

ALL. 1 alla deliberazione n. 21768/15 del 24/11/2015



PIANO ANNUALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Novembre 2015

1. Premessa	3
1.1 <i>La prevenzione della corruzione in Inarcassa: al di là degli obblighi di legge</i>	3
1.2 <i>Soggetti e ruoli della strategia di prevenzione della corruzione di Inarcassa</i>	4
2. Gli obiettivi del presente Piano annuale	5
3. La metodologia utilizzata per l'analisi del rischio di corruzione.....	5
3.1 <i>Analisi di contesto: architettura e campo di applicazione del risk management per il contrasto alla corruzione in Inarcassa</i>	7
3.2. <i>Costruzione del catalogo degli eventi rischiosi di corruzione in Inarcassa</i>	8
3.3. <i>Valutazione del rischio di corruzione in Inarcassa</i>	9
4. Le aree a rischio di corruzione in Inarcassa emerse dall'analisi	11
5. La strategia di trattamento del rischio di corruzione in Inarcassa	13
5.1 <i>Trasparenza</i>	13
5.2 <i>Codice etico</i>	15
5.3 <i>Misure a presidio del rischio nella macroarea Approvvigionamento beni e servizi</i>	15
5.4 <i>Misure a presidio del rischio nella macroarea Finanza</i>	17
5.5 <i>Misure a presidio del rischio nella macroarea Istituzionale</i>	18
5.5 <i>Misure a presidio del rischio nella macroarea Processi Amministrativi</i>	18
5.5 <i>Misure a presidio del rischio nella macroarea Processi informatici</i>	18
6. Monitoraggio e aggiornamento del Piano	19
6.1 <i>Monitoraggio sull'attuazione.</i>	19
6.2 <i>Aree di miglioramento</i>	20
ALLEGATO 1 - Macroaree, processi e owner.....	21
ALLEGATO 2 – Catalogo degli eventi rischiosi.....	24
ALLEGATO 3 – Aree di rischio, processi ed eventi rischiosi ad essi associati.....	30
ALLEGATO 4 – Misure a presidio del rischio già esistenti all'interno dell'Ente	43
ALLEGATO 5 – Schede di programmazione delle misure a presidio del rischio di corruzione	46

1. Premessa

1.1 La prevenzione della corruzione in Inarcassa: al di là degli obblighi di legge

La Legge 190/2012 - Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione introduce nel nostro ordinamento giuridico l'approccio preventivo alla lotta alla corruzione basato su logiche di risk management.

Successivamente, la normativa anticorruzione prevista dalla suddetta legge e dai decreti delegati ha subito significative modifiche da parte del Decreto legge 90/2014 convertito con modificazioni dalla Legge 114/2014. Tra le principali modifiche apportate, particolare rilevanza assume quella relativa all'ambito soggettivo di applicazione, in base alla quale viene estesa l'applicazione della disciplina della trasparenza, limitatamente all'attività di pubblico interesse disciplinata dal diritto nazionale o dell'Unione europea, agli «enti di diritto privato in controllo pubblico, ossia alle società e agli altri enti di diritto privato che esercitano funzioni amministrative, attività di produzione di beni e servizi a favore delle amministrazioni pubbliche o di gestione di servizi pubblici, sottoposti a controllo ai sensi dell'articolo 2359 del codice civile da parte di pubbliche amministrazioni, oppure agli enti nei quali siano riconosciuti alle pubbliche amministrazioni, anche in assenza di una partecipazione azionaria, poteri di nomina dei vertici o dei componenti degli organi».

L'Autorità Nazionale Anticorruzione con la Determinazione n.8 del 17 giugno 2015 – Linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici – ha inteso orientare tali enti nell'applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione definendo le implicazioni che ne derivano.

La suddetta Determinazione dell'ANAC fa rientrare – anche sulla base della giurisprudenza, ordinaria e costituzionale – le casse di previdenza dei liberi professionisti nella categoria degli enti di diritto privato solo partecipati da pubbliche amministrazioni. Da ciò deriva che tali enti non sono considerati in controllo pubblico e, pertanto, non sono tenuti ad adottare le misure previste dalla Legge 190/2012 né a nominare un Responsabile della prevenzione della corruzione ma sono soggetti agli obblighi di trasparenza individuati per le società a partecipazione pubblica non di controllo.

Inarcassa, consapevole del quadro normativo di riferimento, ha ritenuto comunque opportuno abbracciare lo spirito della legge e cogliere l'occasione per dare avvio al proprio interno ad un processo di gestione del rischio di corruzione e relativa predisposizione del Piano anticorruzione.

Il Piano di prevenzione della corruzione – come indicato dal Piano Nazionale Anticorruzione (P.N.A) – rappresenta lo strumento attraverso il quale le amministrazioni sistematizzano e descrivono un processo, articolato in fasi tra loro collegate concettualmente e temporalmente (risk management), che è finalizzato a formulare una strategia di prevenzione del fenomeno. Lo stesso P.N.A. riconosce nel Piano anticorruzione un programma di attività, con indicazione delle aree di rischio e dei rischi specifici, delle misure da implementare per la prevenzione in relazione al livello di pericolosità dei rischi specifici, dei responsabili per l'applicazione di ciascuna misura e dei tempi. Inarcassa ha ritenuto

opportuno, in questa prima fase, adottare un Piano annuale da aggiornare e migliorare sulla base dell'esperienza.

In coerenza con le vigenti disposizioni normative, Inarcassa, nell'analisi del rischio e nell'elaborazione del Piano, conferisce al concetto di corruzione un'accezione ampia. Pertanto, ai fini del presente Piano sono riconducibili alla corruzione tutte quelle situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite.

In tale spirito, il presente Piano anticorruzione di Inarcassa costituisce il primo passo di un percorso teso a rendere la strategia di prevenzione della corruzione e la promozione dell'etica in Inarcassa un pilastro per la produzione di valore e l'utilizzo efficiente, efficace, equo e trasparente delle risorse gestite.

1.2 Soggetti e ruoli della strategia di prevenzione della corruzione di Inarcassa

L'elaborazione e implementazione della strategia di prevenzione della corruzione in Inarcassa, coerentemente con quanto previsto dalle disposizioni normative vigenti e dalla letteratura manageriale sul tema, si realizza attraverso un'ampia partecipazione della struttura interna e il coinvolgimento di una pluralità di soggetti. In particolare:

- Il Consiglio di Amministrazione, chiamato ad adottare il Piano di prevenzione della corruzione attraverso un doppio passaggio che prevede prima l'approvazione di un primo schema di PTPC e in seguito il PTPC definitivo, al fine ottenere la più larga condivisione sulle misure da adottare;
- il Direttore Generale, il quale ha il compito di coordinare la formulazione della strategia di prevenzione della corruzione, assicurarne l'attuazione e garantirne l'accountability interna ed esterna;
- i dirigenti per l'area di rispettiva competenza, ai quali spetta il compito di partecipare al processo di individuazione e gestione del rischio di corruzione contribuendo all'analisi, sviluppo e implementazione dei presidi organizzativi atti a prevenire il rischio stesso;
- tutti i dipendenti di Inarcassa, chiamati a prestare la propria collaborazione nel processo di gestione del rischio e a contribuire all'attuazione delle misure contenute nel Piano di prevenzione della corruzione di Inarcassa sulla base di apposito programma di formazione;
- inoltre, anche alla luce della recente istituzione della funzione di Internal Auditing, si prevede di attribuirle un ruolo nel processo di gestione del rischio di corruzione. In particolare, tale funzione potrà intervenire sia nella valutazione di adeguatezza del sistema di gestione del rischio, sia nella valutazione di adeguatezza dei controlli a fronte dei rischi identificati, nella fase di monitoraggio e auditing che le è propria e, infine, sia nel supportare il Direttore Generale e i dirigenti nel miglioramento del sistema e delle misure di prevenzione.

2. Gli obiettivi del presente Piano annuale

L'adozione del Piano annuale anticorruzione risponde alla finalità di rafforzare i principi di legalità, di correttezza e di trasparenza nella gestione delle attività svolte da Inarcassa.

Attraverso il Piano Anticorruzione, Inarcassa intende perseguire i seguenti obiettivi:

- acquisire piena consapevolezza del livello di esposizione al rischio di corruzione dei processi gestiti;
- ridurre le opportunità che si manifestino eventi corruttivi attraverso la definizione di interventi organizzativi volti a presidiare il rischio;
- sensibilizzare tutta la struttura interna ai fini di un impegno attivo e costante nell'attuazione delle misure di contenimento del rischio previste nel presente Piano.

Per il raggiungimento dei suddetti obiettivi le fonti di riferimento per Inarcassa sono state:

- le risultanze del processo di analisi del rischio condotto attraverso il coinvolgimento degli owner dei processi di Inarcassa;
- il quadro normativo – Legge 190/2012 e P.N.A – laddove applicabile e le Determinazioni n.8 del 17 giugno 2015 e n.12 del 28 Ottobre 2015 dell'ANAC.

3. La metodologia utilizzata per l'analisi del rischio di corruzione

L'adozione dell'approccio preventivo alla lotta alla corruzione, introdotto nel nostro ordinamento dalla Legge 190/2012 e abbracciato da Inarcassa, implica l'implementazione di un processo di risk management applicato al fenomeno. Il risk management, in quanto funzione strategica è da sempre presente nella cultura aziendale di Inarcassa; la novità consiste nell'adottare le stesse tecniche nel contesto della gestione del rischio di corruzione.

Ciò presuppone, che la corruzione sia interpretata come un rischio, ossia come un evento futuro e incerto, il cui manifestarsi potrebbe compromettere il raggiungimento degli obiettivi o incidere in maniera negativa sulla produzione dei risultati attesi e sull'immagine dell'Ente.

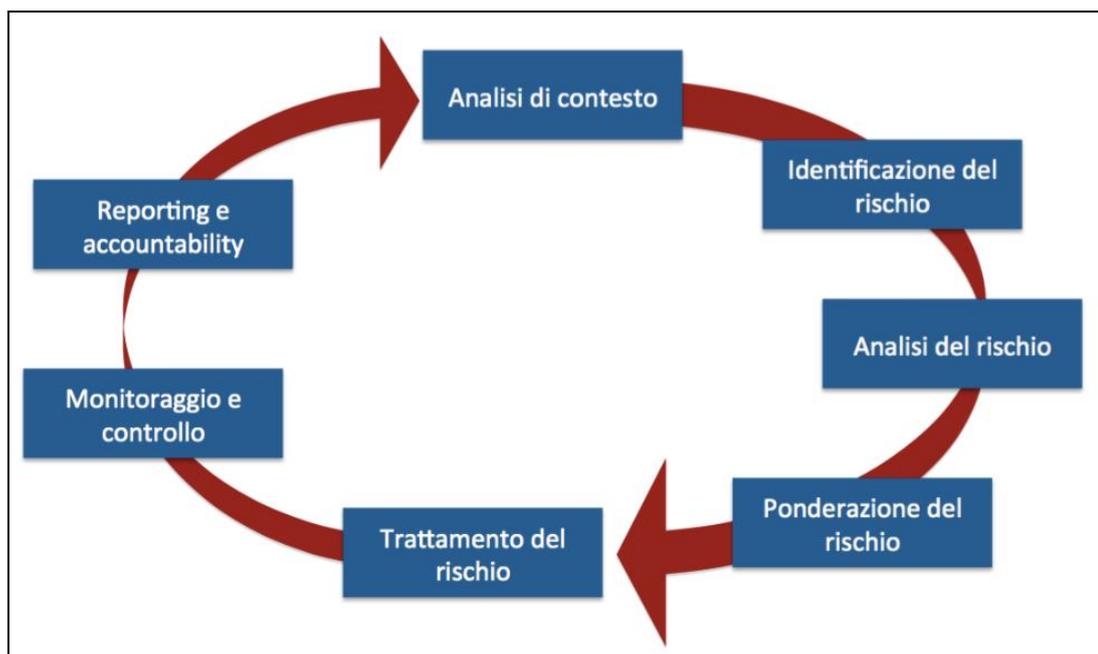
Il risk management è un processo condotto ai diversi livelli di un'organizzazione, finalizzato a identificare potenziali eventi rischiosi e a sviluppare strategie e procedure operative per governarlo.

A livello internazionale esistono numerosi modelli e standard di riferimento generali (tra i quali l'Enterprise Risk Management Framework, l'IRM-AIRMIC-ALARM; l'AD/NZS 4360:2004 e l'ISO 31000:2009) la cui analisi consente di identificare un nucleo di fasi caratterizzanti un processo di risk management anche nel contesto di contrasto alla corruzione (Fig.1):

- **analisi di contesto**, finalizzata alla definizione dell'architettura del processo di risk management (ruoli e responsabilità), dell'oggetto di indagine (aree e processi) e della cultura del rischio, attraverso l'osservazione dell'organizzazione, dei suoi processi, degli individui e delle dinamiche che li caratterizzano;

- **identificazione del rischio**, tesa alla costruzione di un catalogo degli eventi rischiosi che comporta la rilevazione di eventi potenziali che possono pregiudicare il conseguimento degli obiettivi aziendali e che possono pregiudicare la sua capacità di fornire beni e/o servizi (rischio patrimoniale, rischio organizzativo, rischio d'immagine, etc.) e sulla quale insiste anche il rischio di corruzione;
- **analisi del rischio**, finalizzata ad individuare i criteri e le modalità di valutazione del rischio in termini di probabilità di accadimento e tipologia di impatto generato nel momento della sua manifestazione, declinandola nelle sue varie dimensioni (economica, organizzativa e reputazionale);
- **ponderazione del rischio**, tesa alla definizione delle priorità e all'urgenza di trattamento attraverso il raffronto dell'esposizione al rischio dei diversi processi;
- **trattamento del rischio**, finalizzato a definire la strategia di risposta al rischio la quale prevede la selezione, progettazione e attuazione di misure e presidi atti a contrastare il manifestarsi del rischio;
- **monitoraggio e controllo (auditing)**, teso al controllo dell'adozione delle misure di risposta al rischio (stato di attuazione; efficacia; efficienza) e al controllo del sistema di risk management (funzionamento nel tempo; efficacia nel tempo, esposizione al rischio e andamento dei rischi);
- **reporting e accountability**, finalizzata alla rendicontazione delle informazioni prodotte ed elaborate dal sistema di risk management, delle decisioni intraprese e delle azioni messe in atto al fine di migliorare il piano anticorruzione nel ciclo gestionale successivo.

Fig. 1 – Processo di risk management



Fonte: nostra elaborazione sulla base dei principali standard internazionali di risk management

3.1 Analisi di contesto: architettura e campo di applicazione del risk management per il contrasto alla corruzione in Inarcassa

L'analisi di contesto condotta in Inarcassa ha consentito di:

- definire l'architettura del processo di risk management individuando i soggetti da coinvolgere ai vari livelli dell'organizzazione, le loro funzioni, compiti e responsabilità;
- delineare il campo di applicazione, e quindi, l'oggetto di analisi del risk management attraverso la mappatura dei processi della Cassa e l'identificazione dei relativi owner.

Con riferimento al primo punto, il processo di risk management applicato alla corruzione implementato in Inarcassa – supervisionato dalla Direzione Generale dell'Ente e supportato da un gruppo di consulenti esperti – ha previsto la costituzione di un gruppo di lavoro composto dai Dirigenti apicali delle diverse strutture dell'Ente e da membri dello staff di ciascuno di essi. La composizione del gruppo di lavoro – dirigenti apicali e non – ha reso disponibile per il processo tutto il patrimonio di conoscenze sedimentato nell'organizzazione, sia quelle di rilevanza strategica che quelle prettamente operative.

Il gruppo di lavoro è stato coinvolto in un'iniziale sessione formativa volta a condividere le innovazioni introdotte e l'approccio adottato dalla Legge 190/2012 e a fornire un inquadramento teorico, concettuale e metodologico sul risk management. A seguito dell'allineamento di conoscenze, metodologie e norme di riferimento, il gruppo di lavoro ha preso parte ad una serie di incontri in plenaria alternati da intervalli di produzione e rielaborazione di informazioni necessarie per l'implementazione di ciascuna fase del processo di risk management, realizzati presso ciascuna struttura. L'alternarsi di momenti in plenaria e sessioni di lavoro specifiche in ciascuna struttura ha consentito di condurre un'analisi dettagliata sugli elementi e le dinamiche che caratterizzano ciascun processo consentendo, allo stesso tempo, la piena condivisione delle informazioni, l'innescarsi di spillover di conoscenze e la possibilità di raccogliere riflessioni e considerazioni sui processi indagati anche da parte di soggetti diversi dai rispettivi owner. Uno degli elementi qualificanti di ogni Piano anticorruzione è il numero delle ore impegnate in formazione e il numero di soggetti coinvolti; nel caso di Inarcassa, la predisposizione del Piano ha visto coinvolte in media 15 persone a sessione per un totale di 300 ore di formazione alle quali vanno aggiunte le ore dedicate alla rielaborazione delle informazioni di difficile stima.

Con riferimento al campo di applicazione del risk management, si è proceduto all'identificazione e mappatura dei processi realizzati da Inarcassa e oggetto d'indagine. In particolare, sulla base dell'analisi dell'Organigramma, delle Missioni e delle Aree di risultato; sotto il coordinamento della Direzione Personale, Organizzazione e Sistemi informativi e con il contributo del gruppo di lavoro, si è giunti all'individuazione di 9 macroaree alle quali corrispondono 82 processi, i quali hanno costituito l'oggetto di indagine del processo di gestione del rischio di corruzione avviato in Inarcassa (si veda Allegato 1 – Macroaree Processi e Owner).

Fig. 2 – Campo di applicazione della gestione del rischio di corruzione in Inarcassa: macroaree



3.2. Costruzione del catalogo degli eventi rischiosi di corruzione in Inarcassa

La fase di identificazione del rischio in Inarcassa è stata finalizzata ad individuare il più ampio numero e le differenti tipologie di eventi di corruzione che potrebbero incidere in maniera negativa sul raggiungimento degli obiettivi che interessano i processi oggetto d'indagine.

A tal fine, come già evidenziato in premessa, Inarcassa ha conferito al concetto di corruzione un'accezione ampia includendo – così come indicato dalla normativa di riferimento – tutte le situazioni nelle quali, a prescindere dalla rilevanza penale, venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione.

Al fine di pervenire ad una corretta e accurata identificazione di eventi rischiosi, i dirigenti apicali e lo staff facente parte del gruppo di lavoro, hanno esplicitato tutte quelle circostanze, fatti e avvenimenti riconducibili alla corruzione e/o malamministrazione che potrebbero incidere in maniera negativa sui risultati attesi di ciascun processo. Nel far ciò si è tenuto conto delle modalità operative di implementazione dei processi e dei soggetti coinvolti e si è fatto leva sull'esperienza capitalizzata da ognuno.

Come precedentemente evidenziato, l'alternarsi di momenti di discussione in plenaria e di sessioni lavorative presso ciascuna struttura, ha consentito ai membri del gruppo di lavoro di confrontarsi e integrare il proprio punto di vista con prospettive differenti, accettando revisioni ed integrazioni agli eventi rischiosi mappati.

Il censimento degli eventi rischiosi mappati e associati a ciascun processo è stato sottoposto ad un lavoro di razionalizzazione e omogeneizzazione che ha portato all'individuazione di 234 eventi rischiosi. Successivamente, tali eventi rischiosi sono stati classificati in 16 categorie omogenee riconducibili alla natura dell'evento e/o alla tipologia di processo interessato (si veda Allegato 2 – Catalogo degli eventi rischiosi).

3.3. Valutazione del rischio di corruzione in Inarcassa

La valutazione del rischio di corruzione in Inarcassa ha consentito di:

- identificare i driver per la valutazione della probabilità e dell’impatto della corruzione al fine di analizzare il profilo di rischio di ciascun processo indagato;
- individuare le aree critiche, ossia i processi con una più elevata esposizione al rischio sui quali intervenire in via prioritaria attraverso la formulazione di una strategia di risposta organizzativa.

Date le caratteristiche della corruzione – fenomeno sommerso che rende influente o distorsivo l’utilizzo di dati storici per la stima del rischio – per la valutazione della probabilità e dell’impatto si è fatto ricorso ad una tecnica soggettiva basata sulla valutazione di elementi gestionali, organizzativi e relazionali il più possibile oggettivi. In particolare, si è fatto ricorso ad una tecnica di valutazione semi-quantitativa nella quale viene attribuito artificialmente a ciascun giudizio – per sua natura qualitativo – un punteggio – quantitativo – al fine di consentire l’applicazione di formule matematiche e giungere così a valori di sintesi per definire l’esposizione al rischio dei diversi processi.

L’identificazione dei driver di valutazione del rischio in Inarcassa ha previsto, in via propedeutica, un’analisi degli indici di valutazione della probabilità e dell’impatto proposti dall’Allegato n.5 del P.N.A. al fine di definirne la significatività rispetto ai processi realizzati da Inarcassa.

L’analisi ha condotto alla definizione di un set di driver e alla costruzione di griglie di valutazione solo ispirate alla proposta del P.N.A. ma capaci di cogliere le specificità di Inarcassa.

Per la valutazione della probabilità del rischio di corruzione sono stati identificati come driver quattro fattori agevolanti (intesi come elementi che possono favorire e rendere agevole il manifestarsi della corruzione), sulla base dei quali sono stati costruiti gli indici e le griglie di valutazione:

- **P.1. Regolamentazione e proceduralizzazione:** la cui griglia di valutazione prende in esame l’esistenza di leggi e/o regolamenti che disciplinino il processo indagato o l’adozione da parte di Inarcassa di specifiche procedure interne atte a governarlo;
- **P.2. Articolazione del processo:** la cui griglia di valutazione prende in esame la numerosità delle unità organizzative di Inarcassa coinvolte nel processo, considerando il vincolo gerarchico esistente tra le stesse e quindi la maggiore o minore autonomia organizzativa che ne consegue;
- **P.3. Rilevanza esterna:** la cui griglia di valutazione prende in esame le caratteristiche del destinatario del processo (interno o utente esterno di Inarcassa);
- **P.4. Controlli:** la cui griglia prende in esame l’esistenza di attività proceduralizzate di controllo sul processo che siano ex-ante, in itinere o ex-post.

Per la valutazione dell’impatto del rischio di corruzione sono state identificate quattro dimensioni di impatto, sulla base dei quali sono stati costruiti gli indici e le griglie di valutazione:

- **I.1. Impatto organizzativo:** la cui griglia di valutazione prende in esame la percentuale di personale dedicata alla realizzazione del processo oggetto di analisi rispetto al totale del personale impiegato nell'ufficio owner del processo;
- **I.2 Impatto economico:** la cui griglia di valutazione prende in esame il peso economico del processo rispetto all'ammontare di risorse economico-finanziarie gestite da Inarcassa con riferimento al totale delle entrate di Conto Economico annuali;
- **I.3 Impatto reputazionale:** la cui griglia di valutazione prende in esame con un'analisi storica la pubblicazione su giornali, riviste, siti internet e social di articoli/post aventi ad oggetto il medesimo evento rischioso o eventi analoghi;
- **I.4 Impatto sulla mission istituzionale:** la cui griglia di valutazione prende in esame il peso rivestito dal processo rispetto al conseguimento della mission e degli obiettivi di Inarcassa.

Le griglie di valutazione sia della probabilità che dell'impatto, dopo ampia e approfondita discussione, sono state costruite utilizzando una scala a 5 valori.

Fig. 3 – Valori e frequenze per la valutazione della probabilità

1	Improbabile	2	Poco probabile	3	Probabile	4	Molto probabile	5	Altamente probabile
---	-------------	---	----------------	---	-----------	---	-----------------	---	---------------------

Fig. 4 – Valori e importanza per la valutazione dell'impatto

1	Marginale	2	Minore	3	Soglia	4	Serio	5	Superiore
---	-----------	---	--------	---	--------	---	-------	---	-----------

L'esposizione al rischio dei processi gestiti da Inarcassa è stata definita attraverso l'attribuzione, da parte degli owner di processo, di un punteggio per ciascun indice utilizzato.

La definizione del valore di sintesi per ciascun processo della probabilità del rischio di corruzione è stato calcolato attraverso l'utilizzo della media aritmetica dei punteggi assegnati a ciascuno dei quattro indici di valutazione adottati.

La definizione del valore di sintesi per ciascun processo dell'impatto generabile dal manifestarsi della corruzione ha previsto:

- l'utilizzo dell'operatore di massimo per l'indice I.3 (in base al quale il valore assegnato al processo è il punteggio più elevato assunto dagli eventi rischiosi ad esso associati);
- la validazione/revisione del punteggio assegnato all'indice I.4 da parte della Direzione Generale;
- l'utilizzo della media aritmetica dei punteggi assegnati e definiti come da indicazioni fornite nei precedenti punti elenco.

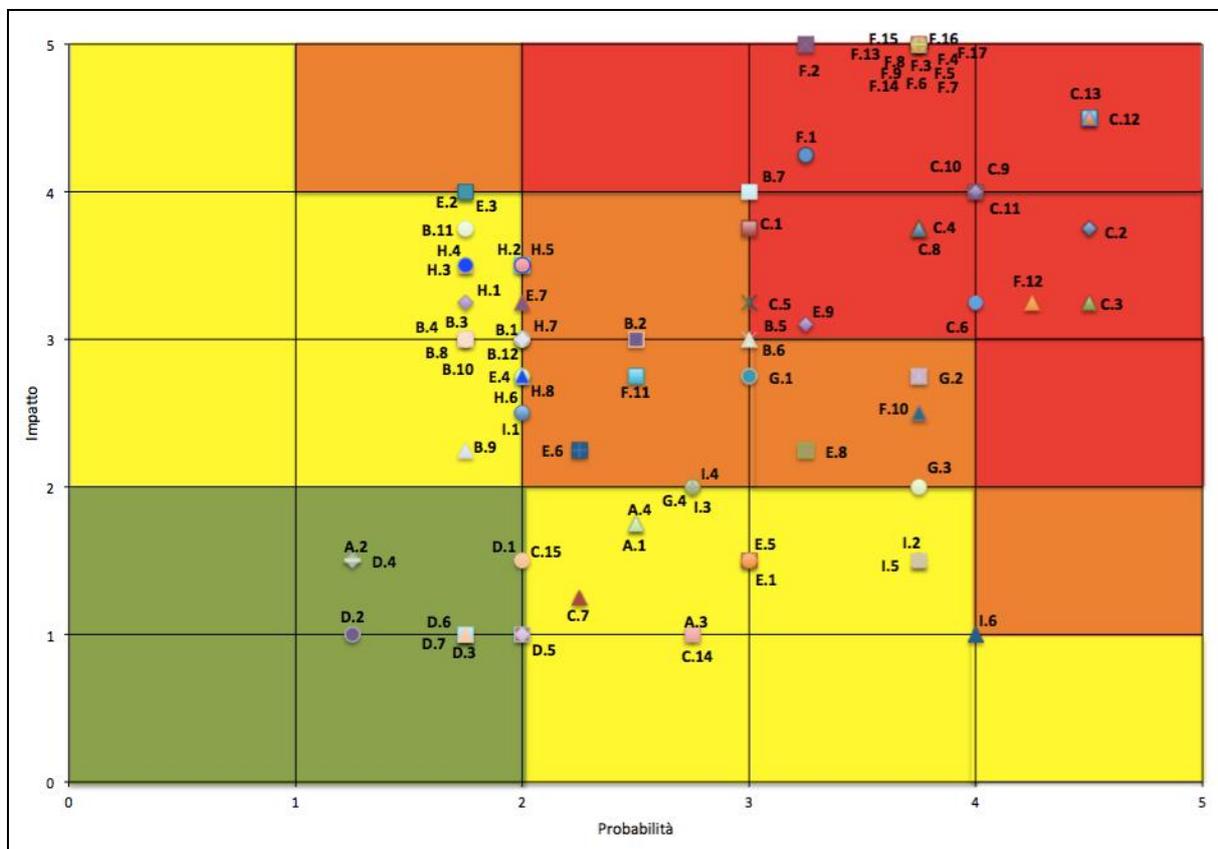
Dati i rispettivi valori di sintesi di probabilità e impatto, ciascun processo oggetto di analisi è stato posizionato in una matrice probabilità/impatto al fine di individuare le aree critiche sulle quali avviare la fase di trattamento del rischio.

Ai fini della finalizzazione della matrice probabilità/impatto, il posizionamento dei processi è stato sottoposto al vaglio della Direzione Generale. Tale intervento deriva dalla consapevolezza che il rischio è un elemento oggettivo mentre la percezione dello stesso è soggettiva, e può quindi variare a seconda della sensibilità del valutatore. Pertanto, la Direzione Generale, a fronte dell'olistica consapevolezza dei punti di forza e debolezza dell'organizzazione e della strategicità che ne caratterizza la visione, ha indicato gli aggiustamenti da apportare al fine di giungere alla validazione definitiva della distribuzione dei processi di Inarcassa nelle diverse aree di rischio.

4. Le aree a rischio di corruzione in Inarcassa emerse dall'analisi

La matrice probabilità/impatto fornisce una visione immediata dell'esposizione al rischio di ciascun processo di Inarcassa analizzato. Si sottolinea che, la valutazione del rischio e la costruzione della matrice stessa, sono state guidate da un criterio prudenziale in base al quale si è preferito in questo primo anno, sovrastimare il rischio piuttosto che sottostimarlo.

Fig. 5 – Matrice probabilità/impatto di Inarcassa



I quadranti rossi e i quadranti arancioni della matrice probabilità/impatto costituiscono l'area critica, ossia l'area nella quale si collocano i processi con un'esposizione al rischio alta – i quadranti rossi – o medio-alta – i quadranti arancioni. Pertanto, sono posizionati nell'area critica i processi sui quali sviluppare strumenti, misure e presidi in grado di contrastare il rischio di corruzione.

I quadranti gialli costituiscono l'area di rischio medio-bassa la quale accoglie i processi la cui esposizione al rischio va monitorata, ma per i quali non risulta essere prioritario l'avvio di una strategia di risposta al rischio. Infine, nei quadranti verdi si posizionano i processi con un'esposizione al rischio bassa, ossia quei processi con caratteristiche organizzative e gestionali già in grado di abbattere il rischio di corruzione (si veda Allegato 3 – Aree di rischio, processi ed eventi rischiosi ad essi associati).

Tab.1 – Processi di Inarcassa posizionati nell'area critica

MACROAREA	PROCESSO	
C- APPROVVIGIONAMENTO BENI E SERVIZI	C.2	PROPOSIZIONE CAPITOLATO
	C.3	PROPOSIZIONE CONTRATTO
	C.4	IDENTIFICAZIONE DEI FORNITORI E PROPOSIZIONE PROCEDURA DI GARA
	C.6	PUBBLICITÀ
	C.8	ATTIVITÀ DELLA COMMISSIONE DI GARA
	C.9	REVOCA DEL BANDO
	C.10	CONTRATTUALIZZAZIONE
	C.11	ESECUZIONE
	C.12	COLLAUDO INTERNO E REGOLARE ESECUZIONE (CRE)
	C.13	COLLAUDO ESTERNO
F- FINANZA	F.1	RISK MANAGEMENT
	F.2	PROPOSTA INVESTIMENTI MOBILIARI
	F.3	APPROVAZIONE INVESTIMENTI MOBILIARI
	F.4	ESECUZIONE INVESTIMENTI MOBILIARI
	F.5	MONITORAGGIO INVESTIMENTI MOBILIARI
	F.6	PROPOSTA FONDI IMMOBILIARI
	F.7	APPROVAZIONE FONDI IMMOBILIARI
	F.8	ESECUZIONE FONDI IMMOBILIARI
	F.9	MONITORAGGIO FONDI IMMOBILIARI
	F.12	CONTROLLO FINANZIARIO
	F.13	PROPOSTA CASH FLOW DISPONIBILE ALL'INVESTIMENTO
	F.14	APPROVAZIONE CASH FLOW DISPONIBILE ALL'INVESTIMENTO
	F.15	ESECUZIONE CASH FLOW DISPONIBILE ALL'INVESTIMENTO
	F.16	MONITORAGGIO CASH FLOW DISPONIBILE ALL'INVESTIMENTO
F.17	GESTIONE IMMOBILI DIRETTA	
B - ISTITUZIONALE	B.2	ACCERTAMENTO CONTRIBUTI
	B.5	RICONOSCIMENTO PENSIONI
	B.6	ELABORAZIONE ED EROGAZIONE PENSIONI
	B.7	PRESTAZIONI ASSISTENZIALI
C- APPROVVIGIONAMENTO BENI E SERVIZI	C.1	RICHIESTA
	C.5	AUTORIZZAZIONE
E – PROCESSI AMMINISTRATIVI	E.6	PAGAMENTI
	E.8	GESTIONE CASH FLOW OPERATIVO

	E.9	RECUPERO CREDITI
F- FINANZA	F.10	GESTIONE DIRETTA DI SOCIETA'
	F.11	CONTABILITA' FINANZIARIA
G- PROCESSI INFORMATICI	G.1	GESTIONE INFRASTRUTTURA
	G.2	GESTIONE APPLICATIVI

5. La strategia di trattamento del rischio di corruzione in Inarcassa

Il trattamento del rischio consiste in un'attività attraverso la quale si selezionano e si implementano appropriate misure organizzative al fine di modificare il profilo di rischio. Le indicazioni rivolte dalle disposizioni vigenti alle pubbliche amministrazioni per il trattamento del rischio, sono state adottate da Inarcassa, solo nella misura in cui ritenute utili e coerenti alle dimensioni e operatività dell'Ente.

La selezione delle misure di risposta al rischio di corruzione da inserire nel presente Piano è stata realizzata attraverso il coinvolgimento e la partecipazione degli owner dei processi.

Innanzitutto – con riferimento ai soli processi posizionati nell'area critica – si è proceduto alla ricognizione delle misure e degli strumenti già disponibili all'interno dell'Ente e in grado di influire sul rischio di corruzione; ciò al fine di consentirne una maggiore valorizzazione e la loro integrazione nella strategia di prevenzione formulata (si veda Allegato 4 – Misure a presidio del rischio già esistenti all'interno dell'Ente).

È seguita l'individuazione e progettazione di nuovi strumenti e misure di risposta al rischio. Tali attività sono state realizzate tenendo in considerazione la significatività delle stesse ai fini del presidio del rischio – in termini di efficienza ed efficacia – e la loro fattibilità – intesa come rapporto costi/benefici.

Gli strumenti e le misure di risposta, così individuate e progettate, costituiscono la strategia di prevenzione della corruzione elaborata da Inarcassa.

Nel testo che segue, l'esplicitazione degli strumenti e delle misure che l'Ente si impegna ad implementare attraverso l'adozione del presente Piano (si veda Allegato 5 – Schede di programmazione delle misure a presidio del rischio di corruzione).

5.1 Trasparenza

La trasparenza rappresenta uno dei principi cardine che guidano l'agire di Inarcassa.

Nell'ente, un ruolo di rilievo è rivestito dalla trasparenza nei rapporti con gli iscritti, tema al quale è dedicato l'articolo 22 del Nuovo Statuto dell'Associazione, deliberato dal Comitato Nazionale dei Delegati nel 2012.

Oltre agli obblighi statuari, le disposizioni normative vigenti in tema di trasparenza nelle pubbliche amministrazioni investono, seppur in maniera limitata, anche Inarcassa.

Come già evidenziato, la Determinazione n. 8 del 2015 dell'ANAC fa rientrare le casse di previdenza dei liberi professionisti nella categoria degli enti di diritto privato solo partecipati da pubbliche amministrazioni. Essendo assimilata a tale tipologia di enti, Inarcassa non è tenuta ad adottare le misure previste dalla Legge 190/2012 ma è soggetta agli obblighi di trasparenza individuati per le società a partecipazione pubblica non di controllo.

Al fine di adempiere alle disposizioni normative, Inarcassa ha predisposto un'apposita sezione del sito istituzionale, raggiungibile dall'home page e denominata "Amministrazione trasparente" nella quale sono pubblicati i documenti, le informazioni e i dati concernenti l'organizzazione e l'attività dell'Ente.

L'impegno in termini di trasparenza assunto da Inarcassa va oltre gli obblighi normativi. Infatti, l'oggetto della trasparenza dell'Ente si articola su un duplice livello:

- la trasparenza per norma: quella che discende direttamente da obblighi normativi e quindi dalle disposizioni contenute nella Legge n. 190 del 2012 (art. 1 commi da 15 a 33 limitatamente «all'attività di pubblico interesse disciplinata dal diritto nazionale o dell'Unione europea») e nella Determinazione n. 8 del 2015 dell'ANAC (Allegato 1 - Società ed Enti di diritto privato partecipati);
- la trasparenza per etica: quella che deriva dalla volontà di Inarcassa di rendere accessibili dati e informazioni al fine di rafforzare la fiducia in essa nutrita dai suoi stakeholder.

Da ciò deriva che, la sezione dedicata del sito istituzionale¹ contiene sia documenti, dati e informazioni la cui pubblicazione per Inarcassa è obbligatoria che documenti, dati e informazioni la cui pubblicazione discende dalla libera scelta dell'Ente. Di tale distinzione, nella sezione "Amministrazione trasparente" ne viene data evidenza.

L'impegno di Inarcassa nella promozione della trasparenza si concretizza, inoltre, attraverso il riconoscimento dell'accesso civico.

L'istituto dell'accesso civico consente a chiunque il diritto di richiedere, gratuitamente e senza necessità di motivazione, documenti, informazioni o dati di cui Inarcassa abbia omesso la pubblicazione. Pertanto, chiunque rilevi, nella sezione "Amministrazione trasparente" di Inarcassa l'omessa pubblicazione di documenti, informazioni e dati può segnalare l'inosservanza direttamente all'Ente per ottenere rapidamente soddisfazione alla richiesta di dati e informazioni. Ciò al fine di:

- alimentare il rapporto di fiducia intercorrente tra la collettività e Inarcassa;
- promuovere la cultura della legalità e la prevenzione dei fenomeni corruttivi.

L'istituto dell'accesso civico in Inarcassa è esercitabile limitatamente ai documenti, dati e informazioni la cui pubblicazione per l'Associazione discende direttamente dagli obblighi di legge.

Va rilevato che, nei casi in cui è prevista la pubblicazione di atti o documenti, Inarcassa provvede a rendere non intelligibili i dati personali non pertinenti o, se sensibili o giudiziari o, anche potenzialmente, turbativi per il mercato secondo le disposizioni vigenti, non indispensabili rispetto

¹ Realizzata seguendo la struttura indicata nell'Allegato 1 – Obblighi di pubblicazione della Delibera ANAC n. 50 del 04 luglio 2013 "Linee guida per l'aggiornamento del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2014-2016".

alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione.

5.2 Codice etico

Nella strategia di prevenzione della corruzione e promozione dell'etica e dell'integrità elaborata da Inarcassa, un ruolo cruciale viene svolto dal Codice etico.

Attraverso l'adozione di tale strumento Inarcassa intende:

- determinare in maniera chiara e univoca il framework valoriale di riferimento e descrivere in maniera dettagliata, specifica e inequivocabile il comportamento atteso dai soggetti destinatari;
- migliorare il livello di trasparenza (accountability), informando i portatori d'interessi (stakeholder) sui comportamenti che i soggetti destinatari devono rispettare;
- ridurre l'abuso di discrezionalità o abuso di autorità;
- favorire la correttezza, integrità, equità e professionalità dell'agire dei soggetti destinatari nei rapporti interni ad Inarcassa e nei rapporti da questi tenuti con soggetti esterni.

A tal fine, costituisce parte integrante del presente Piano annuale anticorruzione il Codice etico – Valori guida e norme di comportamento per dirigenti, dipendenti, collaboratori e fornitori di Inarcassa. In esso vengono esplicitati i valori ai quali si ispira l'agire di Inarcassa, i criteri di condotta generali richiesti ai suoi destinatari e le regole di comportamento specifiche attese dagli stessi.

L'adozione di un Codice etico presuppone la costituzione di un organo – il Comitato etico – a cui viene affidato il compito di diffondere, promuovere e far attuare le disposizioni in esso contenute. Pertanto, Inarcassa si impegna a costituire un Comitato etico, il quale avrà il compito di vigilare sull'attuazione del Codice etico per dirigenti, dipendenti e collaboratori a qualsiasi titolo dell'ente.

L'attuazione del suddetto Codice etico sarà garantita, inoltre, dalla realizzazione di apposite attività di informazione/formazione e dalla predisposizione di un sistema di segnalazione delle violazioni delle disposizioni in esso contenute. Si prevede che, la violazione dei principi e delle norme del Codice etico costituisce inadempimento degli obblighi connessi al rapporto di lavoro e/o illecito disciplinare ai sensi dell'articolo 2104 del Codice Civile, e, pertanto comporta l'applicazione di sanzioni, in armonia con le previsioni dei contratti collettivi di lavoro di categoria.

Entro il 2017, Inarcassa si impegna ad integrare il Codice etico con disposizioni che ne amplino l'ambito soggettivo di applicazione e che siano volte a regolare il tema della governance, del conflitto di interessi e delle incompatibilità.

5.3 Misure a presidio del rischio nella macroarea Approvvigionamento beni e servizi

Nell'area critica della matrice probabilità/impatto si collocano tutti i processi facenti parte della macroarea Approvvigionamento beni e servizi.

Ai fini del presidio del rischio di corruzione in tale macroarea, Inarcassa intende adottare lo strumento dei patti di integrità. Il patto d'integrità consiste in un accordo tra l'Ente e tutti i soggetti partecipanti alla gara pubblica, che obbliga reciprocamente le parti a conformare i propri comportamenti ai principi di lealtà, trasparenza, correttezza e a non offrire, accettare o richiedere somme di denaro o qualsiasi altra ricompensa, vantaggio o beneficio, sia direttamente che indirettamente.

Inarcassa recepisce lo strumento tramite l'inclusione di clausole negli avvisi e nei bandi di gara che ne impongono alle imprese la sottoscrizione obbligatoria.

Pertanto, il patto di integrità diventerà un allegato delle domande di partecipazione presentate in sede di gara che i partecipanti saranno tenuti a sottoscrivere. La mancata sottoscrizione dell'impegno comporta l'automatica esclusione dalla gara per il concorrente.

L'impegno che le imprese sottoscrivono per partecipare alle gare ha valore di obbligo giuridico e morale al fine di prevenire tutti gli atti di corruzione e comunque tutti gli atti in contrasto con le regole di libero mercato e di trasparenza amministrativa. Quindi, con la sottoscrizione, il concorrente accetta che possano essergli applicate specifiche sanzioni, in caso di violazione del patto.

Inoltre, nell'ambito del processo di aggiornamento e revisione delle vigenti Disposizioni di servizio gare e contratti del 20 marzo 2012, verranno tenute in considerazione non solo le esigenze operative ma anche quanto suggerito dalla Determinazione ANAC n.12/2015 Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione nella Parte speciale – Approfondimento dedicata all'area di rischio Contratti Pubblici. In particolare, sarà valutata, per ciascuna delle fasi delle procedure di approvvigionamento indicate, l'implementazione delle seguenti misure:

- Progettazione della gara:
 - Adozione di direttive interne/linee guida che introducano criteri stringenti ai quali attenersi nella determinazione del valore stimato del contratto avendo riguardo alle norme pertinenti e all'oggetto complessivo del contratto.
 - Sottoscrizione da parte dei soggetti coinvolti nella redazione della documentazione di gara di dichiarazioni in cui si attesta l'assenza di interessi personali in relazione allo specifico oggetto della gara.

Con specifico riguardo alle procedure negoziate, affidamenti diretti, in economia o comunque sotto soglia comunitaria:

- Preventiva individuazione, mediante direttive e circolari interne, di procedure atte ad attestare il ricorrere dei presupposti legali per indire procedure negoziate o procedere ad affidamenti diretti da parte del RP.
- Predeterminazione nella determina a contrarre dei criteri che saranno utilizzati per l'individuazione delle imprese da invitare.
- Direttive/linee guida interne che introducano come criterio tendenziale modalità di aggiudicazione competitive ad evidenza pubblica ovvero affidamenti mediante cottimo

fiduciario, con consultazione di almeno 5 operatori economici, anche per procedure di importo \geq inferiore a 40.000 euro.

▪ Selezione del contraente

- Direttive/linee guida interne per la corretta conservazione della documentazione di gara per un tempo congruo al fine di consentire verifiche successive, per la menzione nei verbali di gara delle specifiche cautele adottate a tutela dell'integrità e della conservazione delle buste contenenti l'offerta ed individuazione di appositi archivi (fisici e/o informatici).
- Per le gare di importo più rilevante, acquisizione da parte del RP di una specifica dichiarazione, sottoscritta da ciascun componente della commissione giudicatrice, attestante l'insussistenza di cause di incompatibilità con l'impresa aggiudicataria della gara e con l'impresa seconda classificata, avendo riguardo anche a possibili collegamenti soggettivi e/o di parentela con i componenti dei relativi organi amministrativi e societari, con riferimento agli ultimi 5 anni.
- Obbligo di menzione nei verbali di gara delle specifiche cautele adottate a tutela dell'integrità e della conservazione delle buste contenenti l'offerta.
- Individuazione di appositi archivi (fisici e/o informatici) per la custodia della documentazione.

▪ Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto

- Formalizzazione e pubblicazione da parte dei funzionari e dirigenti che hanno partecipato alla gestione della procedura di gara di una dichiarazione attestante l'insussistenza di cause di incompatibilità con l'impresa aggiudicataria e con la seconda classificata, avendo riguardo anche a possibili collegamenti soggettivi e/o di parentela con i componenti dei relativi organi amministrativi e societari, con riferimento agli ultimi 5 anni.

5.4 Misure a presidio del rischio nella macroarea Finanza

L'analisi e valutazione del rischio di corruzione condotta in Inarcassa colloca la macroarea Finanza nell'area di rischio critica.

La ricognizione delle misure già esistenti ha permesso di evidenziare la presenza di numerosi presidi già presenti tra i quali un ruolo cruciale viene svolto dal Manuale di Controllo della Gestione finanziaria. Detto Manuale sarà sostituito dal "Documento sulla politica di investimento", il quale sarà predisposto sulla base dell'emanando "Decreto recante disposizioni in materia di investimento delle risorse finanziarie degli enti previdenziali, dei conflitti di interesse e di depositario" previsto entro la fine del 2015. Inarcassa si impegna a recepire e adottare con tempestività tutte le disposizioni normative che verranno emanate in materia.

Inoltre, ai fini del presidio del rischio di corruzione nella macroarea Finanza, Inarcassa prevede come ulteriori misure la realizzazione di attività di audit e il coinvolgimento nella stesura dei contratti della Funzione legale dell'Ente, oltre al consulente legale esterno.

5.5 Misure a presidio del rischio nella macroarea Istituzionale

La macroarea Istituzionale raccoglie tutti i processi che consentono ad Inarcassa di compiere la propria missione. Tra questi, alcuni sono collocati nell'area di rischio critica.

Tenuto conto delle misure e degli strumenti di risposta al rischio già presenti all'interno dell'Ente e mossa dalla volontà di aumentare il presidio in una macroarea così rilevante come lo è quella Istituzionale, Inarcassa intende avviare un'attenta attività di audit che andrà a verificare la conformità formale e sostanziale alla normativa delle attività realizzate, la qualità e l'efficacia della comunicazione, la relazione costi/benefici e la semplificazione dei procedimenti nell'ambito del proprio operato.

5.5 Misure a presidio del rischio nella macroarea Processi Amministrativi

L'analisi e valutazione del rischio di corruzione condotta in Inarcassa colloca tre dei processi della macroarea Processi Amministrativi nell'area di rischio critica: Pagamenti, Gestione del cash flow operativo e Recupero crediti.

Ai fini del presidio del rischio di corruzione nei suddetti processi, Inarcassa intende programmare ed avviare delle specifiche attività di audit. Inoltre, con riferimento ai processi Gestione del cash flow operativo e Recupero crediti, si prevede una maggiore strutturazione degli stessi attraverso l'elaborazione di procedure standardizzate.

5.5 Misure a presidio del rischio nella macroarea Processi informatici

La macroarea Processi informatici racchiude i processi di supporto tecnologico che agevolano e consentono la realizzazione di tutti gli altri processi dell'Ente.

Dall'analisi e valutazione del rischio di corruzione condotta in Inarcassa i processi di Gestione dell'infrastruttura e Gestione applicativi risultano collocati nell'area critica.

Ai fini del rafforzamento del presidio del rischio su tali processi e considerata la presenza di procedure e regolamenti che disciplinano l'utilizzo delle risorse informatiche e tecnologiche, Inarcassa intende introdurre come ulteriori misure: la proceduralizzazione e pianificazione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria, di gestione e di controllo e la razionalizzazione del rilievo e del controllo dei log.

6. Monitoraggio e aggiornamento del Piano

6.1 Monitoraggio sull'attuazione.

L'esperienza nelle pubbliche amministrazioni ha evidenziato come nel ciclo di gestione del rischio la fase di monitoraggio ed auditing sia quasi sempre trascurata. Inarcassa, invece, in una logica manageriale ha previsto l'inserimento di una funzione auditing declinata nelle varie aree gestionali (qualità, privacy, sicurezza, contabilità, trasparenza, corruzione, etc.).

Non appena il presente Piano sarà reso operativo, sarà compito della funzione auditing predisporre programmi di lavoro specifici per l'area trasparenza e anticorruzione.

Le azioni di controllo saranno finalizzate a verificare che le misure di risposta al rischio siano effettivamente messe in atto, ponendo attenzione alla loro efficacia e anche alla loro convenienza.

Il primo anno di esperienza consentirà alla Direzione Generale e ai dirigenti di verificare il funzionamento e l'efficacia del sistema di risk management, anche sulle evidenze della funzione auditing che provvederà a:

- assicurare che vengano adottati metodi obiettivi, che gli strumenti, i sistemi e le autovalutazioni implementati siano in grado di ottemperare alle leggi, ai principi riconosciuti e alle prassi vigenti;
- fornire sostegno e partecipazione attiva nel processo di risk management, in particolare può assistere il management fornendo ragionevole sicurezza su: la correttezza dei processi del RM, l'efficacia e l'efficienza delle risposte e delle relative attività di controllo, la completezza e l'accuratezza del reporting riguardante il RM;
- concentrare il lavoro di audit interno sui rischi significativi, così come identificati dal management, e verificare i processi di risk management all'interno di un'organizzazione;
- riesaminare la performance in materia di anticorruzione sia alla luce dei risultati ottenuti (efficacia) sia alla luce dell'idoneità dei mezzi e delle risorse utilizzati (efficienza, economicità). Questo tipo di controllo mira a valutare i risultati effettivamente conseguiti rispetto alle aspettative;
- analizzare e valutare lo stato, l'adeguatezza e l'applicazione dei controlli operativi, patrimoniali, finanziari e contabili rispetto ai rischi di corruzione identificati;
- suggerire i miglioramenti ottenibili nei sistemi di gestione e controllo senza adottare un approccio basato su sanzioni coercitive;
- valutare e indirizzare l'introduzione di nuovi controlli sulla base di ragionevoli relazioni costi/beneficio;
- coordinare i reporting sul rischio agli organi di governo e di vigilanza.

6.2 Aree di miglioramento

Al termine del primo ciclo di gestione del rischio di corruzione, la Direzione Generale, con il supporto del Comitato etico, dei dirigenti e delle funzioni di controllo, dovrà proporre l'aggiornamento del Piano, monitorando eventuali cambiamenti di contesto esterno o interno che potranno rendere inapplicabili, inefficaci o inadeguate le misure di risposta intraprese delineando un nuovo profilo di rischio o confermando quanto precedentemente analizzato.

Le attività di controllo e monitoraggio, quindi, saranno strumentali alla produzione di informazioni necessarie per l'individuazione delle aree di miglioramento e l'aggiornamento del Piano. Il presente Piano anticorruzione si configura, infatti, come uno strumento in continua evoluzione.

ALLEGATO 1 - Macroaree, processi e owner

MACROAREE		PROCESSI	OWNER
A – Servizi generali	A.1 – Protocollo in ingresso	Direzione Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi	
	A.2 – Protocollo in uscita		
	A.3 – Gestione sede		
	A.4 – Gestione deposito documentale		
B - Istituzionale	B.1 – Iscrizione	Direzione Attività Istituzionale	
	B.2 – Accertamento contributi		
	B.3 – Riscatti		
	B.4 – Ricongiunzioni		
	B.5 – Riconoscimento pensioni		
	B.6 – Elaborazione ed erogazione pensioni		
	B.7 – Prestazioni assistenziali		
	B.8 – Gestione call-center		
	B.9 – Gestione nodi periferici ordini		
	B.10 – Gestione numero verde delegati		
	B.11 – Servizi on-line		
	B.12 – Comunicazione istituzionale con gli iscritti		
C- Processo di approvvigionamento beni e servizi	C.1 - Richiesta	Unità organizzative varie	
	C.2 – Proposizione capitolato	Ufficio legale e Affari generali	
	C.3 – Proposizione contratto		
	C.4 – Identificazione dei fornitori e proposizione procedura di gara		
	C.5 – Autorizzazione		
	C.6 – Pubblicità	Direzione Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi	
	C.7 – Nomina Commissioni di gara	Ufficio legale e Affari generali	
	C.8 – Attività della Commissione		
	C.9 – Revoca del bando		
	C.10 – Contrattualizzazione		
	C.11 – Esecuzione		
	C.12 – Collaudo interno e regolare esecuzione (CRE)		
	C.13 – Collaudo esterno	Ufficio Amministrazione	
	C.14 – Fatturazione	Direzione Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi	
	C.15 – Nomina consulenti		

MACROAREE	PROCESSI	OWNER
D – Risorse Umane	D.1 – Reclutamento e selezione	Direzione Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi
	D.2 – Formazione	
	D.3 – Gestione	
	D.4 – Organizzazione	
	D.5 – Amministrazione personale (paghe e presenze)	
	D.6 – Relazioni sindacali	
	D.7 – Progressioni di carriera	
E – Processi amministrativi	E.1 – Controllo di gestione	Ufficio Amministrazione
	E.2 – Bilancio preventivo/Budget	
	E.3 – Bilancio consuntivo	
	E.4 – Contabilità	
	E.5 – Fiscale	
	E.6 – Pagamenti	
	E.7 – Incassi	
	E.8 – Gestione cash flow operativo	
	E.9 – Recupero crediti	
F - Finanza	F.1 – Risk management	Direzione Patrimonio
	F.2 – Proposta investimenti mobiliari	
	F.3 – Approvazione investimenti mobiliari	
	F.4 – Esecuzione investimenti mobiliari	
	F.5 – Monitoraggio investimenti mobiliari	
	F.6 – Proposta fondi immobiliari	
	F.7 – Approvazione fondi immobiliari	
	F.8 – Esecuzione fondi immobiliari	
	F.9 – Monitoraggio fondi immobiliari	
	F.10 – Gestione diretta società	
	F.11 – Contabilità finanziaria	Ufficio Amministrazione
	F.12 – Controllo finanziario	
	F.13 – Proposta cash flow disponibile all'investimento	Direzione Patrimonio
	F.14 – Approvazione cash flow disponibile all'investimento	
	F.15 – Esecuzione cash flow disponibile all'investimento	
	F.16 – Monitoraggio cash flow disponibile all'investimento	
	F.17 – Gestione immobili diretta	
G – Processi informatici	G.1 – Gestione infrastruttura	Direzione Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi
	G.2 – Gestione applicativi	
	G.3 – Gestione database	
	G.4 – Gestione sicurezza e governance	

MACROAREE	PROCESSI	OWNER
<p style="text-align: center;">H – Sostenibilità sistema previdenziale e adeguatezza prestazioni</p>	H.1 – Predisposizione di studi e ricerche a supporto delle policies dell’Ente	Ufficio studi e ricerche
	H.2 – Predisposizione quadro di riferimento per il Bilancio di esercizio e di previsione, determinazione del monte redditi e analisi variabili rilevanti	
	H.3 – Predisposizione del Bilancio tecnico esterno ed interno, calcolo indicatori DM 2007	
	H.4 – Monitoraggio del sistema previdenziale e assistenziale di Inarcassa in termini di equilibrio finanziario di L/T, adeguatezza delle prestazioni, equità	
	H.5 – Determinazione parametri previsti da RGP 2012	
	H.6 – Elaborazione documenti e statistiche per richieste esterne, interne e per il sito	
	H.7 – Supporto agli organi per eventi esterni	
	H.8 – Monitoraggio novità normative e bollettino giuridico	
<p>I – Legale</p>	I.1 – Pareristica legale	Ufficio legale e Affari generali
	I.2 – Contenzioso istituzionale amministrativo	
	I.3 – Processo ricorsi	
	I.4 – Contenzioso istituzionale	
	I.5 – Esecuzione decreti ingiuntivi	
	I.6 – Validazione conformità spese legali da liquidare	

ALLEGATO 2 – Catalogo degli eventi rischiosi

CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	CODICE EVENTO RISCHIOSO	DESCRIZIONE EVENTO RISCHIOSO
1 - Manomissione informazioni, dati e documenti	ER.1.1	Manomissione documenti
	ER.1.2	Manomissione contenuto del plico
	ER.1.3	Manipolazione di dati fiscali/professionali/assicurativi allo scopo di determinare un indebito vantaggio per il professionista o per l'ente
	ER.1.4	Manomissione dei plichi delle offerte al fine di modificarne il contenuto fornendo vantaggio competitivo ad uno dei concorrenti
	ER.1.5	Manomissione orari
	ER.1.6	Manomissione retribuzioni
	ER.1.7	Alterazione dei dati utilizzati dagli Organi collegiali per le scelte di allocazione delle risorse
	ER.1.8	Alterazione dei dati delle offerte delle candidate al CDA organo deliberante
	ER.1.9	Manomissione dati contenuti in applicativi e database (inserimento, cancellazione, alterazione)
	ER.1.10	Manipolazione dei dati di natura qualitativa e quantitativa, dei dati di input e dei risultati
	ER.1.11	Manipolazione di dati ed errori nelle stime di budget di variabili rilevanti
2 - sottrazione e diffusione di informazioni, dati, documenti	ER.2.1	Smarrimento documento cartaceo
	ER.2.2	Sottrazione di documenti
	ER.2.3	Diffusione documenti
	ER.2.4	Diffusione informazioni a soggetti terzi
	ER.2.5	Sottrazione dati contenuti in applicativi e database
	ER.2.6	Diffusione all'esterno di documenti, notizie e informazioni prima dell'ufficializzazione
3 - Utilizzo improprio e/o appropriazione di beni materiali e immateriali dell'organizzazione	ER.3.1	Appropriazione e/o sottrazione di denaro, beni o altri valori
	ER.3.2	Utilizzo improprio di beni da parte di soggetti terzi
	ER.3.3	Utilizzo di fondi di bilancio per finalità diverse da quelle di destinazione
	ER.3.4	Distrazione patrimonio
	ER.3.5	Utilizzo non idoneo delle licenze
	ER.3.6	Visualizzazione ed utilizzo improprio di informazioni
	ER.3.7	Utilizzo o consultazione impropria di dati personali
4 - Distorsione dei processi di valutazione e di	ER.4.1	Non idonea valutazione dell'istanza e/o della fattispecie di riferimento

CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	CODICE EVENTO RISCHIOSO	DESCRIZIONE EVENTO RISCHIOSO
analisi	ER.4.2	Non idonea valutazione della prescrizione contributiva con effetto sull'addebito illegittimo di contributi e sanzioni in sede di adozione provvedimento di iscrizione e di contribuzione
	ER.4.3	Uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa, ad esempio mancato rispetto dei criteri indicati nel disciplinare ai quali la Commissione deve attenersi per decidere i punteggi da assegnare all'offerta, con particolare riferimento alla valutazione delle relazioni tecniche e/o degli elaborati progettuali
	ER.4.4	Disegno del modello e del processo non idoneo
	ER.4.5	Utilizzo di fonti/banche dati non adeguate
	ER.4.6	Utilizzo di criteri/metodi di analisi ed elaborazione dati non corretti
	ER.4.7	Interpretazione non corretta di dati e analisi
	ER.4.8	Ipotesi non coerenti o poco prudenziali per le stime del Budget
	ER.4.9	Impostazione metodologica non perfettamente in linea con RGP e adozione di basi tecniche non del tutto rispondenti al DM 2007
	ER.4.10	Errori nel calcolo di indicatori rilevanti (Ris. Legale, Tasso di Sostituz., Aliqu. equilibrio)
	ER.4.11	Errata rappresentazione della realtà
	ER.4.12	Manutenzione inadeguata del modello interno per le valutazioni attuariali o implementazione non rispondente al quadro normativo di riferimento
	ER.4.13	Informazione distorta e/o manipolata
	ER.4.14	Erronea classificazione delle voci di Bilancio
	ER.4.15	Erronea definizione dei fondi svalutazioni e dei fondi rischi
	5 - Elusione delle procedure di controllo	ER.5.1
ER.5.2		Assenza di controlli relativi agli aspetti qualitativi
ER.5.3		Mancata o insufficiente verifica in sede di collaudo
ER.5.4		Mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori rispetto al cronoprogramma
ER.5.6		Inadeguato controllo di conformità del prodotto/servizio rispetto ai requisiti stabiliti
ER.5.7		Procedure di controllo non adeguate
ER.5.8		Mancato controllo requisiti qualitativi e quantitativi normativamente previsti per il pagamento
ER.5.9		Inadeguato controllo di conformità del prodotto rispetto ai requisiti stabiliti in CdA
ER.5.10		Procedure di controllo sui dati di input e output non adeguate
ER.5.11		Procedure di controllo non adeguate sui dati estratti dal DB
ER.5.12		Mancata verifica dei vincoli contrattuali
ER.5.13		Mancato rispetto dei criteri di individuazione e di verifica delle offerte anormalmente basse, anche sotto il profilo procedurale
ER.5.14		Validazione di attività non svolte o erroneamente considerate nella parcella

CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	CODICE EVENTO RISCHIOSO	DESCRIZIONE EVENTO RISCHIOSO
	ER.5.15	Procedure di controllo non adeguate sui risultati
	ER.5.16	Non adeguata verifica di congruità
6 - Riduzione dei livelli di sicurezza fisici e tecnologici	ER.6.1	Accesso in sede di fornitori non in regola/non autorizzati
	ER.6.2	Accesso in sede di estranei non autorizzati
	ER.6.3	Non rispetto delle disposizioni normative in tema di sicurezza lavoro
	ER.6.4	Accesso a dati e informazioni da parte di soggetti terzi non autorizzati
	ER.6.5	Utilizzo non autorizzato credenziali di accesso (interni e terzi)
	ER.6.6	Abbassamento dei livelli di sicurezza dell'infrastruttura informatica
7 - Strumentalizzazione delle attività di comunicazione	ER.7.1	Comunicazione errata di dati o informazioni previdenziali personali che compromettono l'esercizio di diritti, facoltà o adempimenti di obblighi verso l'istituto o ingenerano false aspettative
	ER.7.2	Comunicazione errata di dati o informazioni previdenziali generali che compromettono l'esercizio di diritti, facoltà o adempimenti di obblighi verso l'istituto o ingenerano false aspettative
	ER.7.3	Presentazione non corretta dei risultati
8 - Riduzione dell'accessibilità alle informazioni	ER.8.1	Provvedimento di addebito per contributi e sanzioni incompleto o inesatto in sede di adozione provvedimento di iscrizione e di contribuzione
	ER.8.2	Carente definizione delle specifiche tecniche
	ER.8.3	Imprecisione o genericità di alcuni elementi del capitolato (adempimenti, cronoprogramma, ecc...) al fine di non vincolare l'organizzazione dell'aggiudicatario e/o per creare i presupposti per varianti ed extracosti
	ER.8.4	Imprecisione o genericità di alcuni elementi del contratto al fine di non vincolare l'organizzazione dell'aggiudicatario e/o per creare i presupposti per varianti ed extracosti
	ER.8.5	Mancata pubblicazione di tutti gli elementi utili per la formulazione dell'offerta
	ER.8.6	Mancata pubblicazione della gara
	ER.8.7	Violazione delle regole di pubblicità delle Commissioni
	ER.8.8	Informazione incompleta
	ER.8.9	Informazione di difficile lettura
	ER.8.10	Informazione non tempestiva
	ER.8.11	Provvedimento (normalmente di rigetto) privo o carente di motivazione
	ER.8.12	Insufficiente pubblicità delle offerte
	ER.8.13	Scarsa trasparenza nel processo di deliberazione
9 - Messa in atto di azioni discriminatorie o lesive dell'equità di trattamento	ER.9.1	Differente trattazione di istanze/fattispecie identiche
	ER.9.2	In caso di più consulenti sulla medesima materia, privilegio di uno (o più di essi) nel conferimento degli incarichi
10 - Presa di decisioni e/o realizzazione di azioni non motivate da reali esigenze o non orientate	ER.10.1	Richiesta di approvvigionamento non motivata
	ER.10.2	Pianificazione delle esigenze di approvvigionamento in maniera da eludere il divieto legale di

CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	CODICE EVENTO RISCHIOSO	DESCRIZIONE EVENTO RISCHIOSO
al conseguimento di vantaggi per l'organizzazione		frazionamento
	ER.10.3	Mancata identificazione delle clausole di autotutela dell'associazione
	ER.10.4	Elaborazione di schemi di offerta economica che non rispecchiano le reali esigenze di approvvigionamento al fine di favorire la formulazione di offerte "guidate" sulla base di pregresse "asimmetrie informative"
	ER.10.5	Scelta componenti della commissione in ottica "gettonificio"
	ER.10.6	Inserimento professionalità non adeguata
	ER.10.7	Inserimento risorsa non necessaria
	ER.10.8	Identificazione destinatario non idoneo
	ER.10.9	Contenuto dei corsi non coerente con missioni ed aree di risultato
	ER.10.10	Assegnazione incarichi o mansioni non coerenti con inquadramento
	ER.10.11	Processi non adeguatamente bilanciati
	ER.10.12	Scelte del CDA orientate ad offerte economicamente meno vantaggiose
	ER.10.13	Redazione di accordi contrattuali sfavorevoli alla Cassa in caso di gestione delegata
	ER.10.14	Pareristica orientata
	ER.10.15	Accettazione di ingiustificate modifiche al cronoprogramma o agli adempimenti contrattuali, funzionali all'interesse dell'appaltatore
	ER.10.16	Revoca di un bando al fine di preconstituire i presupposti per concedere un indennizzo all'aggiudicatario
	ER.10.17	Ammissione di varianti al fine di consentire all'appaltatore di "recuperare" lo sconto offerto per ottenere l'aggiudicazione
	ER.10.18	Avanzamento professionalità non adeguata
	ER.10.19	Avanzamento non coerente con incarichi o mansioni
	ER.10.20	Introduzione di elementi modificativi
	ER.10.21	Procedura di selezione inadeguata nella scelta dell'attuario esterno
	ER.10.22	Gestione del contenzioso con modalità atte a favorire il ricorrente
	ER.10.23	Gestione delle procedure monitorie e/o esecutive, con modalità idonee a ritardare od ostacolare il recupero del credito per favorire il debitore
	11 - Esercizio di funzioni in assenza di indipendenza, autonomia e competenza	ER.11.1
ER.11.2		Scelta componenti della commissione in ottica fornitore
ER.11.3		Scarsa autonomia dei componenti della commissione di gara (vincolo gerarchico)
ER.11.4		Individuazione di componenti privi di competenza specifica nella materia oggetto della gara
ER.11.5		Scarsa autonomia del collaudatore (vincolo gerarchico)
ER.11.6		Nomina di collaudatori non indipendenti
ER.11.7		Presenza di conflitti di interesse

CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	CODICE EVENTO RISCHIOSO	DESCRIZIONE EVENTO RISCHIOSO
	ER.11.8	Condizionamento delle decisioni assunte all'esito di procedure bonarie e/o stragiudiziali adottate da organismi partecipati dall'appaltatore
12 - Mancata realizzazione di un compito	ER.12.1	Mancato invio (interno o esterno) documentazione
	ER.12.2	Omissione o ritardo di adempimenti/azioni quali la interruzione dei termini prescrizionali per la riscossione dei contributi che comportano un danno economico
	ER.12.3	Mancata applicazione trattenuta per recupero debito contributivo
	ER.12.4	Mancato recupero dei crediti
	ER.12.5	Mancata segnalazione eventi negativi o positivi
	ER.12.6	Mancata segnalazione eventi negativi su determinati strumenti finanziari (gestione diretta)
	ER.12.7	Mancata segnalazione di interventi o misure a favore dell'equilibrio finanziario di lungo periodo della Cassa
	ER.12.8	Mancata segnalazione di interventi o misure a favore dell'adeguatezza delle prestazioni previdenziali degli associati, dell'assistenza e dell'equità
	ER.12.9	Mancata individuazione del percorso di recupero (legale/equitale)
13 - Attribuzione benefici a soggetti non aventi diritto	ER.13.1	Riconoscimento di agevolazioni non spettanti in assenza delle condizioni previste dalle disposizioni/norme
	ER.13.2	Illecito annullamento di contributi e sanzioni dovuti dal professionista
	ER.13.3	Liquidazione della prestazione in presenza di irregolarità contributive non sanate dall'avente diritto
	ER.13.4	Attribuzione della prestazione a soggetto diverso dal richiedente avente diritto
	ER.13.5	Pagamento della prestazione a soggetto diverso da quello a cui è stata liquidata
14 - Esercizio improprio della discrezionalità	ER.14.1	Scelta di procedure che danno ampi margini di discrezionalità alla Stazione Appaltante
	ER.14.2	Arbitrarietà nei tempi di pagamento
	ER.14.3	Discrezionalità nella scelta di consulenti
15 - Violazione e/o non rispetto dell'adeguatezza delle procedure	ER.15.1	Ritardata protocollazione
	ER.15.2	Erronea protocollazione
	ER.15.3	Non idonea acquisizione di dati anagrafici/fiscali/ professionali/redditali/assicurativi del professionista o società
	ER.15.4	Mancato rispetto del termine di legge/norma per definire, adottare ed eseguire i provvedimenti
	ER.15.5	Mancato rispetto dei tempi di erogazione dei servizi previsti dalla Carta di Servizi Inarcassa
	ER.15.6	Mancata/ritardata o errata esecuzione di decisioni degli organi (Consiglio, Giunta, Presidente) o di sentenze
	ER.15.7	Provvedimento notificato a indirizzo inesatto
	ER.15.8	Errore nella determinazione dell'onere o della riserva matematica (parametri di calcolo)
	ER.15.9	Errore nella determinazione del quantum della prestazione legata a parametri anagrafici,

CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	CODICE EVENTO RISCHIOSO	DESCRIZIONE EVENTO RISCHIOSO
		assicurativi, contributivi, sanitari
	ER.15.10	Pagamento di un importo della prestazione diverso da quello formalmente liquidato
	ER.15.11	Identificazione soglia
	ER.15.12	Ricorso a procedure d'urgenza
	ER.15.13	Elusione delle regole di evidenza pubblica, mediante l'improprio utilizzo del modello di procedura negoziata, in economia o a cottimo fiduciario, laddove invece ricorrano i presupposti di una tradizionale gara di appalto
	ER.15.14	Abuso dello strumento degli accordi transattivi
	ER.15.15	Abuso dello strumento delle varianti
	ER.15.16	Pagamento in assenza di documentazione
	ER.15.17	Identificazione fornitore non idoneo
	ER.15.18	Non idonea/errata rilevazione e contabilizzazione degli eventi (debiti/crediti)
	ER.15.19	Inesatta dichiarazione dei redditi
	ER.15.20	Inadeguata applicazione delle norme sulla tracciabilità finanziaria
	ER.15.21	Pagamenti effettuati in violazione delle procedure previste
	ER.15.22	Liquidazioni rimborsi spese in violazione delle procedure previste
	ER.15.23	Errata determinazione
	ER.15.24	Scorretta imputazione delle poste in bilancio
	ER.15.25	Acquisizione dati non idonea e richiesta estrazione dati non corretta
	ER.15.26	Mancato rispetto dei tempi indicati dalla normativa di riferimento e dallo Statuto e RGP 2012
ER.15.27	Gestione e organizzazione non accurata della banca dati interna	
16 - Messa in atto di azioni tese a limitare la concorrenza nelle procedure di acquisto e di investimento	ER.16.1	Predisposizione richiesta di approvvigionamento in ottica fornitore
	ER.16.2	Specifiche tecniche idonee a restringere/falsare la concorrenza tra fornitori
	ER.16.3	Redazione di capitolati tecnici finalizzati a restringere/falsare la concorrenza tra fornitori
	ER.16.4	Definizione specifiche contrattuali al fine di favorire un determinato fornitore
	ER.16.5	Redazione di bozze contrattuali idonee a restringere/falsare la concorrenza tra fornitori
	ER.16.6	Scelta di fornitori non competitivi tra loro al fine di favorire uno specifico partecipante
	ER.16.7	Autorizzazioni di spesa con riferimento a capitolati, bandi, disciplinari e contratti definiti per fornitore
	ER.16.8	Autorizzazioni di spesa contenenti indicazioni (p.e. individuazione di basi di gara condizioni di partecipazione, pesi ponderali) finalizzate a restringere/falsare la concorrenza tra fornitori
	ER.16.9	Revoca di un bando a fini strumentali per evitare aggiudicazione a soggetto diverso da quello "atteso"
	ER.16.10	Impedimento di partecipazione ad alcune controparti idonee
	ER.16.11	Favorire l'accesso alla selezione a controparti non idonee

CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	CODICE EVENTO RISCHIOSO	DESCRIZIONE EVENTO RISCHIOSO
	ER.16.12	Favoritismi verso controparti nella selezione degli investimenti
	ER.16.13	Limitazione delle controparti nella selezione degli investimenti

ALLEGATO 3 – Aree di rischio, processi ed eventi rischiosi ad essi associati

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio alta	C.2 - PROPOSIZIONE CAPITOLATO	ER.16.2	Specifiche tecniche idonee a restringere/falsare la concorrenza tra fornitori
		ER.8.2	Carente definizione delle specifiche tecniche
		ER.10.3	Mancata identificazione delle clausole di autotutela dell'associazione
		ER.16.3	Redazione di capitolati tecnici finalizzati a restringere/falsare la concorrenza tra fornitori
		ER.8.3	Imprecisione o genericità di alcuni elementi del capitolato (adempimenti, cronoprogramma, ecc..) al fine di non vincolare l'organizzazione dell'aggiudicatario e/o per creare i presupposti per varianti ed extracosti
	C.3 - PROPOSIZIONE CONTRATTO	ER.16.4	Definizione specifiche contrattuali al fine di favorire un determinato fornitore
		ER.10.3	Mancata identificazione delle clausole di autotutela dell'associazione
		ER.16.5	Redazione di bozze contrattuali idonee a restringere/falsare la concorrenza tra fornitori
		ER.8.4	Imprecisione o genericità di alcuni elementi del contratto al fine di non vincolare l'organizzazione dell'aggiudicatario e/o per creare i presupposti per varianti ed extracosti
	C.4 - IDENTIFICAZIONE DEI FORNITORI E PROPOSIZIONE PROCEDURA DI GARA	ER.16.6	Scelta di fornitori non competitivi tra loro al fine di favorire uno specifico partecipante
		ER.14.1	Scelta di procedure che danno ampi margini di discrezionalità alla Stazione Appaltante
		ER.15.13	Elusione delle regole di evidenza pubblica, mediante l'improprio utilizzo del modello di procedura negoziata, in economia o a cottimo fiduciario, laddove invece ricorrano i presupposti di una tradizionale gara di appalto
		ER.10.4	Elaborazione di schemi di offerta economica che non rispecchiano le reali esigenze di approvvigionamento al fine di favorire la formulazione di offerte "guidate" sulla base di pregresse "asimmetrie informative"
	C.6 - PUBBLICITÀ	ER.8.5	Mancata pubblicazione di tutti gli elementi utili per la formulazione dell'offerta
ER.8.6		Mancata pubblicazione della gara	
C.8 - ATTIVITÀ DELLA COMMISSIONE DI	ER.8.7	Violazione delle regole di pubblicità delle Commissioni	

	GARA	ER.4.3	Uso distorto del criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finalizzato a favorire un'impresa, ad esempio mancato rispetto dei criteri indicati nel disciplinare ai quali la Commissione deve attenersi per decidere i punteggi da assegnare all'offerta, con particolare riferimento alla valutazione delle relazioni tecniche e/o degli elaborati progettuali
		ER.5.13	Mancato rispetto dei criteri di individuazione e di verifica delle offerte anormalmente basse, anche sotto il profilo procedurale
		ER.1.4	Manomissione dei plichi delle offerte al fine di modificarne il contenuto fornendo vantaggio competitivo ad uno dei concorrenti
	C.9 - REVOCA DEL BANDO	ER.16.9	Revoca di un bando a fini strumentali per evitare aggiudicazione a soggetto diverso da quello "atteso"
		ER.10.16	Revoca di un bando al fine di preconstituire i presupposti per concedere un indennizzo all'aggiudicatario
	C.10 - CONTRATTUALIZZAZIONE	ER.10.20	Introduzione di elementi modificativi
	C.11 – ESECUZIONE	ER.15.14	Abuso dello strumento degli accordi transattivi
		ER.15.15	Abuso dello strumento delle varianti
		ER.10.15	Accettazione di ingiustificate modifiche al cronoprogramma o agli adempimenti contrattuali, funzionali all'interesse dell'appaltatore
		ER.10.17	Ammissione di varianti al fine di consentire all'appaltatore di "recuperare" lo sconto offerto per ottenere l'aggiudicazione
		ER.5.1	Mancato controllo – da parte della stazione appaltante – della quota dei lavori che l'appaltatore deve eseguire direttamente e/o tolleranza di subappalti fittizi
		ER.11.8	Condizionamento delle decisioni assunte all'esito di procedure bonarie e/o stragiudiziali adottate da organismi partecipati dall'appaltatore
		ER.5.2	Assenza di controlli relativi agli aspetti qualitativi
	C.12 - COLLAUDO INTERNO E REGOLARE ESECUZIONE (CRE)	ER.11.5	Scarsa autonomia del collaudatore (vincolo gerarchico)
		ER.5.3	Mancata o insufficiente verifica in sede di collaudo
		ER.5.4	Mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori rispetto al cronoprogramma
		ER.5.6	Inadeguato controllo di conformità del prodotto/servizio rispetto ai requisiti stabiliti
	C.13 - COLLAUDO ESTERNO	ER.11.6	Nomina di collaudatori non indipendenti
		ER.5.3	Mancata o insufficiente verifica in sede di collaudo
		ER.5.4	Mancata o insufficiente verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori rispetto al cronoprogramma
	E.9 - RECUPERO CREDITI	ER.5.6	Inadeguato controllo di conformità del prodotto/servizio rispetto ai requisiti stabiliti
		ER.12.3	Mancata applicazione trattenuta per recupero debito contributivo
		ER.12.4	Mancato recupero dei crediti
ER.12.9		Mancata individuazione del percorso di recupero (legale/equitativa)	

	F.1 - RISK MANAGEMENT	ER.1.7	Alterazione dei dati utilizzati dagli Organi collegiali per le scelte di allocazione delle risorse
		ER.4.11	Errata rappresentazione della realtà
	F.2 - PROPOSTA INVESTIMENTI MOBILIARI	ER.16.11	Favorire l'accesso alla selezione a controparti non idonee
		ER.16.10	Impedimento di partecipazione ad alcune controparti idonee
		ER.1.8	Alterazione dei dati delle offerte delle candidate al CDA organo deliberante
		ER.8.12	Insufficiente pubblicità delle offerte
	F.3 - APPROVAZIONE INVESTIMENTI MOBILIARI	ER.10.12	Scelte del CDA orientate ad offerte economicamente meno vantaggiose
		ER.8.13	Scarsa trasparenza nel processo di deliberazione
	F.4 - ESECUZIONE INVESTIMENTI MOBILIARI	ER.16.13	Limitazione delle controparti nella selezione degli investimenti
		ER.16.12	Favoritismi verso controparti nella selezione degli investimenti
		ER.10.13	Redazione di accordi contrattuali sfavorevoli alla Cassa in caso di gestione delegata
		ER.5.12	Mancata verifica dei vincoli contrattuali
	F.5 - MONITORAGGIO INVESTIMENTI MOBILIARI	ER.12.5	Mancata segnalazione eventi negativi o positivi dei gestori delegati
		ER.12.6	Mancata segnalazione eventi negativi su determinati strumenti finanziari (gestione diretta)
		ER.5.12	Mancata verifica dei vincoli contrattuali
	F.6 - PROPOSTA FONDI IMMOBILIARI	ER.16.11	Favorire l'accesso alla selezione a controparti non idonee
		ER.16.10	Impedimento di partecipazione ad alcune controparti idonee
	F.7 - APPROVAZIONE FONDI IMMOBILIARI	ER.10.12	Scelte del CDA orientate ad offerte economicamente meno vantaggiose
	F.8 - ESECUZIONE FONDI IMMOBILIARI	ER.10.13	Redazione di accordi contrattuali sfavorevoli alla Cassa in caso di gestione delegata
	F.9- MONITORAGGIO FONDI IMMOBILIARI	ER.12.5	Mancata segnalazione eventi negativi o positivi dei gestori delegati
F.12 - CONTROLLO FINANZIARIO	ER.5.9	Inadeguato controllo di conformità del prodotto rispetto ai requisiti stabiliti in CdA	
F.13 - PROPOSTA CASH FLOW DISPONIBILE ALL'INVESTIMENTO	ER.1.8	Alterazione dei dati delle offerte delle candidate al CDA organo deliberante	
F.14 - APPROVAZIONE CASH FLOW DISPONIBILE ALL'INVESTIMENTO	ER.10.12	Scelte del CDA orientate ad offerte economicamente meno vantaggiose	
	ER.8.13	Scarsa trasparenza nel processo di deliberazione	
F.15 - ESECUZIONE CASH FLOW DISPONIBILE ALL'INVESTIMENTO	ER.16.13	Limitazione delle controparti nella selezione degli investimenti	
	ER.16.12	Favoritismi verso controparti nella selezione degli investimenti	
	ER.5.12	Mancata verifica dei vincoli contrattuali	
F.16 – MONITORAGGIO CASH FLOW DISPONIBILE ALL'INVESTIMENTO	ER.1.8	Alterazione dei dati delle offerte delle candidate al CDA organo deliberante	
	ER.3.4	Distrazione patrimonio	
F.17 - GESTIONE IMMOBILI DIRETTA	ER.10.13	Redazione di accordi contrattuali sfavorevoli alla Cassa	
	ER.12.5	Mancata segnalazione eventi negativi o positivi	
	ER.1.1	Manomissione documenti	
Area di rischio	B.2 – ACCERTAMENTO CONTRIBUTI	ER.15.3	Non idonea acquisizione di dati anagrafici/fiscali/ professionali/reddituari/assicurativi del professionista o società

medio-alta		ER.4.1	Non idonea valutazione dell'istanza e/o della fattispecie di riferimento	
		ER.8.11	Provvedimento (normalmente di rigetto) privo o carente di motivazione	
		ER.8.1	Provvedimento di addebito per contributi e sanzioni incompleto o inesatto in sede di adozione provvedimento di iscrizione e di contribuzione	
		ER.4.2	Non idonea valutazione della prescrizione contributiva con effetto sull'addebito illegittimo di contributi e sanzioni in sede di adozione provvedimento di iscrizione e di contribuzione	
		ER.12.2	Omissione o ritardo di adempimenti/azioni quali la interruzione dei termini prescrizionali per la riscossione dei contributi che comportano un danno economico	
		ER.13.1	Riconoscimento di agevolazioni non spettanti in assenza delle condizioni previste dalle disposizioni/norme	
		ER.15.4	Mancato rispetto del termine di legge/norma per definire, adottare ed eseguire i provvedimenti	
		ER.15.5	Mancato rispetto dei tempi di erogazione dei servizi previsti dalla Carta di Servizi Inarcassa	
		ER.15.6	Mancata/ritardata o errata esecuzione di decisioni degli organi (Consiglio, Giunta, Presidente) o di sentenze	
		ER.9.1	Differente trattazione di istanze/fattispecie identiche	
		ER.1.3	Manipolazione di dati fiscali/professionali/assicurativi allo scopo di determinare un indebito vantaggio per il professionista o per l'ente	
		ER.13.2	Illecito annullamento di contributi e sanzioni dovuti dal professionista	
		ER.11.1	Difetto di competenza/delega nella emanazione di provvedimenti	
		ER.7.1	Comunicazione errata di dati o informazioni previdenziali personali che compromettono l'esercizio di diritti, facoltà o adempimenti di obblighi verso l'istituto o ingenerano false aspettative	
		ER.15.7	Provvedimento notificato a indirizzo inesatto	
		B.5 - RICONOSCIMENTO PENSIONI	ER.15.3	Non idonea acquisizione di dati anagrafici/fiscali/ professionali/reddituali/assicurativi del professionista o società
		B.5 - RICONOSCIMENTO PENSIONI	ER.15.9	Errore nella determinazione del quantum della prestazione legata a parametri anagrafici, assicurativi, contributivi, sanitari
		B.5 - RICONOSCIMENTO PENSIONI	ER.4.1	Non idonea valutazione dell'istanza e/o della fattispecie di riferimento
		B.5 - RICONOSCIMENTO PENSIONI	ER.13.3	Liquidazione della prestazione in presenza di irregolarità contributive non sanate dall'avente diritto
		B.5 - RICONOSCIMENTO PENSIONI	ER.13.1	Riconoscimento di agevolazioni non spettanti in assenza delle condizioni previste dalle disposizioni/norme

		ER.15.4	Mancato rispetto del termine di legge/norma per definire, adottare ed eseguire i provvedimenti
		ER.15.5	Mancato rispetto dei tempi di erogazione dei servizi previsti dalla Carta di Servizi Inarcassa
		ER.13.4	Attribuzione della prestazione a soggetto diverso dal richiedente avente diritto
		ER.13.5	Pagamento della prestazione a soggetto diverso da quello a cui è stata liquidata
		ER.15.10	Pagamento di un importo della prestazione diverso da quello formalmente liquidato
		ER.15.6	Mancata/ritardata o errata esecuzione di decisioni degli organi (Consiglio, Giunta, Presidente) o di sentenze
		ER.9.1	Differente trattazione di istanze/fattispecie identiche
		ER.1.3	Manipolazione di dati fiscali/professionali/assicurativi allo scopo di determinare un indebito vantaggio per il professionista o per l'ente
		ER.11.1	Difetto di competenza/delega nella emanazione di provvedimenti
		ER.7.1	Comunicazione errata di dati o informazioni previdenziali personali che compromettono l'esercizio di diritti, facoltà o adempimenti di obblighi verso l'istituto o ingenerano false aspettative
	ER.15.7	Provvedimento notificato a indirizzo inesatto	
	B.6 – ELABORAZIONE ED EROGAZIONE PENSIONI	ER.15.3	Non idonea acquisizione di dati anagrafici/fiscali/ professionali/reddituali/assicurativi del professionista o società
		ER.15.9	Errore nella determinazione del quantum della prestazione legata a parametri anagrafici, assicurativi, contributivi, sanitari
		ER.4.1	Non idonea valutazione dell'istanza e/o della fattispecie di riferimento
		ER.13.3	Liquidazione della prestazione in presenza di irregolarità contributive non sanate dall'avente diritto
		ER.13.1	Riconoscimento di agevolazioni non spettanti in assenza delle condizioni previste dalle disposizioni/norme
		ER.15.4	Mancato rispetto del termine di legge/norma per definire, adottare ed eseguire i provvedimenti
		ER.15.5	Mancato rispetto dei tempi di erogazione dei servizi previsti dalla Carta di Servizi Inarcassa
		ER.13.4	Attribuzione della prestazione a soggetto diverso dal richiedente avente diritto
		ER.13.5	Pagamento della prestazione a soggetto diverso da quello a cui è stata liquidata
ER.15.10		Pagamento di un importo della prestazione diverso da quello formalmente liquidato	
ER.15.6	Mancata/ritardata o errata esecuzione di decisioni degli organi (Consiglio, Giunta, Presidente) o di sentenze		
ER.9.1	Differente trattazione di istanze/fattispecie identiche		
ER.1.3	Manipolazione di dati fiscali/professionali/assicurativi allo scopo di determinare un indebito vantaggio per il professionista o per l'ente		
ER.11.1	Difetto di competenza/delega nella emanazione di provvedimenti		

		ER.7.1	Comunicazione errata di dati o informazioni previdenziali personali che compromettono l'esercizio di diritti, facoltà o adempimenti di obblighi verso l'istituto o ingenerano false aspettative
		ER.15.7	Provvedimento notificato a indirizzo inesatto
	B.7 – PRESTAZIONI ASSISTENZIALI	ER.15.3	Non idonea acquisizione di dati anagrafici/fiscali/ professionali/reddituali/assicurativi del professionista o società
		ER.15.9	Errore nella determinazione del quantum della prestazione legata a parametri anagrafici, assicurativi, contributivi, sanitari
		ER.4.1	Non idonea valutazione dell'istanza e/o della fattispecie di riferimento
		ER.13.3	Liquidazione della prestazione in presenza di irregolarità contributive non sanate dall'avente diritto
		ER.13.1	Riconoscimento di agevolazioni non spettanti in assenza delle condizioni previste dalle disposizioni/norme
		ER.15.4	Mancato rispetto del termine di legge/norma per definire, adottare ed eseguire i provvedimenti
		ER.15.5	Mancato rispetto dei tempi di erogazione dei servizi previsti dalla Carta di Servizi Inarcassa
		ER.13.4	Attribuzione della prestazione a soggetto diverso dal richiedente avente diritto
		ER.13.5	Pagamento della prestazione a soggetto diverso da quello a cui è stata liquidata
		ER.15.10	Pagamento di un importo della prestazione diverso da quello formalmente liquidato
		ER.15.6	Mancata/ritardata o errata esecuzione di decisioni degli organi (Consiglio, Giunta, Presidente) o di sentenze
		ER.9.1	Differente trattazione di istanze/fattispecie identiche
		ER.1.3	Manipolazione di dati fiscali/professionali/assicurativi allo scopo di determinare un indebito vantaggio per il professionista o per l'ente
ER.11.1	Difetto di competenza/delega nella emanazione di provvedimenti		
		ER.7.1	Comunicazione errata di dati o informazioni previdenziali personali che compromettono l'esercizio di diritti, facoltà o adempimenti di obblighi verso l'istituto o ingenerano false aspettative
		ER.15.7	Provvedimento notificato a indirizzo inesatto
	C.1 - RICHIESTA	ER.10.1	Richiesta di approvvigionamento non motivata
		ER.10.2	Pianificazione delle esigenze di approvvigionamento in maniera da eludere il divieto legale di frazionamento
		ER.16.1	Predisposizione richiesta di approvvigionamento in ottica fornitore
		ER.15.11	Identificazione soglia
ER.15.12		Ricorso a procedure d'urgenza	
ER.16.2	Specifiche tecniche idonee a restringere/falsare la concorrenza tra fornitori		
C.5 – AUTORIZZAZIONE	ER.16.7	Autorizzazioni di spesa con riferimento a capitolati, bandi, disciplinari e contratti definiti per fornitore	

		ER.16.8	Autorizzazioni di spesa contenenti indicazioni (p.e. individuazione di basi di gara condizioni di partecipazione, pesi ponderali) finalizzate a restringere/falsare la concorrenza tra fornitori
	E.6 - PAGAMENTI	ER.15.16	Pagamento in assenza di documentazione
		ER.15.20	Inadeguata applicazione delle norme sulla tracciabilità finanziaria
		ER.5.8	Mancato controllo requisiti qualitativi e quantitativi normativamente previsti per il pagamento
		ER.15.21	Pagamenti effettuati in violazione delle procedure previste
		ER.15.22	Liquidazioni rimborsi spese in violazione delle procedure previste (caricamento presenze, verifica correttezza pagamento, pagamento)
	E.8 - GESTIONE CASH FLOW OPERATIVO	ER.15.23	Errata determinazione
	F.10 - GESTIONE DIRETTA DI SOCIETA'	ER.1.1	Manomissione documenti
	F.11 - CONTABILITA' FINANZIARIA	ER.3.1	Appropriazione e/o sottrazione di denaro, beni o altri valori
		ER.15.18	Non idonea/errata rilevazione e contabilizzazione degli eventi (debiti/crediti)
		ER.15.24	Scorretta imputazione delle poste in bilancio
	G.1 - GESTIONE INFRASTRUTTURA	ER.6.6	Abbassamento dei livelli di sicurezza dell'infrastruttura informatica
		ER.6.4	Accesso ai dati da parte di soggetti terzi non autorizzati
	G.2 - GESTIONE APPLICATIVI	ER.3.6	Visualizzazione ed utilizzo improprio di informazioni
		ER.1.9	Manomissione dati contenuti in applicativi e database (inserimento, cancellazione, alterazione)
ER.2.5		Sottrazione dati contenuti in applicativi e database	
ER.3.5		Utilizzo non idoneo delle licenze	
A.1 - PROTOCOLLO INGRESSO	ER.2.1	Smarrimento documento cartaceo	
	ER.15.1	Ritardata protocollazione	
	ER.15.2	Erronea protocollazione	
	ER.2.2	Sottrazione di documenti	
	ER.1.1	Manomissione documenti	
	ER.2.3	Diffusione documenti	
A.3 - GESTIONE SEDE	ER.6.1	Accesso in sede di fornitori non in regola/non autorizzati	
	ER.6.2	Accesso in sede di estranei non autorizzati	
	ER.3.1	Appropriazione di denaro, beni o altri valori	
	ER.3.2	Utilizzo improprio di beni da parte di soggetti terzi	
	ER.6.3	Non rispetto delle disposizioni normative in tema di sicurezza lavoro	
A.4 - GESTIONE DEPOSITO DOCUMENTALE	ER.2.2	Sottrazione di documenti	
	ER.1.1	Manomissione documenti	
	ER.2.3	Diffusione documenti	
B.1 - ISCRIZIONE	ER.15.3	Non idonea acquisizione di dati anagrafici/fiscali/ professionali/redditali/assicurativi del professionista o società	
	ER.4.1	Non idonea valutazione dell'istanza e/o della fattispecie di riferimento	

Area di rischio medio-bassa

		ER8.11	Provvedimento (normalmente di rigetto) privo o carente di motivazione
		ER.8.1	Provvedimento di addebito per contributi e sanzioni incompleto o inesatto in sede di adozione provvedimento di iscrizione e di contribuzione
		ER.4.2	Non idonea valutazione della prescrizione contributiva con effetto sull'addebito illegittimo di contributi e sanzioni in sede di adozione provvedimento di iscrizione e di contribuzione
		ER.12.2	Omissione o ritardo di adempimenti/azioni quali la interruzione dei termini prescrizionali per la riscossione dei contributi che comportano un danno economico
		ER.13.1	Riconoscimento di agevolazioni non spettanti in assenza delle condizioni previste dalle disposizioni/norme
		ER.15.4	Mancato rispetto del termine di legge/norma per definire, adottare ed eseguire i provvedimenti
		ER.15.5	Mancato rispetto dei tempi di erogazione dei servizi previsti dalla Carta di Servizi Inarcassa
		ER.15.6	Mancata/ritardata o errata esecuzione di decisioni degli organi (Consiglio, Giunta, Presidente) o di sentenze
		ER.9.1	Differente trattazione di istanze/fattispecie identiche
		ER.1.3	Manipolazione di dati fiscali/professionali/assicurativi allo scopo di determinare un indebito vantaggio per il professionista o per l'ente
		ER.13.2	Illecito annullamento di contributi e sanzioni dovuti dal professionista
		ER.11.1	Difetto di competenza/delega nella emanazione di provvedimenti
		ER.7.1	Comunicazione errata di dati o informazioni previdenziali personali che compromettono l'esercizio di diritti, facoltà o adempimenti di obblighi verso l'istituto o ingenerano false aspettative
		ER.15.7	Provvedimento notificato a indirizzo inesatto
B.3 - RISCATTI	ER.15.3	Non idonea acquisizione di dati anagrafici/fiscali/ professionali/reddituali/assicurativi del professionista o società	
	ER.15.8	Errore nella determinazione dell'onere o della riserva matematica (parametri di calcolo)	
	ER.4.1	Non idonea valutazione dell'istanza e/o della fattispecie di riferimento	
	ER.13.1	Riconoscimento di agevolazioni non spettanti in assenza delle condizioni previste dalle disposizioni/norme	
	ER.15.4	Mancato rispetto del termine di legge/norma per definire, adottare ed eseguire i provvedimenti	
	ER.15.5	Mancato rispetto dei tempi di erogazione dei servizi previsti dalla Carta di Servizi Inarcassa	
	ER.15.6	Mancata/ritardata o errata esecuzione di decisioni degli organi (Consiglio, Giunta, Presidente) o di sentenze	
	ER.9.1	Differente trattazione di istanze/fattispecie identiche	

		ER.1.3	Manipolazione di dati fiscali/professionali/assicurativi allo scopo di determinare un indebito vantaggio per il professionista o per l'ente	
		ER.11.1	Difetto di competenza/delega nella emanazione di provvedimenti	
		ER.7.1	Comunicazione errata di dati o informazioni previdenziali personali che compromettono l'esercizio di diritti, facoltà o adempimenti di obblighi verso l'istituto o ingenerano false aspettative	
		ER.15.7	Provvedimento notificato a indirizzo inesatto	
	B.4 - RICONGIUNZIONI		ER.15.3	Non idonea acquisizione di dati anagrafici/fiscali/ professionali/redditali/assicurativi del professionista o società
			ER.15.8	Errore nella determinazione dell'onere o della riserva matematica (parametri di calcolo)
			ER.4.1	Non idonea valutazione dell'istanza e/o della fattispecie di riferimento
			ER.13.1	Riconoscimento di agevolazioni non spettanti in assenza delle condizioni previste dalle disposizioni/norme
			ER.15.4	Mancato rispetto del termine di legge/norma per definire, adottare ed eseguire i provvedimenti
			ER.15.5	Mancato rispetto dei tempi di erogazione dei servizi previsti dalla Carta di Servizi Inarcassa
			ER.15.6	Mancata/ritardata o errata esecuzione di decisioni degli organi (Consiglio, Giunta, Presidente) o di sentenze
			ER.9.1	Differente trattazione di istanze/fattispecie identiche
			ER.1.3	Manipolazione di dati fiscali/professionali/assicurativi allo scopo di determinare un indebito vantaggio per il professionista o per l'ente
			ER.11.1	Difetto di competenza/delega nella emanazione di provvedimenti
	B.8 - GESTIONE CALL CENTER		ER.7.1	Comunicazione errata di dati o informazioni previdenziali personali che compromettono l'esercizio di diritti, facoltà o adempimenti di obblighi verso l'istituto o ingenerano false aspettative
			ER.7.2	Comunicazione errata di dati o informazioni previdenziali generali che compromettono l'esercizio di diritti, facoltà o adempimenti di obblighi verso l'istituto o ingenerano false aspettative
			ER.6.4	Accesso a dati e informazioni da parte di soggetti terzi non autorizzati
			ER.2.4	Diffusione informazioni a soggetti terzi
	B.9 – GESTIONE NODI PERIFERICI ORDINI		ER.7.1	Comunicazione errata di dati o informazioni previdenziali personali che compromettono l'esercizio di diritti, facoltà o adempimenti di obblighi verso l'istituto o ingenerano false aspettative

		ER.7.2	Comunicazione errata di dati o informazioni previdenziali generali che compromettono l'esercizio di diritti, facoltà o adempimenti di obblighi verso l'istituto o ingenerano false aspettative	
		ER.6.4	Accesso a dati e informazioni da parte di soggetti terzi non autorizzati	
		ER.2.4	Diffusione informazioni a soggetti terzi	
	B.10 - GESTIONE NUMERO VERDE DELEGATI		ER.7.1	Comunicazione errata di dati o informazioni previdenziali personali che compromettono l'esercizio di diritti, facoltà o adempimenti di obblighi verso l'istituto o ingenerano false aspettative
			ER.7.2	Comunicazione errata di dati o informazioni previdenziali generali che compromettono l'esercizio di diritti, facoltà o adempimenti di obblighi verso l'istituto o ingenerano false aspettative
			ER.2.4	Diffusione informazioni a soggetti terzi
			ER.9.1	Differente trattazione di istanze/fattispecie identiche
	B.11 - SERVIZI ON LINE		ER.7.2	Comunicazione errata di dati o informazioni previdenziali generali che compromettono l'esercizio di diritti, facoltà o adempimenti di obblighi verso l'istituto o ingenerano false aspettative
			ER.6.4	Accesso a dati e informazioni da parte di soggetti terzi non autorizzati
	B.12 – COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE CON GLI ISCRITTI		ER.7.2	Comunicazione errata di dati o informazioni previdenziali generali che compromettono l'esercizio di diritti, facoltà o adempimenti di obblighi verso l'istituto o ingenerano false aspettative
			ER.6.4	Accesso a dati e informazioni da parte di soggetti terzi non autorizzati
	C.7 - NOMINA COMMISSIONI DI GARA		ER.11.2	Scelta componenti della commissione in ottica fornitore
			ER.10.5	Scelta componenti della commissione in ottica "gettonificio"
			ER.11.3	Scarsa autonomia dei componenti della commissione di gara (vincolo gerarchico)
			ER.11.4	Individuazione di componenti privi di competenza specifica nella materia oggetto della gara
	C.14 – FATTURAZIONE		ER.14.2	Arbitrarietà nei tempi di pagamento
			ER.15.16	Pagamento in assenza di documentazione
	E.1 - CONTROLLO DI GESTIONE		ER.3.3	Utilizzo di fondi di bilancio per finalità diverse da quelle di destinazione
	E.2 - BILANCIO PREVENTIVO/BUDGET		ER.1.11	Manipolazione di dati ed errori nelle stime di budget di variabili rilevanti
			ER.5.16	Non adeguata verifica di congruità
			ER.15.26	Mancato rispetto dei tempi indicati dalla normativa di riferimento e dallo Statuto e RGP 2012
			ER.4.14	Erronea classificazione delle voci di Bilancio
	E.3 - BILANCIO CONSUNTIVO		ER.4.15	Erronea definizione dei fondi svalutazioni e dei fondi rischi
	E.4 - CONTABILITA'		ER.15.18	Non idonea/errata rilevazione e contabilizzazione degli eventi (debiti/crediti)
E.5 - FISCALE		ER.15.19	Inesatta dichiarazione dei redditi	
E.7 - INCASSI		ER.3.1	Appropriazione di denaro, beni o altri valori	
G.3 - GESTIONE DATA BASE		ER.3.6	Visualizzazione ed utilizzo improprio di informazioni	

		ER.1.9	Manomissione dati contenuti in applicativi e database (inserimento, cancellazione, alterazione)
		ER.2.5	Sottrazione dati contenuti in applicativi e database
	G.4 - GESTIONE SICUREZZA E GOVERNANCE	ER.4.4	Disegno del modello e del processo non idoneo
		ER.6.5	Utilizzo non autorizzato credenziali di accesso (interni e terzi)
	H.1 - PREDISPOSIZIONE DI STUDI E RICERCHE A SUPPORTO DELLE POLICIES DELL'ENTE	ER.4.5	Utilizzo di fonti/banche dati non adeguate
		ER.4.6	Utilizzo di criteri/metodi di analisi e di elaborazione dati non corretti
		ER.5.10	Procedure di controllo sui dati di input e output non adeguate
		ER.1.10	Manipolazione dei dati di natura qualitativa e quantitativa, dei dati di input e dei risultati
		ER.4.7	Interpretazione non corretta di dati e analisi
		ER.8.8	Informazione incompleta
		ER.4.13	Informazione distorta e/o manipolata
		ER.8.9	Informazione di difficile lettura
	H.2 – PREDISPOSIZIONE QUADRO DI RIFERIMENTO PER IL BILANCIO DI ESERCIZIO E DI PREVISIONE, DETERMINAZIONE DEL MONTE REDDITI E ANALISI VARIABILI RILEVANTI	ER.15.25	Acquisizione dati non idonea e richiesta estrazione dati non corretta
		ER.5.10	Procedura di controllo dati di input e output non adeguata
		ER.4.6	Utilizzo di criteri/metodi di analisi e di elaborazione dati non corretti
		ER.4.8	Ipotesi non coerenti o poco prudenziali per le stime del Budget
		ER.1.11	Manipolazione di dati ed errori nelle stime di budget di variabili rilevanti (Iscritti, Redditi, Volumi d'affari, Contributi e prestazioni)
	H.3 – PREDISPOSIZIONE DEL BILANCIO TECNICO ESTERNO E INTERNO, CALCOLO INDICATORI DM 2007	ER.2.6	Diffusione all'esterno di documenti, notizie e informazioni prima dell'ufficializzazione
		ER.15.25	Acquisizione dati non idonea e richiesta estrazione dati non corretta
		ER.5.11	Procedure di controllo non adeguate sui dati estratti dal DB
		ER.3.7	Utilizzo o consultazione impropria di dati personali
		ER.4.9	Impostazione metodologica non perfettamente in linea con RGP e adozione di basi tecniche non del tutto rispondenti al DM 2007
		ER.5.15	Procedure di controllo non adeguate sui risultati
		ER.7.3	Presentazione non corretta dei risultati
		ER.4.10	Errori nel calcolo di indicatori rilevanti (Ris. Legale, Tasso di Sostituz., Aliqu. equilibrio)
		ER.15.26	Mancato rispetto dei tempi indicati dalla normativa di riferimento e dallo Statuto e RGP 2012
ER.4.12		Manutenzione inadeguata del modello interno per le valutazioni attuariali o implementazione non rispondente al quadro normativo di riferimento	
ER.1.10		Manipolazione dei dati di natura qualitativa e quantitativa, dei dati di input e dei risultati	
H.4 – MONITORAGGIO DEL SISTEMA PREVIDENZIALE E ASSISTENZIALE DI INARCASSA IN TERMINI DI EQUILIBRIO	ER.2.6	Diffusione all'esterno di documenti, notizie e informazioni prima dell'ufficializzazione	
	ER.15.25	Acquisizione dati non idonea e richiesta estrazione dati non corretta	
	ER.5.11	Procedure di controllo non adeguate sui dati estratti dal DB	
	ER.3.7	Utilizzo o consultazione impropria di dati personali	

	FINANZIARIO DI L/T, ADEGUATEZZA DELLE PRESTAZIONI, EQUITÀ	ER.4.9	Impostazione metodologica non perfettamente in linea con RGP e adozione di basi tecniche non del tutto rispondenti al DM 2007
		ER.5.15	Procedure di controllo non adeguate sui risultati
		ER.7.3	Presentazione non corretta dei risultati
		ER.4.10	Errori nel calcolo di indicatori rilevanti (Ris. Legale, Tasso di Sostituz., Aliqu. equilibrio)
		ER.15.26	Mancato rispetto dei tempi indicati dalla normativa di riferimento e dallo Statuto e RGP 2012
		ER.4.12	Manutenzione inadeguata del modello interno per le valutazioni attuariali o implementazione non rispondente al quadro normativo di riferimento
		ER.1.10	Manipolazione dei dati di natura qualitativa e quantitativa, dei dati di input e dei risultati
		ER.2.6	Diffusione all'esterno di documenti, notizie e informazioni prima dell'ufficializzazione
		ER.10.21	Procedura di selezione inadeguata nella scelta dell'attuario esterno
		ER.12.7	Mancata segnalazione di interventi o misure a favore dell'equilibrio finanziario di lungo periodo della Cassa
	ER.12.8	Mancata segnalazione di interventi o misure a favore dell'adeguatezza delle prestazioni previdenziali degli associati e a favore dell'assistenza	
	H.5 – DETERMINAZIONE PARAMETRI PREVISTI DA RGP 2012	ER.15.25	Acquisizione dati non idonea e richiesta estrazione dati non corretta
		ER.5.10	Procedure di controllo sui dati di input e output non adeguate
		ER.4.6	Utilizzo di criteri/metodi di analisi e di elaborazione dati non corretti
		ER.1.10	Manipolazione dei dati di natura qualitativa e quantitativa, dei dati di input e dei risultati
		ER.15.26	Mancato rispetto dei tempi indicati dalla normativa di riferimento e dallo Statuto e RGP 2012
	H.6 - ELABORAZIONE DOCUMENTI E STATISTICHE PER RICHIESTE ESTERNE, INTERNE E PER IL SITO	ER.5.11	Procedure di controllo non adeguate sui dati estratti dal DB
		ER.15.27	Gestione e organizzazione non accurata della banca dati interna
		ER.3.7	Utilizzo o consultazione impropria di dati personali
		ER.4.6	Utilizzo di criteri/metodi di analisi e di elaborazione dati non corretti
		ER.5.15	Procedure di controllo non adeguate sui risultati
		ER.1.10	Manipolazione dei dati di natura qualitativa e quantitativa e dei risultati
	H.7 - SUPPORTO AGLI ORGANI PER EVENTI ESTERNI	ER.5.11	Procedure di controllo non adeguate sui dati estratti dal DB
		ER.15.27	Gestione e organizzazione non accurata della banca dati interna
		ER.3.7	Utilizzo o consultazione impropria di dati personali
		ER.4.6	Utilizzo di criteri/metodi di analisi e di elaborazione dati non corretti
		ER.5.15	Procedure di controllo non adeguate sui risultati
		ER.1.10	Manipolazione dei dati di natura qualitativa e quantitativa e dei risultati
		ER.4.7	Interpretazione non corretta di dati e analisi
	H.8 – MONITORAGGIO NOVITA' NORMATIVE E BOLLETTINO GIURIDICO	ER.8.10	Informazione non tempestiva
		ER.8.8	Informazione incompleta

		ER.4.13	Informazione distorta e/o manipolata
	I.1 - PARERISTICA LEGALE	ER.9.2	In caso di più consulenti sulla medesima materia, privilegio di uno (o più di essi) nel conferimento degli incarichi
		ER.10.14	Pareristica orientata
	I.2 – CONTENZIOSO ISTITUZIONALE AMMINISTRATIVO	ER.10.22	Gestione del contenzioso con modalità atte a favorire il ricorrente
	I.3 - PROCESSO RICORSI	ER.9.1	Differente trattazione di istanze/fattispecie identiche
	I.4 - CONTENZIOSO ISTITUZIONALE	ER.9.1	Differente trattazione di istanze/fattispecie identiche
	I.5 - ESECUZIONE DECRETI INGIUNTIVI	ER.10.23	Gestione delle procedure monitorie e/o esecutive, con modalità idonee a ritardare od ostacolare il recupero del credito per favorire il debitore
I.6 – VALIDAZIONE CONFORMITA' SPESE LEGALI DA LIQUIDARE	ER.5.14	Validazione di attività non svolte o erroneamente considerate nella parcella	
Area di rischio bassa	A.2 - PROTOCOLLO USCITA	ER.12.1	Mancato invio (interno o esterno) documentazione
		ER.1.2	Manomissione contenuto del plico
	C.15 - NOMINA CONSULENTI	ER.14.3	Discrezionalità nella scelta di consulenti
	D.1 - RECLUTAMENTO E SELEZIONE	ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.10.6	Inserimento professionalità non adeguata
		ER.10.7	Inserimento risorsa non necessaria
	D.2 - FORMAZIONE	ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.15.17	Identificazione fornitore non idoneo
		ER.10.8	Identificazione destinatario non idoneo
		ER.10.9	Contenuto dei corsi non coerente con missioni ed aree di risultato
	D.3 - GESTIONE	ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.10.10	Assegnazione incarichi o mansioni non coerenti con inquadramento
	D.4 - ORGANIZZAZIONE	ER.5.7	Procedure di controllo non adeguate
		ER.10.11	Processi non adeguatamente bilanciati
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
	D.5 - AMMINISTRAZIONE PERSONALE (PAGHE PRESENZE)	ER.1.5	Manomissione orari
		ER.1.6	Manomissione retribuzioni
		ER.2.1	Smarrimento documento cartaceo
		ER.2.2	Sottrazione di documenti
		ER.1.1	Manomissione documenti
	D.6 - RELAZIONI SINDACALI	ER.2.3	Diffusione documenti
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
	D.7 - PROGRESSIONI DI CARRIERA	ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.10.18	Avanzamento professionalità non adeguata
		ER.10.19	Avanzamento non coerente con incarichi o mansioni

ALLEGATO 4 – Misure a presidio del rischio già esistenti all'interno dell'Ente

MACROAREA B - ISTITUZIONALE	
Processi	Misure a presidio del rischio già esistenti all'interno dell'ente
B.2 – ACCERTAMENTO CONTRIBUTI B.5 – RICONOSCIMENTO PENSIONI B.6 – ELABORAZIONE ED EROGAZIONE PENSIONI B.7 – PRESTAZIONI ASSISTENZIALI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formazione del personale su novità previdenziali. ▪ Istruzioni previdenziali raccolte in Disposizioni Operative della Direzione pubblicate sulla intranet a beneficio degli operatori istituzionali che complementano la normativa di riferimento. ▪ Proceduralizzazione dei processi di lavoro: previsto un iter specifico per ciascuna istanza che sono processate seguendo fasi lavorative logiche descritte e supportate da un sistema Work Flow; gli output qualitativi (accoglimento, rigetto) e valoriali dei provvedimenti sono elaborati con l'ausilio di sistemi informativi e secondo procedure in uso preliminarmente testate (condizioni di iscrizione, calcolo della contribuzione, calcolo delle sanzioni). ▪ Trasparenza: tracciatura completa delle istanze previdenziali dalla fase di input (protocollo, pec, mail, web, call center) alla fase output, con evidenza dello stato della singola pratica in qualsiasi momento. ▪ MBO: monitoraggio mensile dei volumi di ingresso e di uscita delle istanze articolata per ufficio, tipologia, anzianità, volumi, giacenze finalizzata al rispetto degli impegni assunti con la Carta dei Servizi. ▪ Carta dei Servizi: impegno dell'Associazione a fornire i servizi istituzionali nel rispetto di determinati standard temporali. ▪ Prerogative del vertice nel processo decisionale: le iscrizioni sono deliberate dall'Organo collegiale su proposta della Direzione (<i>misura valida solo per i processi B.1 – Iscrizioni; B.5 – Riconoscimento pensioni; B.7 – Prestazioni assistenziali</i>). ▪ Controlli a campione ex ante da parte di ruolo dedicato della struttura – supervisore (<i>misura valida solo per i processi B.5 – Riconoscimento pensioni; B.6 – Elaborazione ed erogazione pensioni; B.7 – Prestazioni assistenziali</i>).
MACROAREA C - APPROVVIGIONAMENTO BENI E SERVIZI	
Processi	Misure a presidio del rischio già esistenti all'interno dell'ente
C.1 – RICHIESTA C.2 – PROPOSIZIONE CAPITOLATO C.3 – PROPOSIZIONE CONTRATTO C.4 – IDENTIFICAZIONE DEI FORNITORI E PROPOSIZIONE PROCEDURA DI GARA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automatizzazione e tracciamento delle fasi procedurali interne ed esterne. ▪ Individuazione di catene di controllo funzionale e contabile per gli step procedurali di maggior rilievo. ▪ Fruizione di supporto legale esterno a sostegno delle decisioni che comportino un maggior grado di discrezionalità. ▪ Incremento dell'utilizzo dei sistemi di acquisto tramite M.E.P.A. ▪ Formazione continua del personale dedicato.

C.5 – AUTORIZZAZIONE C.6 – PUBBLICITA’ C.8 - ATTIVITÀ DELLA COMMISSIONE DI GARA C.9 – REVOCA DEL BANDO C.10 – CONTRATTUALIZZAZIONE C.11 – ESECUZIONE C.12 – COLLAUDO INTERNO E REGOLARE ESECUZIONE (CRE) C.13 – COLLAUDO ESTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verifiche a campione tramite Audit interno e Collegio dei Revisori. ▪ Proceduralizzazione di sistemi di pianificazione che consentano la tempestiva calendarizzazione delle attività e l'abbattimento delle procedure “d'urgenza”.
MACROAREA E – PROCESSI AMMINISTRATIVI	
Processi	Misure a presidio del rischio già esistenti all'interno dell'ente
E.6 - PAGAMENTI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Scadenario dei pagamenti. ▪ Regole procedurali all'interno del sistema informatico con evidenza delle anomalie. ▪ Verifiche a campione tramite Audit del Collegio dei Revisori
E.8 – GESTIONE CASH FLOW OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stime effettuate su serie storiche. ▪ Analisi delle stime sulla base di eventi che possono influenzarle. ▪ Monitoraggio delle stime.
E.9 – RECUPERO CREDITI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segregazione del processo in diversi centri di responsabilità ▪ Inibizione di accoglienza di ipotesi transattiva agli uffici ivi compresa la dirigenza. ▪ Verifica della regolarità contributiva attraverso procedure automatiche per rilascio della certificazione contributiva ▪ Subordinazione della regolarità contributiva alla liquidazione delle prestazioni con separazione tra gli uffici che sovrintendono le due attività. ▪ Per recupero crediti e soglie determinate affidamento a legali esterni
MACROAREA F – FINANZA	
Processi	Misure a presidio del rischio già esistenti all'interno dell'ente
F.1 – RISK MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuale di Controllo della Gestione Finanziaria adottato da Inarcassa. ▪ Coinvolgimento nel processo di più risorse interne con inquadramenti differenti. ▪ Presenza di una società di risk management esterna indipendente.
F.2 - PROPOSTA INVESTIMENTI MOBILIARI F.6 – PROPOSTA INVESTIMENTI IMMOBILIARI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuale di Controllo della Gestione Finanziaria adottato da Inarcassa. ▪ Coinvolgimento nel processo di più risorse interne con inquadramenti differenti. ▪ Esplicazione nel prospetto investimenti presentato al CDA dei criteri e procedure seguite nel processo di selezione delle controparti.
F.3 – APPROVAZIONE INVESTIMENTI MOBILIARI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deliberazione preso da più soggetti (maggioranza del CDA).

F.7 – APPROVAZIONE INVESTIMENTI IMMOBILIARI F.14 – APPROVAZIONE CASH FLOW DISPONIBILE ALL'INVESTIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presenza del verbale della seduta e della deliberazione. ▪ Presenza degli Organi di Controllo in CDA.
F.4 – ESECUZIONE INVESTIMENTI MOBILIARI F.8 – ESECUZIONE INVESTIMENTI IMMOBILIARI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuale di Controllo della Gestione Finanziaria adottato da Inarcassa (<i>misura valida solo per il processo F.4 – Esecuzione Investimenti mobiliari</i>). ▪ Coinvolgimento nel processo di più risorse interne con inquadramenti differenti. ▪ Presenza di un consulente legale specializzato nella stesura dei contratti. ▪ Verifica ex-post sul rispetto dei limiti fissati dal CDA per l'esecuzione delle operazioni da parte di funzione differente alla funzione esecutrice (<i>misura valida solo per il processo F.4 – Esecuzione Investimenti mobiliari</i>).
F.5 – MONITORAGGIO INVESTIMENTI MOBILIARI F.9 – MONITORAGGIO INVESTIMENTI IMMOBILIARI F.16 – MONITORAGGIO CASH FLOW DISPONIBILE ALL'INVESTIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuale del Processo di investimento adottato da Inarcassa (<i>misura valida solo per i processi F.5 – Monitoraggio investimenti mobiliari e F.9 – Monitoraggio investimenti immobiliari</i>). ▪ Coinvolgimento nel processo di più risorse interne con inquadramenti differenti. ▪ Coinvolgimento nel processo di soggetti esterni quali il risk manager e la banca depositaria (<i>misura valida solo per i processi F.5 – Monitoraggio investimenti mobiliari e F.9 – Monitoraggio investimenti immobiliari</i>).
F.10 – GESTIONE DIRETTA SOCIETÀ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coinvolgimento nel processo di più risorse interne con inquadramenti differenti.
F.11 – CONTABILITÀ FINANZIARIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le regole di rilevazione sono disciplinate da norme di legge (principi contabili). ▪ Controlli ex post da parte degli uffici addetti alla rilevazione degli eventi. ▪ Controlli ex post da parte della società di revisione.
F.12 – CONTROLLO FINANZIARIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controllo di I livello effettuato dall'ufficio (conformità dell'operato della direzione finanza rispetto a quanto deliberato in CdA). ▪ Controllo di II livello a campione e viene effettuato dalla società di revisione in occasione della certificazione del bilancio.
F.13 – PROPOSTA CASH FLOW DISPONIBILE ALL'INVESTIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuale del Processo di investimento adottato da Inarcassa. ▪ Coinvolgimento nel processo di più risorse interne con inquadramenti differenti. ▪ Coinvolgimento nel processo di più Direzioni/Funzioni (DIP e Funzione Amministrazione).
F.15 – ESECUZIONE CASH FLOW DISPONIBILE ALL'INVESTIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuale di Controllo della Gestione Finanziaria adottato da Inarcassa. ▪ Coinvolgimento nel processo di più risorse interne con inquadramenti differenti. ▪ Presenza di un consulente legale specializzato nella stesura dei contratti. ▪ Verifica ex-post sul rispetto dei limiti fissati dal CDA per l'esecuzione delle operazioni da parte di funzione differente alla funzione esecutrice.
F.17 – GESTIONE IMMOBILI DIRETTA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuale di Controllo della Gestione Finanziaria adottato da Inarcassa. ▪ Coinvolgimento nel processo di più risorse interne con inquadramenti differenti.

MACROAREA G – PROCESSI INFORMATICI	
Processi	Misure a presidio del rischio già esistenti all'interno dell'ente
G.1 – GESTIONE INFRASTRUTTURA G.2 – GESTIONE APPLICATIVI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adozione della procedura “La protezione dei dati personali in Inarcassa - Procedure per la sicurezza delle informazioni nel rispetto del D.Lgs. 196/03”, in particolare “Misure di sicurezza per la gestione delle risorse informatiche” (Regole di formazione delle password, Applicazione degli aggiornamenti periodici di sicurezza, etc.) e relativi meccanismi implementati nei sistemi informatici (controllo composizione password, richiesta periodica modifica password...). ▪ Adozione della procedura “La protezione dei dati personali in Inarcassa - Regolamento per l’uso delle risorse tecnologiche nel rispetto del D.Lgs. 196/03”. ▪ Adozione del DPS (Documento programmatico della Sicurezza) – Regole tecniche di gestione dei sistemi. ▪ Definizione della policy di accesso dei fornitori ai sistemi. ▪ Adozione delle tecnologie: Firewall, IPS (Intrusion Prevention System); Antivirus, Anti malware, Filtraggio dei contenuti.

ALLEGATO 5 – Schede di programmazione delle misure a presidio del rischio di corruzione

MISURE TRASVERSALI A TUTTI I PROCESSI DELL'ENTE					
PROCESSO	MISURA PROPOSTA	FASI PER L'ATTUAZIONE	TEMPI DI REALIZZAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE DELL'ATTUAZIONE DELLA MISURA	INDICATORE DI MONITORAGGIO
Tutti i processi	Trasparenza - Accesso civico	Definizione del Regolamento per l'accesso civico	Entro Aprile 2016	Funzione Internal Auditing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attivazione dell'accesso civico (SI/NO) ▪ N° di accessi civici esercitati dagli stakeholder
		Elaborazione del modello per l'esercizio dell'accesso civico			
		Pubblicazione nella sezione “Amministrazione trasparente” della documentazione relativa all'accesso civico			
	Codice etico	Attività di informazione/formazione su Codice etico. Valori e norme comportamentali per dirigenti, dipendenti e collaboratori	Entro Febbraio 2016	Direzione Generale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° di attività informative/formative realizzate ▪ N° soggetti coinvolti
Nomina Comitato etico su Codice etico. Valori e norme comportamentali per dirigenti, dipendenti e collaboratori.		Entro Febbraio 2016	Direzione Generale/Consiglio di Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizzazione nomina (SI/NO) 	

MISURE TRASVERSALI A TUTTI I PROCESSI DELL'ENTE					
PROCESSO	MISURA PROPOSTA	FASI PER L'ATTUAZIONE	TEMPI DI REALIZZAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE DELL'ATTUAZIONE DELLA MISURA	INDICATORE DI MONITORAGGIO
Tutti i processi	Trasparenza - Accesso civico	Definizione del Regolamento per l'accesso civico	Entro Aprile 2016	Funzione Internal Auditing	▪ Attivazione dell'accesso civico
		Integrazione Codice etico con il tema della governance, del conflitto di interessi e delle incompatibilità	Entro 2017	Direzione Generale	▪ N° di attività informative/formative realizzate

MISURE A PRESIDIO DEL RISCHIO NELLA MACROAREA C – APPROVVIGIONAMENTI BENI E SERVIZI					
PROCESSO	MISURA PROPOSTA	FASI PER L'ATTUAZIONE	TEMPI DI REALIZZAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE DELL'ATTUAZIONE DELLA MISURA	INDICATORE DI MONITORAGGIO
Tutti i processi rientranti nella macroarea Approvvigionamento beni e servizi	Patto di integrità	Definizione contenuti dell'accordo e comportamenti attesi da entrambe le parti	Entro Dicembre 2016	Ufficio Contratti/ Comitato Etico	▪ Adozione Patto di integrità (SI/NO) ▪ N° sanzioni comminate
		Predisposizione modello di patto di integrità da allegare ai bandi di gara			
		Definizione del sistema sanzionatorio connesso alla violazione del patto di integrità			
	Integrazione delle misure proposte dall'ANAC nelle Disposizioni di servizio gare e contratti	Aggiornamento e revisione delle vigenti Disposizioni di servizio gare e contratti del 29 marzo 2012	Entro Dicembre 2016	Ufficio Contratti	▪ Disposizioni di servizio gare e contratti aggiornate (SI/NO)

MISURE A PRESIDIO DEL RISCHIO NELLA MACROAREA F - FINANZA					
PROCESSO	MISURA PROPOSTA	FASI PER L'ATTUAZIONE	TEMPI DI REALIZZAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE DELL'ATTUAZIONE DELLA MISURA	INDICATORE DI MONITORAGGIO
F.4 – ESECUZIONE	Audit sulle attività svolte	Analisi fattispecie delle attività	Entro Dicembre	Funzione Internal	▪ N° di audit realizzati

MISURE A PRESIDIO DEL RISCHIO NELLA MACROAREA F - FINANZA					
PROCESSO	MISURA PROPOSTA	FASI PER L'ATTUAZIONE	TEMPI DI REALIZZAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE DELL'ATTUAZIONE DELLA MISURA	INDICATORE DI MONITORAGGIO
INVESTIMENTI MOBILIARI F.8 – ESECUZIONE INVESTIMENTI IMMOBILIARI F.17 – GESTIONE IMMOBILI DIRETTA		Definizione della metodologia e del programma di lavoro per la realizzazione dell'audit	2016	Auditing	<ul style="list-style-type: none"> N° di audit con esito positivo/Tot. audit realizzati
		Progettazione format per la realizzazione dell'audit			
		Sensibilizzazione del personale della struttura sull'attività di audit			
	Coinvolgimento nella stesura del Contratto della Funzione Legale oltre al consulente legale esterno (ove necessario)	Revisione Manuale di Controllo della Gestione finanziaria	Entro Dicembre 2016	Direzione Patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> Revisione manuale (SI/NO)
F.15 – ESECUZIONE CASH FLOW DISPONIBILE ALL'INVESTIMENTO	Audit sulle attività svolte	Analisi fattispecie delle attività	Entro Dicembre 2016	Funzione Internal Auditing	<ul style="list-style-type: none"> N° di audit realizzati N° di audit con esito positivo/Tot. audit realizzati
		Definizione della metodologia e dei criteri per la selezione del campione e la realizzazione dell'audit			
		Progettazione format per la realizzazione dell'audit			
		Sensibilizzazione del personale della struttura sull'attività di audit			

MISURE A PRESIDIO DEL RISCHIO NELLA MACROAREA B - ISTITUZIONALE					
PROCESSO	MISURA PROPOSTA	FASI PER L'ATTUAZIONE	TEMPI DI REALIZZAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE DELL'ATTUAZIONE DELLA MISURA	INDICATORE DI MONITORAGGIO
B.2 – ACCERTAMENTO CONTRIBUTI B.5 – RICONOSCIMENTO PENSIONI B.6 – ELABORAZIONE ED EROGAZIONE PENSIONI	Audit dei provvedimenti adottati per la verifica della conformità formale e sostanziale alla normativa (efficacia)	Analisi fattispecie dei provvedimenti	Entro dicembre 2016	Funzione Internal Auditing	<ul style="list-style-type: none"> N° di audit realizzati N° di audit con esito positivo/Tot. audit realizzati
		Definizione della metodologia e dei criteri per la selezione del campione e la realizzazione dell'audit			
		Progettazione format per la realizzazione dell'audit			
		Sensibilizzazione del personale della			

MISURE A PRESIDIO DEL RISCHIO NELLA MACROAREA B - ISTITUZIONALE					
PROCESSO	MISURA PROPOSTA	FASI PER L'ATTUAZIONE	TEMPI DI REALIZZAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE DELL'ATTUAZIONE DELLA MISURA	INDICATORE DI MONITORAGGIO
B.7 – PRESTAZIONI ASSISTENZIALI	Audit sulla qualità ed efficacia della comunicazione (efficacia)	struttura sull'attività di audit	Entro dicembre 2016	Funzione Internal Auditing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° di audit realizzati ▪ N° di audit con esito positivo/Tot. audit realizzati
		Analisi fattispecie dei processi comunicativi			
		Definizione della qualità e dell'efficacia attesa della comunicazione			
		Definizione della metodologia e dei criteri per la selezione del campione e la realizzazione dell'audit			
		Progettazione format per la realizzazione dell'audit			
	Audit sulla relazione costi/benefici e semplificazione dei procedimenti (economicità)	Sensibilizzazione del personale della struttura sull'attività di audit	Entro dicembre 2016	Funzione Internal Auditing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° di audit realizzati ▪ N° di audit con esito positivo/Tot. audit realizzati
		Analisi fattispecie dei provvedimenti			
		Definizione della relazione costi/benefici e della semplificazione attesa			
		Definizione della metodologia e dei criteri per la selezione del campione e la realizzazione dell'audit			
		Progettazione format per la realizzazione dell'audit			
Sensibilizzazione del personale della struttura sull'attività di audit					

MISURE A PRESIDIO DEL RISCHIO NELLA MACROAREA E – PROCESSI AMMINISTRATIVI					
PROCESSO	MISURA PROPOSTA	FASI PER L'ATTUAZIONE	TEMPI DI REALIZZAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE DELL'ATTUAZIONE DELLA MISURA	INDICATORE DI MONITORAGGIO
E.6 - PAGAMENTI	Audit sulle attività svolte	Analisi fattispecie delle attività Definizione della metodologia e dei criteri per la selezione del campione	Entro Dicembre 2016	Funzione Internal Auditing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N° di audit realizzati ▪ N° di audit con esito positivo/Tot. audit

MISURE A PRESIDIO DEL RISCHIO NELLA MACROAREA E – PROCESSI AMMINISTRATIVI

PROCESSO	MISURA PROPOSTA	FASI PER L'ATTUAZIONE	TEMPI DI REALIZZAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE DELL'ATTUAZIONE DELLA MISURA	INDICATORE DI MONITORAGGIO
		e la realizzazione dell'audit Progettazione format per la realizzazione dell'audit Sensibilizzazione del personale della struttura sull'attività di audit			realizzati
E.8 – GESTIONE CASH FLOW OPERATIVO	Strutturazione del processo di determinazione del cash flow	Analisi delle attuali modalità di determinazione del cash flow operativo Definizione ed esplicitazione dei criteri di stima Elaborazione di una procedura per la determinazione del cash flow operativo Attuazione della procedura con integrazione dei sistemi informativi	Entro Dicembre 2016	Ufficio Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> Grado di rispetto della procedura con esplicitazione delle motivazioni sottostanti eventuali deroghe
E.9 – RECUPERO CREDITI	Strutturazione del processo di recupero crediti	Analisi delle attuali modalità di realizzazione del processo di recupero crediti Elaborazione di una procedura standardizzata	Entro Giugno 2016	Ufficio Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> Grado di rispetto della procedura con esplicitazione delle motivazioni sottostanti eventuali deroghe
	Audit sulle attività svolte	Analisi fattispecie delle attività Definizione della metodologia e dei criteri per la selezione del campione e la realizzazione dell'audit Progettazione format per la realizzazione dell'audit Sensibilizzazione del personale della struttura sull'attività di audit	Entro Dicembre 2016	Funzione Internal Auditing	<ul style="list-style-type: none"> N° di audit realizzati N° di audit con esito positivo/Tot. audit realizzati

MISURE A PRESIDIO DEL RISCHIO NELLA MACROAREA G – PROCESSI INFORMATICI

PROCESSO	MISURA PROPOSTA	FASI PER L'ATTUAZIONE	TEMPI DI REALIZZAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE DELL'ATTUAZIONE DELLA MISURA	INDICATORE DI MONITORAGGIO
G.1 – GESTIONE INFRASTRUTTURA G.2 – GESTIONE APPLICATIVI	Proceduralizzazione e pianificazione degli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria, di gestione e di controllo	Analisi storica del numero di interventi realizzati	Entro Dicembre 2016	Direzione Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Livello di attuazione del Piano degli interventi con esplicitazione delle motivazioni sottostanti eventuali scostamenti ▪ N° di interventi realizzati
		Analisi delle attuali modalità di attivazione e implementazione degli interventi			
		Definizione degli obiettivi, delle modalità di realizzazione e della tempistica degli interventi			
		Elaborazione della Procedura e del Piano degli interventi			
	Razionalizzazione del rilievo e del controllo dei log	Ricognizione sulle attuali modalità per il rilievo e il controllo dei log	Entro Dicembre 2016	Direzione Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi <i>(con ricorso al supporto del fornitore del pacchetto e costi compresi nei costi di progetto)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Livello di attuazione del Piano di razionalizzazione con esplicitazione delle motivazioni sottostanti eventuali scostamenti
		Definizione dei criteri per la razionalizzazione del rilievo e del controllo dei log			
		Elaborazione Piano di razionalizzazione del rilievo e del controllo dei log			
		Implementazione funzionalità per il rilievo ed il controllo dei log			