

AREE GENERALI	PROCESSI	ATTIVITA'	RESPONSABILITA' DEL PROCESSO	CONTROPARTI	RISCHI	FATTORI ABILITANTI	
acquisizione e progressione del personale	acquisizione personale/progressione carriera						
	gestione lavoro somministrato						
	programmazione	analisi dei fabbisogni	RUP	interna	Definizione dei fabbisogni in funzione dell'interesse personale a favorire un determinato o.e.	inadeguata diffusione della cultura della legalità	
		programmazione	organo della SA deputato all'approvazione	interna	incomprensione o imprecisione nei fabbisogni che può determinare la necessità di ricorrere a procedure non ordinarie motivate	scarsa responsabilizzazione interna	
	progettazione	progettazione della prestazione contrattuale	progettista/RUP	interna	Definizione delle caratteristiche della prestazione in funzione di un determinato o.e.	esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	
		Verifica e validazione del progetto	verificatore/RUP	interna	Verifica e validazione del progetto pur in assenza dei requisiti richiesti.	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	
		Nomina coordinatore in materia di sicurezza e salute durante la progettazione	RUP/organo della SA deputato all'approvazione	interna	Nomina di un soggetto compiacente che rediga un PSC e un fascicolo dell'opera i cui contenuti siano a vantaggio di un	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto alla attività	
		Consultazioni preliminari di mercato	RUP	OE	Partecipazione alle consultazioni di un determinato o.e. e anticipazione allo stesso di informazioni sulla gara	inadeguata diffusione della cultura della legalità	
		Scelta tipologia contrattuale (appalto/concessione)	RUP/organo della SA deputato all'approvazione	interna	Scelta della tipologia contrattuale per favorire un determinato o.e. in funzione delle sue capacità/esperienze pregresse.	mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	
		Determinazione importo contratto	Progettista/RUP/organo della SA deputato all'approvazione	interna	Determinazione dell'importo della gara in modo da favorire un determinato o.e. sia in termini di procedura di gara da adottare (es. affidamento diretto, procedura negoziata)	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento scarsa responsabilizzazione interna	
		Scelta procedura di aggiudicazione	RUP/organo della SA deputato all'approvazione	interna	Scelta della procedura di gara che possa facilitare l'aggiudicazione ad un determinato o.e. (es. affidamento diretto, procedura negoziata)	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento scarsa responsabilizzazione interna	
		Individuazione elementi essenziali del contratto	RUP/organo della SA deputato all'approvazione	interna	Inserimento di elementi che possono disincentivare la partecipazione alla gara o agevolare un determinato o.e.	inadeguata diffusione della cultura della legalità eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	
		predisposizione documentazione di gara	RUP/organo della SA deputato all'approvazione	interna	anticipazione della documentazione di gara ad un determinato o.e.	inadeguata diffusione della cultura della legalità inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto alla attività	
		definizione dei requisiti di partecipazione, del criterio di aggiudicazione e dei elementi di valutazione dell'offerta in caso di OEPV	RUP/organo della SA deputato all'approvazione	interna	richiesta di requisiti di partecipazione molto restrittivi o che favoriscono un determinato o.e., definizione del criterio di aggiudicazione, dei criteri di valutazione delle offerte e delle modalità di attribuzione dei punteggi in modo da favorire un determinato o.e.	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	
		pubblicazione del bando e fissazione termini per la ricezione delle offerte	RUP	interna	Scelta di modalità di pubblicazione e di termini per la presentazione delle offerte finalizzate a ridurre la partecipazione (es. pubblicazione o scadenza termini nel mese di agosto)	esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	
		selezione contraente	Gestione della documentazione di gara	RUP/commissione di gara	interna	Alterazione e/o sottrazione della documentazione di gara; mancato rispetto dell'obbligo della segretezza.	scarsa responsabilizzazione interna inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto alla attività
			Nomina commissione di gara	Organo della SA deputato alla nomina	commissione gi gara	Nomina di soggetti compiacenti per favorire l'aggiudicazione a un determinato o.e.	inadeguata diffusione della cultura della legalità
			Gestione sedute di gara	RUP	OE	Definizione delle date delle sedute pubbliche e inibizione pubblicità in modo da scoraggiare la partecipazione di alcuni concorrenti.	esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto
			Verifica requisiti di partecipazione	RUP/seggio di gara/apposito ufficio della SA	interna	Verifica incompleta o non sufficientemente approfondita per agevolare l'ammissione di un determinato o.e.; alterazione delle verifiche per eliminare alcuni concorrenti	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto alla attività
			Valutazione offerte	Commissari di gara	interna	Applicazione distorta dei criteri di aggiudicazione per manipolare l'esito	esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto

affidamento di lavori, servizi e forniture		Verifica offerte anormalmente basse	RUP/commissione specifica/commissione giudicatrice	interna	Applicazione distorta delle verifiche al fine di agevolare l'aggiudicazione ad un determinato o.e. e/o di escludere alcuni concorrenti	scarsa responsabilizzazione interna inadeguata diffusione della cultura della legalità
		Aggiudicazione provvisoria	RUP	interna	Proposta di aggiudicazione ad o.e. privo dei requisiti necessari ad eseguire a regola d'arte il contratto	esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto scarsa responsabilizzazione interna
		Gestione elenchi o albi operatori economici	RUP	OE	Comportamenti volti a disincentivare l'iscrizione (ridotta pubblicità dell'elenco, termini ristretti per l'iscrizione, aggiornamenti non frequenti), mancato rispetto del principio di rotazione con inviti frequenti ad uno o più oo.ee.	inadeguata diffusione della cultura della legalità
Verifica aggiudicazione e stipula del contratto		Verifica dei requisiti ai fini della stipula del contratto	RUP	interna	Verifica incompleta o non sufficientemente approfondita per consentire la stipula anche in carenza dei requisiti; alterazione delle verifiche per annullare l'aggiudicazione.	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento
		Comunicazioni/publicazioni inerenti le esclusioni e l'aggiudicazione	RUP	interna	Ritardi nelle comunicazioni/publicazioni per disincentivare i ricorsi giurisdizionali	scarsa responsabilizzazione interna inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi
		Aggiudicazione	RUP	aggiudicatario	Aggiudicazione ad o.e. privo dei requisiti necessari ad eseguire a regola d'arte il contratto	esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto
		Stipula contratto	Soggetto della SA deputato alla stipula del contratto	appaltatore	Modifica delle previsioni contrattuali poste a base di gara a vantaggio dell'aggiudicatario	esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto mancata attuazione del principio di
Esecuzione del contratto		Nomina direttore lavori/direttore esecuzione	RUP/Organo della SA deputato alla nomina	DL/DEC	Nomina di un soggetto compiacente per una verifica sull'esecuzione del contratto meno incisiva	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento scarsa responsabilizzazione interna
		Nomina coordinatore in materia di sicurezza e salute durante l'esecuzione dei lavori	RUP/Organo della SA deputato alla nomina	coordinatore	Nomina di un soggetto compiacente per una verifica del rispetto delle previsioni del PSC e delle prescrizioni di legge in materia di sicurezza meno incisiva	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento scarsa responsabilizzazione interna
		Approvazione modifiche/varianti in c.o. al contratto	RUP	appaltatore	Ricorso a modifiche e/o varianti in c.o. in assenza dei presupposti di legge con l'intento di favorire l'esecutore del contratto	esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto inadeguata diffusione della cultura della legalità
		Autorizzazione al subappalto	RUP	subappaltatore/appaltatore	Rilascio autorizzazione al subappalto nei confronti di un o.e. non in possesso dei requisiti di legge o per importi che comportano il superamento della quota limite	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento scarsa responsabilizzazione interna inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto all'attività
		Verifica esecuzione contratto	RUP/Direttore lavori/Direttore esecuzione	appaltatore	Mancata e/o incompleta verifica del corretto adempimento delle prestazioni contrattuali e del rispetto delle tempistiche fissate nel contratto; non applicazione di penali e/o sanzioni per il mancato rispetto dei tempi contrattuali e/o per prestazioni difformi da quelle previste in contratto.	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento scarsa responsabilizzazione interna inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto all'attività
		Verifica in materia di sicurezza	Coordinatore per l'esecuzione dei lavori	interna	Mancata e/o incompleta verifica del rispetto delle previsioni del PSC e/o delle disposizioni di legge in materia di sicurezza.	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento inadeguata diffusione della cultura della
		Gestione delle riserve	RUP/Direttore lavori/direttore esecuzione	interna	Valutazione della fondatezza e dell'ammissibilità delle riserve, nonché quantificazione delle stesse, condotta al fine di favorire l'aggiudicatario	scarsa responsabilizzazione interna inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi
		Gestione arbitrato	Organo della SA deputato alla nomina/Arbitro	interna	Nomina di un soggetto compiacente per favorire l'aggiudicatario; attività volta a non tutelare l'interesse della SA bensì quello dell'aggiudicatario.	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento inadeguata diffusione della cultura della legalità
		Gestione transazione	Dirigente competente/RUP	contraenti	Accesso alla transazione in assenza dei presupposti di legge o in caso di richieste pretestuose e/o inammissibili dell'aggiudicatario o quando lo stesso risulterebbe, con molta probabilità, soccombente in giudizio; adesione ad un accordo sfavorevole per la SA; mancata richiesta del parere dell'avvocatura/legale interno, qualora necessario.	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento inadeguata diffusione della cultura della legalità

		Pagamento acconti	Direttore lavori o Direttore esecuzione/RUP	appaltatore	Emissione SAL e/o certificato di pagamento in assenza dei presupposti contrattuali e/o di legge; riconoscimento di importi non spettanti.	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento inadeguata diffusione della cultura della	
	rendicontazione contratto	Nomina collaudatore/commissione di collaudo	RUP/Organo della SA deputato alla nomina	collaudatore	Nomina di un soggetto compiacente per una verifica sull'esecuzione del contratto meno incisiva	nadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto alla attività inadeguata diffusione della cultura della legalità	
		Rilascio certificato di collaudo/certificato di verifica di conformità/certificato di regolare esecuzione	Collaudatore/Direttore	interna	Rilascio del certificato pur in presenza di	eccessiva regolamentazione, complessità e	
provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario (cioè autorizzazioni o concessioni)	AUTORIZZAZIONI, CONCESSIONI, CONTROLLO DICHIARAZIONI SOSTITUTIVE						
provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario (cioè sovvenzioni, contributi, sussidi)	CONCESSIONE ED EROGAZIONE DI SOVVENZIONI, CONTRIBUTI, SUSSIDI, AUSILI FINANZIARI, NONCHÉ ATTRIBUZIONE DI VANTAGGI ECONOMICI DI QUALUNQUE GENERE A PERSONE ED ENTI PUBBLICI E PRIVATI						
gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	GEST. SEGRETERIA, RAGIONERIA, UFFICIO TECNICO	INDIVIDUAZIONE DELLE MANSIONI E FUNZIONI	Amm.re Unico	interna	omessa individuazione delle corrette mansioni e/o funzioni al fine di consentire al personale privo del potere/funzione di adottare atti per avvantaggiare un determinato soggetto	scarsa responsabilizzazione interna	
		INDIVIDUAZIONE DEL RESPONSABILE DELLE FUNZIONI	Amm.re Unico	interna	assegnazione delle funzioni di responsabile ad un soggetto inidoneo o non adatto al fine di avvantaggiarlo in cambio di determinati favori	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	
		GESTIONE DELLE EVENTUALI SITUAZIONI ECCEZIONALI	Amm.re Unico	interna	qualificazione della situazione come eccezionale, ancorchè non tale, al fine di avvantaggiare un determinato soggetto	scarsa responsabilizzazione interna	
	GESTIONE DEL PERSONALE E DELLE BUSTE PAGA	Contabilizzazione presenze	Amm.re Unico/Consulente esterno	interna	omesso controllo sulla contabilizzazione delle presenze al fine di far risultare presente il personale anche in caso di assenza	inadeguata diffusione della cultura della legalità	
		Predisposizione buste paga	Amm.re Unico/Consulente esterno	interna	alterazione dei libri contabili e delle buste paga al fine di non far emergere eventuali errori e quindi eventuali illegittime uscite finanziarie e/o al fine di non far emergere eventuali ammanchi od omessi versamenti	inadeguata diffusione della cultura della legalità	
		Gestione rapporti INAIL, IMPS ed altri enti	Amm.re Unico/Consulente esterno	INAIL, INPS ed altri enti	alterazione dei libri contabili e delle buste paga al fine di non far emergere eventuali errori e quindi eventuali illegittime uscite finanziarie e/o al fine di non far emergere eventuali ammanchi od omessi versamenti	inadeguata diffusione della cultura della legalità	
		Gestione del libro unico	Amm.re Unico/Consulente esterno	interna	alterazione dei libri contabili e delle buste paga al fine di non far emergere eventuali errori e quindi eventuali illegittime uscite finanziarie e/o al fine di non far emergere eventuali ammanchi od omessi versamenti	inadeguata diffusione della cultura della legalità	
	GESTIONE RISORSE FINANZIARIE	Attività contabile finanziaria	Amm.re Unico/Consulente esterno	interna	alterazione dei libri contabili e delle buste paga al fine di non far emergere eventuali errori e quindi eventuali illegittime uscite finanziarie e/o al fine di non far emergere eventuali ammanchi od omessi versamenti	esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico SOGGETTO	
		Pagamenti	Amm.re Unico/Consulente esterno	beneficiari	alterazione dei libri contabili e delle buste paga al fine di non far emergere eventuali errori e quindi eventuali illegittime uscite finanziarie e/o al fine di non far emergere eventuali ammanchi od omessi versamenti	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	
		Gestione della cassa	Amm.re Unico/Consulente esterno	interna	alterazione dei libri contabili e delle buste paga al fine di non far emergere eventuali errori e quindi eventuali illegittime uscite finanziarie e/o al fine di non far emergere eventuali ammanchi od omessi versamenti	inadeguata diffusione della cultura della legalità	
		Redazione bilanci	Amm.re Unico/Consulente esterno	interna	alterazione dei bilanci al fine di occultare il vero ed effettivo stato patrimoniale ed andamento della Società	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	
		Redazione piani industriali, piani di gestione e cash-flow e relativa analisi	Amm.re Unico/Consulente esterno	interna	reduzione dei piani non coerente con le risorse a disposizione della società al fine di	scarsa responsabilizzazione interna	
	controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	GESTIONE DEI CONTROLLI VERIFICHE ISPEZIONI E SANZIONI (da soggetti esterni verso l'Azienda)	Analisi segnalazione	Ente che effettua il controllo	Interna	X	X
			Richiesta eventuale documentazione integrativa	Ente che effettua il controllo	Amm.re Unico/Collegio Sindacale	omessa collaborazione al procedimento al fine di ostacolarlo e di impedire l'emersione	inadeguata diffusione della cultura della legalità
			Avvio del procedimento	Ente che effettua il controllo	Amm.re Unico/Collegio Sindacale	X	X
Istruttoria			Ente che effettua il controllo	Amm.re Unico/Collegio Sindacale	X	X	

AREE SPECIFICHE	PROCESSI	ATTIVITA'	RESPONSABILITA'	CONTROPARTI	RISCHI	FATTORI ABILITANTI
incarichi e nomine	INCARICHI E/O NOMINE A SOGGETTI INTERNI E/O ESTERNI, COMPRESI LE CONSULENZE	Provedimenti adottati	Ente che effettua il controllo	Amm.re Unico/Collegio Sindacale	X	X
		INDIVIDUAZIONE DEI PROFILI / REQUISITI DA SELEZIONARE	Amm.re Unico/RUP	interna	individuazione di profili personalizzati al fine di favorire un determinato soggetto	mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione
		SVOLGIMENTO DELLA PROCEDURA	Amm.re Unico/RUP	Amm.re Unico	alterazione delle procedure al fine di favorire un determinato soggetto	scarsa responsabilizzazione interna
		VALUTAZIONE DEI REQUISITI	Amm.re Unico/RUP	Amm.re Unico	alterazione della valutazione al fine di favorire un determinato soggetto	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi
affari legali e contenzioso	gestione affari legali e contenzioso	AFFIDAMENTO E/O NOMINA	Amm.re Unico/RUP	Amm.re Unico	affidamento a soggetto privo dei requisiti minimi ed indispensabili per eseguire la prestazione richiesta	inadeguata diffusione della cultura della legalità
		PAGAMENTI	Amm.re Unico/RUP	Amm.re Unico	pagamenti effettuati anche se non dovuti oppure in presenza di contestazioni	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi
		ESAME DELLA CONTROVERSIA	Amm.re Unico	interna	Esame superficiale al fine di far emergere la necessità di avvalersi di professionista esterno	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi
		INDIVIDUAZIONE DEL CONSULENTE	Amm.re Unico	consulente	Omessa individuazione dei requisiti specifici del consulente	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi
gestione degli immobili	gestione affitti	SUPPORTO DEL PERSONALE INTERNO ALLA GESTIONE DEL CONTENZIOSO	Amm.re Unico	consulente	Supporto inadeguato al fine di "creditarlo" il consulente a favore di altro	inadeguata diffusione della cultura della legalità
		PAGAMENTI	Amm.re Unico	consulente	Pagamento pur in assenza dei presupposti e/o in caso di contestazioni, al fine di avvantaggiare il consulente	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi
gestione manutenzione straordinaria		v.di area appalti pubblici			v.di area appalti pubblici	v.di area appalti pubblici
gestione degli immobili	gestione affitti	individuazione affittuario	Amm.re Unico	interna	individuazione di affittuario in assenza di procedure trasparenti al fine di avvantaggiare un determinato soggetto	mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione
		predispozione contratto	Amm.re Unico/Consulente esterno	contraente	predispozione di clausole contrattuali che favoriscono senza alcun motivo il conduttore	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi
		verifica rispetto dei patti contrattuali	Amm.re Unico	interna	omessa verifica al fine di non far emergere responsabilità del conduttore	inadeguata diffusione della cultura della legalità
		pagamenti	Amm.re Unico/Consulente esterno	conduttore	omessa richiesta o sollecito dei pagamenti dei canoni al fine di avvantaggiare il conduttore	scarsa responsabilizzazione interna
		rendicontazione	Amm.re Unico/Consulente esterno	interna	alterazione della rendicontazione, al fine ad esempio di far risultare dei pagamenti in realtà non ricevuti	scarsa responsabilizzazione interna
		riduzione del canone contrattuale anche per eventi eccezionali ed imprevedibili	Amm.re Unico/Collegio/Assemblea	affittuario	riduzione non supportata da alcuna motivazione	scarsa responsabilizzazione interna