

AREE GENERALI	PROCESSI	ATTIVITA'	RESPONSABILITA' DEL PROCESSO	CONTROPARTI	RISCHI	FATTORI ABILITANTI	INDIVIDUAZIONE APPROCCIO	
acquisizione e progressione del personale	acquisizione personale/progressione carriera							
	gestione lavoro amministrativo							
affidamento di lavori, servizi e forniture	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	QUALITATIVO	
		programmazione	organo della SA deputato all'approvazione	interna	Interessativa individuazione di bisogni che può determinare la necessità di ricorrere a procedure non ordinarie motivate dall'urgenza.	scarsa responsabilizzazione interna	QUALITATIVO	
		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	QUALITATIVO	
		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	QUALITATIVO	
		Nomina coordinatore in materia di sicurezza e salute durante la progettazione	RUP/Organo della SA deputato all'approvazione	interna	Nomina di un soggetto competente che rediga un PSC e un fascicolo dell'opera i cui contenuti siano a vantaggio di un determinato o e.	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto alle attività	QUALITATIVO	
		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	QUALITATIVO	
		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.	manicata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	QUALITATIVO	
		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) che in termini di requisiti di partecipazione	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento scarsa responsabilizzazione interna	QUALITATIVO	
		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	QUALITATIVO	
		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.	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	QUALITATIVO	
	progettazione	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 alle attività	QUALITATIVO	
		definizione dei requisiti di partecipazione, del criterio di aggiudicazione e dei elementi di valutazione dell'offerta in caso di OSPV	RUP/Organo della SA deputato all'approvazione	interna	Richiesta di requisiti di partecipazione molto restrittivi o che favoriscano un determinato o e., definizione del rinvio di aggiudicazione, dei criteri di valutazione dell'offerta e delle modalità di attribuzione dei punteggi in modo da avvantaggiare un determinato o e.	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento manicata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	QUALITATIVO	
		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	QUALITATIVO	
		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 alle attività	QUALITATIVO	
		Nomina commissione di gara	Organo della SA deputato alla nomina	commissione gi. gara	Nomina di soggetti incompetenti per favorire l'aggiudicazione a un determinato o e.	inadeguata diffusione della cultura della legalità	QUALITATIVO	
		Gestione sedute di gara	RUP	OE	Definizione delle date delle sedute pubbliche e ridotte pubblici 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	QUALITATIVO	
		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 alle attività	QUALITATIVO	
		Valutazione offerte	Commissari di gara	interna	Applicazione distorta dei criteri di aggiudicazione per mantenere l'esito	esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	QUALITATIVO	
		Verifica offerta anormalmente basse	RUP/commissione specificatore/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	QUALITATIVO	
		Aggiudicazione provvisoria	RUP	interna	Proposta di aggiudicazione ad o e. privo dei requisiti necessari ad eleggere 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	QUALITATIVO	
	esecuzione del contratto	Gestione elenchi o altri operatori economici	RUP	OE	Comportamenti volti a disincentivare l'iscrizione (riserva pubblica) nell'elenco, termini ristretti per l'iscrizione, aggiornamenti non frequenti), mancato rispetto del principio di rotazione con inviti frequenti ad uno o pi o o.ee.	inadeguata diffusione della cultura della legalità	QUALITATIVO	
		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	QUALITATIVO	
		Comunicazioni/pubblicazioni inerenti le esclusioni e l'aggiudicazione	RUP	interna	Ritardi nelle comunicazioni/pubblicazioni per disincentivare i ricorsi giurisdizionali	scarsa responsabilizzazione interna inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	QUALITATIVO	
		Aggiudicazione	RUP	aggiudicatario	Aggiudicazione ad o e. privo dei requisiti necessari ad eleggere a regola d'arte il contratto	esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto	QUALITATIVO	
		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 manicata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	QUALITATIVO	
		Nomina direttore lavori/direttore esecuzione	RUP/Organo della SA deputato alla nomina	DUDEC	Nomina di un soggetto incompetente per una verifica sull'esecuzione del contratto meno incisiva	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento scarsa responsabilizzazione interna	QUALITATIVO	
		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 incompetente 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	QUALITATIVO	
		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	QUALITATIVO	
		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 comportino 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 alle attività	QUALITATIVO	
		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 alle attività	QUALITATIVO	
	rendicontazione contratto	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 legalità	QUALITATIVO	
		Gestione delle riserve	RUP/Direttore lavori/direttore esecuzione	interna	Valutazione della fondatezza e dell'ammontare 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	QUALITATIVO	
		Gestione arbitrato	Organo della SA deputato alla nomina/Arbitro	interna	Nomina di un soggetto incompetente 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	QUALITATIVO	
		Gestione transazione	Dirigente competente/RUP	contraenti	Accesso alla transazione in assenza dei presupposti di legge o in caso di richieste pretesuose e/o inammissibili dell'aggiudicatario o quando lo stesso richiederebbe, con molte probabilità, un esito 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	QUALITATIVO	
		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 legalità	QUALITATIVO	
		Nomina collaudatore/commissione di collaudo	RUP/Organo della SA deputato alla nomina	collaudatore	Nomina di un soggetto incompetente per una verifica sull'esecuzione del contratto meno incisiva	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto alle attività inadeguata diffusione della cultura della legalità	QUALITATIVO	
		Rilascio certificato di collaudo/certificato di verifica di conformità /certificato di regolare esecuzione	Collaudatore/Direttore lavori/Direttore esecuzione/RUP	interna	Rilascio del certificato pur in presenza di elementi che non consentirebbero il collaudo, riconoscimento di prestazioni non previste in contratto ed eseguite in assenza di autorizzazione, liquidazione di importi non spettanti	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento scarsa responsabilizzazione interna	QUALITATIVO	
		governamenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario (es. autorizzazioni o concessioni)	AUTORIZZAZIONI, CONCESSIONI, CONTROLLO DICHIARAZIONI SOSTITUTIVE					
		governamenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario (es. sovvenzioni, contributi, sussidi)	CONCESSIONI ED EROGAZIONE DI SOVVENZIONI, CONTRIBUTI, SUSSIDI, AIDAI FINANZIARI, NONCHÉ ATTRIBUZIONE DI VANTAGGI ECONOMICI DI QUALUNQUE GENERE A PERSONE ED ENTITÀ PUBBLICHE E PRIVATE					
		gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	GEST. SEGRETERIA, RAGIONERIA, UFFICIO TECNICO	INDIVIDUAZIONE DELLE MANSIONI E FUNZIONI	Amministrativo/Unico	interna	omessa individuazione delle corrette mansioni e/o funzioni al fine di consentire al personale privo dei poteri/autorizzazioni di adottare atti per avvantaggiare un determinato soggetto	scarsa responsabilizzazione interna
	INDIVIDUAZIONE DEL RESPONSABILE DELLE FUNZIONI			Amministrativo/Unico	interna	assegnazione delle funzioni di responsabile ad un soggetto inidoneo o non adatto al fine di avvantaggiare in cambio di determinati lavori	eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento	QUALITATIVO
	GESTIONE DELLE EVENTUALI SITUAZIONI ECCEZIONALI			Amministrativo/Unico	interna	qualificazione della situazione come eccezionale, anziché non tale, al fine di avvantaggiare un determinato soggetto	scarsa responsabilizzazione interna	QUALITATIVO
	GESTIONE DEL PERSONALE E DELLE BUSTE PAGA		Contabilizzazione presenze	Amministrativo/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	QUALITATIVO
			Predisposizione buste paga	Amministrativo/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 onnesi versamenti	inadeguata diffusione della cultura della legalità	QUALITATIVO
			Gestione rapporti INAIL, INPS ed altri enti	Amministrativo/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 onnesi versamenti	inadeguata diffusione della cultura della legalità	QUALITATIVO
			Gestione del libro unico	Amministrativo/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 onnesi versamenti	inadeguata diffusione della cultura della legalità	QUALITATIVO
	GESTIONE RISORSE FINANZIARIE		Attività contabile finanziaria	Amministrativo/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 onnesi versamenti	esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico SOGGETTO	QUALITATIVO
			Pagamenti	Amministrativo/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 onnesi versamenti	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	QUALITATIVO
			Gestione della cassa	Amministrativo/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 onnesi versamenti	inadeguata diffusione della cultura della legalità	QUALITATIVO
		Redazione bilanci	Amministrativo/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	QUALITATIVO	
Redazione piani industriali, piani di gestione e cash flow e relativa analisi		Amministrativo/Unico/Consulente esterno	interna	redazione dei piani non coerente con le risorse a disposizione della società al fine di favorire determinati soggetti	scarsa responsabilizzazione interna	QUALITATIVO		
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	QUALITATIVO	
		Richiesta eventuale documentazione integrativa	Ente che effettua il controllo	Amministrativo/Unico/Collegio Sindacale	omessa collaborazione al procedimento al fine di ostacolarlo e di impedire l'emersione di eventuali responsabilità	inadeguata diffusione della cultura della legalità	QUALITATIVO	
		Avvio del procedimento	Ente che effettua il controllo	Amministrativo/Unico/Collegio Sindacale	X	X	QUALITATIVO	
		Istruttoria	Ente che effettua il controllo	Amministrativo/Unico/Collegio Sindacale	X	X	QUALITATIVO	
incarichi e nomine	INCARICHI E/O NOMINE A SOGGETTI INTERNI E/O ESTERNI, COMPRESI LE CONSULENZE	PROVVEDIMENTI ADOTTATI	Ente che effettua il controllo	Amministrativo/Unico/Collegio Sindacale	X	X	QUALITATIVO	
		INDIVIDUAZIONE DEI PROFILI / REQUISITI DA SELEZIONARE	Amministrativo/Unico/RUP	interna	individuazione di profili personalizzati al fine di favorire un determinato soggetto	manicata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	QUALITATIVO	
		SVOLGIMENTO DELLA PROCEDURA	Amministrativo/Unico/RUP	Amministrativo/Unico	alterazione della procedura al fine di favorire un determinato soggetto	scarsa responsabilizzazione interna	QUALITATIVO	
		VALUTAZIONE DEI REQUISITI	Amministrativo/Unico/RUP	Amministrativo/Unico	alterazione della valutazione al fine di favorire un determinato soggetto	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	QUALITATIVO	
		AFFIDAMENTO E/O NOMINA	Amministrativo/Unico/RUP	Amministrativo/Unico	affidamento a soggetto privo dei requisiti minimi ed indispensabili per eseguire la prestazione richiesta	inadeguata diffusione della cultura della legalità	QUALITATIVO	
		PAGAMENTI	Amministrativo/Unico/RUP	Amministrativo/Unico	pagamenti effettuati anche se non dovuti oppure in presenza di contestazioni	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	QUALITATIVO	
affari legali e contenzioso	gestione affari legali e contenzioso	ESAME DELLA CONTROVERSIA	Amministrativo/Unico	interna	Esame superficiale al fine di far emergere le necessità di avvalersi di professionisti esterni	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	QUALITATIVO	
		INDIVIDUAZIONE DEL CONSULENTE	Amministrativo/Unico	consulente	omessa individuazione dei requisiti specifici del consulente	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	QUALITATIVO	
		SUPPORTO DEL PERSONALE INTERNO ALLA GESTIONE DEL CONTENZIOSO	Amministrativo/Unico	consulente	Supporto inadeguato al fine di "scordare" il consulente a favore di altro	inadeguata diffusione della cultura della legalità	QUALITATIVO	
		PAGAMENTI	Amministrativo/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	QUALITATIVO	
AREE SPECIFICHE	PROCESSI	ATTIVITA'	RESPONSABILITA'	CONTROPARTI	RISCHI	FATTORI ABILITANTI	INDIVIDUAZIONE APPROCCIO	
gestione manutenzione straordinaria	gestione manutenzione straordinaria	v. di area appalti pubblici			v. di area appalti pubblici	v. di area appalti pubblici	v. di area appalti pubblici	
		individuazione affidatario	Amministrativo/Unico	interna	individuazione di affidatario in assenza di procedure trasparenti al fine di avvantaggiare un determinato soggetto	manicata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione	QUALITATIVO	
		predisposizione contratto	Amministrativo/Unico/Consulente esterno	contraente	predisposizione di calcoli contrattuali che favoriscano senza alcun motivo il conduttore	inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi	QUALITATIVO	
		verifica rispetto dei patti contrattuali	Amministrativo/Unico	interna	omessa verifica al fine di non far emergere responsabilità del conduttore	inadeguata diffusione della cultura della legalità	QUALITATIVO	
		pagamenti	Amministrativo/Unico/Consulente esterno	conduttore	omessa richiesta o sollecito dei pagamenti del conduttore al fine di avvantaggiare il conduttore	scarsa responsabilizzazione interna	QUALITATIVO	
		rendicontazione	Amministrativo/Unico/Consulente esterno	interna	alterazione della rendicontazione, al fine ad esempio di far risultare dei pagamenti non effettuati	scarsa responsabilizzazione interna	QUALITATIVO	
		riduzione del canone contrattuale anche per eventi eccezionali ed imprevedibili	Amministrativo/Unico/Collegio/Assemblea	affidatario	riduzione non supportata da alcuna motivazione	scarsa responsabilizzazione interna	QUALITATIVO	