo di risposta	Azione di risposta	SI	NO	Non rilevante
2. Informazioni al pubblico	- la mancanza di chiarezza, uniformità, precisione e semplicità nel fornire informazioni ai richiedenti può causare disagi all'utenza, con errori nella compilazione delle domande e nella documentazione da allegare, e danni d'immagine per l'Amministrazione.	Alta / Medio	- la mancanza di trasparenza sulle informazioni per l'ottenimento dei visti può favorire forme di "intermediazione" impropria ai danni dell'utenza, con gravi riflessi negativi sull'immagine dell'Amministrazione.	Media / Medio	Mitigare	- predisporre una bacheca all'esterno della Sede in cui affiggere, in lingua italiana e locale: * gli orari di apertura dell'Ufficio visti e le modalità per prendere appuntamento; * le liste (eventualmente armonizzate in sede di CCL) dei requisiti e condizioni generali per l'ottenimento del visto e di quelli specifici per le tipologie maggiormente richieste in loco; * comunicazione sull'inesistenza del pagamento di diritti d'urgenza (salvo quanto eventualmente previsto in accordi di facilitazione dei visti conclusi tra la UE ed il paese terzo);			
						- predisporre una bacheca in sala d'attesa (ed in quella dell'eventuale fornitore esterno di servizi) in cui affiggere, in lingua italiana e locale: * informazioni su eventuali fornitori esterni di servizi, con recapiti e l'indirizzo del sito internet, segnalando la possibilità di rivolgersi direttamente all'ufficio consolare per presentare le richieste di visto; * lista dei requisiti e condizioni per l'ottenimento dei visti; * esempi di moduli di domanda compilati; * direttiva del Ministero dell'Interno con allegata tabella sui mezzi di sostentamento; * comunicazione sull'obbligo di denuncia all'autorità giudiziaria italiana in caso di presentazione di documentazione falsa (art. 331 - 332 c.p.p.); * elenco dei "diritti e doveri" del cittadino straniero che fa ingresso in Italia (Msg. n. 137538 del 19.04.2010); * tariffa consolare sul costo dei visti;			
						- mettere a disposizione in sala d'attesa il Registro delle osservazioni e dei suggerimenti, in modo visibile e facilmente accessibile;			

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- adottare iniziative mirate per divulgare presso gruppi d'interesse (Autorità locali, Uffici ICE ed ENIT, Camere di commercio, Ong...) le informazioni pertinenti per facilitare la presentazione di domande di visto corrette e complete;</li> </ul>			
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- mantenere aggiornata la parte visti del sito internet della Sede avendo cura che: <ul style="list-style-type: none"> <li>* le informazioni siano uniformate al sito del MAE con traduzione, se del caso, in lingua locale (Msg. n. 127326 del 25.03.2005);</li> <li>* il collegamento con il <i>database</i> visti del MAE sia operativo e ben visibile ;</li> <li>* siano riportate le specifiche informazioni di carattere pratico (orari di apertura, recapiti, modalità per gli appuntamenti, collegamenti con il sito dell'eventuale fornitore di servizi...);</li> <li>* elenco aggiornato, riportato anche in lingua locale, con gli eventuali requisiti addizionali (possibilmente armonizzati in sede di CCL) per le singole tipologie di visto, rispetto ai requisiti indicati nel <i>database</i>;</li> </ul> </li> </ul>			
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- adottare sistemi d'informazione al pubblico per scoraggiare intermediazioni improprie, segnalando quelle corrette previste dal Codice Visti, se utilizzate dalla Sede (fornitori esterni di servizio, intermediari commerciali).</li> </ul>			

**OSSERVAZIONI DELLA SEDE:**

(indicare eventuali situazioni particolari della Sede, criticità e/o difficoltà, nonché eventuali azioni specifiche intraprese per migliorare il servizio)

1	2	3	4	5	6	7	Controllo		
Attività	Descrizione rischio cattiva gestione	Probabilità / impatto	Descrizione rischio corruzione	Probabilità / impatto	Tipo di risposta	Azione di risposta	SI	NO	Non rilevante
<b>3. Attività allo sportello</b>	- un'inadeguata organizzazione dell'ufficio può comportare errori nella corretta gestione delle priorità, nella ricevibilità delle domande e nell'applicazione della tariffa consolare, con possibile danno erariale e imputazione di pagamenti non dovuti per le categorie agevolate.	Media / Alto	- la mancanza di accurati controlli nella raccolta delle percezioni consolari e la mancanza di trasparenza nei criteri di presentazione delle domande e nell'iter decisionale possono favorire l'insorgere di fenomeni corruttivi.	Media / Alto	Mitigare	- assicurarsi che tutte le richieste di visto vengano presentate personalmente dal richiedente allo sportello (con le sole esclusioni previste dal Manuale pratico e salvo l'utilizzo di fornitori esterni di servizi) e il modulo di domanda venga correttamente compilato in ogni sua parte, firmato dall'interessato e corredato da una foto e dalla documentazione di supporto, senza intervento di intermediari;			
						- assicurarsi che le pratiche "respinte allo sportello" siano esclusivamente quelle dovute ad irricevibilità, con contestuale restituzione delle percezioni e consegna di comunicazione scritta al richiedente (Msg. n. 223207 del 25.06.2010), ovvero per mancanza di competenza (art. 18 e 19 Codice visti);			
						- assicurarsi che il personale allo sportello (e quello degli eventuali fornitori di servizi) applichi le esenzioni dal pagamento previste per i familiari UE, e che tali richieste siano trattate con priorità (Msg. 274152 del 23.07.2007; 406437 del 8.11.2007 e 292427 del 21.08.2009);			
						- assicurarsi che vengano correttamente applicate le percezioni consolari per la trattazione dei visti stabilite dalla tabella dei diritti consolari e le previsioni previste per la riduzione o la gratuità delle percezioni (art. 16 Codice Visti, Punto 4.4 Parte II, Vol. I Manuale pratico, art. 66 del D. Lgs. n. 71/2011, Accordi di facilitazione UE), riscuotendo le percezioni al momento dell'accettazione della domanda e stampando la relativa ricevuta in duplice copia, una delle quali consegnata all'interessato;			



					<ul style="list-style-type: none"> <li>- per le domande ricevibili, apporre l'apposito timbro sul documento di viaggio, che verrà poi coperto dallo stickers in caso di rilascio del visto (Art. 20 Codice visti e Punto 4.5 Parte II, Vol. I, Manuale pratico);</li> </ul>			
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- procedere all'immediata apertura delle pratiche ricevibili nel sistema informatico con l'inserimento dei dati personali e degli identificatori biometrici del richiedente;</li> </ul>			
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- verificare che vengano effettuati, quando necessario, un'attenta intervista (da parte del personale di ruolo con l'eventuale ausilio di personale a contratto per la sola traduzione), un approfondito esame della documentazione prodotta e le eventuali verifiche e riscontri sulla genuinità e veridicità degli atti e sulla rispondenza allo scopo del viaggio addotto; se necessario, verificare che vengano condotte interviste a campione di singoli partecipanti appartenenti a gruppi turistici;</li> </ul>			
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- controllare che siano riportate nelle pratiche le opportune annotazioni degli addetti (con apposizione del timbro nominativo dell'operatore per consentire l'identificazione del personale che ha trattato la pratica, nel corso del suo iter), che permettano di ricostruire sinteticamente l'iter decisionale che ha portato al rilascio o al diniego del visto;</li> </ul>			
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- procedere ad accurati controlli per le richieste avanzate da cittadini di Paesi destinatari di "visa ban" (sanzioni delle NU e dell'UE);</li> </ul>			
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- provvedere al rilascio di visti multipli a lunga validità per chi ne ha i requisiti (art. 24, comma 2 Codice Visti, Punto 9.1.1.3 Parte II, Vol. I Manuale pratico ed Accordi di facilitazione UE);</li> </ul>			
					<ul style="list-style-type: none"> <li>-dare priorità alle richieste per missioni, affari, casi umanitari, familiari UE;</li> </ul>			

					- redigere ed aggiornare liste "bianche" di personalità note (in collaborazione con l'Ufficio commerciale e/o enti istituzionali italiani accreditati in loco);			
					- redigere ed aggiornare liste "nere" relative ad agenzie di viaggio, compagnie di assicurazione e singoli richiedenti, inserendo i segnalati locali nel sistema informatico specificandone i motivi e scambiando regolari informazioni in materia in sede di CCL (Punto 3.4, Parte I, vol. II Manuale pratico);			
					- effettuare periodiche rotazioni, ove possibile, del personale di ruolo e a contratto allo sportello (Art. 37 Codice visti, Punto 1.1 Parte I vol. II Manuale pratico);			

**OSSERVAZIONI DELLA SEDE:**

(indicare eventuali situazioni particolari della Sede, criticità e/o difficoltà, nonché eventuali azioni specifiche intraprese per migliorare il servizio)

1	2	3	4	5	6	7	Controllo		
Attività	Descrizione rischio cattiva gestione	Probabilità / impatto	Descrizione rischio corruzione	Probabilità / impatto	Tipo di risposta	Azione di risposta	SI	NO	Non rilevante
<b>4. Trattazione e conclusione delle pratiche</b>	<p>- l'errata valutazione nel merito delle domande di visto può comportare il rischio di ingressi di persone che rappresentano un rischio per la sicurezza e l'ordine pubblico;</p> <p>- provvedimenti di diniego non correttamente motivati possono comportare la possibilità di soccombere in giudizio, con pagamento delle spese, oltre a causare disagi e danni a legittimi richiedenti.</p>	Media / Alto	<p>- la mancanza di corrette procedure di controllo può favorire illecite pressioni esterne o comportamenti interni che possono alterare le decisioni in merito alle domande di visto.</p>	Media / Alto	Mitigare	- verificare la completezza della documentazione, armonizzata con i partner Schengen;			
						- se è opportuno, accertare l'autenticità della documentazione fornendo all'interessato comunicazione scritta sulla sospensione dei termini per la conclusione del procedimento;			
						- il personale di ruolo MAE intervista, in caso di dubbi, il richiedente, anche e nuovamente in un secondo momento dopo la presentazione della domanda;			
						- se necessario, utilizzare apparecchiature per il controllo dell'autenticità della documentazione;			
						- in caso di documentazione falsa, segnalare la notizia di reato (artt. 331-332 c.p.p.) alla competente Procura della Repubblica, alle Autorità locali e ai partner Schengen in loco;			
						- se necessario, chiedere pareri e verifiche all'Ufficio commerciale per i visti d'affari;			
						- in caso di esito favorevole, aggiornare e completare (compilando le Note) la pratica, da parte di personale di ruolo MAE abilitato, e inviarla tramite il sistema informatico al MAE;			
						- in caso di controllo al rientro, utilizzare l'apposita funzione prevista dal sistema informatico;			
						- insieme al visto, rilasciare la nota informativa dei diritti/doveri dello straniero, sulla base dei modelli previsti (Msg. n. 137538 del 19.04.10);			
- in caso di diniego, chiudere la pratica (a cura del personale di ruolo MAE) ed emettere un provvedimento di diniego motivato (firmato, protocollato e datato, redatto sulla base degli appositi modelli Schengen o nazionali), con indicazione delle modalità di impugnazione presso il competente organo giurisdizionale,									

					<p>che va sempre notificato all'interessato (copia del diniego firmato dal richiedente per ricevuta va conservato agli atti nella relativa pratica e nella raccolta dei provvedimenti di diniego);</p>			
					<p>- inserire l'iter decisionale nella scheda informatica (in particolare, per i dinieghi, inserire sinteticamente i motivi nel campo note);</p>			
					<p>- in caso di rifiuto per segnalazione SIS, fornire all'interessato le informazioni previste per il diritto di accesso, rettifica e cancellazione dei dati (Msg. n. 248513 del 13.09.2011); se il rifiuto riguarda una richiesta di motivi familiari, applicare la procedura prevista per i ricongiungimenti tra stranieri (Msg. n. 93898 del 12.03.2008) ovvero tra stranieri e cittadini UE (Msg. n. 306/75114 del 28.02.2008);</p>			
					<p>- rispettare i tempi per la presentazione e la trattazione delle domande di visti Schengen (Art. 9, comma 2 e Art. 23 Codice Visti; Punti 3.2 e 8, Parte II Vol. I Manuale pratico) e nazionali;</p>			
					<p>- procedere al rilascio di VTL nei soli casi previsti (Art. 25 Codice visti e Punto 9.1.2, Parte II, Vol. I Manuale pratico);</p>			
					<p>- in caso di rilascio di un VTL a responsabilità di Sede, informare per messaggistica il Centro Visti e la Segreteria Generale.</p>			

**OSSERVAZIONI DELLA SEDE:**

(indicare eventuali situazioni particolari della Sede, criticità e/o difficoltà, nonché eventuali azioni specifiche intraprese per migliorare il servizio)

1	2	3	4	5	6	7	Controllo		
Attività	Descrizione rischio cattiva gestione	Probabilità / impatto	Descrizione rischio corruzione	Probabilità / impatto	Tipo di risposta	Azione di risposta	SI	NO	Non rilevante
5. <b>Organizzazione e funzionamento dell'uffici o</b>	<p>- la mancanza di precise e predeterminate procedure organizzative e di funzionamento può causare difficoltà nell'individuazione certa delle persone responsabili per ogni singola attività e nell'individuazione di chi ha compiuto specifiche attività od operazioni;</p> <p>- una non adeguata conoscenza, da parte del personale, della normativa e degli aggiornamenti della stessa può causarne un'errata applicazione.</p>	Media / Alto	- la carenza di rigidi controlli può comportare accessi non autorizzati al sistema informatico e ad un suo utilizzo fraudolento, con conseguente illecito rilascio di visti.	Media / Alto	Mitigare	- controllare l'accesso alla Sezione Visti individuando, con ordine di Servizio, il personale autorizzato ad accedervi;			
						- assegnare, con ordine di Servizio, le mansioni all'interno dell'Ufficio, distinguendo quelle attribuibili solo a personale di ruolo (es. responsabile e sostituto, amministratore di sistema);			
						- assegnare i profili di utenza per l'accesso all'LVIS riservando i livelli di abilitazione massima al solo personale di ruolo, assicurandosi che ogni operatore utilizzi esclusivamente il proprio profilo, senza scambio di password;			
						- assicurarsi, nel caso in cui all'Ufficio abbia accesso personale esterno all'Amministrazione (es. personale ENIT), che siano adottate tutte le cautele in materia di sicurezza;			
						- accertarsi che, nella fase di inserimento delle domande nel sistema informatico, tutti i campi richiesti siano debitamente compilati dall'operatore, non limitandosi ai soli campi obbligatori;			
						- in caso di momentaneo abbandono della postazione di lavoro, assicurarsi di aver bloccato il PC o essere usciti dal programma visti;			
						- organizzare con cadenza regolare "staff meeting" con partecipazione di tutto il personale coinvolto, anche sporadicamente, nell'attività dei visti, compresi Capo Missione/Capo Cancelleria o il Titolare dell'Ufficio Consolare;			
						- illustrare con staff meeting ad hoc le modifiche normative e le novità procedurali comunicate dal Ministero per messaggistica, accertandosi che trovino piena e concreta applicazione;			
						- richiamare il personale ai generali doveri e responsabilità dei dipendenti pubblici, previsti dalla vigente normativa;			

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualora siano presenti Uffici Consolari, l'Ambasciata assicurerà il coordinamento per un'applicazione uniforme della normativa;</li> </ul>			
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- assicurarsi che il personale abbia a disposizione, per pronta consultazione, i testi normativi di riferimento, e accesso alla Guida Pratica (reperibile nella MAEnet sotto la voce Procedure);</li> </ul>			
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- mantenere aggiornata, per pronta consultazione, la raccolta dei messaggi e delle comunicazioni inviati alla Sede;</li> </ul>			
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- consegnare al contabile della Sede le percezioni con cadenza il più possibile ravvicinata;</li> </ul>			
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- aggiornare con cadenza semestrale i dati sul portale AMPERE relativi all'organico della sezione visti e ai tempi di trattazione delle pratiche (Msg. n. 418323 del 23.12.2010);</li> </ul>			
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualora ci si avvalga di un fornitore esterno, effettuare ispezioni senza preavviso negli uffici dell'agenzia, verificando la corretta ricezione del pubblico e l'applicazione di misure anticorruzione (assenza di precedenti penali per il personale in servizio, disposizioni su retribuzioni, rotazioni, cooperazione nella selezione del personale – Allegato X del Codice Visti).</li> </ul>			

**OSSERVAZIONI DELLA SEDE:**

(indicare eventuali situazioni particolari della Sede, criticità e/o difficoltà, nonché eventuali azioni specifiche intraprese per migliorare il servizio)

1	2	3	4	5	6	7	Controllo		
Attività	Descrizione rischio cattiva gestione	Probabilità / impatto	Descrizione rischio corruzione	Probabilità / impatto	Tipo di risposta	Azione di risposta	SI	NO	Non rilevante
<b>6. Tenuta dei registri e delle vignette</b>	- la mancanza di rigide procedure di gestione può causare ammanchi di vignette, con difficoltà nell'attribuire responsabilità certe nel caso di irregolarità.	Media / Alto	- la mancanza di verifiche e controlli può comportare la sottrazione indebita di vignette visto.	Media / Alto	Mitigare	- inserire nella raccolta dei visti annullati gli stickers annullati o, se non disponibili, la loro fotocopia;			
						- tenere aggiornato il registro di passaggio di consegne degli stickers;			
						- inserire in ordine cronologico, nell'apposita Raccolta, un esemplare originale dei provvedimenti di diniego;			
						- adottare le misure di sicurezza per la conservazione e l'utilizzo degli stickers (Tel.sso 100/CV/520 del 26.2.99; Art. 37 del Codice Visti; Punto 1.2, Parte I, Vol. II Manuale pratico; Circ.14/01 p.38);			
						- inoltrare le richieste di stickers esclusivamente tramite il sistema L-Vis e confermarne nel sistema la ricezione, dopo avere verificato l'integrità della confezione pervenuta in Sede;			
						- attenersi scrupolosamente alle indicazioni (in particolare per la distribuzione degli stickers agli addetti e la verifica delle scorte) previste al punto 5 (Vignette Visto) della Guida pratica, reperibile nelle procedure della MAEnet.			

**OSSERVAZIONI DELLA SEDE:**

(indicare eventuali situazioni particolari della Sede, criticità e/o difficoltà, nonché eventuali azioni specifiche intraprese per migliorare il servizio)

1	2	3	4	5	6	7	Controllo		
Attività	Descrizione rischio cattiva gestione	Probabilità / impatto	Descrizione rischio corruzione	Probabilità / impatto	Tipo di risposta	Azione di risposta	SI	NO	Non rilevante
<b>7. Archiviazione delle pratiche</b>	- un'archiviazione inefficiente delle pratiche può causare difficoltà in sede di verifica delle pratiche e di eventuale redazione di relazioni difensive, in caso di ricorsi.	Media / Medio	- carenze nell'archiviazione delle pratiche può favorire la scomparsa / occultamento di fascicoli.	Medio / Alto	Mitigare	- creare un fascicolo per ogni richiesta di visto che contenga copia del formulario con le annotazioni dell'iter decisionale, la documentazione di supporto e la copia del visto rilasciato o del provvedimento di diniego e conservarle in uno spazio idoneo a garantire la limitazione dell'accesso e in maniera da consentire una facile consultazione da parte del personale autorizzato (art. 37 comma 3 Codice visti, Punto 14, Parte II, Vol. I Manuale pratico)			
						- rispettare i termini di conservazione delle pratiche di almeno due anni, con le eccezioni previste dal Msg. n. 306871 del 20.09.2010;			
						- effettuare, a cura del responsabile dell'Ufficio, periodici controlli a campione delle pratiche archiviate, verificando sia la completezza della documentazione che il rispetto dei criteri e delle formalità previsti per la concessione o il diniego del visto.			

**OSSERVAZIONI DELLA SEDE:**

(indicare eventuali situazioni particolari della Sede, criticità e/o difficoltà, nonché eventuali azioni specifiche intraprese per migliorare il servizio)



1	2	3	4	5	6	7	Controllo		
Attività	Descrizione rischio cattiva gestione	Probabilità / impatto	Descrizione rischio corruzione	Probabilità / impatto	Tipo di risposta	Azione di risposta	SI	NO	Non rilevante
<b>8. Attività in ambito di Cooperazione Consolare Locale</b>	- la mancanza di un corretto coordinamento con gli altri partner Schengen presenti in loco può favorire fenomeni di visa shopping, causare un mancato scambio di informazioni essenziali o di best practices e aumentare il rischio di incorrere in censure da parte degli organi comunitari per il non rispetto di specifici obblighi.	Media / Basso	N/A	N/A	Eliminare	- partecipare alle riunioni di CCL che hanno luogo in base all'articolo 48 del Codice Visti;			
						- se non vi sono riunioni con cadenza regolare, farsi parte attiva nel sollecitare le stesse e nel segnalare l'anomalia alla Delegazione UE, se presente;			
						- redigere idoneo verbale delle riunioni o ottenerne copia, da trasmettere al Centro Visti (Punto 4.3., Parte II, Vol. II Manuale pratico);			
						- procedere allo scambio di informazioni in merito a visti concessi e negati, alle cd liste bianche e nere, alle agenzie accreditate, all'outsourcing, alle compagnie assicurative e ad ogni altro tipo di informazione di cui al Punto 2, Parte 2, Vol. II del Manuale pratico.			

**OSSERVAZIONI DELLA SEDE:**

(indicare eventuali situazioni particolari della Sede, criticità e/o difficoltà, nonché eventuali azioni specifiche intraprese per migliorare il servizio)