

Approvato con deliberazione n. 23407/17 del 30/05/2017



*inarc*CASSA

Cassa Nazionale di Previdenza ed Assistenza
per gli Ingegneri ed Architetti Liberi Professionisti

**PIANO DI PREVENZIONE
DELLA CORRUZIONE E DELLA
TRASPARENZA
2017-2019**

Sommario

1. Premessa.....	3
1.1 <i>La prevenzione della corruzione in Inarcassa: al di là degli obblighi di legge</i>	3
1.2 <i>Il Piano per la Prevenzione della corruzione e della Trasparenza (PPCT) in Inarcassa</i>	5
1.3 <i>La nozione di corruzione</i>	6
2. Il contesto di riferimento	6
2.1 <i>La missione: Progettisti di welfare</i>	7
2.2 <i>La visione: Un valore per la vita</i>	7
2.3 <i>La struttura organizzativa</i>	7
3 Soggetti e ruoli della strategia di prevenzione della corruzione di Inarcassa.....	8
4. Gli obiettivi del presente Piano.....	8
5. La metodologia utilizzata per l'analisi del rischio di corruzione	9
5.1 <i>Analisi di contesto: architettura e campo di applicazione del risk management per il contrasto alla corruzione in Inarcassa</i>	11
5.2 <i>Costruzione del catalogo degli eventi rischiosi di corruzione in Inarcassa</i>	13
5.3 <i>Valutazione del rischio di corruzione in Inarcassa</i>	14
6. Le aree a rischio di corruzione in Inarcassa emerse dall'analisi.....	18
7 . La strategia di trattamento del rischio di corruzione in Inarcassa.....	19
7.1 <i>Trasparenza</i>	19
7.2 <i>Codice etico</i>	22
7.3 <i>Inconferibilità e incompatibilità ex D.Lgs. 39/2013</i>	23
7.4 <i>Attività successive alla cessazione del servizio</i>	25
7.5 <i>Misure a presidio del rischio nella macroarea Approvvigionamento beni e servizi</i>	26
7.6 <i>Misure a presidio del rischio nella macroarea Patrimonio</i>	29
7.7 <i>Misure a presidio del rischio nella macroarea Istituzionale</i>	29
7.8 <i>Misure a presidio del rischio nella macroarea Processi Amministrativi</i>	30
7.9 <i>Misure a presidio del rischio nella macroarea Processi informatici</i>	30
7.10 <i>Misure a presidio del rischio nella macroarea Comunicazione</i>	30
8. Monitoraggio e aggiornamento del Piano	30
8.1 <i>Monitoraggio sull'attuazione</i>	30
8.2 <i>Aree di miglioramento</i>	32
ALLEGATO 1 - Macroaree, processi e owner.....	33
ALLEGATO 2 - Catalogo degli eventi rischiosi.....	36
ALLEGATO 3 - Aree di rischio, processi ed eventi rischiosi ad essi associati	48
ALLEGATO 4 - Misure a presidio del rischio già esistenti all'interno dell'Ente.....	74
ALLEGATO 5 - Schede di programmazione delle misure a presidio del rischio di corruzione	82

1. Premessa

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

La Legge n. 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 n. 90/2014 convertito con modificazioni dalla Legge n. 114/2014. Tra le principali modifiche apportate, particolare rilevanza assume quella relativa all’ambito soggettivo di applicazione previsto dall’art. 11 della L. n. 33/2013 - *“Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”* 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” e prevede inoltre l’applicazione, in misura ridotta, della sola disciplina della trasparenza alle società a partecipazione pubblica non di controllo.

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 o solo partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici* – ha inteso orientare tali enti nell’applicazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza definendo le implicazioni che ne derivano.

La suddetta Determinazione dell’ANAC ha fatto 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. Quest’ultimi, pur avendo natura di diritto privato, si possono configurare quali strutture organizzative che hanno un rilievo pubblico in quanto deputate a svolgere attività amministrative ovvero attività di interesse generale. Nonostante l’autonomia statutaria e gestionale loro riconosciuta, all’amministrazione sono attribuiti poteri di vigilanza in ragione della natura pubblica dell’attività svolta. 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 ed è compito delle pubbliche amministrazioni “partecipanti” promuovere l’adozione di protocolli di legalità (ad oggi non ancora emanati) che disciplinino specifici obblighi di prevenzione della corruzione e di trasparenza diversamente calibrati e specificati in base alla tipologia di poteri, di vigilanza o di nomina che l’amministrazione esercita.

Il d.lgs. 97/2016 *«Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge n. 190/2012 e del decreto legislativo n. 33/2013»* di seguito “d.lgs. 97/2016, ha apportato numerosi cambiamenti alla normativa sulla trasparenza, rafforzandone il valore di principio che caratterizza l’organizzazione e l’attività delle pubbliche amministrazioni e i rapporti con i cittadini.

Tra le modifiche di carattere generale di maggior rilievo, si rileva il mutamento dell’ambito soggettivo di applicazione della normativa sulla trasparenza, l’introduzione del nuovo istituto dell’accesso civico generalizzato (c.d. F.O.I.A.) agli atti e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, l’unificazione fra il Programma triennale di prevenzione della corruzione e quello della trasparenza, l’introduzione di nuove sanzioni pecuniarie nonché l’attribuzione ad ANAC della competenza all’irrogazione delle stesse.

L’art. 2-bis del d.lgs. 33/2013, introdotto dal d.lgs. 97/2016, ridisegna l’ambito soggettivo di applicazione della disciplina sulla trasparenza rispetto alla precedente indicazione normativa contenuta nell’abrogato art. 11 del d.lgs. 33/2013, nel senso che fissa una disciplina organica (obblighi di pubblicazione e accesso generalizzato) applicabile a tutte le pubbliche amministrazioni; estende questo stesso regime, “in quanto compatibile”, anche ad altri soggetti, di natura pubblica (enti pubblici economici e ordini professionali) e privata (società e altri enti di diritto privato in controllo pubblico); stabilisce una diversa disciplina, meno stringente, per gli enti di diritto privato (società e altri enti) solo “partecipati” da pubbliche amministrazioni.

Risulta confermata dalla norma la distinzione operata con la determinazione n. 8 del 2015 tra enti di diritto privato in controllo pubblico, tenuti alla trasparenza tanto relativamente alla loro organizzazione quanto relativamente al complesso delle attività svolte, e enti di diritto privato in partecipazione pubblica non di controllo, tenuti alla trasparenza solo relativamente alle attività di pubblico interesse svolte.

I destinatari degli obblighi di trasparenza sono dunque ora ricondotti a tre categorie di soggetti:

- 1) pubbliche amministrazioni di cui all’art. 1, co. 2 del d.lgs. 165/2000, ivi comprese le autorità portuali nonché le autorità amministrative indipendenti di garanzia, vigilanza e regolazione, destinatarie dirette della disciplina contenuta nel decreto (art. 2-bis, co. 1);
- 2) enti pubblici economici, ordini professionali, società in controllo pubblico, associazioni, fondazioni ed enti di diritto privato, sottoposti alla medesima disciplina prevista per le p.a. «in quanto compatibile» (art. 2-bis, co. 2);
- 3) società a partecipazione pubblica, associazioni, fondazioni ed enti di diritto privato soggetti alla medesima disciplina in materia di trasparenza prevista per le p.a. *«in quanto compatibile»* e *«limitatamente ai dati e ai documenti inerenti all’attività di pubblico interesse disciplinata dal diritto nazionale o dell’Unione europea»* (art. 2-bis, co. 3).

Con riferimento ai soggetti elencati nei punti 2) e 3) la norma ha rinviato a specifiche Linee guida di modifica della determinazione ANAC n. 8/2015, al momento in corso di emanazione, che sono state poste in consultazione dal 27/03/2017 al 26/04/2017. Queste, in linea con l’impostazione della

determinazione ANAC n. 8/2015, prevedono che le Casse di Previdenza rientrino tra i soggetti inseriti nella terza categoria considerato che la privatizzazione delle Casse di Previdenza per i liberi professionisti ha rappresentato una innovazione di carattere soltanto organizzativo, fermo restando l'interesse pubblico dell'attività di previdenza ed assistenza da queste svolta dimostrato anche dalla configurazione di poteri di vigilanza ministeriali e di controllo della Corte dei Conti. Viene da subito precisato che il criterio della "*compatibilità*" va inteso come necessità di trovare adattamenti agli obblighi di pubblicazione in ragione delle peculiarità organizzative e funzionali delle diverse tipologie di enti, e non in relazione alle peculiarità di ogni singolo ente. Diversamente si avrebbe un'applicazione estremamente diversificata e disomogenea della trasparenza, anche all'interno della stessa tipologia di enti, conseguenza non rispondente allo scopo della norma e all'obiettivo di poter effettuare, tra le altre cose, comparazioni e confronti.

Nello schema di linee guida a modifica della determinazione ANAC n.8/2015 la nozione di «*attività di pubblico interesse disciplinata dal diritto nazionale o dell'Unione europea*» viene ricondotta all'esercizio di funzioni amministrative, di produzione di beni e servizi a favore delle amministrazioni pubbliche e di gestione di servizi pubblici. Ne deriva che sono certamente di pubblico interesse le attività così qualificate da una norma di legge o dagli atti costitutivi e dagli statuti degli enti e delle società, nonché quelle ad esse demandate in virtù del contratto di servizio. Oltre alle attività che la legge direttamente qualifica come di pubblico interesse vanno considerate tali anche quelle per le quali la disciplina di diritto interno o dell'Unione Europea preveda l'attribuzione alla pubblica amministrazione di poteri di regolazione, vigilanza o controllo. L'attribuzione di questi poteri fa ritenere che l'attività svolta debba essere considerata di interesse pubblico.

Lo schema di linee guida a modifica della determinazione ANAC n.8/2015 confermano che per gli enti di diritto privato di cui al co. 3 dell'art. 2-bis sia compito delle amministrazioni che ad essi affidano lo svolgimento di attività di interesse pubblico promuovere l'eventuale adozione del modello di organizzazione e gestione ex l. 231/2001 e delle ulteriori misure per la prevenzione della corruzione ex l. 190/2012 in relazione a tutte le attività svolte da tali enti. Con specifico riguardo alle attività di pubblico interesse, si conferma l'orientamento già espresso nella determinazione n. 8/2015 in merito alla stipula dei protocolli di legalità. Si ritiene, infatti, che sia compito delle pubbliche amministrazioni partecipanti promuovere l'adozione di protocolli di legalità che disciplinino specifici obblighi di prevenzione della corruzione in relazione all'attività di pubblico interesse svolta e ulteriormente calibrati e specificati anche in base alla eventuale tipologia di poteri (di vigilanza, di regolazione, di controllo sull'attività), che l'amministrazione esercita.

1.2 Il Piano per la Prevenzione della corruzione e della Trasparenza (PPCT) in Inarcassa

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 una prima fase, adottare, con deliberazione del CdA del 24 novembre 2015, un Piano annuale per il 2016 da aggiornare e migliorare sulla base dell'esperienza, pubblicato nel sito internet istituzionale di Inarcassa nella sezione "Amministrazione trasparente" – Disposizioni Generali.

1.3 La nozione di corruzione

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.

2. Il contesto di riferimento

Inarcassa è la Cassa Nazionale di Previdenza ed Assistenza per gli Ingegneri ed Architetti Liberi Professionisti con circa 168.000 iscritti, di cui il 35% ha meno di 40 anni di età, mentre i pensionati sono oltre 28.000. Il patrimonio ammonta a circa 9,5 miliardi di euro.

Inarcassa assicura la tutela previdenziale degli ingegneri ed architetti che svolgono la libera professione e non godono di altra copertura assicurativa; trattandosi di previdenza di primo pilastro l'iscrizione a Inarcassa non è né facoltativa, né volontaria, bensì costituisce un obbligo che insorge al verificarsi di condizioni oggettive, date dal possesso di requisiti specifici. Questi requisiti sono: iscrizione all'albo professionale; non assoggettamento ad altra forma di previdenza obbligatoria; possesso di partita IVA individuale, e/o di associazione o società di professionisti.

Inarcassa eroga pensioni (vecchiaia, anzianità, inabilità, invalidità, ai superstiti, di reversibilità e indirette) e garantisce agli iscritti prestazioni assistenziali che in taluni casi sono fruibili dal momento stesso dell'iscrizione ed in altri richiedono un'anzianità minima di appena due o tre anni (indennità di maternità e di invalidità temporanea, indennità per i figli disabili, coperture sanitarie, sussidi, mutui, finanziamenti in conto interessi e prestiti d'onore ai giovani). Fornisce inoltre altri servizi e convenzioni, mirati a sostenere l'esercizio della professione, come ad esempio la polizza Rc professionale, appositamente studiata per le categorie professionali di ingegnere e architetto.

La contribuzione, che è lo strumento per rendere concreta la tutela previdenziale garantita costituzionalmente, è basata su versamenti obbligatori, calcolati in percentuale sui redditi prodotti dai

professionisti; sono comunque dovuti dei contributi minimi in misura fissa, indipendentemente dal reddito e dal volume di affari.

Inarcassa è stata fondata nel 1958 come ente pubblico per la previdenza e l'assistenza degli Ingegneri ed Architetti liberi professionisti; dal 1995 è un'associazione privata, basata su uno Statuto e un Regolamento Generale di Previdenza disposti dal Comitato Nazionale dei Delegati e approvati dai Ministeri vigilanti. E' dunque un organismo in grado di operare in autonomia, ma sotto il controllo pubblico, in favore della categoria a cui si riferisce.

2.1 La missione: Progettisti di welfare

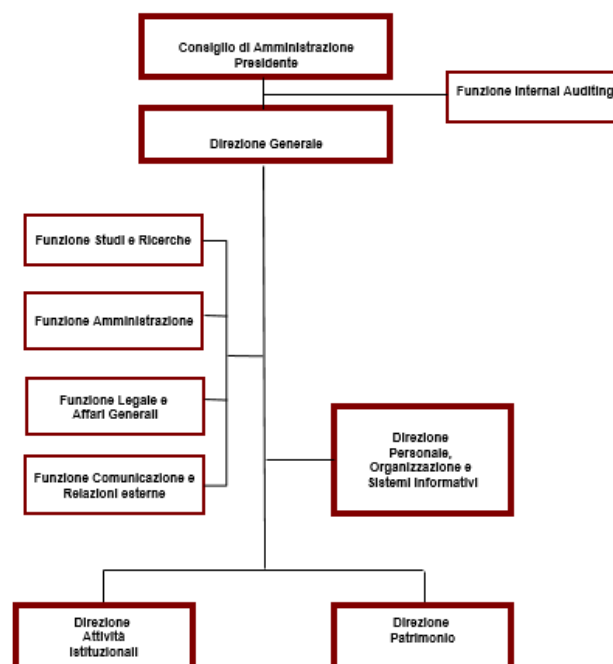
Nel rispetto del principio previdenziale della “Ripartizione” Inarcassa opera affinché si possano coniugare nel tempo il criterio di sostenibilità con quello di adeguatezza delle prestazioni. Per conseguire tale equilibrio Inarcassa uniforma il suo agire ad azioni ispirate sia alla garanzia inter/intra generazionale, sia all’impiego ottimale del risparmio previdenziale in un’ottica di ritorno di lungo periodo. E’ inoltre parte integrante della Missione l’offerta di servizi previdenziali ed assistenziali integrati per soddisfare in modo sinergico e combinato i bisogni e le esigenze che si manifestano nelle diverse stagioni della vita degli associati.

2.2 La visione: Un valore per la vita

Inarcassa rappresenta l’insieme mediato dei diritti e dei doveri previdenziali di tutti i propri associati. In quanto tale non è portatrice di interessi propri, disgiunti da quelli collettivi degli associati che ne costituiscono i valori.

2.3 La struttura organizzativa

Per lo svolgimento delle proprie attività Inarcassa si è dotata di una Struttura organizzativa sintetizzata nel seguente organigramma pubblicato nella sezione “Amministrazione Trasparente/Organizzazione, del sito istituzionale.



3 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 è chiamato ad adottare il Piano di prevenzione della corruzione ed i suoi aggiornamenti; adotta tutti gli atti di indirizzo di carattere generale, che siano direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione; definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti programmazione strategica e del PPCT;
- 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;
- la Funzione di Internal Auditing, alla quale è attribuito il compito di predisposizione del Piano ed 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.

4. Gli obiettivi del presente Piano

L'adozione del Piano 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 dalla Funzione di Internal auditing attraverso il coinvolgimento degli owner dei processi di Inarcassa;
- il quadro normativo
 - Legge 190/2012 e decreti di attuazione laddove applicabili;
 - P.N.A. -laddove applicabile- approvato con Delibera C.I.V.I.T. n. 72/2013 e con le Determinazioni ANAC n.12 del 28 Ottobre 2015, e n. 831 del 3 agosto 2016;
 - Linee guida approvate con Determinazione ANAC n.8 del 17 giugno e lo schema di linee guida a modifica della stessa poste in consultazione fino al 26/04/2017;
 - Linee guida approvate con delibera ANAC n. 1309 del 28/12/2016 relativa alle indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico art, 5, co.2 D.lgs n. 33/2013.

5. 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 particolare rilievo assume l'ISO 31000:2009, in quanto richiamata dal PNA adottato dall'ANAC) 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)¹:

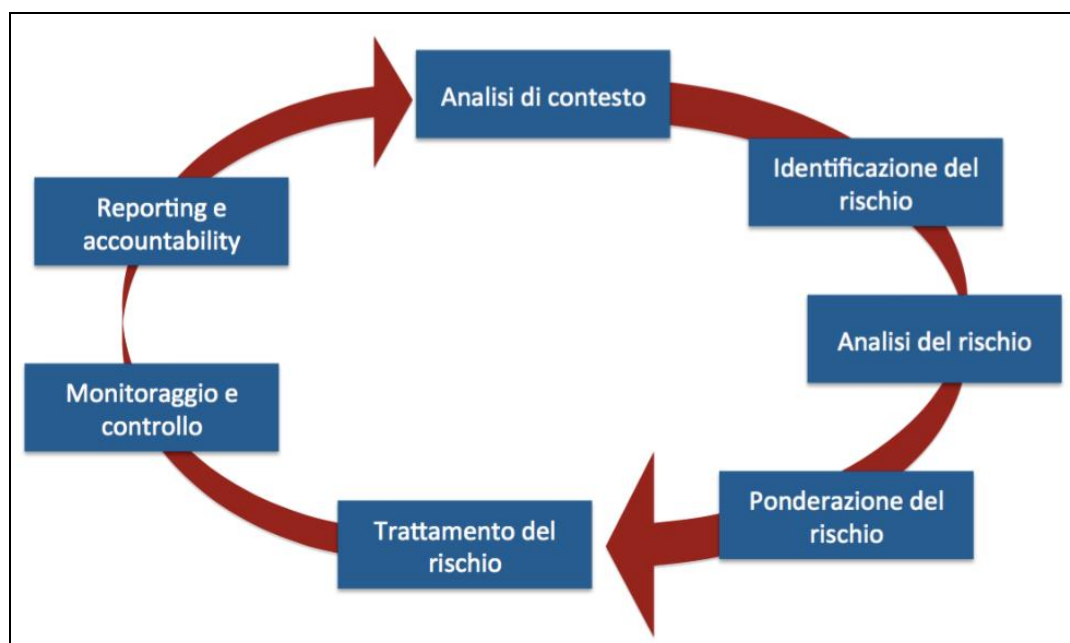
- **analisi di contesto**, finalizzata alla definizione dell'architettura del processo di risk management (ruoli e responsabilità), dell'oggetto di indagine (aree e processi) e della cultura del rischio, attraverso l'osservazione dell'organizzazione, dei suoi processi, degli individui e delle dinamiche che li caratterizzano;
- **identificazione del rischio**, tesa alla costruzione ed aggiornamento di un catalogo degli eventi rischiosi che comporta la rilevazione di eventi potenziali che possono pregiudicare il

¹ Si rileva che Inarcassa sta valutando l'adozione dello standard ISO 37001 "Antibribery management system" in seguito alla recente pubblicazione avvenuta il 13/10/2016 al fine di conformarsi alla best practice internazionale in materia.

conseguimento degli obiettivi aziendali e che possono pregiudicare la sua capacità di fornire beni e/o servizi (rischio patrimoniale, rischio organizzativo, rischio reputazionale, di conformità alla normativa esterna ed interna 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



5.1 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 nel 2015 – supervisionato dalla Direzione Generale dell'Ente e supportato da un gruppo di consulenti esperti – ha previsto la costituzione di un gruppo di lavoro composto dalla Funzione di Internal Auditing, i 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.

La Funzione di Internal auditing ha proceduto all'aggiornamento della suddetta mappatura nel periodo febbraio-aprile 2017 mediante un'attività di analisi e **valutazione dei rischi integrata** (risk assessment integrato) su l'intero universo dei rischi dell'Associazione per la predisposizione del Piano anticorruzione e del Piano di Audit per il triennio 2017-2019. L'approccio metodologico utilizzato si è basato su una attività di autodiagnosi caratterizzata da un'attiva partecipazione del management (c.d. Control Risk Self Assessment, CRSA) effettuata sulla base delle best practice in materia di risk management. La metodologia CSRA ha consentito ai manager e ad altri soggetti operativi di ogni unità organizzativa, funzione o processo, attraverso un processo strutturato e guidato, di:

- Ä identificare gli obiettivi di business e di governo prioritari e i relativi rischi che costituiscono minacce al loro conseguimento dei rischi;
- Ä valutare i processi di controllo finalizzati a mitigarli e gestirli;

• sviluppare piani d'azione per ridurre il rischio corruzione che è emerso nel corso dell'autodiagnosi;

• determinare il livello accettabilità dei rischi residui ai fini del conseguimento degli obiettivi.

La Funzione Internal Audit ha svolto il ruolo di facilitatore, fornendo la metodologia comune in linea con la best practice internazionale in tema di risk management, al fine di garantire l'omogeneità e la coerenza dei risultati.

L'analisi CRSA si è basata su un "approccio per processo" esaminando per ogni processo le specifiche attività che si svolgono al suo interno gli obiettivi, i rischi e i controlli posti in essere.

Come precisato nel PNA "per processo si intende un insieme di attività interrelate che creano valore trasformando delle risorse (input del processo) in un prodotto (output del processo) destinato ad un soggetto interno o esterno all'amministrazione (utente). Il processo che si svolge nell'ambito di un'amministrazione può esso da solo portare al risultato finale o porsi come parte o fase di un processo complesso, con il concorso di più amministrazioni. Il concetto di processo è più ampio di quello di procedimento amministrativo e ricomprende anche le procedure di natura privatistica".

Il PPCT quindi è 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

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 nel 2015 ha visto coinvolte circa 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'aggiornamento della mappatura dei processi, realizzata da Inarcassa nel 2015 sulla base dell'analisi dell'Organigramma, delle Missioni e delle Aree di risultato. Per il PPCT 2017-2019 si è giunti all'individuazione di 13 macroaree (rispetto alle 9 individuate nel 2015) alle quali corrispondono 77 processi, i quali hanno costituito l'oggetto di indagine del processo di gestione del rischio di corruzione in Inarcassa (si veda Allegato 1 – Macroaree Processi e Owner).

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



5.2. 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, il management ha 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 236 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).

5.3. Valutazione del rischio di corruzione in Inarcassa

Rischio Inerente

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 ininfluenza 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 inerente (cioè del rischio che un'azienda assume quando il management non attiva alcun intervento per modificare la probabilità e l'impatto) 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:

- 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.

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.

Rischio Residuo

Nel PTPC 2017-2019, nella fase di risk assessment integrato è stata introdotta l'analisi sull'**adeguatezza ed efficacia dei controlli**, posti in essere dal management al fine di mitigare i rischi, non prevista dal precedente piano 2016.

Al fine di valutare l'adeguatezza ed efficacia dei controlli e delle misure poste a presidio del rischio corruzione nelle singole attività sensibili individuate è stata definita una griglia che ha considerato, quali elementi di valutazione, gli aspetti chiave di un adeguato ambiente di controllo secondo il framework l'Enterprise Risk Management e Coso Report. In particolare sono stati identificati sei elementi di valutazione, sulla base dei quali sono stati costruiti gli indici e le griglie di valutazione:

- **C.1. Livello di copertura AUDIT:** inteso come livello di copertura dei processi aziendali, in termini di interventi di audit svolti negli ultimi due anni. Tale parametro consente di definire una priorità di audit che consenta nel tempo una copertura complessiva dei processi aziendali;
- **C.2. Grado di adeguatezza del controllo:** inteso come valutazione sulla base dell'esperienza pregressa, se il tipo di controllo applicato sul processo è adeguato a neutralizzare il rischio;
- **C.3. Grado di segregazione del controllo:** inteso come separazione delle attività tra chi autorizza, chi esegue, chi controlla. Tale segregazione è garantita dall'intervento all'interno di uno stesso processo aziendale di più soggetti;
- **C.4. Grado di riscontrabilità del controllo:** misura il grado riscontrabilità delle operazioni relative all'attività a rischio in termini di documentabilità del processo di decisione, autorizzazione e svolgimento dell'attività sensibile e di verificabilità ex post;
- **C.5. Grado di formalizzazione delle attività aziendali:** misura il livello di formalizzazione di processi/sottoprocessi /attività nelle procedure aziendali.
- **C.6. Grado di automazione del controllo:** l'automazione è l'elemento che misura il grado di dipendenza di un sistema di controllo da elementi informatizzati (insieme di hardware e software) e rappresenta il completamento alla dipendenza del fattore umano.

Nella tabella 1 sono riportati gli elementi utilizzati per la quantificazione dei valori e degli indici.

Tabella 1

VALUTAZIONE ADEGUATEZZA ED EFFICACIA DEL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI (SCI)		
Fattori di rischio	Valori	
C.1 Livello di copertura AUDIT: inteso come livello di copertura dei processi aziendali, in termini di interventi di audit svolti negli ultimi due anni. Tale parametro consente di definire una priorità di audit che consenta nel tempo una copertura complessiva dei processi aziendali	Processo coperto da attività di audit 2017	1
	Processo coperto da attività di audit 2016	2
	Processo non coperto da attività di audit	5
C.2 Grado di adeguatezza del controllo: sulla base dell'esperienza pregressa, il tipo di controllo applicato sul processo è adeguato a neutralizzare il rischio (non rileva la previsione dell'esistenza in astratto del controllo, ma la sua efficacia in relazione al rischio considerato)	Sì, è molto adeguato a neutralizzare il rischio	1
	Sì, è adeguato a neutralizzare il rischio	2
	Sì, è abbastanza adeguato per una percentuale approssimativa del 50%	3
	No, non è adeguato in quanto neutralizza il rischio solo in minima parte	4
	No, non è adeguato in quanto il rischio rimane indifferente	5
C.3 Grado di segregazione del controllo: separazione delle attività tra chi autorizza, chi esegue, chi controlla. Tale segregazione è garantita dall'intervento all'interno di uno stesso processo aziendale di più soggetti.	Separazione completa delle attività (autorizzazione, esecuzione, controllo) tra soggetti/sistemi appartenenti a Direzioni/Funzioni aziendali diverse	1
	Coloro che eseguono attività di autorizzazione e controllo sono diversi rispetto a coloro che svolgono le attività esecutive e alcuni elementi del processo sono svolte da soggetti appartenenti a Direzioni/Funzioni aziendali diverse	2
	Coloro che eseguono attività di autorizzazione e controllo sono diversi rispetto a coloro che svolgono le attività esecutive e alcuni elementi del processo sono svolte da soggetti diversi ma appartenenti alla stessa Direzione/Struttura aziendale	3
	Coloro che eseguono attività di autorizzazione e controllo sono diversi rispetto a coloro che svolgono le attività esecutive ma tutti gli elementi del processo di controllo sono svolti dal medesimo soggetto	4
	Coloro che eseguono attività di autorizzazione e controllo sono i medesimi soggetti che svolgono le relative attività operative	5
C.4 Grado di riscontrabilità del controllo: misura il grado riscontrabilità delle operazioni relative all'attività a rischio in termini di documentabilità del processo di decisione, autorizzazione e svolgimento dell'attività sensibile e di verificabilità ex post	Le modalità di gestione delle operazioni consentono di ripercorrere il processo decisionale, autorizzativo ed esecutivo dell'attività sensibile	1
	Le modalità di gestione delle operazioni consentono di ripercorrere il processo decisionale o autorizzativo e/o esecutivo dell'attività sensibile	2
	Le modalità di gestione delle operazioni consentono di ripercorrere il solo processo autorizzativo dell'attività sensibile	3
	Le modalità di gestione delle operazioni non consentono alcun riscontro della attività di controllo eseguita	5
C.5 Grado di formalizzazione delle attività aziendali: Livello di formalizzazione di processi/sottoprocessi/attività nelle procedure aziendali	Elevato livello di formalizzazione di processi/sottoprocessi/attività nelle procedure aziendali	1
	Medio livello di formalizzazione di processi/sottoprocessi/attività nelle procedure aziendali	2
	Basso livello di formalizzazione di processi/sottoprocessi/attività nelle procedure aziendali	3
C.6 Grado di automazione del controllo: l'automazione è l'elemento che misura il grado di dipendenza di un sistema di controllo da elementi informatizzati (insieme di hardware e software) e rappresenta il completamento alla dipendenza del fattore umano.	Tutti gli elementi del processo di controllo (rilevazione, interconnessione, confronto e retroazione) sono supportati da sistemi automatici o informatici	1
	Il processo di controllo prevede almeno interconnessioni e attività di confronto e retroazione supportate da sistemi automatici o informatici	2
	Il processo di controllo prevede almeno interconnessioni e attività di confronto supportate da sistemi automatici o informatici	3
	Il processo di controllo prevede almeno interconnessioni tra le attività supportate da sistemi automatici o informatici	4
	Nessuno degli elementi del processo di controllo è supportate da sistemi automatici o informatici	5

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

La valutazione complessiva degli elementi di rischio in termini di probabilità ed impatto, è temperata dalle attività poste in essere dal management per ridurre tali rischi, nonché dalle attività di audit svolte al fine di valutare il sistema di controllo in essere, arrivando a determinare un livello di rischio residuo.

Si sottolinea che, la valutazione del rischio è stata guidata da un criterio prudenziale in base al quale si è preferito, sovrastimare il rischio piuttosto che sottostimarlo. (si veda Allegato 3 – Aree di rischio, processi ed eventi rischiosi ad essi associati).

La scala di misurazione degli elementi di rischio residuo è strutturata sui seguenti indici di rischiosità.

Livello rischio	Descrizione livello di Rischio residuo
Basso	Il rischio che il processo possa presentare malfunzionamenti e determinare comportamenti corruttivi e/o di abuso da parte del personale dell'Istituto dei poteri affidati è basso
Medio/Basso	Il rischio che il processo possa presentare malfunzionamenti e determinare comportamenti corruttivi e/o di abuso da parte del personale dell'Istituto dei poteri affidati è medio/basso
Medio/Alto	Il rischio che il processo possa presentare malfunzionamenti e determinare comportamenti corruttivi e/o di abuso da parte del personale dell'Istituto dei poteri affidati è medio/alto
Alto	Il rischio che il processo possa presentare malfunzionamenti e determinare comportamenti corruttivi e/o di abuso da parte del personale dell'Istituto dei poteri affidati è alto

Dopo aver effettuato la valutazione del rischio si è effettuata una ponderazione del valore ottenuto che evidenzia le aree ed i processi che in termini di rischio residuo corruzione sono posizionati in un livello di rischio Alto o Medio Alto.

Tab.2 – Processi di Inarcassa posizionati nell'area critica

MACROAREA	PROCESSO	
F- PATRIMONIO	F.3	APPROVAZIONE INVESTIMENTI
	F.4	ESECUZIONE INVESTIMENTI
	F.5	MONITORAGGIO INVESTIMENTI
	F.7	GESTIONE IMMOBILI DIRETTA
F-PATRIMONIO	F.1	RISK MANAGEMENT
	F.2	SELEZIONE E PROPOSTA INVESTIMENTI
	F.6	GESTIONE DIRETTA SOCIETA'
B - ISTITUZIONALE	B.3	CICLO PASSIVO PRESTAZIONI PREVIDENZIALI
	B.4	CICLO PASSIVO PRESTAZIONI ASSISTENZIALI
C-APPROVVIGIONAMENTO BENI E SERVIZI	C.2	PROGETTAZIONE GARA
	C.3	SELEZIONE DEL CONTRAENTE – VALUTAZIONE OFFERTE
	C.4	SELEZIONE DEL CONTRAENTE – VERIFICA ANOMALIE
	C.5	SELEZIONE DEL CONTRAENTE – ATTIVITA' DELLA COMMISSIONE DI GARA
	C.6	SELEZIONE DEL CONTRAENTE – REVOCA DEL BANDO

	C.8	VERIFICA AGGIUDICAZIONE E STIPULA CONTRATTO
E – PROCESSI AMMINISTRATIVI	E.7	GESTIONE CASH FLOW OPERATIVO
	E.8	RECUPERO CREDITI
G- PROCESSI INFORMATICI	G.2	GESTIONE APPLICATIVI
	G.3	GESTIONE DATA BASE
L-GOVERNANCE	L.2	PROCESSO INFORMATIVO ORGANI COLLEGIALI
M-COMUNICAZIONE	M.2	GESTIONE RELAZIONI ESTERNE
	M.3	GESTIONE ORGANI DI STAMPA
	M.4	GESTIONE COMUNICAZIONE

7 . 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 nelle aree critiche e per la macroarea Politiche generali e monitoraggio – 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).

7.1 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 statutari, le disposizioni normative vigenti in tema di trasparenza nelle pubbliche amministrazioni investono, seppur in maniera limitata, anche Inarcassa.

Come già evidenziato, la normativa sulla trasparenza, e le linee guida dell'ANAC fanno rientrare le Casse di previdenza dei liberi professionisti nella categoria degli enti di diritto privato solo partecipati dalla pubblica amministrazione. 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 dalle linee guida emanate dall'ANAC (Determinazione n. 8 del 2015 dell'ANAC-Allegato 1 - Società ed Enti di diritto privato partecipati e nello schema di linee guida a modifica della determinazione ANAC n.8/2015 poste in consultazione fino al 26/04/2017);
- 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 istituzionale² 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

² 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".

potenzialmente, turbativi per il mercato secondo le disposizioni vigenti, non indispensabili rispetto alle specifiche finalità di trasparenza della pubblicazione.

Il D.lgs 97/2016 all'art. 6 ha novellato l'articolo 5 e introdotto gli articoli 5-bis e 5-ter e il capo I-ter del D.Lgs. 33/2013 in materia di accesso civico introducendo una nuova forma di accesso libero, ai dati e ai documenti pubblici, equivalente a quello che nei sistemi anglosassoni è definito dal Freedom Of Information Act (F.O.I.A.). Questa nuova forma di accesso prevede che chiunque, indipendentemente dalla titolarità di situazioni giuridicamente rilevanti, possa accedere a tutti i dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, nel rispetto di alcuni limiti tassativamente indicati dalla legge e, comunque nel rispetto dei limiti concernenti la tutela di interessi giuridicamente rilevanti, per i quali può essere opposto un diniego. Tali interessi da tutelare sono quelli inerenti: la sicurezza pubblica e l'ordine pubblico, la sicurezza nazionale, la difesa e le questioni militari, le relazioni internazionali, la politica e la stabilità finanziaria ed economica dello Stato, la conduzione di indagini sui reati e il loro perseguimento, il regolare svolgimento di attività ispettive. L'accesso è altresì rifiutato se il diniego è necessario per evitare un pregiudizio concreto alla tutela di interessi privati, quali: la protezione dei dati personali (in conformità con la disciplina legislativa in materia - "Codice Privacy" D. Lgs. n. 196/2003), la libertà e la segretezza della corrispondenza, gli interessi economici e commerciali di una persona fisica o giuridica, ivi compresi la proprietà intellettuale, il diritto d'autore e i segreti commerciali. Risulta, infine, escluso il diritto di accesso nei casi di segreto di Stato e negli altri casi di divieti di accesso o divulgazione previsti dalla legge.

La procedura di richiesta dell'accesso civico è stata modificata sia nelle modalità (può essere inoltrata all'ufficio che detiene i dati, le informazioni o i documenti; all'ufficio relazioni con il pubblico; ad altro ufficio indicato dall'amministrazione nella sezione "Società trasparente" del sito istituzionale; che nei tempi di svolgimento (30 giorni per la conclusione del procedimento, con facoltà di opposizione motivata entro 10 giorni dalla ricezione della comunicazione). Nei casi di diniego totale o parziale dell'accesso o di mancata risposta entro il termine previsto, non è più possibile fare ricorso al titolare del potere sostitutivo – individuato in precedenza da ciascuna amministrazione e che agiva in caso di inerzia nell'ambito dello svolgimento del procedimento amministrativo – che quindi viene a mancare, e il richiedente può proporre ricorso esclusivamente al TAR competente.

Con deliberazione 1309 del 28/12/2016 l'ANAC ha emanato le linee guida per la definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico a dati non oggetto di pubblicazione obbligatoria. Le linee guida prevedono che la disciplina si applichi, sempre *"in quanto compatibile"*, e *"limitatamente ai dati e ai documenti inerenti all'attività di pubblico interesse disciplinata dal diritto nazionale o dell'Unione europea"* alle società in partecipazione pubblica, nonché alle associazioni, alle fondazioni e agli enti di diritto privato, anche privi di personalità giuridica, con bilancio superiore a cinquecentomila euro, che esercitano funzioni amministrative, attività di produzione di beni e servizi a favore delle amministrazioni pubbliche o di gestione di servizi pubblici.

Il principio della compatibilità, tuttavia, concerne la sola necessità di trovare adattamenti agli obblighi di pubblicazione in ragione delle caratteristiche organizzative e funzionali dei citati soggetti. Non è invece operante per quel che concerne l'accesso generalizzato, stante la ratio e la funzione del

generalizzato descritta nel primo paragrafo delle Linee guida. L'accesso generalizzato, pertanto, è da ritenersi senza dubbio un istituto "compatibile" con la natura e le finalità dei soggetti sopra elencati, considerato che l'attività svolta da tali soggetti è volta alla cura di interessi pubblici.

E' necessario, inoltre, attribuire significato alla disposizione legislativa che delimita il campo di applicazione per quanto attiene ai soggetti indicati al comma 3 dell'art. 2 bis del decreto trasparenza, *"limitatamente ai dati e ai documenti inerenti all'attività di pubblico interesse disciplinata dal diritto nazionale o dell'Unione europea"*.

Al riguardo l'ANAC rinvia alle precisazioni che saranno contenute nelle Linee guida di adeguamento al d.lgs. 97/2016 della delibera ANAC 8/2015 in corso di adozione e poste in consultazione fino al 26/04/2017. Quest'ultime nell'Allegato 1 prevedono che per gli Enti di diritto privato solo partecipati dalla PA si applica l'accesso civico "generalizzato (F.O.I.A) esclusivamente per i dati e documenti relativi alle attività di pubblico interesse.

Successivamente alla emanazione delle suindicate linee guida da parte dell'ANAC Inarcassa procederà entro il 2017 alla adozione di una procedura/regolamento interno sull'accesso civico, alla elaborazione del modello per l'esercizio dell'accesso civico da pubblicare nel sito istituzionale nella sezione Amministrazione Trasparente/sotto sezione Altri contenuti e la predisposizione del Registro degli accessi e della modulistica necessaria.

7.2 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 adottato dal Consiglio di Amministrazione il 24/11/2015. 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 del Codice etico ha presupposto la costituzione di un organo – il Comitato etico – la cui nomina è stata deliberata dal Consiglio di Amministrazione il 26/02/2016. Al Comitato etico è affidato il compito di diffondere, promuovere e far attuare le disposizioni in esso contenute vigilando sulla sua attuazione.

L'attuazione del suddetto Codice etico è stata garantita 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.

7.3 Inconferibilità e incompatibilità ex D.Lgs. 39/2013

Con l'obiettivo di prevenire situazioni ritenute anche potenzialmente portatrici di conflitto di interessi o, comunque, ogni possibile situazione contrastante con il principio costituzionale di imparzialità, è stato approvato, in attuazione dell'art. 1, commi 49 e 50 della legge n. 190 del 2012, il decreto legislativo 8 aprile 2013, n. 39, recante disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico.

Con delibera n.234 del 1 marzo 2017 concernente l'applicabilità a Inarcassa del D.lgs. n. 39/2013 e la richiesta da parte di alcuni iscritti della verifica di eventuali profili di incompatibilità e di conflitto di interessi, l'ANAC ha deliberato l'applicabilità all'Associazione del D.lgs. n. 39/2013. L'ANAC ha ritenuto che Inarcassa sia riconducibile, ai soli fini dell'applicabilità della disciplina dettata dal D.lgs. n.39/2013³, sia alla categoria degli enti di diritto privato in controllo pubblico, dovuta al fatto che ognuno dei Ministeri Vigilanti nomina un componente effettivo e supplente nel Collegio dei Sindaci, sia alla categoria degli enti di diritto privato regolati o finanziati dalla PA essendo sottoposta ai poteri di vigilanza da parte dei Ministeri Vigilanti.

Il decreto delegato de quo ha disciplinato:

- particolari ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati in relazione all'attività svolta dall'interessato in precedenza;
- situazioni di incompatibilità specifiche per i titolari di incarichi dirigenziali e assimilati;
- ipotesi di inconferibilità di incarichi dirigenziali o assimilati per i soggetti che siano stati destinatari di sentenze di condanna per delitti contro la pubblica amministrazione.

L'obiettivo del complesso intervento normativo è tutto in ottica di prevenzione. Infatti, la legge ha valutato ex ante e in via generale che:

³ La determina n.8/2015 dell'ANAC e lo schema di linee guida di aggiornamento poste in consultazione fino al 26/04/2017 hanno inserito le Casse di Previdenza non tra Enti di diritto Privato in controllo pubblico ma tra gli Enti di diritto privato partecipati dalla PA. Quest'ultima categoria di soggetti, a cui non si applica la L.190/2012 ma la sola disciplina, in forma ridotta, sulla trasparenza, non è stata prevista tra i destinatari del D.Lgs. n.39/2013 rendendo di fatto non applicabile parte della disciplina come ad esempio la vigilanza da parte del RPTC per il quale non è previsto l'obbligo di nomina nel caso degli Enti partecipati dalla PA.

- lo svolgimento di certe attività/funzioni può agevolare la precostituzione di situazioni favorevoli per essere successivamente destinatari di incarichi dirigenziali e assimilati e, quindi, può comportare il rischio di un accordo corruttivo per conseguire il vantaggio in maniera illecita;
- il contemporaneo svolgimento di alcune attività di regola inquina l'azione imparziale della pubblica amministrazione costituendo un humus favorevole ad illeciti scambi di favori;
- in caso di condanna penale, anche se ancora non definitiva, la pericolosità del soggetto consiglia in via precauzionale di evitare l'affidamento di incarichi dirigenziali che comportano responsabilità su aree a rischio di corruzione.

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

- incarichi a soggetti provenienti da enti di diritto privato regolati o finanziati dalle pubbliche amministrazioni;
- incarichi a soggetti che sono stati componenti di organi di indirizzo politico.

Destinatari delle norme sono le pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del D.Lgs. n. 165 del 2001, gli enti pubblici economici e gli enti di diritto privato in controllo pubblico.

Secondo quanto statuito dalla Determinazione ANAC n. 8 del 17 giugno 2015 **per gli amministratori**, le cause ostative in questione sono specificate dalle seguenti disposizioni del D.Lgs. n. 39/2013:

- art. 3, co. 1, lett. d), relativamente alle inconferibilità di incarichi in caso di condanna per reati contro la pubblica amministrazione;
- art. 6, sulle "inconferibilità di incarichi a componenti di organo politico di livello nazionale";
- art. 7, sulla "inconferibilità di incarichi a componenti di organo politico di livello regionale e locale".

Per i dirigenti, si applica l'art. 3, comma 1, lett. c), relativo alle cause di inconferibilità a seguito di condanne per reati contro la pubblica amministrazione.

Per "incompatibilità" si intende "l'obbligo per il soggetto cui viene conferito l'incarico di scegliere, a pena di decadenza, entro il termine perentorio di 15 giorni, tra la permanenza nell'incarico e l'assunzione e lo svolgimento di incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione che conferisce l'incarico, lo svolgimento di attività professionali ovvero l'assunzione della carica di componente di organi di indirizzo politico" (art. 1, D.Lgs. n. 39/2013).

Le situazioni di incompatibilità **per gli amministratori**⁴ sono quelle indicate, in particolare, dalle seguenti disposizioni del D.Lgs. n. 39/2013:

- art. 9, riguardante le "incompatibilità tra incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati, nonché tra gli stessi incarichi e le attività professionali" e, in particolare, il co. 2;

⁴ In relazione agli enti di diritto privato in controllo pubblico, nella cui categoria rientra Inarcassa, gli articoli 9 e 13 del d.lgs. n. 39/2013 disciplinano le incompatibilità solo per gli incarichi di Presidente e amministratore delegato. Ne consegue che il caso relativo a componenti del CDA privi di deleghe gestionali dirette, non rientra tra le ipotesi di incompatibilità di cui agli articoli in oggetto.

- art. 11, relativo a “incompatibilità tra incarichi amministrativi di vertice e di amministratore di ente pubblico e cariche di componenti degli organi di indirizzo nelle amministrazioni statali, regionali e locali, ed in particolare i co. 2 e 3;
- art. 13, recante “incompatibilità tra incarichi di amministratore di ente di diritto privato in controllo pubblico e cariche di componenti degli organi di indirizzo politico nelle amministrazioni statali, regionali e locali”.

Per gli **incarichi dirigenziali** si applica l’art. 12 dello stesso decreto relativo alle “incompatibilità tra incarichi dirigenziali interni ed esterni e cariche di componenti degli organi di indirizzo nelle amministrazioni statali, regionali e locali”.

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

Con riferimento all’inconferibilità degli incarichi, al fine del rispetto della richiamata normativa, Inarcassa, nel caso di assunzione di dirigenti procederà alla verifica preventiva di situazioni di inconferibilità nonché alla verifica di eventuali incarichi o titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla PA e allo svolgimento di attività professionali.

Con riferimento all’insussistenza di cause di incompatibilità, Inarcassa adotterà misure necessarie ad assicurare che i soggetti interessati rendano la dichiarazione di insussistenza delle cause di incompatibilità all’atto del conferimento dell’incarico e nel corso del rapporto. Le dichiarazioni devono essere rinnovate annualmente.

7.4 Attività successive alla cessazione del servizio

La legge n. 190/2012 ha introdotto un nuovo comma nell’ambito dell’art. 53 del D.Lgs. n. 165/2001 (comma 16-ter) volto a contenere il rischio di situazioni di corruzione connesse all’impiego del dipendente successivo alla cessazione del rapporto di lavoro. Il rischio valutato dalla norma è che, durante il periodo di servizio, il dipendente possa astrattamente preconstituersi delle situazioni lavorative vantaggiose e così sfruttare a proprio fine la sua posizione e il suo potere all’interno dell’amministrazione per ottenere un lavoro per lui attraente presso l’impresa o il soggetto privato con cui entra in contatto.

La norma prevede quindi una limitazione della libertà negoziale del dipendente per un determinato periodo successivo alla cessazione del rapporto per eliminare la “convenienza” di accordi fraudolenti.

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

Sul punto, l'art. 21 del D.Lgs. 39/2013 estende tale disciplina agli enti di diritto privato in controllo pubblico.

In considerazione di tali previsioni normative, la Determinazione ANAC n. 8 del 17 giugno 2015 rileva che al fine di assicurare il rispetto di quanto previsto all'art. 53, co. 16-ter, del D.Lgs. n. 165 del 2001, le società/Enti di diritto privato in controllo pubblico adottano le misure necessarie a evitare l'assunzione di dipendenti pubblici che, negli ultimi tre anni di servizio, abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto di pubbliche amministrazioni, nei confronti delle società stesse.

Inarcassa in caso di assunzione di ex dipendenti pubblici procederà a richiedere una specifica dichiarazione da parte dell'interessato di non aver esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto di pubbliche amministrazioni, nei confronti di Inarcassa.

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

Nell'area critica 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 ha adottato lo strumento del patto 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 è un allegato delle domande di partecipazione presentate in sede di gara che i partecipanti sono tenuti a sottoscrivere insieme al Codice etico. 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 dell'aggiornamento delle procedure relative ai processi per l'area Approvvigionamento beni e servizi, 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.

Alcune di queste misure sono state inserite nel precedente piano anticorruzione di Inarcassa o recepite dal nuovo codice degli appalti introdotto dal D.Lgs. n.50/2016:

- 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 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.

Ulteriori misure sono state inserite nel presente piano anticorruzione di Inarcassa e dovranno essere attivate:

Entro il 2017:

Programmazione:

- ✓ Programmazione annuale anche per acquisti di servizi e forniture;
- ✓ Per servizi e forniture standardizzabili, nonché lavori di manutenzione ordinaria, adeguata valutazione della possibilità di ricorrere ad accordi quadro e verifica delle convenzioni/accordi quadro già in essere;

Progettazione della singola gara:

- ✓ Adozione di direttive interne/linee guida che limitino il ricorso al criterio dell'OEPV in caso di affidamenti di beni e servizi standardizzati, o di lavori che non lasciano margini di discrezionalità all'impresa;
- ✓ Previsione in tutti i bandi, gli avvisi, le lettere di invito o nei contratti adottati di una clausola risolutiva del contratto a favore della stazione appaltante in caso di gravi inosservanze delle clausole contenute nei protocolli di legalità o nei patti di integrità;

Selezione del contraente

- ✓ Obblighi di trasparenza/pubblicità delle nomine dei componenti delle commissioni e eventuali consulenti;

Verifica della aggiudicazione e stipula del contratto

- ✓ Introduzione di un termine tempestivo di pubblicazione dei risultati della procedura di aggiudicazione;

Rendicontazione del contratto

- ✓ Pubblicazione del report periodico sulle procedure di gara espletate sul sito della stazione appaltante;

Entro il 2018:

Progettazione della singola gara:

- ✓ Utilizzo di clausole standard conformi alle prescrizioni normative con riguardo a garanzie a corredo dell'offerta, tracciabilità dei pagamenti e termini di pagamento agli operatori economici;

Procedure negoziate, affidamenti diretti, in economia o comunque sotto soglia comunitaria

- ✓ Utilizzo di sistemi informatizzati per l'individuazione degli operatori da consultare;
- ✓ Utilizzo di elenchi aperti di operatori economici con applicazione del principio della rotazione, previa fissazione di criteri generali per l'iscrizione;

Selezione del contraente

- ✓ Accessibilità online della documentazione di gara e/o delle informazioni complementari rese; in caso di documentazione non accessibile online, predefinizione e pubblicazione delle modalità per acquisire la documentazione e/o le informazioni complementari.

E' prevista inoltre la costituzione dell'area per il supporto al RUP dell'Associazione al fine di assicurare il corretto assolvimento degli adempimenti previsti dalla normativa.

7.6 Misure a presidio del rischio nella macroarea Patrimonio

L'analisi e valutazione del rischio di corruzione condotta in Inarcassa colloca la macroarea Patrimonio 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, ma ancora in attesa di adozione. 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 Patrimonio, 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.

7.7 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. Per i processi oggetto di audit nel 2016 si procederà tramite la funzione di Internal auditing ad attivare un attività di monitoraggio in relazione alle raccomandazioni/suggerimenti evidenziati nell'audit report.

Pur non essendo collocati nell'area critica per le attività relative alla gestione dei contatti (Call Center, Nodi periferici, Numero verde Delegati, Servizi on line, Comunicazione istituzionale), considerato anche l'impatto su gli altri processi della macroarea Istituzionale, sono state inserite delle misure mirate a sviluppare una reportistica di feedback mediante un processo integrato di raccolta e trasmissione alle aree competenti di feedback qualitativi da parte degli Associati e alla prosecuzione

del progetto, avviato nel 2016, relativo alla revisione dei modelli di comunicazione scritta verso gli Associati mirato ad una maggiore chiarezza ed efficacia.

7.8 Misure a presidio del rischio nella macroarea Processi Amministrativi

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

Con riferimento al processo Gestione del cash flow operativo si prevede una sua maggiore strutturazione attraverso l'elaborazione di una procedura standardizzata mentre per il processo Recupero crediti è previsto l'affidamento a recupero da parte di terzi delle massime somme nei limiti della spesa per recupero crediti prevista a budget 2017.

7.9 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 data base e Gestione applicativi risultano collocati nell'area critica.

Ai fini del rafforzamento del presidio del rischio su tali processi è considerata la presenza di procedure e regolamenti che disciplinano l'utilizzo delle risorse informatiche e tecnologiche, Inarcassa intende introdurre come ulteriori misure:

- ✓ Revisione procedura Gestione utenti e ruoli;
- ✓ Proceduralizzazione del Controllo automatico tramite badge;
- ✓ Procedura di disaster recovery: identificazioni delle linee guida (entro il 2017); stesura della procedura (entro il 2018); implementazione del sistema di disaster recovery (entro il 2019);
- ✓ Predisposizione di linee guida per le modalità di gestione, programmazione, e pianificazione progetti.

7.10 Misure a presidio del rischio nella macroarea Comunicazione

Nell'ambito dell'attività di comunicazione e relazioni esterne, nel 2017 proseguiranno le iniziative avviate a seguito dell'approvazione del Piano di Comunicazione da parte del Consiglio di Amministrazione. Anche per il prossimo esercizio, gli obiettivi principali si possono sintetizzare nel consolidamento del rapporto tra Inarcassa ed i suoi iscritti; nonché nel rafforzamento e valorizzazione del ruolo istituzionale della Cassa nella società italiana e nella comunità finanziaria internazionale.

8. Monitoraggio e aggiornamento del Piano

8.1 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, patrimonio, etc.).

Alla Funzione di Internal auditing è affidato l'incarico di predisporre programmi di lavoro e di controllo 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 ha consentito 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 ha provveduto ad:

- 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;
- effettuare l'aggiornamento della mappatura dei rischi nei primi mesi del 2017 mediante la metodologia CSRA e introducendo una analisi sull'adeguatezza ed efficacia del sistema dei controlli interni secondo il framework ERM e COSO II;
- predisporre l'aggiornamento del piano per il triennio 2017-2019.

8.2 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 della Funzione di Internal Auditing, ha provveduto alla predisposizione l'aggiornamento del Piano 2016 su base triennale, monitorando gli eventuali cambiamenti di contesto esterno o interno che hanno reso 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, sono 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 – Ciclo Attivo	Direzione Attività Istituzionale
	B.2 – Riscatti e Ricongiunzioni	
	B.3 – Ciclo attivo Prestazioni Previdenziali	
	B.4 – Ciclo attivo Prestazioni Assistenziali	
	B.5 – Gestione contatti (Call Center, Nodi periferici, Numero verde Delegati, Servizi on line, Comunicazione Istituzionale)	
C- Processo di approvvigionamento beni e servizi	C.1 – Programmazione approvvigionamenti	Unità organizzative varie
	C.2 – Progettazione Gara	Funzione Legale e Affari generali a.i. Funzione Amministrazione
	C.3 – Selezione del contraente- Valutazione offerte	
	C.4 – Selezione del contraente –Verifica anomalie	
	C.5 –Selezione del contraente -Attività della Commissione di gara	
	C.6 – Selezione del contraente – Revoca del Bando	
	C.7 – Selezione del contraente- Pubblicità gara e trasmissione dati ad ANAC	
	C.8 – Verifica aggiudicazione e stipula contratto	
	C.9 – Esecuzione del contratto	
	C.10 –Rendicontazione del contratto. Collaudo interno o esterno e regolare esecuzione	
	C.11 – Nomina consulenti	Direzione Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi
D – Risorse Umane	D.1 – Reclutamento e selezione	Direzione Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi
	D.2 – Formazione	
	D.3 – Gestione e sviluppo personale	
	D.4 – Organizzazione	
	D.5 – Amministrazione personale (paghe e presenze)	
	D.6 – Relazioni sindacali	
E – Processi amministrativi	E.1– Bilancio preventivo/Budget	Direttore Generale/Ufficio Controllo di Gestione
	E.2 – Bilancio consuntivo	Funzione Amministrazione
	E.3 – Contabilità	

MACROAREE	PROCESSI	OWNER
	E.4 –Fiscale	
	E.5 – Pagamenti	
	E.6 – Incassi	
	E.7 – Gestione cash flow operativo	
	E.8 – Recupero crediti	
F – Patrimonio	F.1 – Risk management	Direzione Patrimonio
	F.2 –Selezione e proposta investimenti	
	F.3 – Approvazione investimenti	
	F.4 – Esecuzione investimenti	
	F.5 – Monitoraggio investimenti	
	F.6 – Gestione diretta società	
	F.7 – Gestione immobili diretta	
	F.8 – Contabilità finanziaria	Funzione Amministrazione
	F.9 – Controllo finanziario	
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	
H – Sostenibilità sistema previdenziale e adeguatezza prestazioni	H.1 – Bilancio Tecnico	Funzione studi e ricerche
	H.2 – Determinazione parametri previdenziali ed assistenziali	
	H.3 – Studi, analisi e statistiche a supporto decisioni Organi Collegiali	
	H.4 – Monitoraggio novità normative di interesse per la Cassa e la libera professione	
I – Legale	I.1 – Pareristica legale	Funzione Legale e Affari generali
	I.2 – Contenzioso amministrativo	
	I.3 – Contenzioso giurisdizionale	
	I.4 – Recupero crediti giudiziale	
	I.5 – Validazione conformità spese legali da liquidare	
L – Governance	L.1.- Processo elettorale Organi Collegiali	Presidenza/Direttore Generale
	L.2- Processo informativo Organi collegiali	
	L.3- Processo decisionale Organi Collegiali	
	L.4 – Fissazione compensi/rimborso spese/gettoni	
	L.5 – Comitati Interni	
	L.6 - Nomina/Gestione Comitato di redazione rivista e direttore responsabile	

MACROAREE	PROCESSI	OWNER
	L.7 –Attribuzione deleghe	
M – Comunicazione	M.1 - Gestione sito	Funzione Comunicazione e Relazioni Esterne
	M.2 - Gestione relazioni esterne	
	M.3 Gestione organi di stampa	
	M.4 – Gestione comunicazione	
	M.5 – Organizzazione eventi	
N - Politiche generali e monitoraggio	N.1 - Pianificazione Strategica	Presidenza/Direttore Generale
	N.2 – Controllo di gestione	Direttore Generale
	N.3 - Privacy	Presidenza/Direttore Generale
	N.4 – Sicurezza del lavoro	Presidenza/Direttore Generale
	N.5 – Prevenzione della corruzione	Funzione Internal auditing
	N.6 - Trasparenza	Funzione Internal auditing
	N.7 Internal auditing/compliance	Presidenza/Direttore Generale
O – Enti satelliti di Inarcassa	O.1 - Nomina rappresentanti Fondazione	Presidenza/Direttore Generale
	O.2 - Parking	Presidenza/Direttore Generale

ALLEGATO 2 – Catalogo degli eventi rischiosi

CATALOGO EVENTI RISCHIOSI INARCASSA		
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
	ER.2.7	Fuga di notizie circa le procedure di gara ancora non pubblicate
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

CATALOGO EVENTI RISCHIOSI INARCASSA		
CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	CODICE EVENTO RISCHIOSO	DESCRIZIONE EVENTO RISCHIOSO
	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	Inadeguata gestione degli accessi logici ai sistemi ed alle informazioni
	ER.3.7	Utilizzo o consultazione impropria di dati personali
4 - Distorsione/Inadeguatezza dei processi di valutazione e di analisi	ER.4.1	Non idonea valutazione dell'istanza e/o della fattispecie di riferimento
	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 prudentziali 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

CATALOGO EVENTI RISCHIOSI INARCASSA		
CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	CODICE EVENTO RISCHIOSO	DESCRIZIONE EVENTO RISCHIOSO
	ER.4.16	Inadeguata mappatura/misurazione dei rischi
	ER.4.17	Inadeguata inefficace/mappatura delle competenze esistenti
	ER.4.18	Mancata identificazione di necessità formative all'interno dell'ente
	ER.4.19	Non adeguata gestione del processo di "change management" nell'infrastruttura IT
	ER.4.20	Inadeguata gestione del ciclo di vita del software
	ER.4.21	Inadeguata gestione dei processi di implementazione software
	ER.4.22	Inadeguatezza applicativi commerciali alle finalità perseguite
	ER.4.23	Inadeguata valutazione/ monitoraggio del rischio paese del portafoglio investimenti
	ER.4.24	Inadeguata valutazione/monitoraggio del rischio cambio del portafoglio investimenti
	ER.4.25	Inadeguata valutazione/copertura del rischio tasso di interesse del portafoglio investimenti
	ER.4.26	Inadeguata valutazione/monitoraggio del rischio finanziario delle partecipazioni azionarie
	ER.4.27	Inadeguata valutazione/monitoraggio del rischio liquidità
	ER.4.28	Inadeguata valutazione/monitoraggio del rischio credito
	ER.4.29	Inadeguata valutazione/monitoraggio del rischio immobiliare
	ER.4.30	Inadeguata/mancata manutenzione del patrimonio immobiliare
	ER.4.31	Erronee valutazioni compiute in sede di verifica di anomalia delle offerte
	ER.4.32	Erronea valutazione dell'offerta tecnica da parte della Commissione di gara
	ER.4.33	Erroneo calcolo dell'offerta economica da parte della Commissione di gara
	ER.4.34	Applicazione distorta dei criteri di aggiudicazione della gara per manipolare l'esito
	ER.4.35	Inaccurata analisi dei fabbisogni e/ degli acquisti
	ER.4.36	Apposizione di riserve generiche a cui consegue una incontrollata lievitazione dei costi
	ER.4.37	Adozione di scelte e di piani di azione non in linea con la missione, la visione e il ruolo di Inarcassa
	ER.4.38	Inadeguata individuazione dei fabbisogni aziendali

CATALOGO EVENTI RISCHIOSI INARCASSA		
CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	CODICE EVENTO RISCHIOSO	DESCRIZIONE EVENTO RISCHIOSO
	ER.4.39	mancata/incompleta declinazione operativa e monitoraggio delle politiche di attuazione delle strategie
5 - Elusione/inadeguatezza delle procedure di controllo	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.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 servizio 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
	ER.5.15	Procedure di controllo non adeguate sui risultati
	ER.5.16	Non adeguata verifica di congruità
	ER.5.17	Inadeguata tracciabilità/documentabilità del processo decisionale e delle scelte intraprese-
	ER.5.18	Inadeguata/insufficiente attività di verifica volta ad accertare il rispetto delle normative esterne ed interne vigenti
	ER.5.19	Alterazione o omissione dei controlli e delle verifiche al fine di favorire un aggiudicatario privo dei requisiti

CATALOGO EVENTI RISCHIOSI INARCASSA		
CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	CODICE EVENTO RISCHIOSO	DESCRIZIONE EVENTO RISCHIOSO
	ER.5.20	Alterazione dei contenuti delle verifiche per pretermettere l'aggiudicatario e favorire gli operatori economici che seguono nella graduatoria
	ER.5.21	Mancata applicazione di penali e/o risoluzione del contratto per insufficiente verifica dell'effettivo stato di avanzamento lavori rispetto al cronoprogramma
	ER.5.22	Modello di controllo di gestione per l'analisi degli scostamenti Budget/Consuntivo inadeguato
	ER.5.23	Errata imputazione dei dati in contabilità analitica
	ER.5.24	Errori nella predisposizione delle dichiarazioni fiscali/o calcoli degli oneri fiscali
	ER.5.25	Ritardi nei versamenti fiscali
	ER.5.26	Errori nella raccolta e aggregazione di informazioni provenienti dai centri di costo
	ER.5.27	Errori nella liquidazione di stipendi, retribuzioni variabili, rimborsi
	ER.5.28	Mancato disegno/aggiornamento dei processi aziendali in funzione delle effettive necessità aziendali
	ER.5.29	Inadeguato recepimento delle esigenze di formalizzazione di nuove procedure dalle unità aziendali interessate
	ER.5.30	Mancata conoscenza/osservanza delle procedure e delle disposizioni da parte delle unità aziendali interessate
	ER.5.31	Errata individuazione di soluzioni organizzative idonee a fronteggiare l'innovazione ed il cambiamento, dovuta ad una errata valutazione dei costi/vincoli/benefici
6 - Riduzione/inadeguatezza 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	Inaccurata gestione della sicurezza it
	ER.6.7	Soluzioni di "business continuity" non adeguate
	ER.6.8	Inadeguato monitoraggio delle attività svolte da utenze con privilegi di amministratore

CATALOGO EVENTI RISCHIOSI INARCASSA		
CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	CODICE EVENTO RISCHIOSO	DESCRIZIONE EVENTO RISCHIOSO
		di sistema
	ER.6.9	Inadeguata gestione degli accessi fisici ai locali che custodiscono i sistemi
	ER.6.10	Inadeguata protezione del sistema informatico aziendale da intrusioni esterne
7 - Strumentalizzazione/inadeguatezza/inefficacia 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
	ER.7.4	Inadeguato presidio strategico delle attività di comunicazione
	ER.7.5	Comunicazione esterna non in linea con la missione, la visione e il ruolo di Inarcassa
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

CATALOGO EVENTI RISCHIOSI INARCASSA		
CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	CODICE EVENTO RISCHIOSO	DESCRIZIONE EVENTO RISCHIOSO
	ER.8.14	Errori/ritardi nella formalità di convocazione e gestione del CdA e del CND
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 al conseguimento di vantaggi per l'organizzazione	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.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

CATALOGO EVENTI RISCHIOSI INARCASSA		
CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	CODICE EVENTO RISCHIOSO	DESCRIZIONE EVENTO RISCHIOSO
	ER.10.19	Avanzamento non coerente con incarichi o mansioni
	ER.10.20	Introduzione di elementi modificativi nel contratto
	ER.10.21	Procedura di selezione inadeguata nella scelta dell'attuario esterno dei consulenti
	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
	ER.10.24	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari
	ER.10.25	Inadeguata formazione del personale
	ER.10.26	Comunicazione esterna non in linea con Il Piano della comunicazione deliberato dall'Associazione
	ER.10.27	Gestione di eventi non in linea con la missione istituzionale
	ER.10.28	Nomina del Responsabile del procedimento in rapporto di contiguità con imprese concorrenti p privi dei requisiti idonei o adeguati ad assicurarne la terzietà
	ER.10.29	Ricorso a sistemi alternativi di risoluzione delle controversie per favorire l'esecutore o il mancato rispetto della tracciabilità dei pagamenti
11 - Esercizio di funzioni in assenza di indipendenza, autonomia, competenza e autorizzazione	ER.11.1	Difetto di competenza/delega nella emanazione di provvedimenti
	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
	ER.11.8	Condizionamento delle decisioni assunte all'esito di procedure bonarie e/o stragiudiziali adottate da organismi partecipati dall'appaltatore
	ER.11.9	Deleghe/procure non allineate con quanto deliberato dal CdA
12 - Mancata realizzazione di un compito	ER.12.1	Mancato invio (interno o esterno) documentazione

CATALOGO EVENTI RISCHIOSI INARCASSA		
CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	CODICE EVENTO RISCHIOSO	DESCRIZIONE EVENTO RISCHIOSO
	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/Equitalia)
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 delle norme esterne ed interne e 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

CATALOGO EVENTI RISCHIOSI INARCASSA		
CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	CODICE EVENTO RISCHIOSO	DESCRIZIONE EVENTO RISCHIOSO
	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, assicurativi, contributivi, sanitari
	ER.15.10	Pagamento di un importo della prestazione diverso da quello formalmente liquidato
	ER.15.11	Erronea individuazione dell'importo dell'appalto ai fini della determinazione della normativa applicabile (sopra o sotto soglia comunitaria)
	ER.15.12	Ricorso a procedure d'urgenza o proroghe contrattuali
	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

CATALOGO EVENTI RISCHIOSI INARCASSA		
CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	CODICE EVENTO RISCHIOSO	DESCRIZIONE EVENTO RISCHIOSO
	ER.15.27	Gestione e organizzazione non accurata della banca dati interna
	ER.15.28	Mancata/inadeguata gestione delle attività volte al rispetto delle normativa esterna ed interna
	ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
	ER.15.30	Mancata predisposizione o aggiornamento dei documenti aziendali previsti per legge o adottati per etica
	ER.15.31	Implementazione tardiva o non conforme alle norme, regolamenti, direttive, ecc di nuova emissione
	ER.15.32	Mancata/errata definizione /aggiornamento dei principi contabili di riferimento per la contabilizzazione dei fatti aziendali
	ER.15.33	Liquidazione di compensi/gettoni non in linea con quanto deliberato dagli organi sociali
	ER.15.34	Violazione delle regole poste a tutela della trasparenza della procedura al fine di evitare o ritardare la proposizione di ricorsi da parte di soggetti esclusi o non aggiudicatari
	ER.15.35	Erronea scelta del modello procedurale dell'affidamento
	ER.15.36	Mancato assolvimento degli obblighi di comunicazione all'ANAC delle varianti
	ER.15.37	Elusione delle disposizioni e dei limiti di legge per la mancata valutazione dell'impiego di manodopera o incidenza del costo della stessa e/o mancata effettuazione delle verifiche obbligatorie sul sub appaltatore
	ER.15.38	Ritardo o mancata approvazione degli strumenti di programmazione acquisti
	ER.15.39	Partecipazione alla gara di soggetti sprovvisti dei requisiti di qualificazione richiesti dalla legge
	ER.15.40	Immotivata concessione di proroghe rispetto al termine fisso nel bando
	ER.15.41	Mancata/errata definizione /aggiornamento dei principi contabili di riferimento per la contabilizzazione dei fatti aziendali

CATALOGO EVENTI RISCHIOSI INARCASSA		
CATEGORIA DI EVENTO RISCHIOSO	CODICE EVENTO RISCHIOSO	DESCRIZIONE EVENTO RISCHIOSO
16 - Messa in atto di azioni tese a limitare la concorrenza nelle procedure di acquisto e di investimento	ER.16.1	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari
	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
	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	F.3 - APPROVAZIONE INVESTIMENTI	ER.8.13	Scarsa trasparenza nel processo di deliberazione
		ER.10.12	Scelte del CDA orientate ad offerte economicamente meno vantaggiose
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.5.17	Inadeguata tracciabilità/documentabilità del processo decisionale e delle scelte intraprese-
		ER.5.18	Inadeguata/insufficiente attività di verifica volta ad accertare il rispetto delle normative esterne ed interne vigenti
	F.4 - ESECUZIONE INVESTIMENTI	ER.16.12	Favoritismi verso controparti nella selezione degli investimenti
		ER.16.13	Limitazione delle 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
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.5.18	Inadeguata/insufficiente attività di verifica volta ad accertare il rispetto delle normative esterne ed interne vigenti
	F.5 - MONITORAGGIO INVESTIMENTI	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
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.5.18	Inadeguata/insufficiente attività di verifica volta ad accertare il rispetto delle normative esterne ed interne vigenti
		ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
	F.7 - 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
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.5.18	Inadeguata/insufficiente attività di verifica volta ad accertare il rispetto delle normative esterne ed interne vigenti
		ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
		ER.4.30	Inadeguata/mancata manutenzione del patrimonio immobiliare
Area rischio Medio Alta	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
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.4.16	Inadeguata mappatura/misurazione dei rischi
		ER.4.23	Inadeguata valutazione/ monitoraggio del rischio paese del portafoglio investimenti
		ER.4.24	Inadeguata valutazione/monitoraggio del rischio cambio del portafoglio investimenti
		ER.4.25	Inadeguata valutazione/copertura del rischio tasso di interesse del portafoglio investimenti
		ER.4.26	Inadeguata valutazione/monitoraggio del rischio finanziario delle partecipazioni azionarie
		ER.4.27	Inadeguata valutazione/monitoraggio del rischio liquidità
		ER.4.28	Inadeguata valutazione/monitoraggio del rischio credito
		ER.4.29	Inadeguata valutazione/monitoraggio del rischio immobiliare
		ER.5.18	Inadeguata/insufficiente attività di verifica volta ad accertare il rispetto delle normative esterne ed interne vigenti

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio Medio-Alta	F.2 -SELEZIONE E PROPOSTA INVESTIMENTI	ER.16.11	Favorire l'accesso alla selezione a controparti non idonee
		ER.16.10	Impedimento di partecipazione ad alcune controparti idonee
		ER.16.12	Favoritismi verso controparti nella selezione degli investimenti
		ER.16.13	Limitazione delle controparti nella selezione degli investimenti
		ER.1.8	Alterazione dei dati delle offerte delle candidate al CDA organo deliberante
		ER.8.12	Insufficiente pubblicità delle offerte
		ER.10.12	Scelte del CDA orientate ad offerte economicamente meno vantaggiose
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.5.18	Inadeguata/insufficiente attività di verifica volta ad accertare il rispetto delle normative esterne ed interne vigenti
	F.6 - GESTIONE DIRETTA DI SOCIETA'	ER.1.1	Manomissione documenti
		ER.12.6	Mancata segnalazione eventi negativi su determinati strumenti finanziari (gestione diretta)
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.5.18	Inadeguata/insufficiente attività di verifica volta ad accertare il rispetto delle normative esterne ed interne vigenti
		ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
	B.3 – CICLO PASSIVO PRESTAZIONI PREVIDENZIALI	ER.15.3	Non idonea acquisizione di dati anagrafici/fiscali/professionali/redditali/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

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio Medio-Alta	B.3 – CICLO PASSIVO PRESTAZIONI PREVIDENZIALI	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.4 – CICLO PASSIVO - PRESTAZIONI ASSISTENZIALI		Come B.3
	C2 - PROGETTAZIONE GARA	ER.15.11	Erronea individuazione dell'importo dell'appalto ai fini della determinazione della normativa applicabile (sopra o sotto soglia comunitaria)
		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"

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio Medio-Alta	C2 - PROGETTAZIONE GARA	ER.16.2	Specifiche tecniche idonee a restringere/falsare la concorrenza tra fornitori
		ER.8.2	Carente definizione delle specifiche tecniche
		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
		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
		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.2.7	fuga di notizie circa le procedure di gara ancora non pubblicate
		ER.15.35	Erronea scelta del modello procedurale dell'affidamento
		ER.10.28	Nomina del Responsabile del procedimento in rapporto di contiguità con imprese concorrenti privi dei requisiti idonei o adeguati ad assicurarne la terzietà
		ER.15.39	Partecipazione alla gara di soggetti sprovvisti dei requisiti di qualificazione richiesti dalla legge
	C.3 SELEZIONE DEL CONTRAENTE - VALUTAZIONE OFFERTE	ER.16.6	Scelta di fornitori non competitivi tra loro al fine di favorire uno specifico partecipante
		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

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio Medio-Alta			riferimento alla valutazione delle relazioni tecniche e/o degli elaborati per decidere i punteggi da assegnare all'offerta, con particolare progettuali
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.4.33	Erronea valutazione dell'offerta tecnica da parte della Commissione di gara
		ER.4.33	erroneo calcolo dell'offerta economica da parte della Commissione di gara
		ER.4.34	Applicazione distorta dei criteri di aggiudicazione della gara per manipolare l'esito
	C.4 SELEZIONE DEL CONTRAENTE - VERIFICA ANOMALIE	ER.5.13	Mancato rispetto dei criteri di individuazione e di verifica delle offerte anormalmente basse, anche sotto il profilo procedurale
		ER.4.31	Erronee valutazioni compiute in sede di verifica di anomalia delle offerte
	C.5 - SELEZIONE DEL CONTRAENTE - ATTIVITÀ DELLA COMMISSIONE 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
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.8.7	Violazione delle regole di pubblicità delle Commissioni
		ER.1.4	Manomissione dei plichi delle offerte al fine di modificarne il contenuto fornendo vantaggio competitivo ad uno dei concorrenti
	C.6 - SELEZIONE DEL CONTRAENTE- 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.8 - VERIFICA AGGIUDICAZIONE E STIPULA CONTRATTO	ER.5.19	Alterazione o omissione dei controlli e delle verifiche al fine di favorire un aggiudicatario privo dei requisiti
		ER.5.20	Alterazione dei contenuti delle verifiche per pretermettere l'aggiudicatario e favorire gli operatori economici che seguono nella graduatoria

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area rischio Medio Alta		ER.15.34	Violazione delle regole poste a tutela della trasparenza della procedura al fine di evitare o ritardare la proposizione di ricorsi da parte di soggetti esclusi o non aggiudicatari
		ER.15.40	Immotivata concessione di proroghe rispetto al termine fisso nel bando
		ER.10.20	Introduzione di elementi modificativi nel contratto
	E.7 - GESTIONE CASH FLOW OPERATIVO	ER.15.23	Errata determinazione
	E.8 - RECUPERO CREDITI	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/Equitalia)
	G.2 - GESTIONE APPLICATIVI	ER.3.6	Inadeguata gestione degli accessi logici ai sistemi ed alle 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
		ER.6.4	Accesso ai dati da parte di soggetti terzi non autorizzati
		ER.4.22	Inadeguatezza applicativi commerciali alle finalità perseguite
		ER.4.21	Inadeguata gestione dei processi di implementazione software
	G.3 - GESTIONE DATA BASE	ER.3.6	Inadeguata gestione degli accessi logici ai sistemi ed alle informazioni
		ER.1.9	Manomissione dati contenuti in applicativi e database (inserimento, cancellazione, alterazione)
		ER.2.5	Sottrazione dati contenuti in applicativi e database
	L.2 - PROCESSO INFORMATIVO ORGANI COLLEGIALI	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 dei gestori finanziari al CDA organo deliberante

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio Medio-Alta		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
		ER.2.2	Sottrazione di documenti
		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
	L.2 - PROCESSO INFORMATIVO ORGANI COLLEGIALI	ER.4.8	Ipotesi non coerenti o poco prudentziali per le stime del Budget
		ER.4.11	Errata rappresentazione della realtà
		ER.5.7	Procedure di controllo non adeguate
		ER.5.11	Procedure di controllo non adeguate sui dati estratti dal DB
		ER.7.3	Presentazione non corretta dei risultati
		ER.8.8	Informazione incompleta
		ER.8.9	Informazione di difficile lettura
		ER.8.10	Informazione non tempestiva
		ER.5.18	Inadeguata/insufficiente attività di verifica volta ad accertare il rispetto delle normative esterne ed interne vigenti
		ER.8.14	Errori/ritardi nella formalità di convocazione e gestione del CdA e del CND
		ER.15.28	Mancata/inadeguata gestione delle attività volte al rispetto delle normativa esterna ed interna
		ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
	M.2 - GESTIONE RELAZIONI ESTERNE	ER.2.6	Diffusione all'esterno di documenti, notizie e informazioni prima dell'ufficializzazione
		ER.7.3	Presentazione non corretta dei risultati

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio Medio-Alta		ER.4.11	Errata rappresentazione della realtà
		ER.8.8	Informazione incompleta
		ER.8.9	Informazione di difficile lettura
		ER.8.10	Informazione non tempestiva
		ER.4.13	Informazione distorta e/o manipolata
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.15.6	Mancata/ritardata o errata esecuzione di decisioni degli organi (Consiglio, Giunta, Presidente) o di sentenze
	M.3 - GESTIONE ORGANI DI STAMPA	ER.4.11	Errata rappresentazione della realtà
		ER.4.13	Informazione distorta e/o manipolata
		ER.2.6	Diffusione all'esterno di documenti, notizie e informazioni prima dell'ufficializzazione
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		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
	M.4 - GESTIONE 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
		ER.2.6	Diffusione all'esterno di documenti, notizie e informazioni prima dell'ufficializzazione
		ER.4.11	Errata rappresentazione della realtà

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
		ER.4.13	Informazione distorta e/o manipolata
		ER.8.9	Informazione di difficile lettura
		ER.8.10	Informazione non tempestiva
		ER.4.5	Utilizzo di fonti/banche dati non adeguate
		ER.4.7	Interpretazione non corretta di dati e analisi
		ER.10.26	Comunicazione esterna non in linea con Il Piano della comunicazione deliberato dall'Associazione
		ER.7.4	Inadeguato presidio strategico delle attività di comunicazione
		ER.7.5	Comunicazione esterna non in linea con la mission, la visione e il ruolo di Inarcassa
Area rischio Medio Bassa	A.1 - PROTOCOLLO IN 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

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio Medio-Bassa		ER.1.1	Manomissione documenti
		ER.2.3	Diffusione documenti
	B.1 - CICLO ATTIVO	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
		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

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio Medio-Bassa	B.2 - RISCATTI E RICONGIUNZIONI	ER.15.7	Provvedimento notificato a indirizzo inesatto
		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.5 - GESTIONE CONTATTI (CALL CENTER -NODI PERIFERICI-NUMERO VERDE DELEGATI-SERVIZI ON LINE)	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.6.4	Accesso a dati e informazioni da parte di soggetti terzi non autorizzati
		ER.9.1	Differente trattazione di istanze/fattispecie identiche

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio Medio-Bassa	C.1 – PROGRAMMAZIONE APPROVIGIONAMENTI	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	Definizione di un fabbisogno non rispondente a criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari
		ER.15.12	Ricorso a procedure d'urgenza o proroghe contrattuali
		ER.4.35	Inaccurata analisi dei fabbisogni e/ degli acquisti
		ER.15.38	Ritardo o mancata approvazione degli strumenti di programmazione acquisti
	C.7 - SELEZIONE DEL CONTRAENTE- PUBBLICITA' GARA E TRASMISSIONE DATI ANAC	ER.8.5	Mancata pubblicazione di tutti gli elementi utili per la formulazione dell'offerta
		ER.8.6	Mancata pubblicazione della gara
	C.9 – ESECUZIONE DEL CONTRATTO	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
		ER.10.20	Introduzione di elementi modificativi nel contratto
		ER.15.37	Elusione delle disposizioni e dei limiti di legge per la mancata valutazione dell'impiego di manodopera o incidenza del costo della stessa e/o mancata effettuazione delle verifiche obbligatorie sul sub appaltatore

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio Medio-Bassa		ER.5.21	Mancata applicazione di penali e/o risoluzione del contratto per insufficiente verifica dell'effettivo stato di avanzamento lavori rispetto al cronoprogramma
		ER.15.36	Mancato assolvimento degli obblighi di comunicazione all'ANAC delle varianti
		ER.4.36	Apposizione di riserve generiche a cui consegue una incontrollata lievitazione dei costi
		ER.10.29	Ricorso a sistemi alternativi di risoluzione delle controversie per favorire l'esecutore o il mancato rispetto della tracciabilità dei pagamenti
	C.10 RENDICONTAZIONE DEL CONTRATTO - COLLAUDO INTERNO E REGOLARE ESECUZIONE (CRE), COLLAUDO ESTERNO	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.11.6	Nomina di collaudatori non indipendenti
		ER.11.5	Scarsa autonomia del collaudatore (vincolo gerarchico)
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
	C.11 - NOMINA CONSULENTI	ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.14.3	Discrezionalità nella scelta di consulenti
		ER.15.28	Mancata/inadeguata gestione delle attività volte al rispetto delle normativa esterna ed interna
		ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
	D.1 - RECLUTAMENTO E SELEZIONE PERSONALE	ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.10.6	Inserimento professionalità non adeguata
		ER.10.7	Inserimento risorsa non necessaria
		ER.15.28	Mancata/inadeguata gestione delle attività volte al rispetto delle normativa esterna ed interna

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio Medio-Bassa	D.2 – FORMAZIONE	ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
		ER.10.8	Identificazione destinatario non idoneo
		ER.10.9	Contenuto dei Corsi non in linea con le esigenze formative
		ER.4.18	mancata identificazione di necessità formative all'interno dell'ente
	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
		ER.5.28	Mancato disegno/aggiornamento dei processi aziendali in funzione delle effettive necessità aziendali
		ER.5.29	Inadeguato recepimento delle esigenze di formalizzazione di nuove procedure dalle unità aziendali interessate
		ER.5.30	Mancata conoscenza/osservanza delle procedure e delle disposizioni da parte delle unità aziendali interessate
		ER.5.31	Errata individuazione di soluzioni organizzative idonee a fronteggiare l'innovazione ed il cambiamento, dovuta ad una errata valutazione dei costi/vincoli/benefici
	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
		ER.2.3	Diffusione documenti
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.5.27	errori nella liquidazione di stipendi, retribuzioni variabili, rimborsi

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area rischio Medio Bassa		ER.15.28	Mancata/inadeguata gestione delle attività volte al rispetto delle normativa esterna ed interna
		ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
	D.6 - RELAZIONI SINDACALI	ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.15.28	Mancata/inadeguata gestione delle attività volte al rispetto delle normativa esterna ed interna
		ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
	E.1 -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
		ER.5.26	errori nella raccolta ed aggregazione di informazioni provenienti dai centri di costo
	E.2 - BILANCIO CONSUNTIVO	ER.4.15	Erronea definizione dei fondi svalutazioni e dei fondi rischi
		ER.15.41	mancata/errata definizione /aggiornamento dei principi contabili di riferimento per la contabilizzazione dei fatti aziendali
	E.4 – FISCALE	ER.15.19	Inesatta dichiarazione dei redditi
		ER.5.24	Errori nella predisposizione delle dichiarazioni fiascal e/o calcoli degli oneri fiscali
		ER.5.25	Ritardi nei versamenti fiscali
	E.5 – 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

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio Medio-Bassa		ER.15.22	Liquidazioni rimborsi spese in violazione delle procedure previste
	E.6 – INCASSI	ER.3.1	Appropriazione di denaro, beni o altri valori
	F.8 - CONTABILITA' FINANZIARIA	ER.3.1	Appropriazione e/o sottrazione di denaro, beni o altri valori
		ER.15.24	Scorretta imputazione delle poste in bilancio
		ER.15.18	Non idonea/errata rilevazione e contabilizzazione degli eventi (debiti/crediti)
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.5.18	Inadeguata/insufficiente attività di verifica volta ad accertare il rispetto delle normative esterne ed interne vigenti
		ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
	F.9- CONTROLLO FINANZIARIO	ER.5.9	Inadeguato controllo di conformità del prodotto rispetto ai requisiti stabiliti in CdA
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.5.18	Inadeguata/insufficiente attività di verifica volta ad accertare il rispetto delle normative esterne ed interne vigenti
		ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
	G.1 - GESTIONE INFRASTRUTTURA IT	ER.4.20	Inadeguata gestione del ciclo di vita del software
		ER.4.19	Non adeguata gestione del processo di change management nell'infrastruttura IT
		ER.6.7	Soluzioni di business continuity non adeguate
	G.4 - GESTIONE SICUREZZA IT E GOVERNANCE	ER.4.4	Disegno del modello e del processo non idoneo
		ER.6.4	Accesso ai dati da parte di soggetti terzi non autorizzati
		ER.6.5	Utilizzo non autorizzato credenziali di accesso (interni e terzi)
		ER.6.6	Inaccurata gestione della sicurezza it
		ER.6.8	Inadeguato monitoraggio delle attività svolte da utenze con privilegi di

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area rischio Medio Bassa			amministratore di sistema
		ER.6.9	Inadeguata gestione degli accessi fisici ai locali che custodiscono i sistemi
		ER.6.10	Inadeguata protezione del sistema informatico aziendale da intrusioni esterne
		ER.4.19	Non adeguata gestione del processo di change management nell'infrastruttura IT
		ER.6.7	Soluzioni di business continuity non adeguate
	H.1 – PREDISPOSIZIONE DEL BILANCIO TECNICO ESTERNO E INTERNO	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
		ER.2.6	Diffusione all'esterno di documenti, notizie e informazioni prima dell'ufficializzazione
	H.2 – DETERMINAZIONE PARAMETRI SPECIFICI SISTEMA PREVIDENZIALE E ASSISTENZIALE	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

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio Medio-Bassa		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.3 STUDI, ANALISI E STATISTICHE A SUPPORTO DECISIONI ORGANI COLLEGIALI	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
	H.2 – DETERMINAZIONE PARAMETRI SPECIFICI SISTEMA PREVIDENZIALE E ASSISTENZIALE	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.4 MONITORAGGIO NORMATIVO	ER.8.10	Informazione non tempestiva
		ER.8.8	Informazione incompleta
		ER.4.13	Informazione distorta e/o manipolata
	I.1. - PARERISTICA LEGALEI	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 AMMINISTRATIVO	ER.10.22	Gestione del contenzioso con modalità atte a favorire il ricorrente
	I.3 - CONTENZIOSO GIURISDIZIONALE	ER.9.1	Differente trattazione di istanze/fattispecie identiche
	I.4 - RECUPERO CREDITI GIUDIZIALE	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

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area rischio Medio Bassa	I.5 – VALIDAZIONE CONFORMITA' SPESE LEGALI DA LIQUIDARE	ER.13.2	Illecito annullamento di contributi e sanzioni dovuti dal professionista
		ER.5.14	Validazione di attività non svolte o erroneamente considerate nella parcella
		ER.1.1	Manomissione documenti
		ER.1.3	Manipolazione di dati fiscali/professionali/assicurativi allo scopo di determinare un indebito vantaggio per il professionista o per l'ente
	L.1 - PROCESSO ELETTORALE ORGANI COLLEGIALI	ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		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
		ER.3.7	Utilizzo o consultazione impropria di dati personali
		ER.4.13	Informazione distorta e/o manipolata
		ER.5.11	Procedure di controllo non adeguate sui dati estratti dal DB
		ER.8.13	Scarsa trasparenza nel processo di deliberazione
		ER.14.3	Discrezionalità nella scelta di consulenti (notai)
		ER.15.25	Acquisizione dati non idonea e richiesta estrazione dati non corretta
		ER.15.27	Gestione e organizzazione non accurata della banca dati interna
		ER.15.1	Ritardata protocollazione
		ER.15.2	Erronea protocollazione
		ER.15.2	Erronea protocollazione

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area rischio Medio Bassa		ER.5.18	Inadeguata/insufficiente attività di verifica volta ad accertare il rispetto delle normative esterne ed interne vigenti
		ER.15.28	Mancata/inadeguata gestione delle attività volte al rispetto delle normativa esterna ed interna
		ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
	L 3 - PROCESSO DECISIONALE ORGANI COLLEGIALI	ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.1.7	Alterazione dei dati utilizzati dagli Organi collegiali per le scelte di allocazione delle risorse
		ER.3.3	Utilizzo di fondi di bilancio per finalità diverse da quelle di destinazione
		ER.5.7	Procedure di controllo non adeguate
		ER.8.13	Scarsa trasparenza nel processo di deliberazione
		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.10.6	Inserimento professionalità non adeguata
		ER.10.7	Inserimento risorsa non necessaria
		ER.10.10	Assegnazione incarichi o mansioni non coerenti con inquadramento
		ER.10.18	Avanzamento professionalità non adeguata
		ER.10.19	Avanzamento non coerente con incarichi o mansioni
		ER.11.1	Difetto di competenza/delega nella emanazione di provvedimenti
		ER.5.17	Inadeguata tracciabilità/documentabilità del processo decisionale e delle scelte intraprese-
		ER.5.18	Inadeguata/insufficiente attività di verifica volta ad accertare il rispetto delle normative esterne ed interne vigenti
		ER.15.28	Mancata/inadeguata gestione delle attività volte al rispetto delle

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio Medio-Bassa			normativa esterna ed interna
		ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
	L.4 - FISSAZIONE COMPENSI/RIMBORSO SPESE GETTONI	ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.8.13	Scarsa trasparenza nel processo di deliberazione
		ER.15.28	Mancata/inadeguata gestione delle attività volte al rispetto delle normativa esterna ed interna
		ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
		ER.15.33	Liquidazione di compensi/gettoni non in linea con quanto deliberato dagli organi sociali
	M.1 - GESTIONE SITO	ER.7.3	Presentazione non corretta dei risultati
		ER.2.6	Diffusione all'esterno di documenti, notizie e informazioni prima dell'ufficializzazione
		ER.4.11	Errata rappresentazione della realtà
		ER.4.13	Informazione distorta e/o manipolata
		ER.8.9	Informazione di difficile lettura
		ER.8.10	Informazione non tempestiva
		ER.4.7	Interpretazione non corretta di dati e analisi
		ER.10.26	Comunicazione esterna non in linea con Il Piano della comunicazione deliberato dall'Associazione
	M.5- ORGANIZZAZIONE EVENTI	ER.10.26	Comunicazione esterna non in linea con Il Piano della comunicazione deliberato dall'Associazione
		ER.10.27	Gestione di eventi non in linea con la mission istituzionale
		ER.16.4	Definizione specifiche contrattuali al fine di favorire un determinato fornitore
		ER.16.6	Scelta di fornitori non competitivi tra loro al fine di favorire uno specifico partecipante

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio Medio-Bassa		ER.16.7	Autorizzazioni di spesa con riferimento a capitolati, bandi, disciplinari e contratti definiti per fornitore
		ER.16.11	Favorire l'accesso alla selezione a controparti non idonee
	N.1- PIANIFICAZIONE STRATEGICA	ER.8.13	Scarsa trasparenza nel processo di deliberazione
		ER..4.37	adozione di scelte e di piani di azione non in linea con la mission, la visione e il ruolo di Inarcassa
		ER..4.38	Inadeguata individuazione dei fabbisogni aziendali
		ER..4.39	mancata /incompleta declinazione operativa e monitoraggio delle politiche di attuazione delle strategie
	N.2- CONTROLLO DI GESTIONE	ER.3.3	Utilizzo di fondi di bilancio per finalità diverse da quelle di destinazione
		ER.5.7	Procedure di controllo non adeguate
		ER.5.11	Procedure di controllo non adeguate sui dati estratti dal DB
		ER.7.3	Presentazione non corretta dei risultati
		ER. 4.39	mancata /incompleta declinazione operativa e monitoraggio delle politiche di attuazione delle strategie
		ER.5.26	errori nella raccolta e aggregazione di informazioni provenienti dai centri di costo
		ER.5.22	modello di controllo di gestione per l'analisi degli scostamenti Budget/Consuntivo inageguato
		ER.5.23	errata imputazione dei dati in contabilità analitica
		ER.5.32	mancata/errata predisposizione di report per il vertice aziendale
	N.3 - PRIVACY	ER.4.16	Inadeguata mappatura/misurazione dei rischi
		ER.15.28	Mancata/inadeguata gestione delle attività volte al rispetto delle normativa esterna ed interna
		ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
		ER.15.30	Mancata predisposizione o aggiornamento dei documenti aziendali previsti per legge o adottati per etica

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio Medio Bassa	N.5 - PREVENZIONE CORRUZIONE	ER.15.31	Implementazione tardiva o non conforme alle norme, regolamenti, direttive, ecc di nuova emissione
		ER.5.18	Inadeguata/insufficiente attività di verifica volta ad accertare il rispetto delle normative esterne ed interne vigenti
		ER.4.16	Inadeguata mappatura/misurazione dei rischi
		ER.15.28	Mancata/inadeguata gestione delle attività volte al rispetto delle normativa esterna ed interna
		ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
		ER.15.30	Mancata predisposizione o aggiornamento dei documenti aziendali previsti per legge o adottati per etica
		ER.15.31	Implementazione tardiva o non conforme alle norme, regolamenti, direttive, ecc di nuova emissione
		ER.5.18	Inadeguata/insufficiente attività di verifica volta ad accertare il rispetto delle normative esterne ed interne vigenti
	N.6 - TRASPARENZA	ER.4.16	Inadeguata mappatura/misurazione dei rischi
		ER.15.28	Mancata/inadeguata gestione delle attività volte al rispetto delle normativa esterna ed interna
		ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
		ER.15.30	Mancata predisposizione o aggiornamento dei documenti aziendali previsti per legge o adottati per etica
		ER.15.31	Implementazione tardiva o non conforme alle norme, regolamenti, direttive, ecc di nuova emissione
		ER.5.18	Inadeguata/insufficiente attività di verifica volta ad accertare il rispetto delle normative esterne ed interne vigenti
	N. 7 INTERNAL AUDITING/COMPLIANCE	ER.4.16	Inadeguata mappatura/misurazione dei rischi
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.1.10	Manipolazione dei dati di natura qualitativa e quantitativa, dei dati di input e dei risultati
		ER.2.3	Diffusione documenti
		ER.2.4	Diffusione informazioni a soggetti terzi

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio Medio Bassa		ER.15.28	Mancata/inadeguata gestione delle attività volte al rispetto delle normativa esterna ed interna
		ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
		ER.15.30	Mancata predisposizione o aggiornamento dei documenti aziendali previsti per legge o adottati per etica
		ER.8.15	Inadeguato flusso informativo agli Organi Collegiali
Area di rischio Bassa	A.2 - PROTOCOLLO USCITA	ER.12.1	Mancato invio (interno o esterno) documentazione
		ER.1.2	Manomissione contenuto del plico
	D.3 – GESTIONE E SVILUPPO PERSONALE	ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.10.10	Assegnazione incarichi o mansioni non coerenti con inquadramento
		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
	E.3 - CONTABILITA'	ER.15.18	Non idonea/errata rilevazione e contabilizzazione degli eventi (debiti/crediti)
	L.5 - COMITATI INTERNI	ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.10.6	Inserimento professionalità non adeguata
		ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
		ER.15.33	Liquidazione di compensi/gettoni non in linea con quanto deliberato dagli organi sociali
	L.6. - NOMINA/GESTIONE COMITATO DI REDAZIONE RIVISTA	ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.10.6	Inserimento professionalità non adeguata
		ER.8.13	Scarsa trasparenza nel processo di deliberazione
		ER.10.26	Comunicazione esterna non in linea con Il Piano della comunicazione deliberato dall'Associazione

AREE DI RISCHIO	PROCESSI	CODICE E.R.	EVENTI RISCHIOSI
Area di rischio Bassa	L.7 – ATTRIBUZIONE DELEGHE	ER. 7.5	Comunicazione esterna non in linea con la mission, la visione e il ruolo di Inarcassa
		ER.11.1	Difetto di competenza/delega nella emanazione di provvedimenti
		ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.8.13	Scarsa trasparenza nel processo di deliberazione
		ER.11.9	deleghe/procure non allineate con quanto deliberato dal CdA
	N.4 - SICUREZZA LAVORO	ER.6.3	Non rispetto delle disposizioni normative in tema di sicurezza lavoro
		ER.4.16	Inadeguata mappatura/misurazione dei rischi
		ER.15.28	Mancata/inadeguata gestione delle attività volte al rispetto delle normativa esterna ed interna
		ER.15.29	Sistema procedurale non conforme/non aggiornato alla normativa esterna ed interna vigenti
		ER.15.30	Mancata predisposizione o aggiornamento dei documenti aziendali previsti per legge o adottati per etica
		ER.15.31	Implementazione tardiva o non conforme alle norme, regolamenti, direttive, ecc di nuova emissione
		ER.5.18	Inadeguata/insufficiente attività di verifica volta ad accertare il rispetto delle normative esterne ed interne vigenti
	O.1 - NOMINA RAPPRESENTANTI FONDAZIONE	ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.8.15	Inadeguato flusso informativo agli Organi Collegiali
	O.2 - PARKING	ER.11.7	Presenza di conflitti di interesse
		ER.15.28	Mancata/inadeguata gestione delle attività volte al rispetto delle normativa esterna ed interna
		ER.8.15	Inadeguato flusso informativo agli Organi Collegiali

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.1 - CICLO ATTIVO B.2 – RISCATTI E RICONGIUNZIONI B.3 - CICLO PASSIVO - PRESTAZIONI PREVIDENZIALI B.4 - CICLO PASSIVO - PRESTAZIONI ASSISTENZIALI B5- GESTIONE CONTATTI (CALL CENTER -NODI PERIFERICI-NUMERO VERDE DELEGATI-SERVIZI ON LINE-COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE)	▪ 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). ▪ Controlli a campione ex ante da parte di ruolo dedicato della struttura – supervisore (<i>misura valida solo per i processi B.3 – Ciclo passivo – Prestazioni previdenziali e B.4 Ciclo passivo –Prestazioni assistenziali</i>). ▪ Verifiche a campione tramite Audit interno e Società di Revisione. ▪ Codice etico.

MACROAREA C - APPROVVIGIONAMENTO BENI E SERVIZI	
Processi	Misure a presidio del rischio già esistenti all'interno dell'ente
C.1 –PROGRAMMAZIONE C.2 - PROGETTAZIONE GARA C.3 - SELEZIONE DEL CONTRAENTE VALUTAZIONI OFFERTE C.4 - SELEZIONE DEL CONTRAENTE VERIFICA ANOMALIE C.5 - SELEZIONE DEL CONTRAENTE- ATTIVITA' DELLA COMMISSIONE DI GARA C.6 - SELEZIONE DEL CONTRAENTE- REVOCA DEL BANDO C.7 - SELEZIONE DEL CONTRAENTE - PUBBLICITA GARA E TRASMISSIONE DATI ANAC C.8 - VERIFICA AGGIUDICAZIONE E STIPULA CONTRATTO C.9 – ESECUZIONE C.10 –RENDICONTAZIONE DEL CONTRATTO - COLLAUDO INTERNO ED ESTERNO E REGOLARE ESECUZIONE C.11- NOMINA CONSULENTI	▪ 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. ▪ 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". ▪ Inserimento del Patto di integrità e del Codice Etico dell'Associazione tra la documentazione di gara.

MACROAREA E – PROCESSI AMMINISTRATIVI	
Processi	Misure a presidio del rischio già esistenti all'interno dell'ente
E.5– PAGAMENTI	▪ Scadenario dei pagamenti. ▪ Regole procedurali all'interno del sistema informatico con evidenza delle anomalie. ▪ Verifiche a campione tramite Audit del Collegio dei Revisori e della Funzione di Internal Auditig. ▪ Codice etico.
E.7 – GESTIONE CASH FLOW OPERATIVO	▪ Stime effettuate su serie storiche. ▪ Analisi delle stime sulla base di eventi che possono influenzarle. ▪ Monitoraggio delle stime. ▪ Codice etico.
E.8 – RECUPERO CREDITI	▪ Segregazione del processo in diversi centri di responsabilità. ▪ Inibizione di accoglienza di ipotesi transattiva agli uffici ivi compresa la dirigenza. ▪ Subordinazione della regolarità contributiva alla liquidazione delle

	prestazioni con separazione tra gli uffici che sovrintendono le due attività. ▪ Verifica della regolarità contributiva attraverso procedure automatiche per rilascio della certificazione contributiva. ▪ Per recupero crediti e soglie determinate affidamento a legali esterni. ▪ Codice etico.
--	--

MACROAREA F – PATRIMONIO	
Processi	Misure a presidio del rischio già esistenti all'interno dell'ente
F.1 – RISK MANAGEMENT	▪ 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. ▪ Adozione Codice etico.
F.2 –SELEZIONE E PROPOSTA INVESTIMENTI	▪ 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. ▪ Coinvolgimento nella proposta di Cash flow disponibile per l'investimento di più unità organizzative (DIP e Funzione Amministrazione). ▪ Adozione Codice Etico. ▪ Controllo di III livello a campione effettuato dalla Funzione di Internal Auditing.
F.3 – APPROVAZIONE INVESTIMENTI	▪ Deliberazione presa da più soggetti (maggioranza del CDA). ▪ Presenza del verbale della seduta e della deliberazione. ▪ Presenza degli Organi di Controllo in CDA. ▪ Controllo di III livello a campione effettuato dalla Funzione di Internal Auditing.
F.4 – ESECUZIONE INVESTIMENTI	▪ 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.

	▪ Adozione Codice Etico. ▪ Controllo di III livello a campione effettuato dalla Funzione di Internal Auditing.
F.5 – MONITORAGGIO INVESTIMENTI	▪ Manuale del Processo di investimento adottato da Inarcassa ▪ Coinvolgimento nel processo di più risorse interne con inquadramenti differenti. ▪ Coinvolgimento nel processo di soggetti esterni quali il risk manager e la banca depositaria ▪ Adozione Codice Etico.
F.6 – GESTIONE DIRETTA SOCIETÀ	▪ Coinvolgimento nel processo di più risorse interne con inquadramenti differenti. ▪ Adozione Codice Etico.
F.7 – GESTIONE IMMOBILI DIRETTA	▪ Manuale di Controllo della Gestione Finanziaria adottato da Inarcassa. ▪ Coinvolgimento nel processo di più risorse interne con inquadramenti differenti ▪ Adozione Codice Etico.
F.8 – CONTABILITÀ FINANZIARIA	▪ 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. ▪ Codice etico.
F.9 – CONTROLLO FINANZIARIO	▪ Controllo di I livello effettuato dall'ufficio (conformità dell'operato della direzione patrimonio rispetto a quanto deliberato in CdA). ▪ Controllo a campione e viene effettuato dalla società di revisione in occasione della certificazione del bilancio. ▪ Codice etico.

MACROAREA G – PROCESSI INFORMATICI	
Processi	Misure a presidio del rischio già esistenti all'interno dell'ente
G.1 – GESTIONE INFRASTRUTTURA G.2 – GESTIONE APPLICATIVI G.3 - GESTIONE DATA BASE G.4 - GESTIONE SICUREZZA E GOVERNANCE	- 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”. - Definizione della policy di accesso dei fornitori ai sistemi. - Adozione delle tecnologie: Firewall, IPS (Intrusion Prevention System); Antivirus, Anti malware, Filtraggio dei contenuti. - Procedura per la gestione del cambiamento aventi un impatto sui sistemi IT - Codice etico

MACROAREA L – GOVERNANCE	
Processi	Misure a presidio del rischio già esistenti all'interno dell'ente
L.1 - PROCESSO ELETTORALE ORGANI COLLEGIALI	- Normativa e Statuto - Regolamento sulle modalità di votazione per le elezioni dei componenti del Comitato Nazionale dei Delegati di Inarcassa. - Coinvolgimento nel processo di più risorse esterne con inquadramenti differenti. Nomina da parte del Presidente Inarcassa del Presidente del seggio scelto tra iscritti che dichiarano di non candidarsi alla carica di Delegato ; Nomina da parte del Presidente del seggio del Vice Presidente del seggio tra gli appartenenti alla categoria professionale (non candidati) diversa da quella di appartenenza del Presidente e degli scrutatori (non candidati) in pari numero per entrambe le categorie; Ubicazione dei seggi elettorali presso studi notarili che registrano le buste contenenti le schede di votazione pervenute/consegnate - Regolamento interno per le riunioni del CND - Presenza degli Organi di Controllo in CDA e in CND. - Presenza del verbale della seduta e della deliberazione
L.2 - PROCESSO INFORMATIVO ORGANI COLLEGIALI	Normativa e Statuto

MACROAREA L – GOVERNANCE	
Processi	Misure a presidio del rischio già esistenti all'interno dell'ente
	- Regolamento interno per le riunioni del CND - Coinvolgimento nel processo di più risorse interne con inquadramenti differenti - Presenza del verbale della seduta e della deliberazione. - Presenza degli Organi di Controllo in CDA, GE e CND.
L.3 - PROCESSO DECISIONALE ORGANI COLLEGIALI	- Deliberazione presa da più soggetti (maggioranza del CDA, GE e CND). - Presenza del verbale della seduta e della deliberazione. - Presenza degli Organi di Controllo in CDA, GE e CND. - Vigilanza Ministeri, Autorità, Corte dei Conti, Commissione Bicamerale di Controllo - Reportistica aziendale
L.4 - FISSAZIONE COMPENSI /RIMBORSO SPESE/GETTONI	- Normativa e Statuto - Deliberazione presa da più soggetti (maggioranza del CDA e CND). - Presenza del verbale della seduta e della deliberazione. - Presenza degli Organi di Controllo in CDA e CND.
L.5 - COMITATI INTERNI	- Normativa e Statuto - Regolamento interno per le riunioni del CND - Coinvolgimento nel processo di più risorse interne al CND con inquadramenti differenti - Deliberazione presa da più soggetti (maggioranza del CND) - Presenza degli Organi di Controllo in CND.
L.6 – NOMINA/GESTIONE COMITATO DI REDAZIONE RIVISTA	- Normativa e Statuto - Deliberazione presa da più soggetti (maggioranza) per la nomina del Direttore Responsabile ed il Comitato di Redazione della Rivista stabilendone i relativi emolumenti. - Presenza del verbale della seduta e della deliberazione. - Presenza degli Organi di Controllo .
L.7 - ATTRIBUZIONE DELLE DELEGHE	- Normativa e Statuto - Deliberazione presa da più soggetti (maggioranza del CDA). - Presenza del verbale della seduta e della deliberazione. - Presenza degli Organi di Controllo in CDA - Report deleghe

MACROAREA M – COMUNICAZIONE	
Processi	Misure a presidio del rischio già esistenti all'interno dell'ente
M.1 - GESTIONE SITO M.2 - GESTIONE RELAZIONI ESTERNE M.3 - GESTIONE ORGANI DI STAMPA M.4 - GESTIONE COMUNICAZIONE M.5 – ORGANIZZAZIONE EVENTI	▪ Coinvolgimento nel processo di più risorse interne con inquadramenti differenti. ▪ Adozione di un Piano della Comunicazione adottato dal Consiglio di Amministrazione; ▪ Codice etico

MACROAREA N – POLITICHE GENERALI E MONITORAGGIO	
Processi	Misure a presidio del rischio già esistenti all'interno dell'ente
N.1 – PIANIFICAZIONE STRATEGICA	▪ Normativa e Statuto ▪ Coinvolgimento nel processo di più risorse interne con inquadramenti differenti ▪ Report deleghe ▪ Presenza organi di controllo in CdA e CND ▪ Deliberazione presa da più soggetti (maggioranza) ▪ Reportistica ▪ Codice etico
N.2 CONTROLLO DI GESTIONE	▪ Codice etico ▪ Formazione del personale ▪ Reporting al Vertice ▪ Coinvolgimento nel processo di più risorse interne con inquadramenti differenti
N.3 – PRIVACY	▪ 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 -

MACROAREA N – POLITICHE GENERALI E MONITORAGGIO	
Processi	Misure a presidio del rischio già esistenti all'interno dell'ente
	Regolamento per l'uso delle risorse tecnologiche nel rispetto del D.Lgs. 196/03". ▪ Definizione della policy di accesso dei fornitori ai sistemi. ▪ Adozione delle tecnologie: Firewall, IPS (Intrusion Prevention System); Antivirus, Anti malware, Filtraggio dei contenuti ▪ Codice etico. ▪ Formazione del personale
N.4 - SICUREZZA LAVORO	▪ formazione del personale su sicurezza. ▪ Adozione del Piano di emergenza ed evacuazione ai sensi del D.Lgs. 81/2008 – DM 10.03.98 ▪ Organigramma sicurezza ▪ .Codice etico
N.5 PREVENZIONE CORRUZIONE	▪ Adozione Piano triennale prevenzione corruzione e della trasparenza ▪ Aggiornamento annuale Piano Anticorruzione ▪ Sezione Amministrazione Trasparente sito istituzionale ▪ Codice etico ▪ Formazione del personale
N.6 TRASPARENZA	▪ Adozione Piano triennale prevenzione corruzione e della trasparenza ▪ Aggiornamento annuale Piano prevenzione corruzione e della trasparenza ▪ Sezione Amministrazione Trasparente nel sito istituzionale ▪ Accesso civico e documentale ▪ Codice etico ▪ Formazione del personale
N.7 INTERNAL AUDITING/COMPLIANCE	▪ Mandato di audit ▪ Adozione Piano triennale di Audit ▪ Aggiornamento annuale Piano Audit ▪ Codice etico ▪ Formazione del personale

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/Procedura per l'accesso civico	Entro dicembre 2017	Consiglio di Amministrazione/Direzione Generale/Funzione Internal Auditing	▪ Predisposizione regolamento/procedura (SI/NO) ▪ N° di accessi civici esercitati dagli stakeholder
		Elaborazione del modello per l'esercizio dell'accesso civico e predisposizione del Registro degli accessi			
		Pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" della documentazione relativa all'accesso civico			
	Responsabilità sociale Inarcassa: predisposizione del Bilancio Sociale	Identificazione degli Stakeholder chiave e degli indicatori	Entro giugno 2017	Consiglio di Amministrazione/Direzione Generale/Funzione Internal Auditing	▪ Predisposizione Bilancio sociale (SI/NO)
		Creazione matrice Missioni/attività/funzioni/	Entro giugno 2017		
		Definizione struttura e contenuto del Bilancio	Entro luglio 2017		
		Predisposizione prototipo del bilancio sociale 2016	Entro ottobre 2017		
		Utilizzo del bilancio sociale in chiave di stakeholder engagement	Entro novembre 2017		
		Adozione bilancio sociale 2017	Entro dicembre 2018		

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	Audit sulle attività svolte	Avvio incarico: Ricognizione preliminare- definizione obiettivi e ambito di copertura – predisposizione del programma di lavoro- avvio comunicazione preliminare	annuale	Funzione Internal Auditing	- N° di audit realizzati - N° di audit con esito positivo/Tot. audit realizzati
		Conduzione incarico: Pianificazione e sviluppo di audit integrato- Identificazione e applicazione standard			
		Conduzione incarico: identificazione e valutazione controlli- raccolta dati- analisi e interpretazione delle evidenze- gestione carte di lavoro- conclusioni e raccomandazioni-			
		Redazione del report e chiusura dell'incarico, monitoraggio esiti			
	Integrazione delle misure proposte dall'ANAC nelle procedure interne	Aggiornamento e revisione delle vigenti procedure su gare e contratti	2017-2018	Ufficio Contratti	Procedure gare e contratti aggiornate (SI/NO)
	Costituzione dell'Area di supporto al RUP	Costituzione dell'area per il supporto al RUP dell'associazione al fine di assicurare il corretto assolvimento degli adempimenti previsti dalla normativa	Entro 2017	Direzione Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi	Costituzione Ufficio (SI/NO)

MISURE A PRESIDIO DEL RISCHIO NELLA MACROAREA F – PATRIMONIO					
PROCESSO	MISURA PROPOSTA	FASI PER L’ATTUAZIONE	TEMPI DI REALIZZAZIONE	SOGGETTO RESPONSABILE DELL’ATTUAZIONE DELLA MISURA	INDICATORE DI MONITORAGGIO
F.2 – SELEZIONE E PROPOSTA INVESTIMENTI F.3 – APPROVAZIONE INVESTIMENTI	Audit sulle attività svolte	Avvio incarico: Ricognizione preliminare- definizione obiettivi e ambito di copertura – predisposizione del programma di lavoro- avvio comunicazione preliminare	2017	Funzione Internal Auditing	- N° di audit realizzati - N° di audit con esito positivo/Tot. audit realizzati
F.5 _MONITORAGGIO INVESTIMENTI F.6 – GESTIONE DIRETTA SOCIETA F.7 – GESTIONE IMMOBILI DIRETTA		Conduzione incarico: Pianificazione e sviluppo di audit integrato- identificazione e applicazione standard			
		Conduzione incarico: identificazione e valutazione controlli- raccolta dati- analisi e interpretazione delle evidenze- gestione carte di lavoro- conclusioni e raccomandazioni-			
			Redazione del report e chiusura dell’incarico, monitoraggio esiti		
F.4 ESECUZIONE INVESTIMENTI	Coinvolgimento nella stesura del Contratto della Funzione Legale oltre al consulente legale esterno (ove necessario)	Revisione Manuale di Controllo della Gestione finanziaria	Entro Dicembre 2017	Direzione Patrimonio	Revisione manuale (SI/NO)

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.4 - CICLO PASSIVO - PRESTAZIONI ASSISTENZIALI	Audit dei provvedimenti adottati per la verifica della conformità formale e sostanziale alla normativa, alle procedure ed alla Carta dei Servizi	Avvio incarico: Ricognizione preliminare- definizione obiettivi e ambito di copertura – predisposizione del programma di lavoro- avvio comunicazione preliminare	2017	Funzione Internal Auditing	- N° di audit realizzati - N° di audit con esito positivo/Tot. audit realizzati
		Conduzione incarico: Pianificazione e sviluppo di audit integrato- Identificazione e applicazione standard			
		Conduzione incarico: identificazione e valutazione controlli- raccolta dati- analisi e interpretazione delle evidenze- gestione carte di lavoro- conclusioni e raccomandazioni- Redazione del report e chiusura dell'incarico, monitoraggio esiti			
B.1 - CICLO ATTIVO B.3 - CICLO PASSIVO - PRESTAZIONI PREVIDENZIALI	Audit dei provvedimenti adottati per la verifica della conformità formale e sostanziale alla normativa, alle procedure ed alla Carta dei Servizi	Monitoraggio evidenze di audit 2016	2018-2019	Funzione Internal Auditing	- N° di follow up realizzati - N° di follow up con esito positivo/Tot. Follow up realizzati
B5- GESTIONE CONTATTI (CALL CENTER -NODI PERIFERICI-NUMERO VERDE DELEGATI-SERVIZI ON LINE-COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE)	Sviluppo integrato di una reportistica di feedback	Strutturare un processo integrato di raccolta e trasmissione alle aree competenti di feedback qualitativi da parte degli Associati	2017	Direzione Attività Istituzionali	Sviluppo reportistica di feedback (SI/NO)
	Re visione della comunicazione scritta verso gli Associati	Revisione dei modelli di comunicazione scritta mirato ad una maggiore chiarezza ed efficacia	2017	Direzione Attività Istituzionali	N° di comunicazioni revisionate sul totale

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.7 – GESTIONE CASH FLOW OPERATIVO	Strutturazione del processo di determinazione del cash flow	Analisi delle attuali modalità di determinazione del cash flow operativo	Entro Dicembre 2017	Funzione Amministrazione	Predisposizione procedura (SI/NO)
		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			
E.8 – RECUPERO CREDITI	Recupero della massa creditizia: affidamento a terzi	Affidamento a recupero da parte di terzi le massime somme nei limiti della spesa per recupero crediti prevista a budget 2017	Entro Dicembre 2017	Funzione Amministrazione	Importo affidato a recupero /importo totale affidabile

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	Revisione procedura Gestione utenti e ruoli	Mappatura utenze e ruoli in essere	Entro Dicembre 2017	Direzione Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi	- Livello di attuazione della procedura di aggiornamento gestione utenti e ruoli - N° di interventi di aggiornamento realizzati
		Definizione logiche di creazione e mantenimento			
		Definizione modalità operative di creazione utenze			
		Credenziali di accesso a sistemi e servizi IT			
		Modalità di invio credenziali di accesso			
		Modifica di gestione e manutenzione Password			

ISURE 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
	Procedura per il controllo automatico tramite badge	Definizione ed implementazione delle regole di controllo	Entro Dicembre 2017	Direzione Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi	▪ Livello di attuazione della Procedura mediante monitoraggio periodico del corretto funzionamento
Tutti i processi della macroarea PROCESSI INFORMATICI	Procedura di disaster recovery	Identificazione delle linee guida	Entro Dicembre 2017	Direzione Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi	▪ Test periodico di disaster recovery
		Predisposizione procedura	Entro Dicembre 2018		
		Implementazione a sistema	Entro Dicembre 2019		
Tutti i processi della macroarea PROCESSI INFORMATICI	Gestione progetti	Predisposizione di linee guida per le modalità di gestione, programmazione e pianificazione dei progetti	Entro Dicembre 2017	Direzione Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi	▪ Livello di attuazione della procedura contenuta nell'Ods 754/17
	Manutenzione applicazioni	Predisposizione di linee guida di gestione dei service desk	Entro Dicembre 2017	Direzione Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi	▪ Livello di ottimizzazione del processo di raccolta delle richieste internet e delle richieste provenienti da altre fonti (inarcassa reclami, call center, etc..)
		Predisposizione procedura	Entro Dicembre 2018		
		Implementazione a sistema	Entro Dicembre 2019		

MISURE A PRESIDIO DEL RISCHIO NELLA MACROAREA L – GOVERNANCE					
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 GOVERNANCE	Codice etico	Integrazione Codice etico con il tema della governance	Entro il 2017	Consiglio di Amministrazione/Direzione Generale	Predisposizione Codice etico integrato con la governance (SI/NO)
	Incompatibilità e inconferibilità/attività successive alla cessazione di servizio per incarichi dirigenziali	Adozione di dichiarazioni di assenza di incarichi o titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione e di insussistenza di cause di inconferibilità/incompatibilità ai sensi del D.Lgs. 39/2013 da rinnovarsi annualmente	Entro il 2017	Direzione Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi/Funzioni e Internal Auditing	Adozione Dichiarazioni insussistenza di cause di inconferibilità /incompatibilità ai sensi del D.Lgs. 39/2013 (SI/NO)

MISURE A PRESIDIO DEL RISCHIO NELLA MACROAREA M – COMUNICAZIONE					
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 COMUNICAZIONE	PIANO DELLA COMUNICAZIONE 2016-2019	Attuazione piano della comunicazione	2017-2019	Funzione Comunicazione	Realizzazione attività previste nel Piano della Comunicazione (SI/NO)