

UNI ISO 37001

Novembre 2018

Dott. Salvatore Mattei

salmattei@gmail.com

Definizione di corruzione

“Corruzione”: dal latino “corrumpere” – “rompere con”.

La corruzione rappresenta quindi una rottura delle regole fondamentali che porta alla inevitabile rottura delle relazioni con i cittadini e della fiducia reciproca.

Definizione di corruzione (ANAC)

“MALADMINISTRATION”

Intesa quale assunzione di decisioni (di assetto di interessi a conclusione di procedimenti, di determinazioni di fasi interne a singoli procedimenti, di gestione di risorse pubbliche) devianti dalla cura dell’interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari.

Occorre, cioè, avere riguardo ad atti e comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell’interesse pubblico e pregiudicano l’affidamento dei cittadini nell’imparzialità delle amministrazioni e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse

Definizione di corruzione (ISO 37001)

Corruzione nel settore pubblico, privato e del no profit.

Si applica soltanto alla corruzione*:

Offrire, promettere, fornire, accettare o richiedere un vantaggio indebito di qualsivoglia valore (che può essere economico o non economico), direttamente o indirettamente e indipendentemente dal luogo, violando la legge vigente, come incentivo o ricompensa per una persona ad agire o a omettere azioni in relazione alla prestazione delle mansioni di quella persona.

**Si pagamenti agevolativi, no estorti.*

La definizione di cui sopra è una definizione generica. Il significato del termine corruzione è definito dalla legge anti-corruzione applicabile all'organizzazione e dal sistema di gestione per la prevenzione della corruzione progettato dall'organizzazione”

Panorama delle legislazioni anticorruzione

- Internazionale
- Unione Europea
- Nazionale

Convenzioni Internazionali

Convenzioni Unione Europea

- ✓ Convenzione in materia di lotta contro la corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali, 1997 (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico OCSE)
- ✓ Convenzione delle Nazioni Unite (*UNCAC United Nations Convention against corruption*) contro la corruzione (2005)
- ✓ Convenzione di Bruxelles 26 Maggio 1997 sulla lotta contro la corruzione dei funzionari della C.E. e degli stati membri

Legislazioni Nazionali

- ✓ Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) 1977
- ✓ UK Bribery Act 2011
- ✓ Ley Organica 2015
- ✓ Sapin II 2017
- ✓ Leggi anticorruzione

UK Bribery act

In vigore da Luglio 2011, la UKBA si applica ad enti e società («commercial organizations») inglesi, operanti sia all'interno sia fuori dal Regno Unito e agli enti e società non inglesi che svolgono attività, o parte delle attività, nel Regno Unito.

Si applica in presenza di:

- ✓ *Corruzione attiva pubblica e privata (section1)*
- ✓ *Corruzione passiva pubblica e privata (section2)*
- ✓ *Corruzione di un pubblico funzionario straniero (section6)*

Se è mancata la prevenzione della corruzione da parte dell'ente (section7)

I reati devono essere compiuti *nell'interesse* dell'organizzazione (anche nel caso in cui non ne consegua un effettivo vantaggio) da persone che abbiano con l'ente una *relazione qualificata* («associated persons») o che agiscano in nome e per conto dello stesso.

Analogia con la 231/01 sia con riferimento ai reati sia con riferimento ai presupposti di applicabilità ed esonero dalla responsabilità degli enti.

US FCPA

Destinatari:

- ✓ Società che vendono/comprano titoli negli Stati Uniti e loro funzionari, direttori, dipendenti, agenti e azionisti
- ✓ Persone/società statunitensi/residenti negli stati Uniti e loro funzionari, direttori, dipendenti, agenti e azionisti
- ✓ Persone e società diverse da quelle sopraindicate ma che compiono atti nel territorio degli Stati uniti

US FCPA

La normativa **sanziona il pagamento, l'offerta o la promessa di pagamento anche in modo indiretto** (mediante ad es. il coinvolgimento di «third part» o «other person») purché realizzato con un intervento corruttivo, a favore di pubblici ufficiali stranieri, finalizzato ad ottenere o mantenere un affare.

Il FCPA contempla, inoltre, **una serie di disposizioni contabili** che impongono alla società di tenere un'accurata contabilità nonché di implementare adeguati sistemi di controllo interno che sovrintendono a tutte le operazioni, non solo a quelle che potrebbero violare le disposizioni anti-bribery.

Accreditamento delle terze parti:

Si tratta di identificare, non solo il profilo anagrafico e patrimoniale ma anche l'aspetto etico, l'eventuale situazione di (anche solo potenziale) di conflitto di interesse, nonché «tutte le informazioni utili per la migliore conduzione del rapporto»

Sapin II

La legge si applica ai casi di corruzione:

- Delle società francesi e
- Delle società straniere che esercitano tutte o alcune delle proprie attività sul territorio francese (tramite subsidiaries)

Le società con oltre 500 dipendenti o un fatturato annuo di oltre 10 mln di euro dovranno adottare un adeguato sistema di gestione della compliance e del rischio corruzione (anti-bribery and compliance – ABC) in assenza del quale la società ed i suoi amministratori saranno ritenuti responsabili dalla costituita Agence Francaise anticorruption (AFA)

Sanzione per il mancato rispetto dell'obbligo di adottare un ABC anche in assenza di un reato

In Italia

Codice Penale- Legge anticorruzione nella Pubblica amministrazione
(Legge 190/2012- Legge Severino) «e seguenti».

Legge 231/2001 anche per i reati corruttivi

In Italia

Reati contro la Pubblica Amministrazione (Titolo II, Libro II, c.p.) e Legge 190/2012:

- ✓ Concussione (317 c.p.)
- ✓ Corruzione (318-319-319 bis c.p.)
- ✓ Corruzione in atti giudiziari (319ter c.p.)
- ✓ Induzione indebita a dare e promettere utilità (319 quater c.p.)
- ✓ Istigazione alla corruzione (322c.p.)

Legge 190/2012 e Legge 38/2017:

- Corruzione tra privati (2635)
- Istigazione alla corruzione tra privati (2635 bis c.c.)

In Italia

D.lgsL. 231/2001

Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231

che cos'è

"Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300"

pubblicato nella *Gazzetta Ufficiale* n. 140 del 19 giugno 2001

[Testo del Decreto 231/01](#)

Contesto esterno

ANNI '70

Il crescente numero di reati di criminalità economica, registrato fin dagli anni 70, ha reso pressante per l'Unione Europea l'esigenza di introdurre un efficace sistema di contrasto dell'attività criminale, riferibile agli Enti, società e associazioni anche prive di personalità giuridica.

ANNI '90

Aumentano la gravità e la frequenza degli scandali imprenditoriali internazionali e di quelli italiani.

Contesto interno

Principio “*societas delinquere non potest*” stabilito nell’art. 27 della Costituzione.

- La responsabilità penale è personale.
- L'imputato non è considerato colpevole sino alla condanna definitiva.
- Le pene non possono consistere in trattamenti contrari al senso di umanità e devono tendere alla rieducazione del condannato
- Non è ammessa la pena di morte

Finalità

Il Decreto 231/01 persegue l'intento di sensibilizzare gli stessi operatori economici sui fenomeni della criminalità d'impresa, coinvolgendoli nell'azione di contrasto dei reati e rompendo quella relazione di “estraneità” in virtù della quale il reato di natura economica **veniva percepito come un evento episodico ed individuale** del quale l'Ente poteva disinteressarsi.

All'Ente viene demandata una **funzione di “garanzia”**, costringendolo ad intervenire nella prevenzione dei crimini economici.

Ambito di applicabilità

Destinatari: Enti forniti di personalità giuridica, società fornite di personalità giuridica e associazioni anche prive di personalità giuridica;

Soggetti esclusi: Stato, Enti pubblici territoriali ed Enti con funzioni di rilievo costituzionale;

Quando: per reati commessi nell'interesse o a vantaggio dell'Ente (è esclusa la responsabilità dell'Ente qualora la persona fisica abbia commesso il reato per esclusivo vantaggio proprio o di terzi).

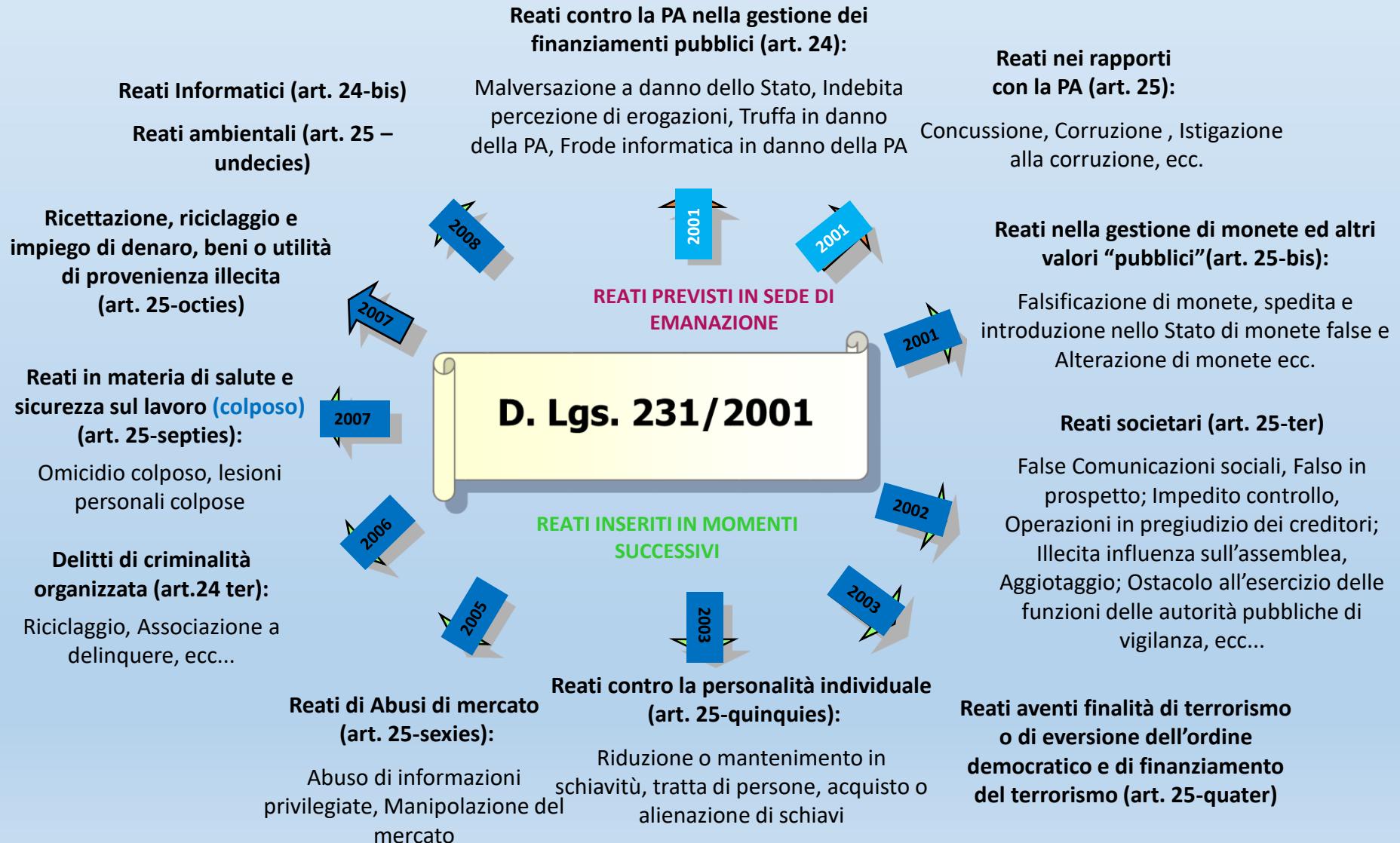
Il D. Lgs. 231/01 istituisce quindi la responsabilità amministrativa dell'Ente per reati posti in essere da amministratori, dirigenti e/o dipendenti nell'interesse o a vantaggio dell'Ente stesso.

Ambito di applicabilità

La società è responsabile se il reato è commesso da “un’ampia tipologia” di dipendenti/collaboratori (art.5):

- ✓ Persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione della società o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia funzionale e finanziaria nonché da persone, che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo della società stessa
- ✓ Persone sottoposte alla direzione e vigilanza di uno dei soggetti in posizione apicale

Le famiglie di reato (penale doloso)



Le famiglie di reato

- Art. 25-*duodecies* dal 2017

Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare

- Art. 25-*terdecies* dal 2017

Razzismo e xenofobia

Ad oggi sono più di 200

La Normativa – Elementi caratterizzanti

Il sistema della Responsabilità Amministrativa degli Enti si basa su tre capisaldi:

1. **Realizzazione** di un reato c.d. presupposto da parte di una persona fisica
2. **Interesse o vantaggio** per l'ente
3. **Tipo di rapporto funzionale** che lega la persona fisica all'Ente

Le sanzioni per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato



Le sanzioni

Le sanzioni previste dalla legge a carico della società in conseguenza della commissione o tentata commissione degli specifici reati sopra menzionati consistono in:

- ✓ **sanzione pecuniaria:** viene applicata per quote, in numero non inferiore a 100 né non superiore a 1000. L'importo di una quota va da un minimo di 250 € ad un massimo di 1.500 € (da Euro 25.000 fino a Euro 1.500.000 circa);
- ✓ **sanzioni interdittive** di durata non inferiore a tre mesi e non superiore a due anni:
 - interdizione dall'esercizio dell'attività;
 - sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni;
 - divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione;
 - esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi, revoca di quelli concessi;
 - divieto di pubblicizzare beni o servizi;
- ✓ **confisca** (sequestro conservativo in sede cautelare) del prezzo o del profitto del reato: sempre imposta con la sentenza di condanna, salvo che per la parte che può essere restituita al danneggiato e fatti salvi i diritti acquisiti dai terzi in buona fede;
- ✓ **pubblicazione della sentenza di condanna.**

Le sanzioni

SANZIONI INTERDITTIVE

- a. interdizione dall'esercizio dell'attività
- b. sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito
- c. divieto di contrarre con la P.A.
- d. esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e/o revoca di quelli concessi
- e. divieto di pubblicizzare beni o servizi

Solitamente hanno carattere di temporaneità, ma possono essere anche a titolo definitivo, in caso di particolare gravità del reato o di tre condanne interdittive precedenti.

La Normativa - Responsabilità e esenzione

REATI COMMESSI DA SOGGETTI IN POSIZIONE APICALE (art. 6)

L'ente non risponde del reato commesso se prova la sussistenza delle seguenti circostanze:

- ✓ l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi
- ✓ aver affidato ad un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli, curandone il loro aggiornamento
- ✓ il reato è stato commesso da una persona fisica eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e gestione
- ✓ non c'è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo incaricato

La Normativa - Responsabilità e esenzione

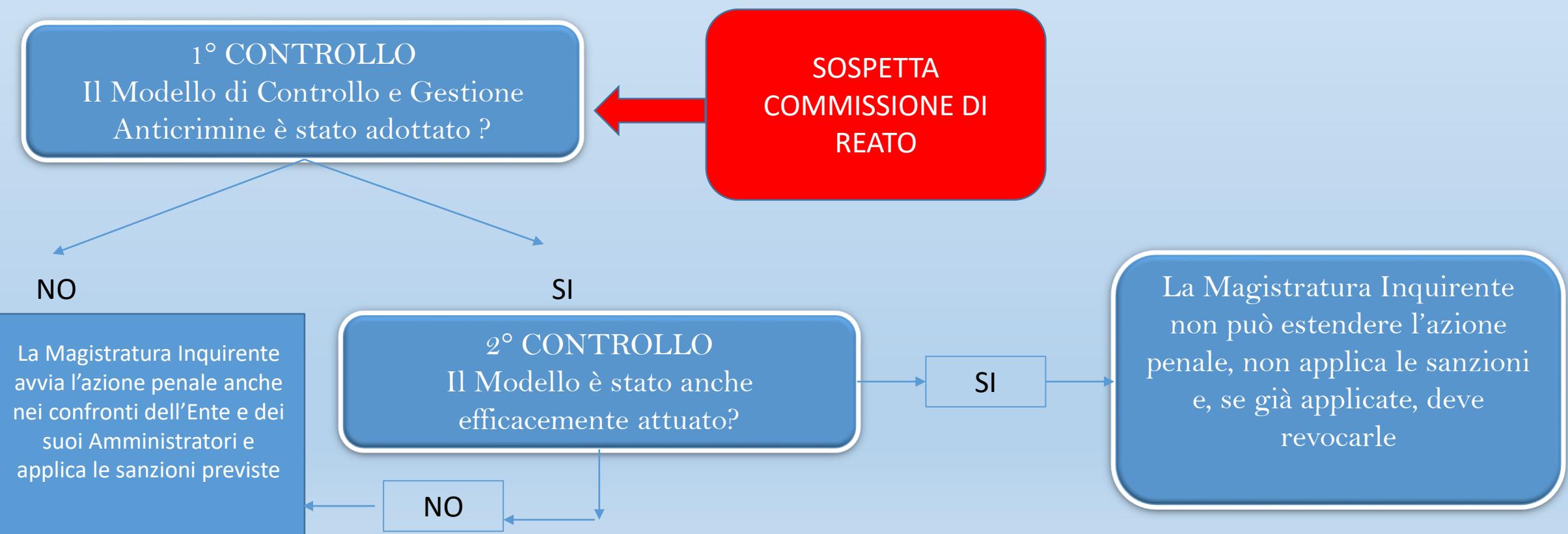
REATI COMMESSI DA SOGGETTI SOTTOPOSTI (art. 7)

L'ente risponde del reato commesso se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza.

In ogni caso, è esclusa l'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza se l'Ente, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato, un modello di organizzazione e di gestione idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

PROCEDIMENTO

L'adozione e l'efficace attuazione di un Modello 231 scongiura l'estensione dell'azione penale – e relativa applicazione delle sanzioni – nei confronti sia della Società sia dei suoi Amministratori



Il mog Caratteristiche del Modello

L' Art. 6 c. 2 del D.Lgs. 231/2001 definisce le attività da eseguire per lo sviluppo del modello organizzativo:

- **Individuare** le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati;
- **Prevedere** specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente in relazione ai reati da prevenire;
- **Individuare** modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire il compimento dei reati;
- **Prevedere** obblighi di informazione nei confronti dell'organismo di Vigilanza
- **Introdurre** un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello.

Il mog Caratteristiche del Modello

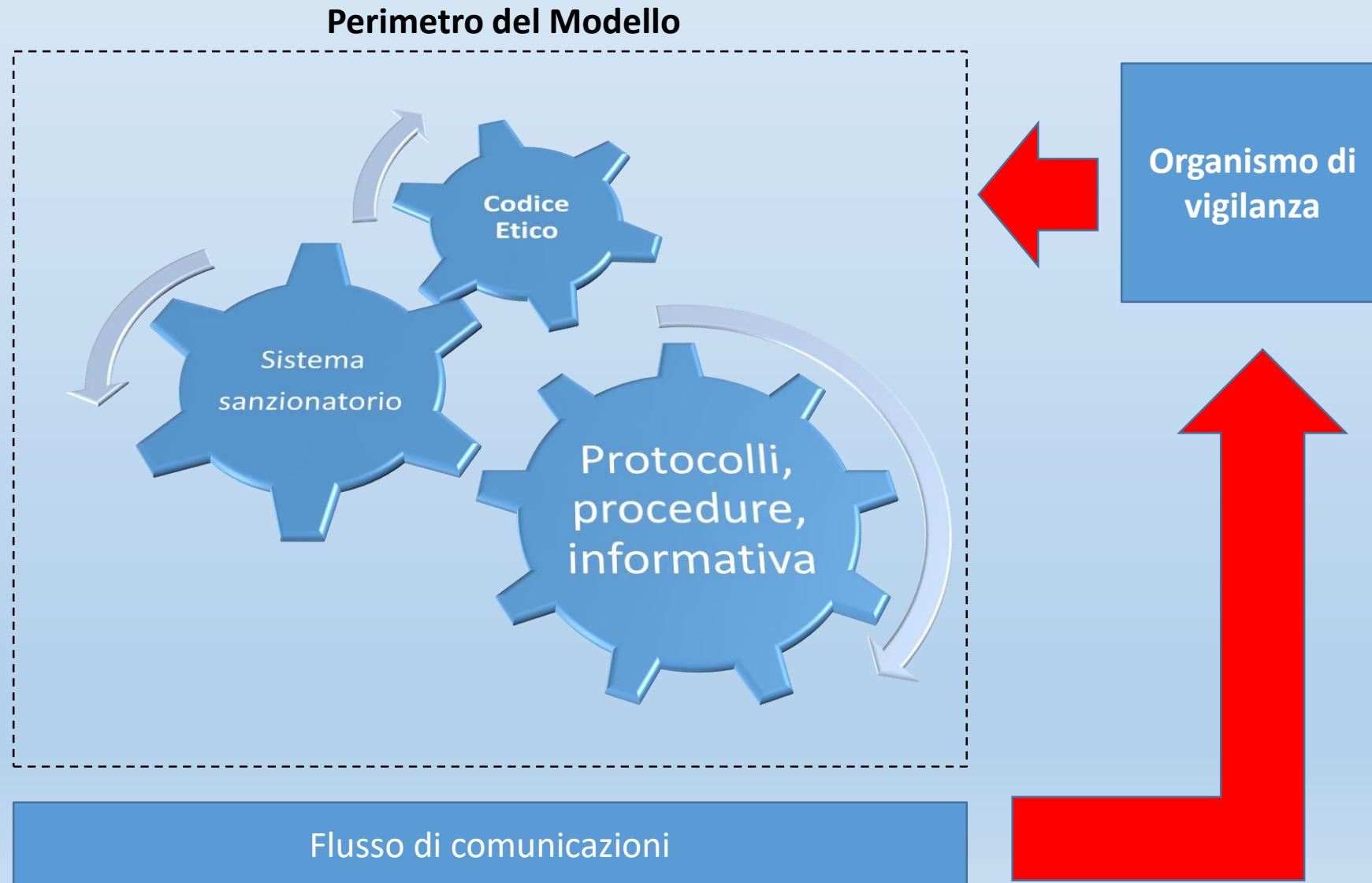
In aggiunta:

- predisposizione di un **Codice Etico** che prescriva norme generiche di comportamento in relazione ai reati ipotizzati (non è previsto dalla normativa, ma rientra nella prassi delle aziende ben organizzate)*;
- **verifica periodica del Modello** e sua eventuale revisione;
- **vigilanza da parte di uno specifico Organismo di Vigilanza**, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, sul funzionamento del Modello;
- **comunicazione al personale e sua formazione** non solo sul Codice Etico, ma anche sul Modello nel suo complesso (Documento descrittivo del Modello)

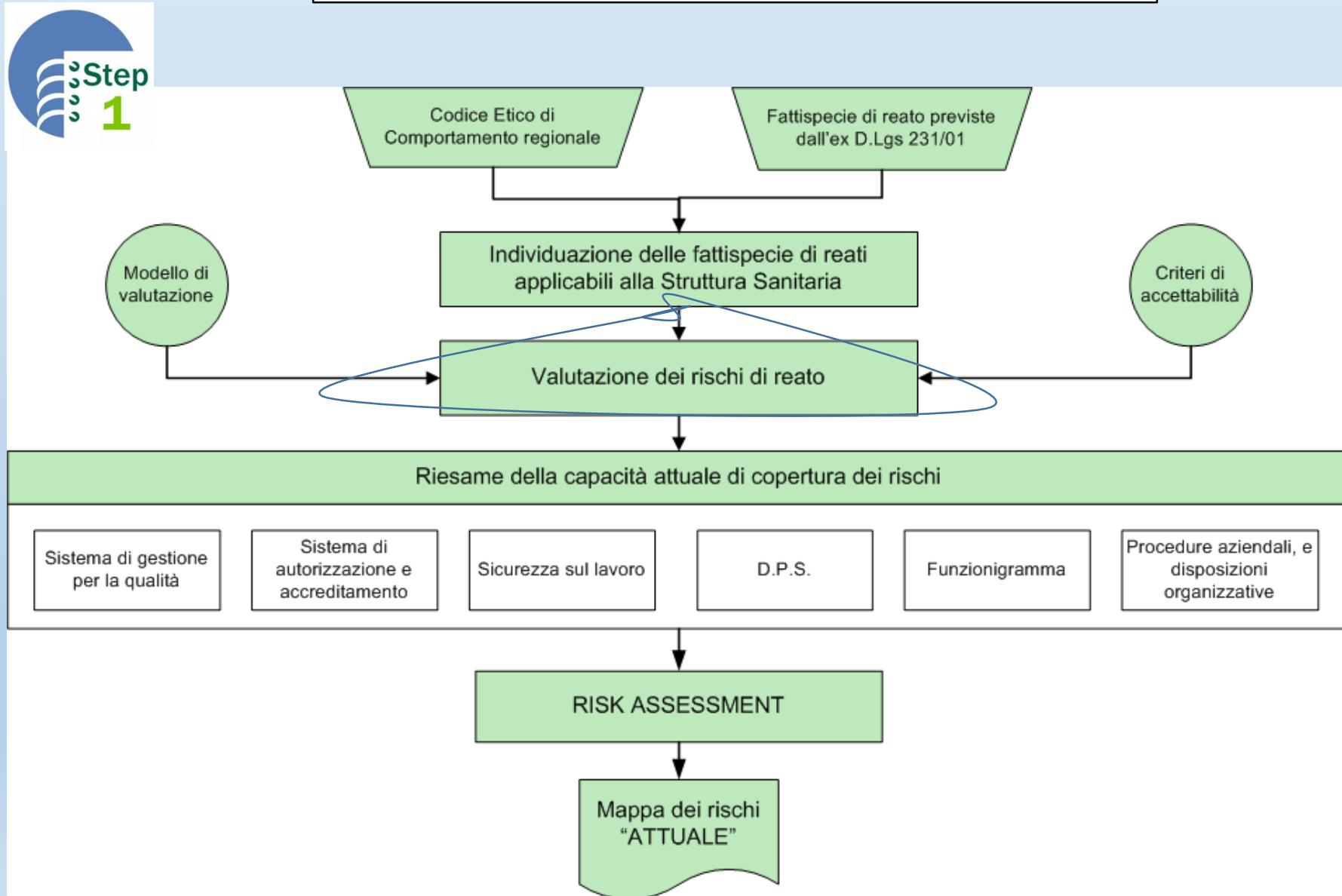
In ogni caso spetta al giudice penale la valutazione in merito alla adeguatezza del Modello, ovvero alla rispondenza dei codici comportamentali adottati ai parametri elencati nel D. Lgs. 231.

** Il Codice Etico sta al sistema delle regole aziendali, come la Costituzione di uno Stato sta alle Leggi e Regolamenti nazionali*

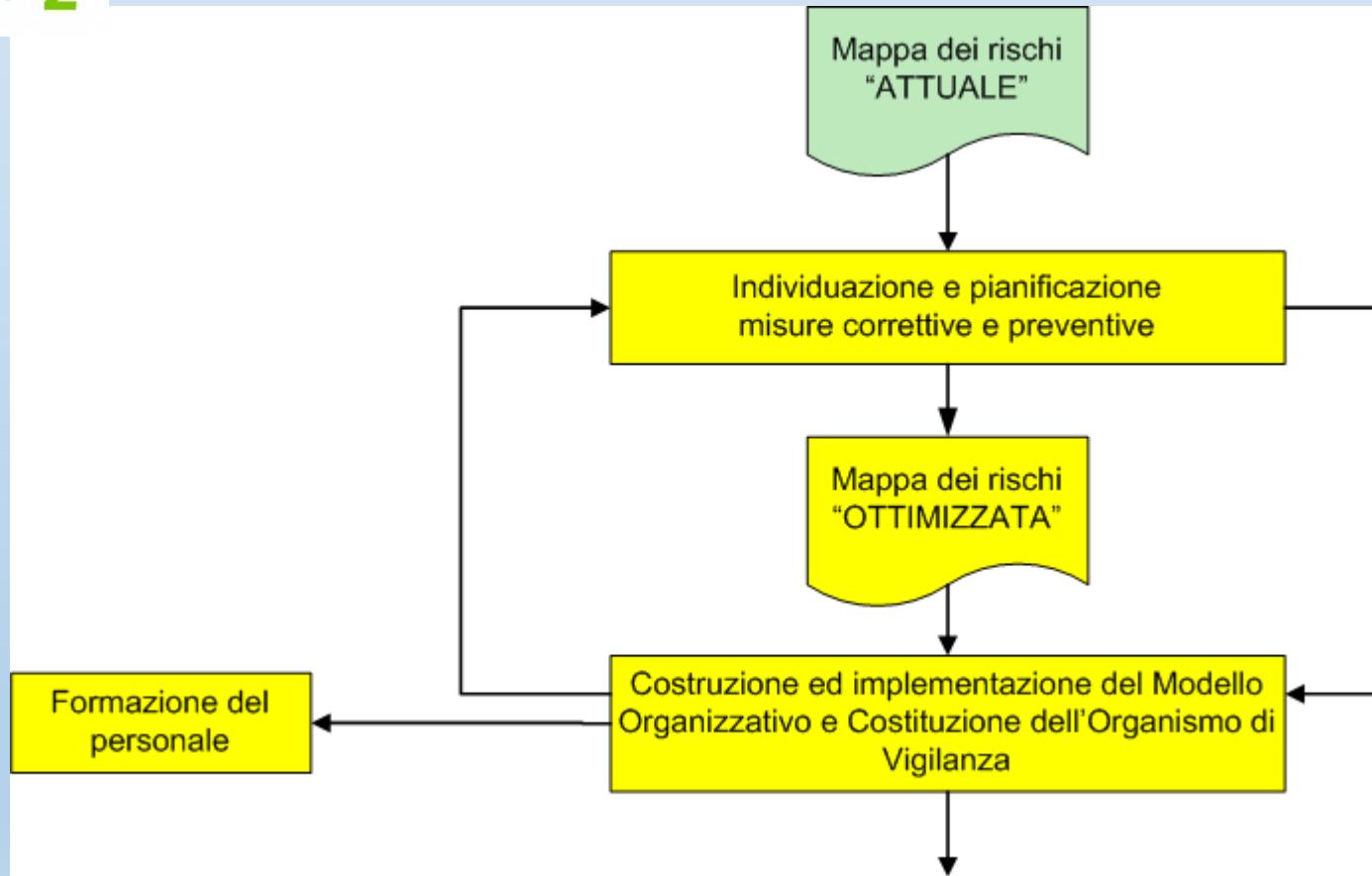
Il mog Caratteristiche del Modello



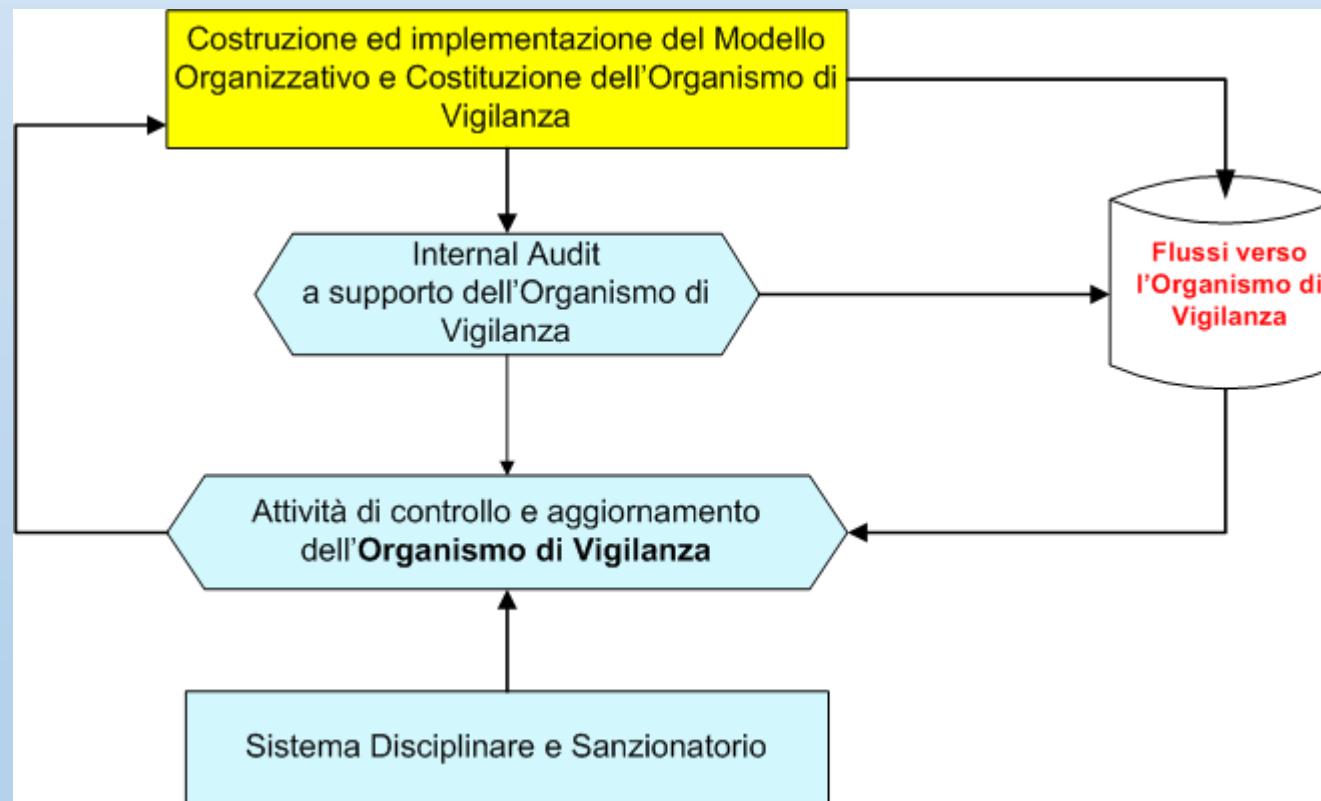
Il percorso verso l'attuazione del Modello 231



Il percorso verso l'attuazione del Modello 231



Il percorso verso l'attuazione del Modello 231



D.lgs. 231/2001

Il D.Lgs 231/2001 e la ISO 37001

D.LGS 231/2001

- Art. 318 Corruzione per l'esercizio della funzione
- Art. 319 Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio
- Art. 319-ter Corruzione in atti giudiziari
- Art. 319-quater Induzione indebita a dare o promettere utilità
- Art. 320 Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio
- Art. 321 Pene per il corruttore
- Art. 322 Istigazione alla corruzione
- Art. 322-bis Peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri della Corte penale internazionale o degli organi delle Comunità europee e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri.
- Art. 2635 c.c. Corruzione tra privati

Lo Standard copre tutti i reati presupposto di responsabilità amministrativa di cui all'art. 25 del D.lgs. 231/01

Contenuti minimi dei modelli di anti corruzione (compliance programs) 1

UK Bribery act	US FCPA	Sapin II
	Codice di condotta e di procedure dirette a regolare gli aspetti di compliance	Codice di condotta che descriva i comportamenti vietati
Top level Commitment	Commitment del senior management e predisposizione di una articolata politica anti-corruzione	
Risk assessment	Risk assessment	Una mappatura del rischio di corruzione in seno all'azienda
Due Diligence	Disciplina della due diligence e dei pagamenti sulle/alle terze parti	Procedure relative alla due diligence da eseguire su clienti e fornitori

Contenuti minimi dei modelli di anti corruzione

(compliance programs) 2

UK Bribery act	US FCPA	Sapin II
Procedure adeguate/proportionate (sulla base di linee guida)		Procedure sui controlli contabili e sulla gestione dei pagamenti
Monitoraggio e review	Periodica attività di test e di review Auditors terzi e indipendenti – assegnazione di adeguato budget compliance	Un sistema di controllo e valutazione interno delle misure adottate
	Incentivi al rispetto dei compliance programs – sanzioni in caso di violazione	Un sistema disciplinare per violazioni codice di condotta
Comunicazione, inclusa formazione	Formazione e consulenza continui	Piano di formazione del personale in materia di anticorruzione
	Possibilità di effettuare segnalazione ed indagini interne	Un sistema interno che permetta ai dipendenti di segnalare episodi di corruzione

190/2012 e 231/2001

Titolo	Modello 231	P.T.P.C.
Ambito soggettivo di applicazione	Enti forniti di personalità giuridica e società ed associazioni anche prive di personalità giuridica	Pubbliche amministrazioni e Enti pubblici economici, enti di diritto privato in controllo pubblico società partecipate e a quelle controllate ai sensi dell'art.2359c.c.
Destinatario responsabilità	Società, Organi di amministrazione e controllo	Responsabile prevenzione corruzione (RPC), Organo di amministrazione
Organo deputato al monitoraggio	Organismo di vigilanza	Responsabile prevenzione corruzione (RPC),
Presupposto della responsabilità	Commissione del reato a nell'interesse o a vantaggio della società di uno dei reati ex art. 24 e ss	E' ricompresa l'intera gamma dei delitti contro la P.A., ma anche le situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione causato dalla corruzione

190/2012 e 231/2001

Titolo	Modello 231	P.T.P.C.
Autore reato presupposto	Soggetti apicali e sottoposti	Soggetti apicali e sottoposti
Natura della responsabilità	Sostanzialmente penale	Disciplinare, dirigenziale ed erariale
Funzione esimente	Adozione ed efficacemente adottato il modello 231	Il RPC non risponde se dimostra di avere predisposto, il P.T.P.C. e di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza di tale piano

ISO 37001 e SGPC in Italia

Titolo	Modello 231	SGPC ISO 37001	SGPC 190/2012
Scopo	Prevenzione reati ex artt. 24 e 25 del D. Lgs. 231/01 se commessi nell'interesse o a vantaggio dell'ente	Prevenzione della corruzione in applicazione di leggi vigenti o di altri impegni volontariamente assunti	
Analisi del contesto	X	X	
Definizione e valutazione dei rischi (approccio per processi)	X	X (da estendersi a organizzazioni controllate e «soci in affari»)	
Leadership e responsabilità	X	X	
Misure di controllo	X	X (da estendersi a organizzazioni controllate e «soci in affari»)	

ISO 37001 e SGPC in Italia

Titolo	Modello 231	SGPC ISO 37001	SGPC 190/2012
Monitoraggio	X	X	
Audit Interni	X	
Riesame periodico dell'Ad e miglioramento continuo (aggiornamento MOG a seguito di violazioni/cambiamenti)	X	
Sistema disciplinare sanzionatorio	X	
Vigilanza	X	X	

ISO 37001/Modello 231 Analogie

Anti-Bribery Management System	Modello 231
Valutazione rischio corruzione (pubblica e privata)	Individuazione delle attività nel cui ambito possono essere commessi reati (art. 6, D.Lgs. 231, Ordinanza GIP di Milano, 9 novembre 2004)
Policy anti-corruzione	Previsione protocolli di prevenzione concreti e dettagliati (Ordinanza GIP di Napoli, 26 giugno 2007)
Formazione anti-corruzione	Previsione specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire (art. 6. D.Lgs. 231, Ordinanza GIP di Napoli, 26 giugno 2007)
Due diligence su progetti e fornitori	Non prevista espressamente ma l'elaborazione dottrinale e la prassi si sono evolute in questo senso
Procedura whistleblowers	Non ancora, forse a breve: DDL S. 2208

ISO 37001/Modello 231 Differenze

Anti-Bribery Management System	Modello 231
Riguarda i soli reati di corruzione	Riguarda numerosi reati offensivi dei più svariati beni giuridici
Mira a prevenire anche gli episodi di corruzione passiva a vantaggio della sola persona fisica	Tendenzialmente mira a prevenire i reati a vantaggio o nell'interesse della persona giuridica
È oggetto di specifica certificazione	Non può essere certificato se non, per così dire, nella parte relativa alla sicurezza sul lavoro
Non prevede l'istituzione di un organismo ad hoc deputato alla vigilanza sul sistema	Prevede l'istituzione di un Organismo di Vigilanza

Quali parole?

Chiedere le parole che sono rimaste:

Bribery

Altre iniziative

- ✓ Le iniziative degli organismi sovranazionali
- ✓ I progetti di Transparency International Italy

Progetto delle Nazioni Unite

Global Compact

Il *Global Compact* delle Nazioni Unite è l'iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo. Nasce dalla volontà di promuovere un'economia globale sostenibile: rispettosa dei diritti umani e del lavoro, della salvaguardia dell'ambiente e della lotta alla corruzione. Vi aderiscono oltre 8.700 aziende e organizzazioni provenienti da più di 160 paesi nel mondo, dando vita a una nuova realtà di collaborazione mondiale.



Dal punto di vista operativo consiste in:

- un *network* che unisce governi, imprese, agenzie delle Nazioni Unite, organizzazioni sindacali e della società civile, con lo scopo di promuovere su scala globale la cultura della cittadinanza d'impresa;

Progetto delle Nazioni Unite

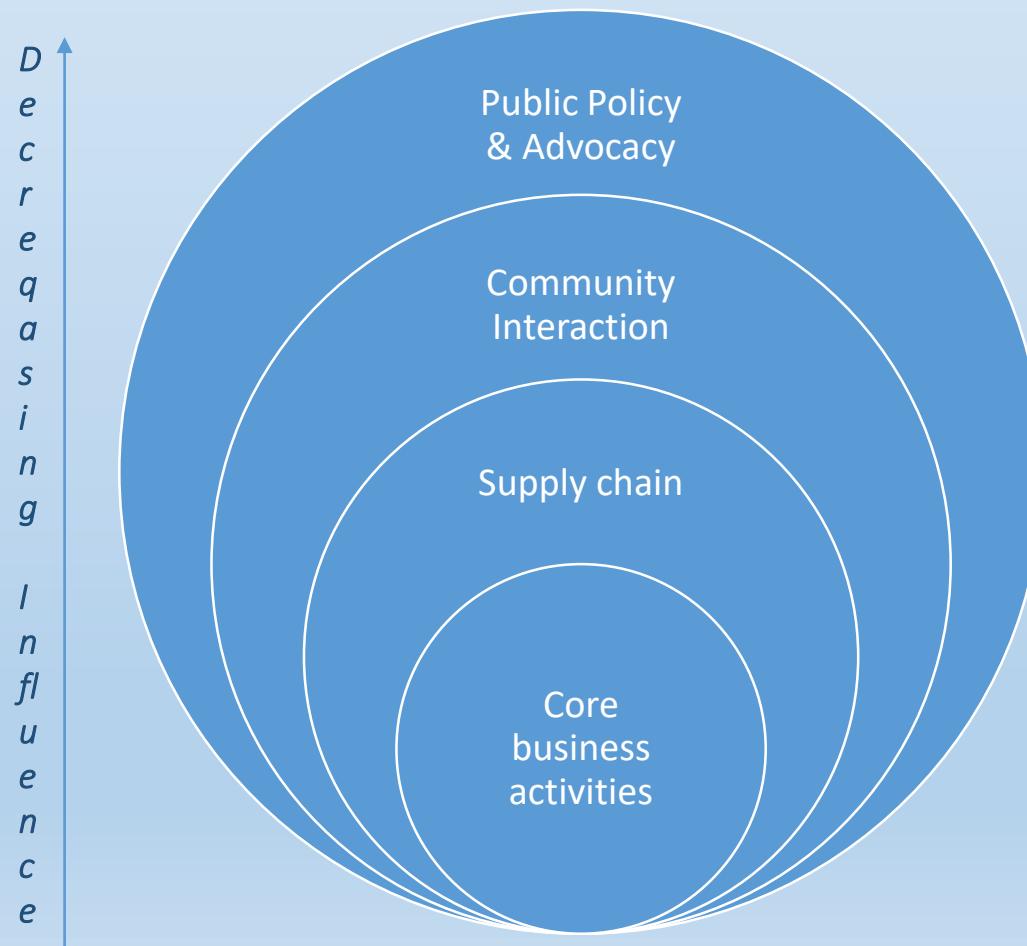
Global Compact

- una piattaforma di elaborazione di *policy* e Linee Guida per gestire economie e politiche sostenibili;
- una struttura operativa per aziende che sono impegnate in business responsabili per sviluppare, implementare, mantenere e diffondere pratiche e politiche sostenibili;
- un forum nel quale conoscere, affrontare e condividere esperienze di business e aspetti critici della globalizzazione.

Il 10° Principio del *Global Compact* (2014) richiede alle imprese di sviluppare politiche e programmi contro la corruzione.

Il *Global Compact* ha inoltre emanato il *Business for the Rule of Law Framework* (2015) che impegna il mondo imprenditoriale socialmente responsabile ad iniziative di rilievo per il rafforzamento della trasparenza e dello Stato di diritto, con diretta attenzione agli investimenti sociali.

Progetto delle Nazioni Unite



Il cerchio più piccolo include le attività legate in modo preminente al business aziendale sia sul posto di lavoro, sia sul mercato. Rappresenta il contesto nel quale l'azienda ha una maggior controllo e responsabilità sulle performance ambientali, economiche e sociali.

Il secondo cerchio, invece, rappresenta tutta la filiera: il controllo, in questo caso, è più debole, ma può esserci una notevole influenza dell'impresa.

Il terzo cerchio racchiude tutti i rapporti e le interazioni con la comunità nella quale l'azienda opera.

Il cerchio più ampio, infine, comprende tutte le attività di supporto, dialogo e coinvolgimento dell'azienda nella definizione delle politiche pubbliche.

Transparency International Italia

Transparency International è un' organizzazione non governativa, no profit, leader nel mondo per la sua azione di contrasto alla corruzione e di promozione della trasparenza, dell' integrità e dell' etica.



PIU' DI 100
CAPITOLI
NAZIONALI

Il *Network Globale* è composto da oltre 100 associazioni su base nazionale, è nato nel 1993 ed ha sede centrale a Berlino (www.transparency.org).

La responsabilità degli enti in Europa

Molti Paesi Membri dell'UE hanno adottato nel tempo forme di responsabilità da reato per le persone giuridiche.
Tra questi:

- U.K.: Bribery Act, 2010
- SPAGNA: *Ley Orgánica n. 5*, 2010
- GERMANIA: art. 30 OWIG (Codice Amministrativo)
- ROMANIA: art. 19 Codice Penale, 2006
- ■ FRANCIA: art. 121 Code Pénal, 1994 e Loi Sapin II (2017)

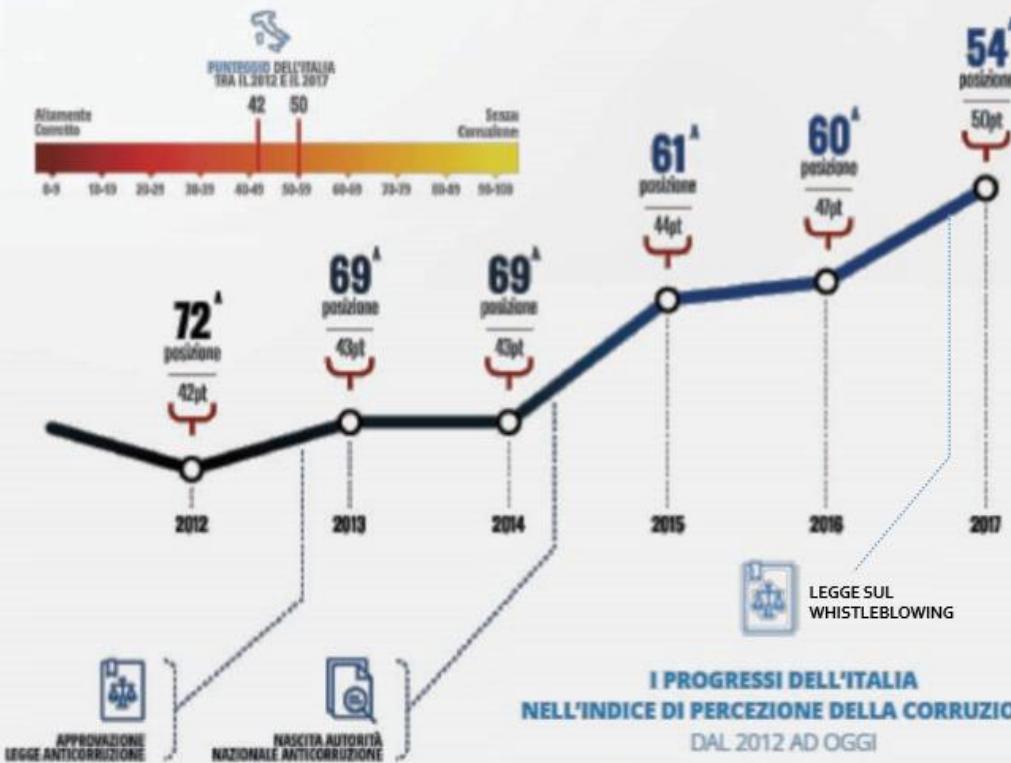


Andamento Indice di corruzione percepita (CPI) nel settore pubblico e politica





Transparency International - CPI



Il progetto BIF

Il Business Integrity Forum

Il *Business Integrity Forum (BIF)* è l'iniziativa di *Transparency International Italia* per aumentare la trasparenza, l'integrità e la responsabilità del settore economico, specie privato, attraverso la collaborazione con grandi aziende nazionali.

Transparency Italia propone a tal fine la diffusione di valori etici nelle pratiche di *business* per generare contagio positivo e spirito di emulazione.

Aderiscono a questo progetto le imprese italiane che si impegnano a sostenere la lotta alla corruzione.



Il progetto BIF

Il *Business Integrity Forum*

A tal fine, le aziende che intendono partecipare al Forum sottoscrivono un Patto di Integrità con cui si impegnano, tra l'altro, ad adottare un Piano anticorruzione che presenti almeno i seguenti elementi:

- ❖ Divieto di corruzione e concussione;
- ❖ Procedure accurate di selezione dei fornitori;
- ❖ Politica che disciplina il conflitto di interessi;
- ❖ Politica che disciplina i *Facilitation Payments*;
- ❖ *Whistleblowing*.

Si tratta di iniziativa che avvicina notevolmente i presidi anticorruzione necessari a soddisfare le normative più avanzate in materia.

Il progetto BIF

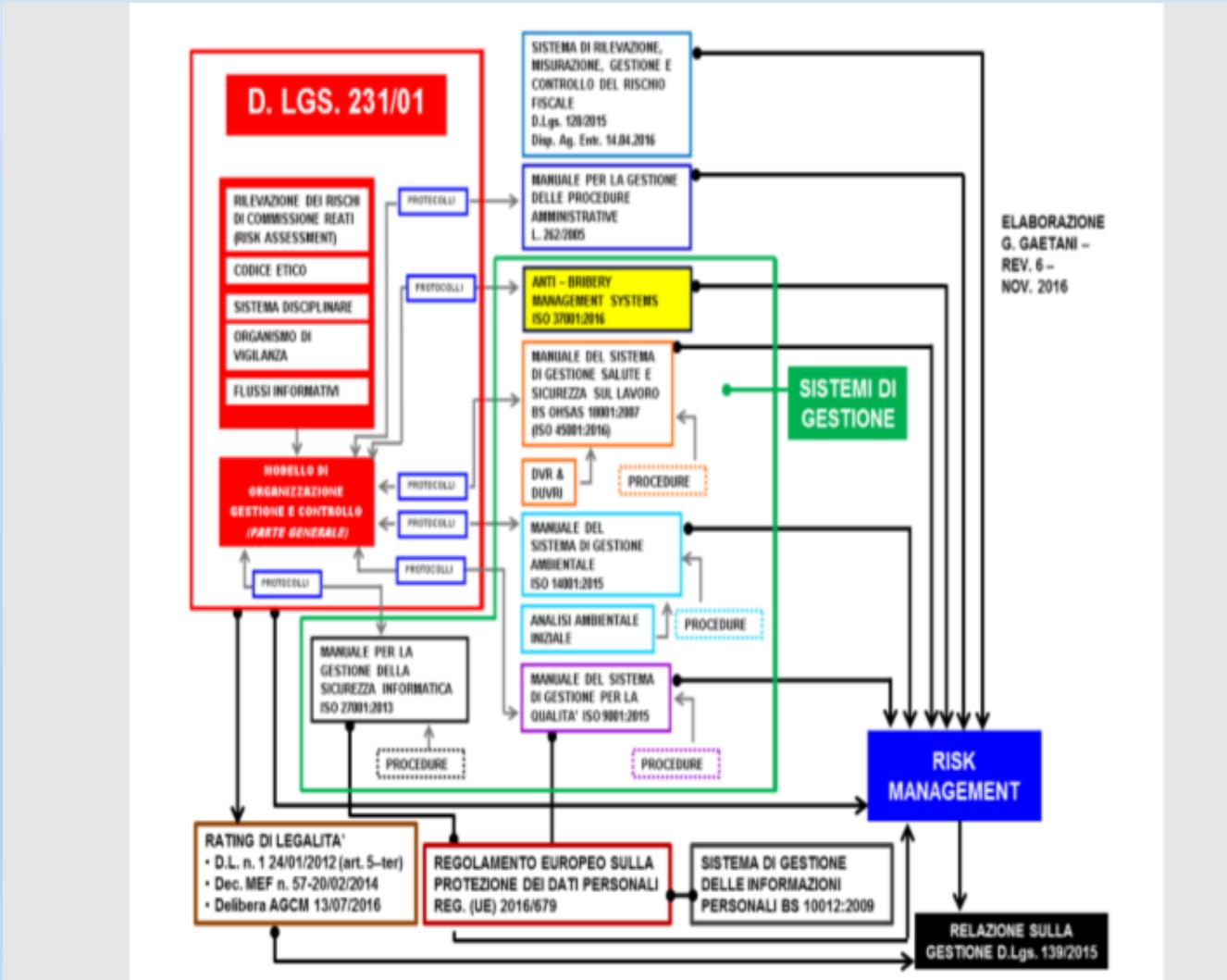
Il Business Integrity Forum

Il 13 ottobre 2016 si è tenuto il primo *Business Integrity Forum National Event* nel corso del quale diverse aziende hanno presentato il «*Best-of-Best*»: le proprie migliori pratiche adottate nelle attività di *business* per favorire integrità e trasparenza, tanto nel settore pubblico che in quello privato.

È stato anche presentato il *PMI Business Integrity Kit*, ovvero un insieme di strumenti che si sono dimostrati efficaci nell'incrementare il livello di responsabilità e trasparenza delle imprese. Questo *kit* “pronto all’uso” è indirizzato anche alle realtà più piccole.

Si è inoltre stabilito di creare un *Corporate Anticorruption Benchmark* attraverso la compilazione in forma anonima di questionari. Lo strumento permetterà di ottenere un primo parametro di riferimento per le aziende BIF sui vari temi di interesse nell’ambito di integrità, trasparenza e buone pratiche.

ISO 37001 (la collazione nell'organizzazione aziendale)



ISO 37001

La ISO 37001 si propone l'obiettivo di aiutare le organizzazioni, grazie ad una serie di requisiti standard, ad implementare un Sistema di Gestione per la prevenzione della Corruzione efficace ed efficiente, richiedendo l'implementazione di una serie di misure preventive che siano ragionevolmente proporzionate al tipo e dimensione dell'organizzazione

ISO 37001

- La norma(UNI) ISO 37001 è stata pubblicata in data 16 Ottobre 2016. Nel mese di dicembre è stata pubblicata da UNI la traduzione in lingua Italiana.
- Analogamente a quanto accade per altre norme ISO sui sistemi di gestione (9001-14001...) prevede i requisiti per pianificare, attuare, mantenere e riesaminare, in ottica di miglioramento, un sistema di gestione (volontario) per la prevenzione della corruzione.
- È certificabile, applicabile a qualsiasi tipo di organizzazione pubblica, privata, indipendentemente dal settore di attività, dalle dimensioni o dalla complessità.
- Sostituisce la BS 10500 inglese.(che a sua volta riprendeva gli standard del Bribery act UK)
- Contiene la linea guida per il supporto all'implementazione.

ISO 37001 (benefici)

- **Economici:** incremento dell'efficacia degli strumenti di contrasto al fenomeno corruttivo, con conseguenti vantaggi economici.
- **Conformità legislativa:** implementando l'ISO 37001 è possibile andare oltre il rispetto dei requisiti minimi legali e adottare un approccio sistematico rivolto alla prevenzione e al contrasto della corruzione. (minimo sindacale)
- **Etica e innovazione:** dotandosi di uno standard di prevenzione e contrasto della corruzione conforme alla “best practice” internazionale e di riconosciuto valore in Italia e nel mondo.
- **Competitività:** elemento distintivo sul mercato anche agli occhi degli stakeholders; possibile requisito aggiuntivo in ambito di gare e appalti.
- **Governance:** dimostrazione di essersi dotati di un idoneo e adeguato sistema di prevenzione dei rischi connessi alla corruzione. Investitori: risposta alle esigenze di elevati standard di etica, legalità e sostenibilità del proprio business.

ISO 37001 (benefici)

- **Mitigazione rischio sanzionatorio:** la certificazione rilasciata da un ente autorevole e indipendente costituisce evidenza concreta sia della mancanza di gravi carenze organizzative, evitando l'applicazione di misure cautelari molto incisive, sia della **adozione ed efficace attuazione** di un idoneo modello organizzativo anti-corruzione, aumentando le chances di ottenere per l'ente l'esenzione da responsabilità.
- **Rating di legalità:** la certificazione ne faciliterà l'acquisizione da parte dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato.
- **Immagine:** la certificazione del Sistema di Gestione per la Prevenzione della Corruzione valorizza il percorso dell'organizzazione e costituisce un efficace strumento di comunicazione delle politiche aziendali, confermando l'impegno e la volontà di contribuire positivamente al libero mercato.

Certificazione ISO 37001 (iter certificativo)

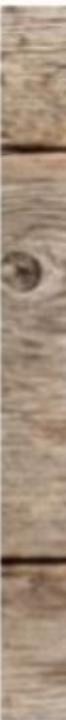
- L'audit di certificazione, come per le altre norme ISO, si compone di uno stage 1 (per la verifica della corretta impostazione del sistema) e di uno stage 2 (per valutare «sul campo» l'attuazione delle misure e il monitoraggio in conformità ai requisiti della norma).
- Validità triennale con verifiche di mantenimento annuali.
- E' possibile richiedere una verifica preliminare all'iter di certificazione per valutare , in tutto o in parte, lo stato di avanzamento di implementazione del sistema di gestione ISO 37001.

Cosa porta la 37001

- ✓ Terminologia e concetti comuni
- ✓ Approccio sistematico che si integra con altri sistemi in essere

Cosa è

1. Norma tecnica che fissa requisiti e offre una guida applicativa
2. Definisce un **sistema** gestionale
3. Cosa è un sistema gestionale
4. Il suo **macro obiettivo**
5. È strutturata sul modello **HLS**
6. Non ha riferimenti normativi per cui è **autoportante**



Sistemi di gestione

caratteristiche

I Sistemi di Gestione hanno in comune:

- Avere una politica
- Avere un programma di obiettivi
- Essere basati sulla definizione di mansioni e responsabilità
- Avere procedure formalizzate
- Essere sottoposti ad audits periodici
- Essere basati sul riesame periodico dell'efficacia e della efficienza dell'intero sistema

I requisiti e l'approccio HLS

- Contesto e analisi SH per la definizione dello scopo
- Gestione del rischio (e delle relative opportunità)
- Ruolo della direzione
- Conformità legislativa come prerequisto
- Mappatura dei processi e controllo operativo
- Indicatori e reporting
- Approccio preventivo e miglioramento continuo

Premesse alla lettura UNI ISO 37001

1. Forte approccio **anglosassone**
 - Riferimenti internazionali (vedere definizioni)
 - Autonomia di chi la applica
 - Parte integrante dei *compliance programme*
(vedi UNI ISO 19600)
2. Per il momento **solo corruzione** non altri reati (attenzione)



Punti rilevanti – prima parte

1. **Definizione** di cosa intendiamo per bribery
2. Capire i livelli di *governance* e definire una politica sulla prevenzione della corruzione
3. Analisi del rischio e Due diligence (8.2)
4. Funzione compliance e deleghe (5.3.2/3)
5. Assunzione del personale (7.2.2)



Punti rilevanti – seconda parte

6. Financial e non financial control (8.3 e 4)
7. Conflitto di interesse
8. Regali ed omaggi (8.7)
9. Business associated (partner e fornitori)
10. Reporting anonimo, **protezione**
segnalatore e investigazione della
segnalazione



ISO 37001 Annex SL

La ISO 37001 è stata realizzata secondo i requisiti dell'ANNEX SL, lo standard che definisce la nuova struttura di livello superiore per tutti gli standard dei sistemi di gestione ISO, creato al fine di semplificare le norme, incoraggiare la standardizzazione e facilitare l'integrazione dei sistemi di gestione.

- ✓ Scope
- ✓ Normative References
- ✓ Terms and Definitions
- ✓ Context of the Organization
- ✓ Leadership
- ✓ Planning
- ✓ Support
- ✓ Operation
- ✓ Performance
- ✓ Evaluation
- ✓ Improvement

ISO 37001 (struttura)

La struttura portante del Sistema di Gestione Anticorruzione

1	Scopo	
2	Riferimenti normativi	
3	Termini e Definizioni	
4	Contesto dell'organizzazione	4.1 Comprendere l'organizzazione e il suo contesto 4.2 Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate 4.3 Determinare il campo di applicazione del Sistema di Gestione Anticorruzione 4.4 Sistema di Gestione Anticorruzione 4.5 Rilevazione dei rischi di corruzione
5	Leadership	5.1 Leadership e impegno 5.1.1 Organo Direttivo 5.1.2 Vertice dell'organizzazione 5.2 Politica Anticorruzione 5.3 Ruoli organizzativi, responsabilità e autorità 5.3.1 Ruoli e responsabilità 5.3.2 Funzione di conformità anticorruzione 5.3.3 Delega decisionale
6	Pianificazione	6.1 Azioni per affrontare rischi e opportunità 6.2 Obiettivi anticorruzione e pianificazione per la loro realizzazione
7	Supporto	7.1 Risorse 7.2 Competenza 7.2.1 Generale 7.2.2 Procedure di assunzione 7.3 Consapevolezza 7.4 Comunicazione 7.5 Informazioni documentate 7.5.1 Generale 7.5.2 Creazione e aggiornamento 7.5.3 Controllo delle informazioni documentate
8	Attività operative	8.1 Pianificazione e controllo operativi 8.2 Due Diligence 8.3 Controlli aspetti finanziari 8.4 Controlli aspetti non finanziari 8.5 Implementazione di controlli anticorruzione 8.6 Termini contrattuali anticorruzione 8.7 Regali, ospitalità, donazioni e benefici simili 8.8 Gestione inadeguata dei controlli anticorruzione 8.9 Indagini e repressione dei fenomeni corruttivi
9	Valutazione delle Prestazioni	9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione 9.2 Audit interni 9.3 Riesame della direzione
10	Miglioramento	10.1 Non conformità e Azioni Correttive 10.2 Miglioramento continuo

ISO 37001 Requisiti

Riassumiamo qui di seguito i principali contenuti, che un'organizzazione deve implementare in modo ragionevole e proporzionato. L'organizzazione deve:

- 1) *Implementare una Politica ed un Programma per la prevenzione della corruzione;*
- 2) *Comunicare la Politica ed il Programma a tutto il personale ed ai propri “business associates”;*

La definizione di “Business Associates” include ma non si limita ai clienti, joint venture, partner di joint venture, partner di consorzi, fornitori in outsourcing, imprenditori, consulenti, subappaltatori, fornitori, venditori, consulenti, agenti, distributori, rappresentanti, intermediari e investitori.

Questa definizione è volutamente ampia e dovrebbe essere interpretata in linea con il profilo di rischio corruzione dell'organizzazione da applicare ai terzi che possono ragionevolmente esporre l'organizzazione a rischi di corruzione.

ISO 37001 Requisiti

- 3) Incaricare (part-time o full-time, in dipendenza dalle dimensioni e caratteristiche dell'organizzazione) un Responsabile per la Compliance Anti-Bribery (Anti-Bribery Compliance Function), per supervisionare l'attuazione di Politica e Programma;
- 4) Erogare la formazione appropriata al personale;
- 5) Effettuare l'Analisi dei Rischi Anti-Corruzione, inclusa un'appropriata Due Diligence
- 6) Garantire le necessarie attività per assicurarsi che le organizzazioni controllate ed i business associates abbiano implementato appropriate procedure e controlli anti-corruzione (arrivando, dove ritenuto praticabile ed utile, a chiedere che gli stessi attivino le eventuali procedure di certificazione ISO 37001);

ISO 37001 Requisiti

- 7) Verificare che il personale si comporti conformemente a quanto stabilito nella Politica per la prevenzione della Corruzione e nel Sistema di Gestione per la prevenzione della Corruzione in generale.
- 8) Gestire e controllare le attività relative ad omaggi, ospitalità, donazioni ed altri benefits similari, per assicurare che non siano utilizzati a fini corruttivi.
- 9) Implementare appropriati controlli finanziari e contrattuali, al fine di prevenire, per quanto meglio possibile, il compimento di atti corruttivi;
- 10) Implementare procedure di gestione del “Whistleblowing”;
- 11) Indagare e trattare in modo appropriato ogni attività corruttiva, anche solo sospetta

ISO 37001 Requisiti

In larga misura, i requisiti dello Standard rispecchiano molti dei passi di cui alla FCPA (foreign corrupt practices act) Guidance emessa dal Dipartimento di Giustizia degli Stati Uniti e dalla SEC Securities and Exchange Commission (USA)

e di cui alle Adequate Procedures rilasciate dal Ministero di Giustizia del Regno Unito,

oltre che essere compatibili con i requisiti del D.Lgs. 231/01 e del PNA.

Da ricordare

Lo Standard UNI ISO 37001:2016

La norma tecnica UNI ISO 37001 indica i requisiti ed illustra le linee guida per progettare, attuare, mantenere e migliorare un **SISTEMA DI GESTIONE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE**

- si ispira alle **buone pratiche internazionali** e può essere utilizzato in tutte le giurisdizioni
- consente di ottenere una certificazione da parte di un organismo accreditato
- concerne tutte le forme di corruzione sia nel settore pubblico che nel settore privato
- può essere integrato con gli altri sistemi di gestione presenti (ad es., ISO9001, ISO14001, ecc.)
- è applicabile a organizzazioni di qualsiasi dimensione e qualunque settore, inclusi quello pubblico, privato e del no profit
- può divenire una componente del Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001
- **accettabilità e proporzionalità:** ha una struttura che varia in relazione alle singole realtà organizzative
- Incide sul **rating di legalità** e sulla reputazione dell'azienda/ente

Da ricordare

Gli elementi fondamentali di un sistema di gestione anti-corruzione in conformità ad ISO 37001



Da ricordare

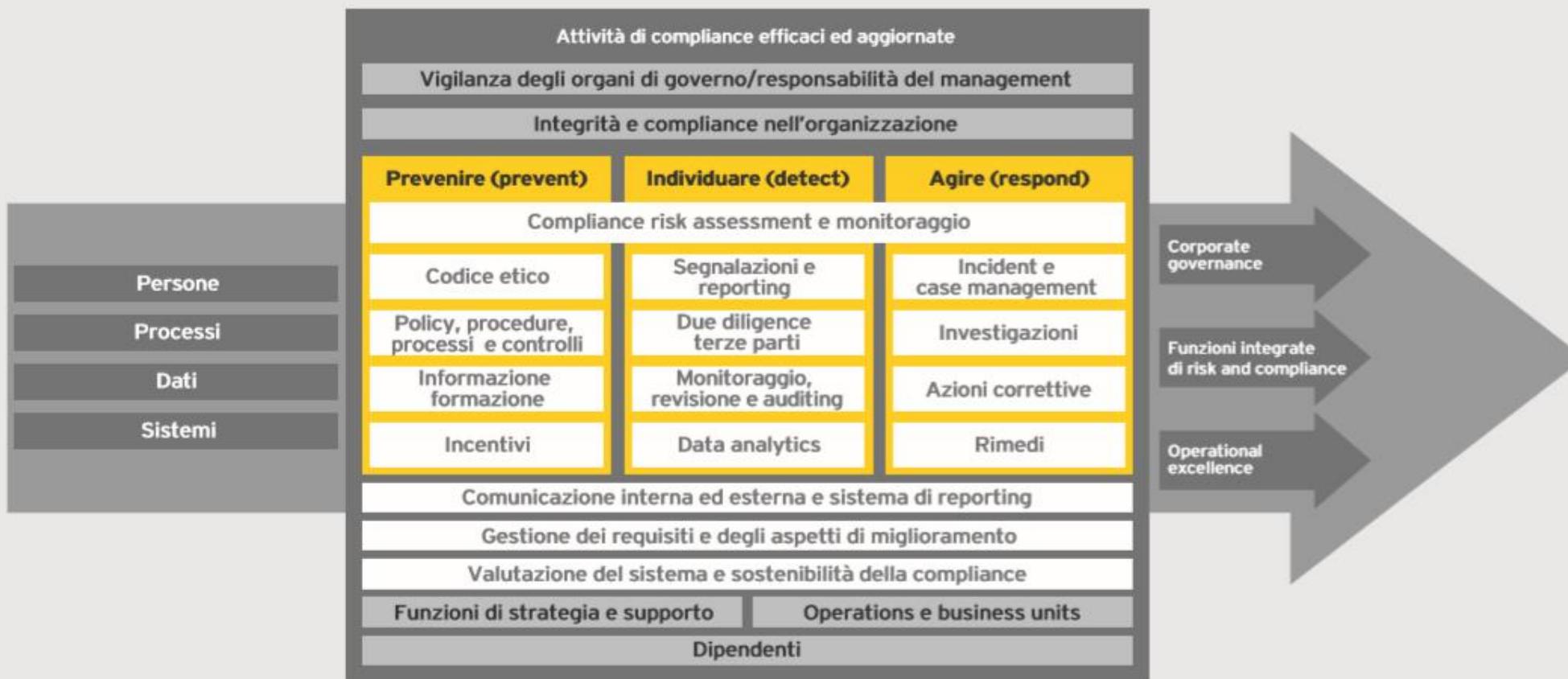
Integrità e compliance

Mission e valori

Strategia

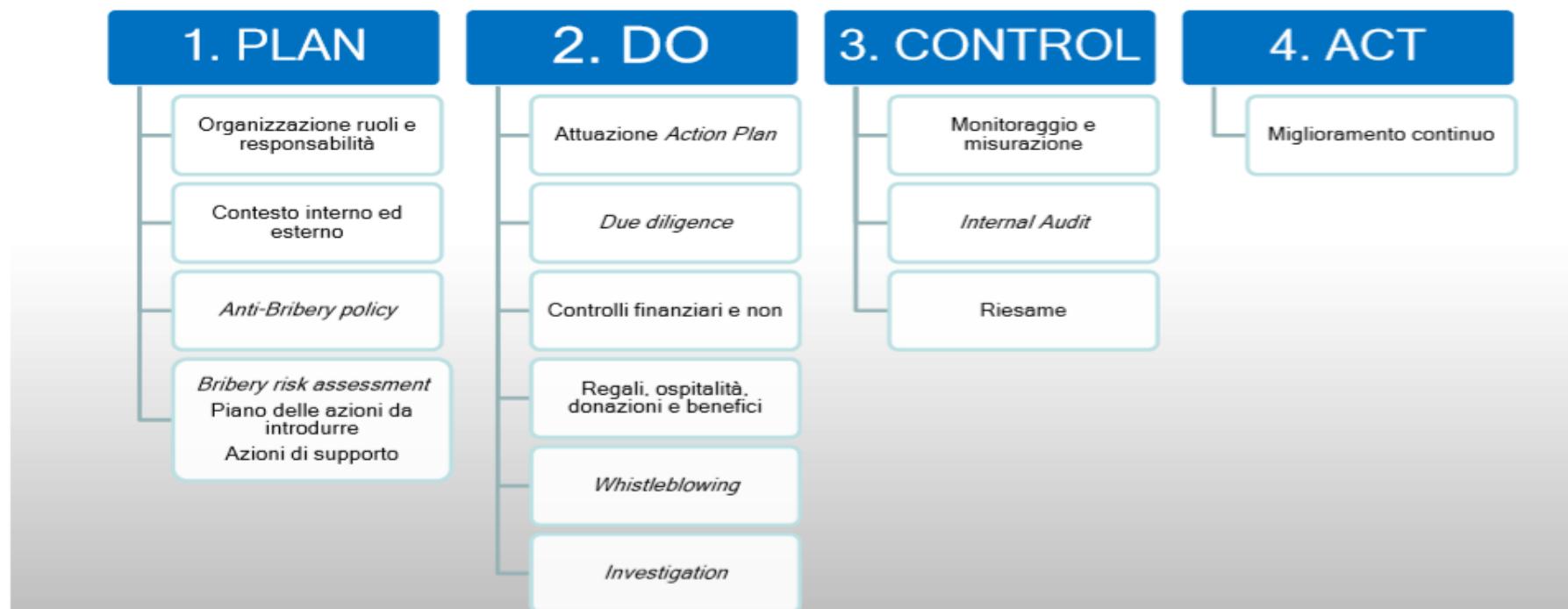
Management

Culture



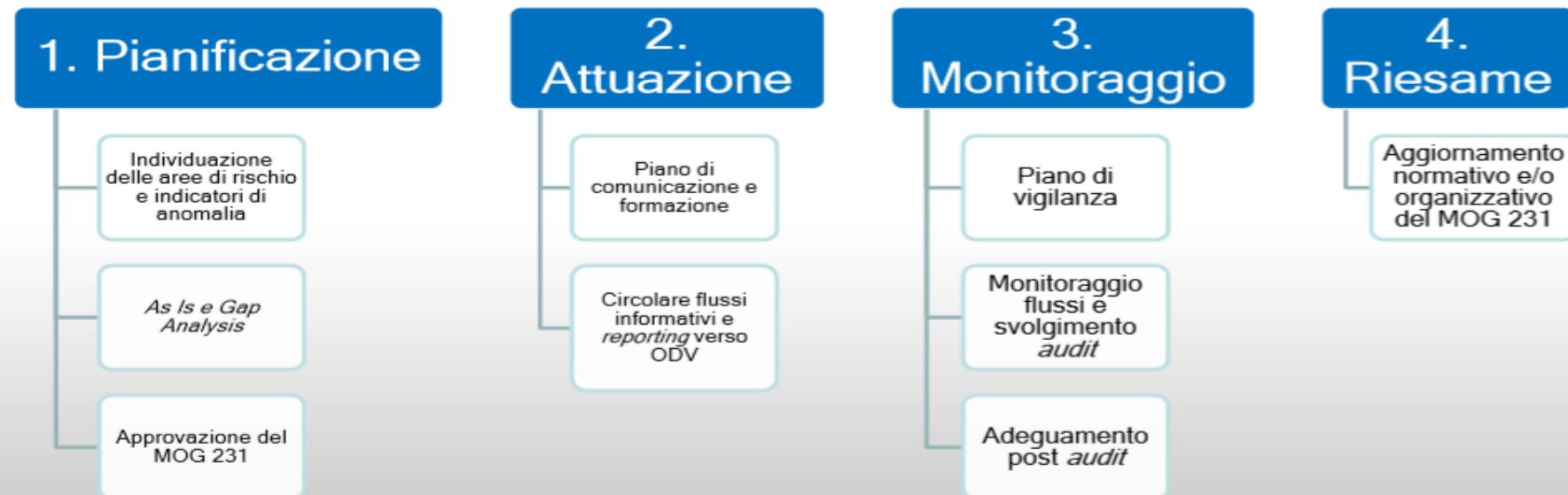
Ciclo di Deming

ISO 37001



Ciclo di Deming

Modello 231



La Norma ISO 37001

1.Scopo e campo di applicazione (solo corruzione)

1

SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Il presente documento specifica i requisiti e fornisce una guida per stabilire, attuare, mantenere, aggiornare e migliorare un sistema di gestione per la prevenzione della corruzione. Il sistema può essere a se stante o può essere integrato in un sistema di gestione complessivo. Il presente documento affronta i seguenti temi in relazione alle attività dell'organizzazione:

- corruzione nel settore pubblico, privato e del no profit;
- corruzione da parte dell'organizzazione;
- corruzione da parte del personale dell'organizzazione che opera per conto dell'organizzazione o a beneficio di essa;
- corruzione da parte dei soci in affari dell'organizzazione che operano per conto dell'organizzazione o a beneficio di essa;
- corruzione dell'organizzazione;
- corruzione del personale dell'organizzazione in relazione alle attività dell'organizzazione;
- corruzione dei soci in affari dell'organizzazione in relazione alle attività dell'organizzazione;
- corruzione diretta o indiretta (per esempio, una tangente offerta o accettata tramite o da una parte terza).

Il presente documento si applica soltanto alla corruzione. Definisca i requisiti e fornisce una guida per un sistema di gestione progettato per aiutare un'organizzazione a prevenire, scoprire e affrontare la corruzione, nonché a rispettare le leggi sulla prevenzione e lotta alla corruzione (anticorruzione) e gli impegni deliberati applicabili alle sue attività.

Il presente documento non affronta in modo specifico condotte fraudolente, cartelli e altri reati relativi ad anti-trust concorrenza, riciclaggio di denaro sporco o altre attività legate a pratiche di malcostume e disoneste, sebbene un'organizzazione possa decidere di estendere il campo di applicazione del sistema di gestione per comprendere queste attività.

I requisiti del presente documento sono generici e sono concepiti per essere applicabili a tutte le organizzazioni (o parti di organizzazioni), indipendentemente dal tipo, dalle dimensioni e dalla natura dell'attività, sia nel settore pubblico, sia in quello privato o del no profit. Il grado di applicazione dei presenti requisiti dipende dai fattori specificati ai punti 4.1, 4.2 e 4.5.

Nota 1 Vedere punto A.2 per una guida.

Nota 2 Le misure necessarie a prevenire, scoprire e contenere il rischio di atti di corruzione da parte dell'organizzazione possono variare dalle misure per prevenire, scoprire e affrontare atti di corruzione rivolti all'organizzazione (o al proprio personale o ai propri soci in affari che agiscono per conto dell'organizzazione). Vedere punto A.8.4 per una guida.

3. Termini e definizioni

Parte Interessata, (stakeholder): Persona oppure organizzazione che può influenzare, essere influenzata, o percepire se stessa come influenzata da una decisione o attività.

Socio in Affari: Parte esterna con cui l'organizzazione ha o progetta di stabilire una qualsivoglia forma di relazione commerciale.

Parte terza: Persona o ente indipendente dall'organizzazione.

4. Contesto dell'Organizzazione

4.1 Comprendere l'organizzazione e il suo contesto:

Determinare gli elementi esterni e interni rilevanti per le sue finalità e che influenzano la propria capacità di raggiungere gli obiettivi del proprio sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

4.2 Comprendere le esigenze e le aspettative degli stakeholder:

Determinare:

- ✓ Gli stakeholder rilevanti per il sistema di gestione e per la prevenzione della corruzione,
- ✓ I requisiti rilevanti per tali stakeholder

4. Contesto dell'Organizzazione

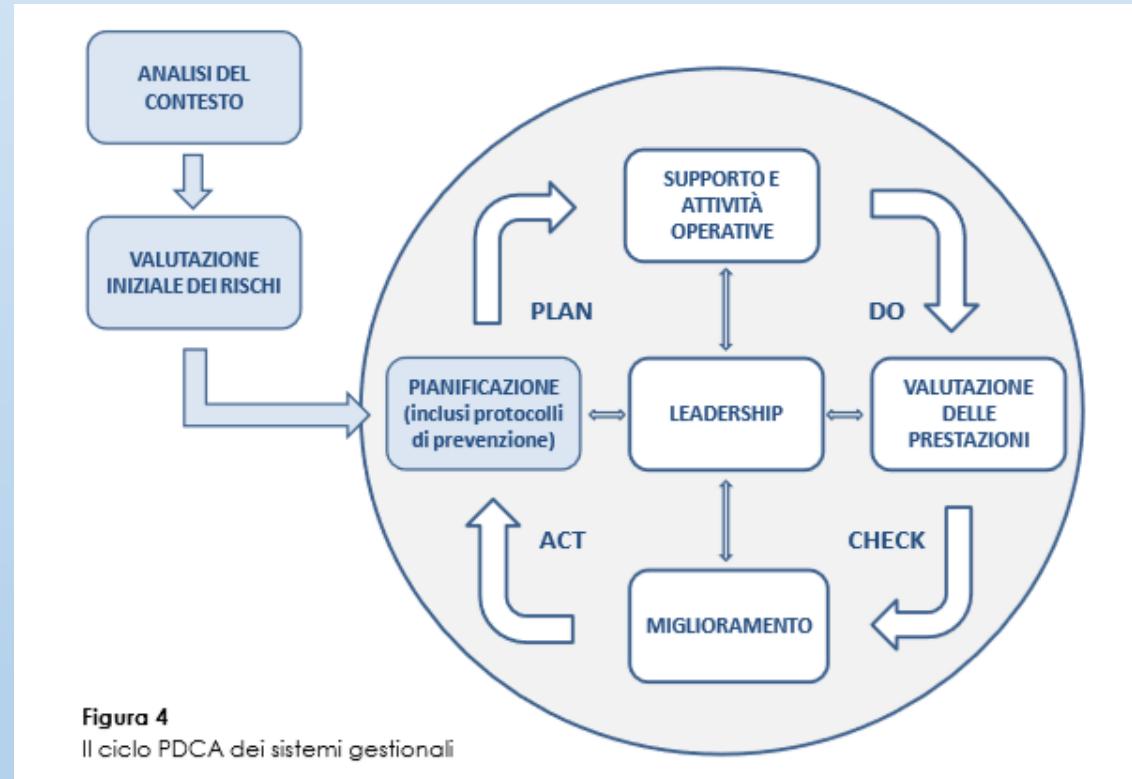
4.3 Campo di applicazione:

Determinare i confini e l'applicabilità del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione:

- ✓ Fattori esterni e interni
- ✓ Esigenze e aspettative degli stakeholder
- ✓ I risultati della valutazione del rischio

4. Contesto dell'Organizzazione

Importanza del contesto:



4. Contesto dell'Organizzazione

4.3 Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione:

Il sistema di gestione deve contenere misure ideate per identificare e valutare il rischio di corruzione e per prevenirla, rintracciarla e affrontarla.

Accettabile e proporzionato

4.5 Valutazione del rischio di corruzione

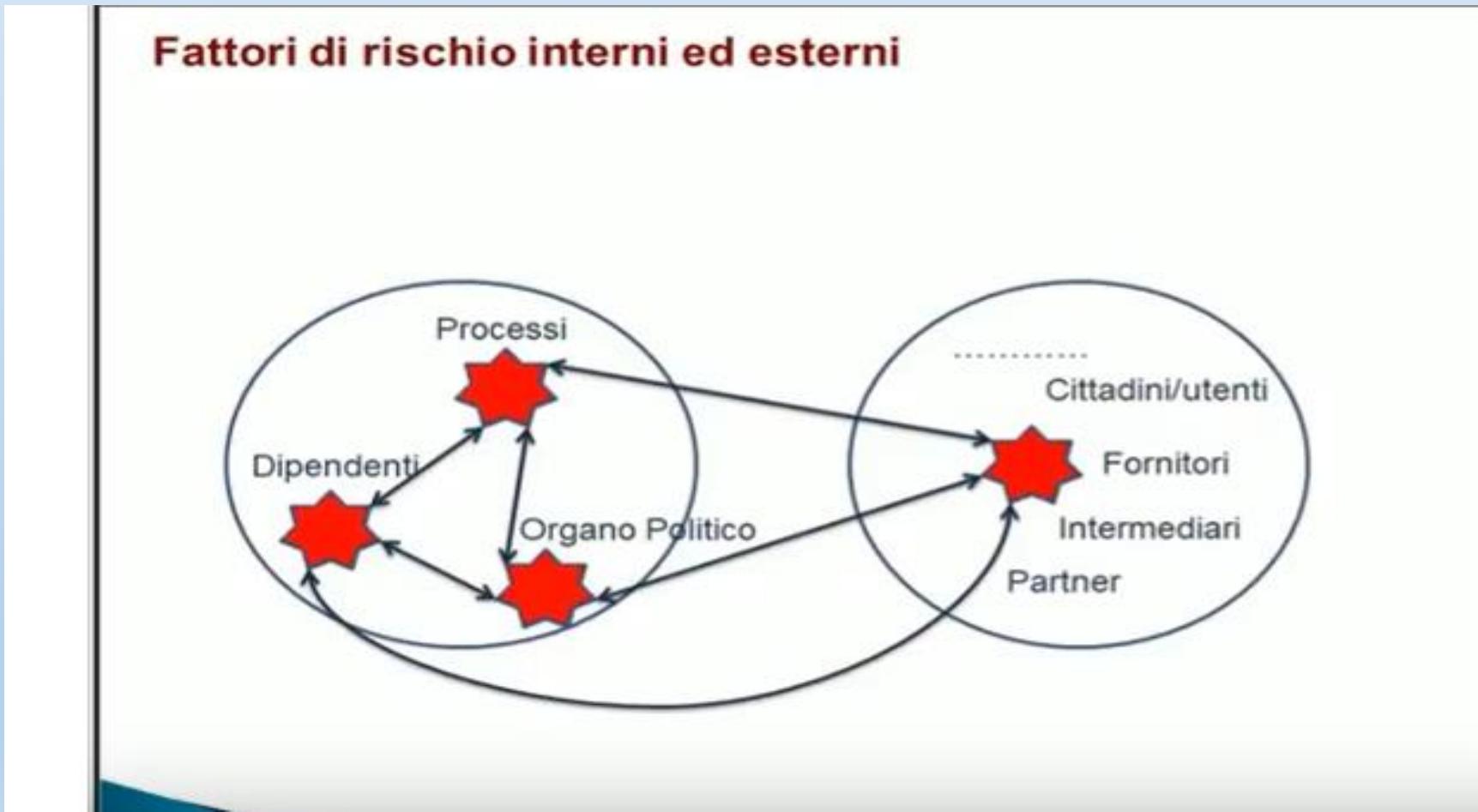
L'organizzazione deve effettuare valutazioni periodiche dei rk (effetto dell'incertezza sugli obiettivi):

- a. Identificare i rk
- b. Dare una priorità ai rk
- c. Valutare idoneità dei controlli

A.4 Valutazione del rischio di corruzione

- Selezionare i criteri di valutazione («basso», «medio» e «alto»)
- Valutare dimensione e struttura dell’organizzazione
- Esaminare i luoghi e i settori (indice di corruzione)
- Esaminare la natura, l’entità e la complessità dei tipi di attività e delle operazioni dell’organizzazione
- Esaminare i tipi di soci in affari
- Esaminare la natura e la frequenza delle interazioni con pubblici ufficiali
- Esaminare gli obblighi vigenti in base a leggi, regolamenti, contratti e gli adempimenti e i doveri professionali
- Considerare la misura in cui l’organizzazione è in grado di influenzare o controllare i rischi valutati

A.4 Valutazione del rischio di corruzione



5. Leadership

5.1.1 Organo direttivo: A cui fa capo l'alta direzione.

Es. Consiglio direttivo, Consiglio di amministrazione o Consiglio di Vigilanza con responsabilità di supervisione.

5.1.2 Alta direzione: Dirige e controlla un'organizzazione

5. Leadership

5.1 Leadership e Impegno

5.1.1 Organo direttivo

- ✓ Approva la politica di prevenzione della corruzione
- ✓ Riesame del sistema di gestione

5.1.2 Alta direzione (deve avere la responsabilità complessiva)

- ✓ Assicura che il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione sia stabilito, attuato, mantenuto e riesaminato.
- ✓ Relazionando all'organo direttivo sul contenuto e sul funzionamento del sistema di gestione
- ✓ Riesame del sistema di gestione

Chi fa cosa

Quali sono le principali figure di responsabili previste dalla UNI ISO 37001?

La ISO 37001:2016 identifica tre soggetti responsabili:

- L'organo di Governo;
- Il Top Management;
- La funzione di Compliance Anticorruzione.

Queste tre funzioni possono essere assunte da diversi soggetti, a seconda che l'organizzazione sia privata o pubblica:

UNI ISO 37001	Società Pubblica	Società Privata	P.A.
Organo di Governo (organo direttivo)	Consiglio di Amministrazione	Consiglio di Amministrazione	Giunta / Sindaco
Top Management (alta direzione)	Amministratore Delegato / Direzione Generale	Amministratore Delegato / Direzione Generale	Segretario Generale/Dirigenti
Funzione Compliance Anticorruzione	Compliance / Internal Audit / OdV	Compliance / Internal Audit / OdV	Ufficio Controllo Interno / Staff RpC

5.2 Politica per la prevenzione della corruzione

L'alta direzione deve stabilire, mantenere e riesaminare una politica per la prevenzione della corruzione:

- ✓ Vieti la corruzione
- ✓ Conformità alle leggi
- ✓ Appropriata all'organizzazione
- ✓ Quadro di riferimento per gli obiettivi per la prevenzione della corruzione
- ✓ Impegno a soddisfare i requisiti
- ✓ Whistleblowing
- ✓ Miglioramento continuo
- ✓ Funzione di conformità
- ✓ Sanzioni

5.2 Politica per la prevenzione della corruzione (da pubblicare nel sito)

Il ruolo degli organi di indirizzo politico

- ▶ ANAC ribadisce il ruolo degli organi di indirizzo nella prevenzione della corruzione e raccomanda alle amministrazioni e agli enti di prevedere, con apposite procedure, la più larga condivisione delle misure con gli organi di indirizzo, sia nella fase dell'individuazione, sia in quella dell'attuazione.
- ▶ Gli organi di indirizzo potrebbero elaborare una «Politica Anticorruzione», che definisca:
 - Gli obiettivi in materia di anticorruzione al fine generare valore per l'Ente (maggiore efficienza complessiva, risparmio di risorse pubbliche, riqualificazione del personale, incremento delle capacità tecniche e conoscitive).
 - La strategia di coordinamento fra i PTPCT dell'Ente e quelli di altri Enti convenzionati coinvolti nella gestione di alcuni procedimenti e/o processi
 - L'organizzazione del sistema di prevenzione della corruzione (es. staff da assegnare ai RPC, eventuale individuazione di referenti per la prevenzione della corruzione, flussi informativi fra l'RPC dell'Ente e l'RPC dei Soci, ecc.)
 - Misure di prevenzione della corruzione nei confronti di eventuali Società concessionarie (es. obbligo adozione Modello 231) e/o partecipate (es. protocolli di legalità)
- ▶ Il Documento Unico di Programmazione (DUP) o il PEG è il documento strategico in cui potrebbero essere inseriti gli obiettivi e contenuti della Politica Anticorruzione.

5. Leadership

5.3 Ruoli e responsabilità

L’ alta direzione deve avere la responsabilità complessiva in merito all’attuazione e all’osservanza del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

Assicura il principio della «segregazione dei ruoli»

Tutti (organo direttivo, alta direzione e tutto il personale restante) devono rispondere della comprensione, osservanza e applicazione dei requisiti del sistema

5. Leadership

5.3.2 Funzione di conformità

L'alta direzione nomina la funzione di conformità per la prevenzione della corruzione:

- ✓ Supervisione della progettazione e attuazione del sistema
- ✓ Consulenza interna
- ✓ Assicurare conformità del sistema alla norma 37001
- ✓ Relazionare organo direttivo e alta direzione

5. Leadership

5.3.2 Funzione di conformità

Membri scelti per:

- ✓ Competenza
- ✓ Status
- ✓ Autorità
- ✓ Indipendenza

Abbia accesso diretto alla direzione e all'organo direttivo (giunta comunale)

6. Pianificazione

6.1 Azioni per affrontare rischi e opportunità

- Ragionevole garanzia di raggiungere gli obiettivi
- Monitorare l'efficacia del sistema
- Miglioramento continuo

6.2 Obiettivi

Fissare obiettivi del sistema di gestione

- ✓ Coerenti
- ✓ Misurabili
- ✓ Conseguibili
- ✓ Monitorati
- ✓ Comunicati
- ✓ Aggiornati

7. Supporto

7.1 Risorse

Fornire le risorse necessarie per l'istituzione, l'attuazione, il mantenimento e il miglioramento continuo del sistema di gestione.

A.7 Risorse:

- ✓ Umane (funzione di conformità)
- ✓ Fisiche
- ✓ Finanziarie budget (comprese quello per la funzione di conformità)

7. Supporto

7.2 Competenza

L'organizzazione deve:

- ✓ determinare le competenze necessarie delle persone che lavorano sotto il suo controllo.
- ✓ Assicurare che siano competenti
- ✓ Intraprendere le azioni necessarie

7. Supporto

7.2.2.1 Processo di assunzione

Applicazione di procedure che garantiscano:

- ✓ Rispetto della politica di prevenzione della corruzione come condizione per l'assunzione
- ✓ Il personale riceva copia della politica di prevenzione
- ✓ Misure disciplinari
- ✓ Divieto di ritorsioni

7. Supporto

7.3 Consapevolezza e formazione

Fare formazione per la prevenzione della corruzione adeguata e appropriata al personale:

- ✓ Politica e sistema in uso
- ✓ Rischio di corruzione e danni
- ✓ Circostanze in cui può avvenire
- ✓ Come riconoscere e affrontare proposte e offerte di tangenti
- ✓ Come prevenire ed evitare la corruzione e come riconoscere gli indicatori chiave
- ✓ Quale contributo ognuno può dare
- ✓ Non conformità conseguenze sul sistema
- ✓ Segnalare un sospetto di corruzione

Sensibilizzazione e formazione sulla prevenzione della corruzione per i soci in affari

7. Supporto

A.9 Consapevolezza e formazione

Deve prevedere:

- ✓ *I rischi di corruzione cui sono sottoposti*
- ✓ *La politica di prevenzione della corruzione*
- ✓ *Gli aspetti del sistema pertinenti al proprio ruolo*
- ✓ *Azioni preventive e segnalazioni*

Due diligence

7.2.2.2 Posizioni in ruoli con rk >basso

- ✓ Condurre due diligence
- ✓ Bonus e obiettivi siano sottoposti a riesame
- ✓ Dichiarazione di conformità (da rinnovare)

A.8.3 Conflitti di interesse

- ✓ Valutare conflitti di interessi interni ed esterni
- ✓ Informare il personale del loro dovere di riferire

Due diligence

A. 8 Procedure di assunzione

A.8.1 Due diligence sul personale

- | | |
|--------------|---|
| A.8 | Procedure di assunzione |
| A.8.1 | Due diligence sul personale |
| | <p>Nello svolgimento della due diligence sulle persone precedentemente alla loro nomina a personale, l'organizzazione, in base alle funzioni proposte alle funzioni e al rischio di corruzione corrispondente, può adottare misure come:</p> <ul style="list-style-type: none">a) discutere la politica per la prevenzione della corruzione dell'organizzazione con i potenziali nuovi membri del personale durante il colloquio, facendosi un'idea se sembrano comprendere e accettare l'importanza della conformità;b) intraprendere azioni ragionevoli per verificare che le qualifiche dei potenziali nuovi membri del personale siano accurate;c) intraprendere azioni ragionevoli per ottenere referenze soddisfacenti dai datori di lavoro precedenti dei potenziali nuovi membri del personale;d) intraprendere azioni ragionevoli per determinare se i potenziali nuovi membri del personale siano stati coinvolti in atti di corruzione;e) intraprendere azioni ragionevoli per verificare che l'organizzazione non stia offrendo lavoro a potenziali nuovi membri del personale per aver, durante l'impiego precedente, favorito illecitamente l'organizzazione;f) verificare che l'obiettivo dell'offerta di lavoro ai potenziali nuovi membri del personale |

Bonus per la prestazione

A.8.2 Due diligence sul personale

Evitare che fungano da incentivi alla corruzione

7.4 Comunicazione

7.4.1 Comunicazione interna e esterna

La politica per la prevenzione della corruzione deve essere messa a disposizione di tutto il personale dell'organizzazione e ai soci in affari, deve essere comunicata direttamente sia al personale sia ai soci in affari che pongono un rischio di corruzione > basso e deve essere pubblicata tramite i canali comunicativi interni ed esterni dell'organizzazione nel modo opportuno

8. Attività operative

8.1 Pianificazione

Pianificare, attuare, sottoporre a verifica e controllare i processi:

- ✓ Quali criteri per i processi
- ✓ Controllo dei processi sulla base dei criteri
- ✓ Conservando le informazioni documentate

8.2 Due Diligence

Con rischio > Basso

Per:

- ✓ Transazioni, progetti o attività
- ✓ Soci in affari
- ✓ Personale

Aggiornata a cadenze predefinite

L'organizzazione può giungere alla conclusione che non sia necessario, ragionevole o congruo effettuare due diligence su determinate categorie di personale o di soci in affari

8.2 Due Diligence

Scopo:

- ✓ Valutare ulteriormente i rischi di corruzione (già calcolati >bassi)
- ✓ Controllo aggiuntivo

Molto dipende dalla capacità di avere informazioni sufficienti

Esempi di ricerca di informazioni:

- Questionario
- Internet
- Fonti governative, giudiziarie
- Controlli in liste pubbliche (es. ranking di legalità)
- Reputazione etica

8.2 Due Diligence (soci in affari)

Fattori:

- Entità commerciale legittima
- Qualifiche, esperienza e risorse necessarie
- Esiste un sistema di gestione per la prevenzione della corruzione
- Storia del socio in affari
- Identità degli azionisti
- Accordi finanziari

8.2 Due Diligence (fattori da controllare)

A.10.2

In relazione a progetti, transazioni e attività, tra i fattori che l'organizzazione può trovare utili da valutare vi sono:

- a) la struttura, la natura e la complessità (per esempio la vendita diretta o indiretta, il livello di sconto, le procedure di aggiudicazione degli appalti e dei bandi di gara);
- b) gli accordi su finanziamenti e pagamenti;
- c) il campo di coinvolgimento dell'organizzazione e le risorse disponibili;
- d) il livello di controllo e di visibilità;
- e) i soci in affari e le altre parti terze coinvolte (compresi i pubblici ufficiali);
- f) i legami tra qualsiasi parte di cui sopra in e) e i pubblici ufficiali;
- g) la competenza e le qualifiche delle parti coinvolte;
- h) la reputazione del cliente;
- i) l'ubicazione;
- j) le recensioni del mercato o della stampa.

A.10.3

In relazione alla possibile due diligence sui soci in affari:

- a) i fattori che l'organizzazione può trovare utili da valutare in relazione a un socio in affari comprendono:
 - 1) se il socio in affari sia un'entità commerciale legittima, come dimostrato da indicatori quali i documenti di iscrizione al registro delle imprese, la registrazione delle scritture contabili annuali, il numero di partita IVA, la quotazione in borsa;
 - 2) se il socio in affari abbia le qualifiche, l'esperienza e le risorse necessarie per condurre le attività commerciali per cui è stato assegnato l'appalto;
 - 3) se e in che misura il socio in affari abbia un sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;

8.3 Controlli finanziari

L'organizzazione deve effettuare controlli finanziari per gestire il rischio corruzione

8.3 Controlli finanziari

A.11

Controlli finanziari

Per controlli finanziari si intendono i sistemi e i processi di gestione attuati dall'organizzazione per gestire debitamente le proprie transazioni finanziarie e per registrare tali transazioni in modo accurato, completo e puntuale. A seconda delle dimensioni dell'organizzazione e della transazione, i controlli finanziari attuati da un'organizzazione che possono ridurre il rischio di corruzione potrebbero comprendere, per esempio:

- a) l'attuazione di una separazione di compiti, in modo che un pagamento non possa essere avviato e approvato dalla stessa persona;
- b) l'attuazione di livelli gerarchici appropriati di autorità per l'approvazione di un pagamento (in modo che le transazioni più consistenti richiedano l'approvazione di un più alto livello di management);
- c) la verifica che la nomina del beneficiario e il lavoro o i servizi effettuati siano stati approvati dai meccanismi di approvazione pertinenti dell'organizzazione;
- d) la richiesta di almeno due firme sulle approvazioni di pagamento;
- e) la richiesta della documentazione di supporto appropriata in allegato alle approvazioni di pagamento;
- f) la restrizione dell'uso del contante e l'attuazione di metodi efficaci di controllo del contante;
- g) la richiesta che le classificazioni e le descrizioni dei pagamenti nei conti siano accurate e chiare;
- h) l'attuazione del riesame gestionale periodico delle transazioni finanziarie significative;
- i) l'attuazione degli audit finanziari periodici e indipendenti e l'avvicendamento, a cadenze regolari, della persona o dell'organizzazione che esegue l'audit.



8.4 Controlli non finanziari

L'organizzazione deve effettuare controlli non finanziari per le aree concernenti le attività di acquisizione, operative, di vendita, commerciali, delle risorse umane, legali e normative.

Esempi:

- ✓ i servizi sono stati debitamente svolti
- ✓ Se i pagamenti siano ragionevoli e proporzionati rispetto al servizio svolto
- ✓ Proteggere l'integrità delle offerte e di altre informazioni legate ai prezzi limitando l'accesso solo alle persone competenti

8.4 Controlli non finanziari

- a) l'utilizzo di appaltatori, sub-appaltatori, fornitori e consulenti approvati che si siano sottoposti a un processo di pre-candidatura durante il quale si valuta la probabilità del loro coinvolgimento in atti di corruzione; è probabile che tale processo includa il tipo di due diligence specificata al punto A.10;
- b) valutare:
 - 1) la necessità e la legittimità dei servizi forniti da un socio in affari (eccetto clienti e acquirenti) all'organizzazione,
 - 2) se i servizi siano stati debitamente svolti;
 - 3) se ogni pagamento da effettuarsi al socio in affari sia ragionevole e proporzionale rispetto a tali servizi. Ciò è particolarmente importante onde evitare il rischio che il socio in affari utilizzi parte del pagamento ricevuto dall'organizzazione per pagare tangenti per conto o a vantaggio dell'organizzazione. Per esempio, se un agente è stato nominato dall'organizzazione per assistere le vendite ed è previsto che gli venga corrisposta una commissione o una provvigione previa aggiudicazione di un appalto all'organizzazione, l'organizzazione necessita di essere ragionevolmente soddisfatta del fatto che il pagamento della commissione sia ragionevole e proporzionale rispetto ai servizi legittimi effettivamente resi dall'agente, considerando il rischio assunto dall'agente nel caso in cui l'appalto non sia aggiudicato. Qualora sia corrisposta una commissione o una provvigione eccessivamente elevata, sussiste un rischio maggiore che parte di essa possa essere indebitamente utilizzata dall'agente per spingere un pubblico ufficiale o un impiegato del cliente dell'organizzazione ad aggiudicare l'appalto all'organizzazione. L'organizzazione può anche richiedere che i soci in affari forniscano la documentazione che comprova che i servizi siano stati forniti;
- c) aggiudicare appalti, laddove ciò sia possibile e ragionevole, solo dopo che si sia svolto un processo di bando di gara equo e, se del caso, trasparente tra almeno tre offerenti;
- d) richiedere che almeno due persone valutino le offerte e approvino l'aggiudicazione di un bando;
- e) attuare una separazione di compiti, in modo che i membri del personale che approvano l'aggiudicazione dell'appalto siano diversi rispetto a coloro che richiedono l'aggiudicazione dell'appalto e che siano di un reparto o di una funzione diversi da coloro che gestiscono l'appalto o approvano il lavoro svolto in base all'appalto;
- f) richiedere le firme di almeno due persone sui contratti e sui documenti che modificano le condizioni di un contratto o che approvano il lavoro svolto o le forniture previste dal contratto;

8.4 Controlli non finanziari

- g) porre un livello maggiore di supervisione da parte della direzione sulle transazioni a rischio di corruzione potenzialmente alto;
- h) proteggere l'integrità delle offerte e di altre informazioni legate ai prezzi limitando l'accesso solo alle persone competenti;
- i) fornire gli strumenti e gli schemi appropriati di supporto al personale (per esempio guide pratiche, comportamenti corretti ed errati, gerarchie per l'approvazione, liste di controllo, moduli, flusso di lavoro informatizzato).

Note: Ulteriori esempi di controlli e istruzioni sono forniti nella ISO 19600.



8.5 Attuazione dei controlli per la prevenzione della corruzione da parte di organizzazioni controllate

L'organizzazione deve richiedere alle altre su cui detiene il controllo:

- ✓ o applichino il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione
- ✓ o applichino i loro controlli per la prevenzione della corruzione

Un'organizzazione detiene il controllo su un'altra organizzazione qualora controlli direttamente o indirettamente gli organi dirigenziali dell'organizzazione

8.5 Attuazione dei controlli per la prevenzione della corruzione da parte di soci in affari

Soci in affari con rischio > basso e controlli probabilmente utili:

Determinare se il socio in affari mette in atto controlli

In caso negativo:

- ✓ Se fattibile occorre pretendere che si dia attuazione ai controlli
 - ✓ Altrimenti tenerne conto nella valutazione del rischio
-
- ✓ Es. Fornitore o sub fornitore paghi una tangente al responsabile approvvigionamenti.

8.5 Attuazione dei controlli per la prevenzione della corruzione da parte dei soci in affari

competenze per poter attuare i controlli.

A.13.3.4

I tipi di controlli richiesti dall'organizzazione dipendono dalle circostanze. Essi dovrebbero essere ragionevoli e proporzionali al rischio di corruzione e, come minimo, dovrebbero comprendere il rischio di corruzione pertinente nell'ambito del loro campo di applicazione. A seconda della natura del socio in affari e della natura del rischio di corruzione che pone, l'organizzazione ha facoltà, per esempio, di adottare le seguenti misure.

- a) In caso di un socio in affari ad alto rischio di corruzione con un campo di lavoro ampio e complesso, l'organizzazione potrebbe richiedere al socio in affari di attuare controlli equivalenti a quelli previsti dal presente documento rispetto ai rischi di corruzione che pone all'organizzazione.
- b) In caso di un socio in affari di medie dimensioni con un rischio di corruzione medio, l'organizzazione può richiedere che il socio in affari applichi alcuni requisiti minimi per la prevenzione della corruzione in relazione alla transazione, per esempio una politica per la prevenzione della corruzione, formazione per i propri impiegati interessati, un manager responsabile per la conformità riguardo la transazione, controlli sui pagamenti chiave e una linea per le segnalazioni.
- c) In caso di un socio in affari di modeste dimensioni che ha un campo di lavoro molto specifico (per esempio un agente o un fornitore secondario), l'organizzazione ha facoltà di richiedere una formazione per gli impiegati interessati e controlli sui pagamenti chiave, sui regali e sull'ospitalità.

Tali controlli devono funzionare in relazione alla transazione tra l'organizzazione e il socio in affari (sebbene in pratica il socio in affari abbia facoltà di avere controlli in essere riguardanti le proprie attività commerciali nel loro complesso).

Quanto di cui sopra è meramente a titolo di esempio. La questione fondamentale è che l'organizzazione identifichi i rischi chiave di corruzione legati alla transazione e richieda, per quanto fattibile, che il socio in affari attui controlli ragionevoli e proporzionali su tali rischi chiave di corruzione.

A.13.3.5

L'organizzazione in genere impone tali requisiti sui soci in affari non controllati quali precondizione per collaborare con il socio in affari e/o inserendoli nella documentazione contrattuale.

A.13.3.6

L'organizzazione non è tenuta a verificare la completa conformità a tali requisiti da parte del socio in affari non controllato. Tuttavia, l'organizzazione dovrebbe adottare le misure ragionevoli per assicurarsi che il socio in affari li osservi (per esempio richiedendo al socio in affari di fornire le copie dei propri documenti rilevanti sulla politica). In casi di rischi elevati di corruzione (per esempio di un agente), l'organizzazione può attuare procedure di monitoraggio, segnalazione e/o audit.

8.5 Attuazione dei controlli per la prevenzione della corruzione da parte di soci in affari

Lo scopo ultimo è che l'organizzazione identifichi i rischi chiave di corruzione legati alla transazione e richieda per quanto fattibile, che il socio in affari attui controlli ragionevoli e proporzionati su tali rischi chiave di corruzione

Di solito diventano clausole contrattuali

8.6 Impegni per la prevenzione della corruzione.

Per soci in affari con sk> basso:

Richiedere impegni per prevenire la corruzione possibilmente per iscritto

8.7 Regali, ospitalità, donazioni e benefici simili

Per esempio:

- ✓ Regali, intrattenimento e ospitalità
- ✓ Donazioni a enti politici o benefici
- ✓ Viaggi
- ✓ Spese promozionali
- ✓ Sponsorizzazioni
- ✓ Benefici per la comunità
- ✓ Formazione
- ✓ Iscrizioni a circoli privati
- ✓ Favori personali
- ✓ Informazioni riservate e privilegiate

Prevedere procedure per evitare la distorsione dell'atto

8.8 Gestione dell'inadeguatezza dei controlli

Con esito della due diligence negativa e il socio in affari che non può o non vuole attuare controlli:

- ✓ Se fattibile occorre cessare, interrompere, sospendere o ritirarsi appena possibile

8.9 Segnalazione dei sospetti (whistleblowing)

Attuare procedure e garantire che i dipendenti le conoscano

8.10 Indagini e gestione della corruzione

Per qualsiasi atto di corruzione o violazione della politica o del sistema di gestione occorre:

- ✓ Valutazione, indagine
- ✓ Azioni appropriate
- ✓ Potere agli investigatori
- ✓ Collaborazione del personale pertinente
- ✓ Relazione alla Funzione di Conformità
- ✓ Riservatezza

8.10 Indagini e gestione della corruzione

Indagine svolta da personale indipendente dall'area/oggetto

La funzione di conformità dovrebbe essere il destinatario delle segnalazioni

Definire chi ha le responsabilità

9 Valutazione delle prestazioni

9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione (autovalutazioni periodiche)

Cosa, chi, metodi, quando, a chi.

Esempi di monitoraggio:

- ✓ Efficacia della formazione
- ✓ Efficacia dei controlli
- ✓ Efficacia nel rispondere alle non conformità rilevate

9 Valutazione delle prestazioni

9.2 Audit interno

A intervalli pianificati per accettare se il sistema è:

- ✓ Conforme
- ✓ Attuato e mantenuto efficacemente

Ragionevoli, proporzionati e commisurati al rischio.

9. 3 Riesame direzione

9.3.1 Da parte dell'alta direzione

9.3.2 Da parte dell'organo direttivo (sulla base delle info dell'AD)

9.3.3 Da parte della funzione di conformità

10 Miglioramento

10.1 Non conformità e azione correttiva

10.2 Miglioramento continuo

7.5 Informazioni documentate

Le informazioni documentate sono:(elenco minimo)

4.3 Scopo e campo di applicazione.

4.5 Valutazione del rischio di
corruzione

5.2 Politica per la prevenzione
della corruzione

6.2 Obiettivi

7.2 Competenza (requisiti minimi)

7.3 Piano della formazione

9.1 Valutazioni delle prestazioni

9.3.1 Riesame direzione da parte
dell'alta direzione

9.3.2 Riesame direzione da parte
dell'organo direttivo

9.3.3 Riesame direzione da parte
della Funzione di conformità

Esempio di applicazione linee guida da parte di fornitori nell'ambito edilizio (linee guida dell'Istituto per lo sviluppo tecnologico nelle costruzioni. ISTEKO.)

Controlli dai fornitori

Una considerazione importante
questi protocolli sono gli stessi per tutte le tipologie di impresa

Progettista



Stazione appaltante privata



Direttore Lavori



Appaltatore



Subappaltatore



Controlli dai fornitori

Protocolli di prevenzione generale

- Scelta di personale di buona reputazione al quale affidare le funzioni più critiche
- Formazione del personale anche alle tematiche anticorruzione
- Obbligo di segnalazione di eventuali conflitti di interesse (ad esempio rapporti di parentela o simili con una controparte contrattuale)
- Chiarezza delle funzioni, dei poteri e delle responsabilità di tutto il personale
- Tracciabilità delle operazioni più rilevanti
- Controlli del vertice aziendale sulle operazioni più critiche
- Consapevolezza che comportamenti scorretti possono essere sanzionati dall'azienda

Può essere utile la predisposizione di un sintetico codice etico dell'azienda (una proposta è già contenuta nelle Linee Guida Istecco).

Controlli dai fornitori

Protocolli di prevenzione specifica

Bisogna impedire che esista e sia utilizzata la “**moneta di scambio**” della corruzione, vale a dire:

- Denaro contante proveniente da fondi neri
- Denaro tracciabile proveniente da operazioni di comodo
- Assunzione di personale
- nomine in società controllate
- Omaggi
- Ospitalità
- Denaro o utilità proveniente da Partner o Fornitore

Controlli dai fornitori

Fondi neri

esempi di protocolli di prevenzione

È necessario contrastare la formazione di "fondi neri" che, oltre ad essere illegali in sé, potrebbero essere utilizzati a scopo corruttivo; protocolli adeguati sono:

- Nelle imprese unipersonali, chiara separazione fra la contabilità dell'impresa e quella della persona fisica
- Fatturazione al 100% di tutte le prestazioni effettuate, anche di quelle con clienti privati
- Divieto dell'utilizzo di contanti per importi superiori a 200 euro
- Identificazione di chi effettua le singole operazioni contabili, con particolare riferimento a incassi e pagamenti
- Controllo della correttezza e completezza della documentazione giustificativa degli incassi e dei pagamenti
- Controllo delle carte di credito aziendali
- Nomina di un Collegio Sindacale o di un Revisore legale dei conti indipendente quando compatibile con la tipologia aziendale (e non solo quando obbligatorio per legge)

Controlli dai fornitori



Controlli dai fornitori

Una considerazione importante

questi protocolli sono diversi per le diverse tipologie di impresa

Progettista



Stazione appaltante privata



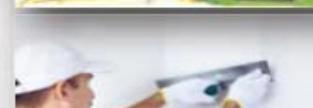
Direttore Lavori



Appaltatore



Subappaltatore



Controlli dai fornitori

Contrastiamo i benefici indebiti

I protocolli sono diversi perché diverse sono le relazioni che i diversi ruoli all'interno del Settore delle Costruzioni hanno fra loro e con la PPAA.

Per ciascuna tipologia di relazione possono essere messi a punto protocolli di controllo che evidenziano eventuali anomalie, a fronte delle quali potrebbe essere ipotizzato uno scambio corruttivo.

In questi casi, l'azienda e la sua Direzione hanno tutto l'interesse:

- A conoscere tali anomalie
- A contrastare e denunciare lo scambio corruttivo, ove esistente
- A capire e documentare in corso d'opera le motivazioni dell'anomalia, quando la stessa è giustificabile

In questo modo si è anche in grado di dare risposte convincenti a terzi (Procure) quando questo fosse necessario.

Controlli dai fornitori

Qualche esempio di protocollo di prevenzione progettista – libero professionista

- Obbligo di segnalazione di possibili conflitti di interesse relativi alla singola iniziativa
- Selezione, anche su base etica, dei collaboratori esterni
- Divieto di inserire nel progetto materiali, forniture o soluzioni che possono favorire uno specifico concorrente nella successiva gara di appalto
- Divieto di fornire informazioni privilegiate a uno specifico concorrente nella successiva gara di appalto

Controlli dai fornitori

Qualche esempio di protocollo di prevenzione appaltatore – attività commerciale

- Regolamentazione delle modalità di partecipazione alle gare, soprattutto a quelle pubbliche
- Obbligo di segnalazione di possibili conflitti di interesse da parte del funzionario commerciale che segue la gara
- Impegno a denunciare all'Autorità Giudiziaria eventuali tentativi di concussione
- Analisi periodica dei risultati dell'attività commerciale (es.: acquisisco solo quando il RUP è il signor Mario Verdi?)
- Conservazione per almeno 10 anni anche dei documenti relativi a gare non acquisite

Controlli dai fornitori

Qualche esempio di protocollo di prevenzione appaltatore – attività gestionale

- Predisposizione, oltre che dei SAL contrattuali, anche dei SIL corredati da documentazione fotografica e verifica della congruenza SIL/SAL
- Regolamentazione delle modalità di presentazione di riserve o varianti
- Obbligo di segnalazione di possibili conflitti di interesse da parte del funzionario tecnico che segue il cantiere
- Impegno a denunciare all'Autorità Giudiziaria eventuali tentativi di concussione

Aspetti del personale ai fini del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione

Processo di assunzione

7.2.2 Procedure relative al Personale

In relazione all'intero Personale, **adozione e attuazione di procedure** per cui:

- le condizioni di impiego richiedano il rispetto della Policy Anticorruzione e dell'*Anti-bribery Management System* e attribuiscano all'Organizzazione il diritto di sottoporre ad azioni disciplinari il Personale in caso di non conformità
- entro un tempo ragionevole dall'inizio del rapporto di lavoro, il Personale riceva una copia della, o accesso alla, Policy Anticorruzione e formazione in relazione alla stessa

Astensione attività e segnalazione (whistleblowing)

7.2.2 Procedure relative al Personale

- **il Personale non sia penalizzato** (ad esempio tramite demansionamento, impedito avanzamento di carriera, azioni disciplinari, trasferimento, licenziamento o vessazioni):
 - ✓ perché **rifiuti di partecipare a, o respinga, attività** in relazione alle quali esso abbia ragionevolmente ritenuto sussistere un rischio di corruzione non basso, non mitigato dall'Organizzazione; o
 - ✓ **per aver sollevato preoccupazioni o effettuato segnalazioni** in buona fede o sulla base di una ragionevole convinzione della sussistenza di tentate, attuali o sospette pratiche corruttive o violazioni della Policy Anticorruzione o dell'Anti-bribery Management System (eccettuato il caso in cui il soggetto abbia partecipato alla violazione)

Posizioni esposte a rischio corruttivo > basso

7.2.2 Procedure relative al Personale

- in relazione a tutto il Personale in posizioni esposte a un rischio di corruzione non basso (come determinato in sede di *risk assessment*) e al Personale della Funzione *Compliance* Anticorruzione, adozione e attuazione di procedure che prevedano:
 - ✓ lo **svolgimento di una Due Diligence** sulle persone prima dell'assunzione e sul Personale prima di un trasferimento o di una promozione, per accertare che sia opportuno assumerlo o ridistribuirlo e che sia ragionevole ritenere che esso rispetterà i requisiti della Policy Anticorruzione e dell'*Anti-bribery Management System*

Posizioni esposte a rischio corruttivo > basso

7.2.2 Procedure relative al Personale (Es. agenti)

- ✓ la **revisione periodica di premi di risultato, obiettivi di performance e altri elementi di remunerazione incentivante** al fine di verificare che siano in vigore ragionevoli salvaguardie per impedire che essi incoraggino pratiche corruttive
- ✓ la presentazione da parte del suddetto Personale, del Top Management e dell'Organo Dirigente di una dichiarazione, a intervalli ragionevoli proporzionati al rischio di corruzione identificato, con cui essi confermino il loro rispetto della Policy Anticorruzione

Mappatura conflitto di interessi(interno ed esterno)

7.2.2 Procedure relative al Personale

- **identificazione e valutazione del rischio di conflitti di interessi, interni ed esterni**
- informativa chiara a tutto il Personale del dovere di segnalare qualsiasi conflitto di interessi, attuale o potenziale
- registrazione di ogni circostanza di conflitto di interesse, attuale o potenziale.

Corruzione del personale dell'organizzazione (A.8.4)

Corruzione in entrata più difficile da scoprire rispetto alla corruzione in uscita

Probabilità maggiore verso personale che influenzi o assuma decisioni per conto dell'organizzazione:

- ✓ Responsabile approvvigionamenti
- ✓ Supervisore che approvi il lavoro
- ✓ Responsabile del personale che approvi bonus e altri benefit
- ✓ Impiegato che prepara i documenti per la concessione di licenze o permessi

Visto che è probabile che la tangente sia accettata dai membri del personale al di fuori del campo di applicazione dei sistemi o dei controlli dell'organizzazione, difficoltà di prevenire

Corruzione del personale dell'organizzazione

(A.8.4)

Misure specifiche:

- ✓ Vietare nella politica l'accettazione di tangenti
- ✓ Materiali guida e formativi
- ✓ Istruzioni per la segnalazione di sospetti (enfasi posta sulla politica di non ritorsione)
- ✓ Procedure per la gestione dei regali e ospitalità
- ✓ Pubblicazione sul sito della politica di prevenzione della corruzione e procedura di segnalazione (da deterrente per i fenomeni corruttivi dei soci in affari)
- ✓ Doppia firma nei vari processi

Controllo buste paga:

Per evitare registrazioni fantasma

Riesaminare giustificativi di spesa

Stessa cosa per lavoratori temporanei o di staff

Due diligence (8.2 e A.10)

Due diligence (8.2 e A.10)

- ✓ La Due Diligence deve essere ponderata in base al rischio

La ISO 37001 prende una posizione forte in opposizione a un approccio “one-size-fits-all” alla due diligence. Più alto è il rischio valutato, più profondo sarà il livello di due diligence richiesto.

- ✓ Le “Red Flags” possono essere più delle sole Non Conformità direttamente rilevabili

- ✓ L'analisi delle cosiddette “Blacklist” o “Watchlist” sono necessarie, ma non sufficienti, per una efficace Due Diligence

La ISO 37001 non commenta in maniera particolare questa pratica, ma suggerisce che un approccio esclusivamente siffatto è difficile che passi l'esame di certificazione. Senza specificare esaustivamente ciò che deve essere incluso in ogni caso, il progetto prevede che la Due Diligence “può includere” un questionario, l'utilizzo dei motori di ricerca, risorse giudiziarie e governative anche internazionali, liste di interdizione e indagini reputazionali.

- ✓ Gli shareholders (diretti e indiretti) delle terze parti coinvolte nel nostro business, incluso il loro top management, non possono essere ignorati

La ISO 37001 sulla Due Diligence sottolinea che i manager e gli shareholders (compresi i beneficiari effettivi finali) di un socio in affari sono fattori chiave. La loro identità, reputazione, background personale, oltre che i potenziali legami diretti e indiretti a persone politicamente esposte sono fondamentali per il processo di Due Diligence.

Due diligence (8.2 e A.10)

- ✓ Tocca ai Risk & Compliance Consultants progettare un “abito su misura” per soddisfare le aspettative di Due Diligence
Le organizzazioni che cercano di conformarsi alla norma ISO 37001 è probabile che spesso si soffermeranno su come argomentare ciò che è da considerare “ragionevole e proporzionato in materia di Due Diligence”.

Questi sono i requisiti dello standard ISO 37001, necessariamente generalisti, anche più approfonditi delle altre linee guida in materia, in quanto devono potersi applicare a qualunque organizzazione.
Tocca ai Risk & Compliance Consultants progettare un “abito su misura” per soddisfare le aspettative di Due Diligence di azionisti e manager, in base anche all’importanza che attribuiscono ai propri asset aziendali.

Ad esempio, si potrà decidere che sia utile e sufficiente eseguire livelli più approfonditi di Due Diligence solo sugli azionisti con una partecipazione del 25 per cento o superiore.

Di seguito alcuni esempi RED FLAG per le anomalie che si generano negli affidamenti, identificate da ANAC nel P.N.A. 2015:

- ✓ gare aggiudicate con frequenza agli stessi operatori
- ✓ ripetuti affidamenti diretti ad uno stesso fornitore, per somme che sono appena sotto la soglia stabilita per legge (ad esempio, due affidamenti del valore di 39.990 euro nello stesso anno, a favore del medesimo fornitore!)
- ✓ previsione di criteri di aggiudicazione della gara eccessivamente discrezionali o incoerenti rispetto all'oggetto del contratto;
- ✓ gare aggiudicate con un'unica offerta valida.

Ecco invece alcune RED FLAG per le anomalie nella concessione di vantaggi economici a favore delle associazioni:

- ✓ assegnazione di contributi ad associazioni appena costituite
- ✓ concessione di contributi ingenti ad associazioni di piccole dimensioni, o che svolgono poche attività
- ✓ concessione di un contributo di entità tale da generando un “utile” per l’associazione
- ✓ oggetto del contributo descritto in modo talmente generico, da non consentire di identificare le attività che l’associazione ha svolto o intende svolgere
- ✓ concessione di contributi per attività che non rientrano nelle competenze istituzionali del Comune.
- ✓ concessione di contributi per attività non previste dallo statuto dell’associazione
- ✓ mancata realizzazione o parziale realizzazione delle attività oggetto del contributo
- ✓ realizzazione di attività diverse da quelle oggetto del contributo

Da ricordare (da domandare all'aula)

Quali step sono necessari per implementare un Sistema di Gestione UNI ISO 37001?

- Definire una policy anticorruzione documentata;
- Definire ruoli e responsabilità del management in materia anticorruzione;
- Condurre una valutazione del rischio per individuare i processi aziendali e le attività maggiormente esposte al rischio di reato di corruzione;
- Predisporre determinati presidi (es. modello organizzativo e procedure) finalizzati alla prevenzione di reati di corruzione individuati nella valutazione del rischio;
- Formare tutti i livelli della propria organizzazione sulle tematiche dell'anticorruzione;
- Attuare opportuni controlli e due diligence in ambito finanziario, commerciale, contrattuale e sui processi di approvvigionamento;
- Pianificare una serie di attività di rendicontazione, monitoraggio, audit e riesame;
- Gestire le azioni correttive e le relative indagini finalizzate al miglioramento continuo.

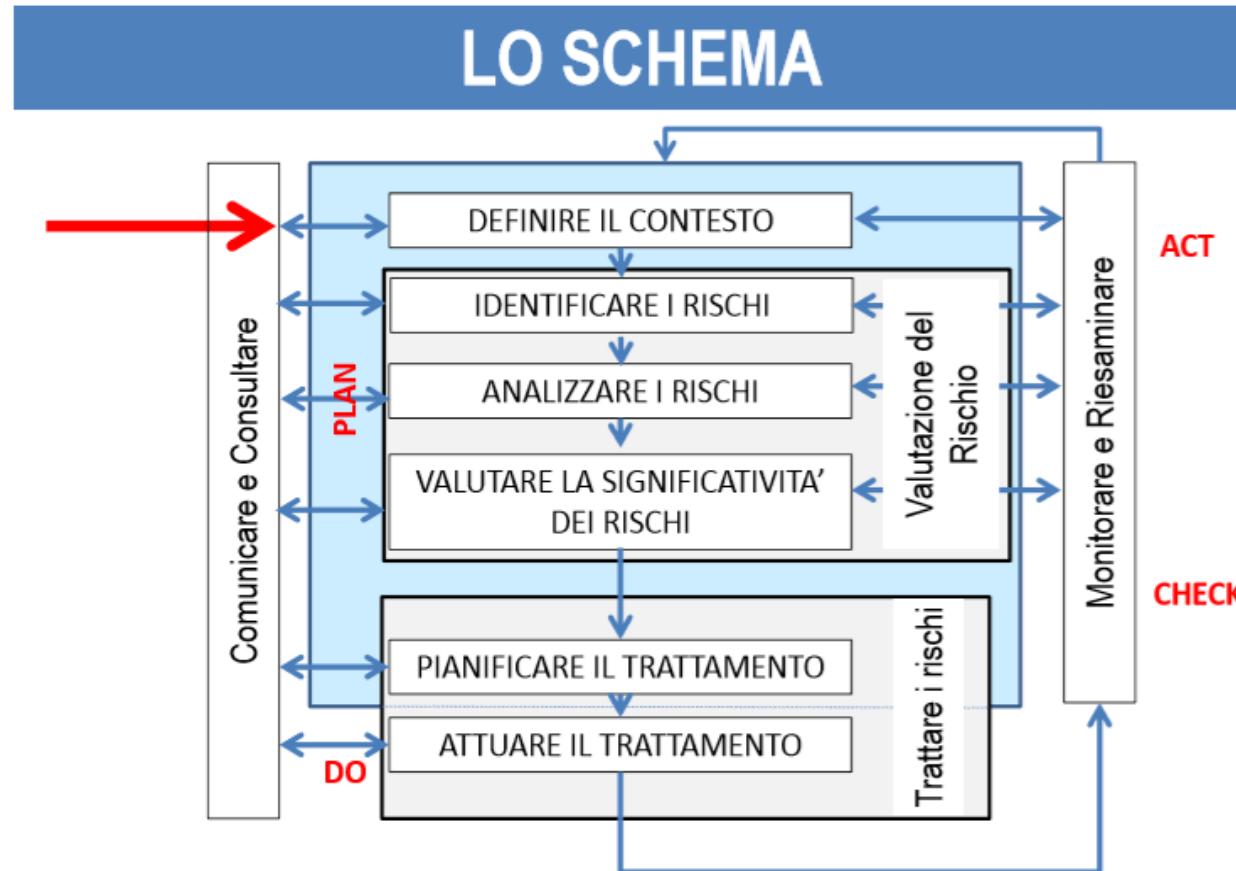
Analisi del Rischio (Pubblica amministrazione)

Analisi del Rischio (Pubblica amministrazione)

RISCHIO CORRUZIONE E SISTEMI DI GESTIONE



Analisi del Rischio (Pubblica amministrazione)



Analisi del Rischio (Pubblica amministrazione)

IL CONTESTO ESTERNO

COSA	DEFINIRE LE CARATTERISTICHE DEL CONTESTO IN CUI L'ORGANIZZAZIONE OPERA	COME	ANALISI DEI DATI PRESENTI IN LETTERATURA
	<p>Contesto sociale</p> <p>Contesto culturale</p> <p>Contesto economico/finanziario</p> <p>Concorrenza fra le imprese</p> <p>Contesto territoriale</p> <p>Indagini, condanne per reati contro la PA e reati associati alla corruzione</p>		<p>INDAGINI (anche tramite interviste) ED AUTOVALUTAZIONI</p>

Analisi del Rischio (Pubblica amministrazione)

IL CONTESTO INTERNO

LA CONOSCENZA DEI PROCESSI



PNA 2015

• L'analisi del contesto interno [...] è basata sulla rilevazione ed analisi dei processi organizzativi. La mappatura dei processi è un modo "razionale" di individuare e rappresentare tutte le attività dell'ente per fini diversi. In questa sede, come previsto nel PNA, la mappatura assume carattere strumentale a fini dell'identificazione, della valutazione e del trattamento dei rischi corruttivi. L'effettivo svolgimento della mappatura deve risultare nel PTPC



PNA 2016

• L'analisi di un ristretto campione di PTPC adottati nel 2016 mette in luce che, [...] le difficoltà delle amministrazioni permangono e [...] sembrano legate [...] ad una più generale difficoltà nella autoanalisi organizzativa, nella conoscenza sistematica dei processi svolti e dei procedimenti amministrativi di propria competenza, nella programmazione unitaria di tutti questi processi di riorganizzazione.

Analisi del Rischio (Pubblica amministrazione)

IL CONTESTO INTERNO

I KILLER PER LA CONOSCENZA DEI PROCESSI

- Gli schemi della mente umana nella percezione della realtà
- Mancanza di informazioni adeguate
- Non sempre vengono mappati tutti i processi in cui si può esplicitare il rischio corruzione

Limiti PTPC

La stragrande maggioranza delle amministrazioni ha adottato almeno a livello formale un proprio PTPC, confermando che vi è stato un buon livello di applicazione della norma. La qualità dei PTPC è generalmente insoddisfacente per i seguenti aspetti:

- ✓ Ridotto coinvolgimento degli Organi di Indirizzo Politico (Giunta e Consiglio)
- ✓ Analisi del contesto esterno assente o inadeguata
- ✓ Analisi del contesto interno che non ha consentito una mappatura puntuale dei processi relative alle aree «obbligatorie» e/o «ulteriori»
- ✓ Valutazione del rischio carente a causa della difficoltà di identificare i comportamenti a rischio e di un applicazione formale dell'allegato 5 del PNA
- ✓ Mancata programmazione delle misure generali e assenza di misure specifiche
- ✓ Assenza di un efficace coordinamento con il Piano delle Perfomance
- ✓ Poca attenzione alla descrizione delle attività di monitoraggio del PTPC

Analisi del Rischio (Pubblica amministrazione)

Le principali fasi del processo di gestione del rischio sono rappresentate in maniera sintetica nella figura seguente.



A queste fasi, vanno aggiunte, in linea con le indicazioni della norma internazionale UNI ISO 31000:2010, le fasi trasversali della comunicazione e consultazione nonché del monitoraggio e riesame.

- **DEFINIZIONE DEL CONTESTO ESTERNO**: caratteristiche dell'ambiente esterno (es. variabili culturali, criminologiche, sociali ed economiche del territorio) che possano favorire il verificarsi di fenomeni corruttivi all'interno dell'Ente.
- **DEFINIZIONE DEL COSTESTO INTERNO**: organi di indirizzo, struttura organizzativa, ruoli e responsabilità; politiche, obiettivi, e strategie; risorse, conoscenze, sistemi e tecnologie; qualità e quantità del personale; cultura organizzativa, con particolare riferimento alla cultura dell'etica; sistemi e flussi informativi, processi decisionali (sia formali sia informali); relazioni interne ed esterne.
- **VALUTAZIONE DEL RISCHIO**: applicare in modo concreto la metodologia presentata nell'allegato 5 del PNA (tali indicazioni non sono strettamente vincolanti) per evitare di identificare misure generiche
- **TRATTAMENTO DEL RISCHIO**: teso a individuare i correttivi e le modalità più idonee a prevenire i rischi, sulla base delle priorità emerse in sede di valutazione degli eventi rischiosi ed in particolare misure adeguatamente progettate, sostenibili e verificabili

Il processo di gestione del rischio di corruzione

Contesto esterno.

Diffusione di fenomeni criminali che possono essere favoriti o favorire la corruzione (evasione fiscale, riciclaggio, mafie, corruzione, ecc.),
contesto socio-economico, lobbies, aspettative dei portatori di interesse (utenti, aziende, ecc ...)

Contesto interno.

Comprendere l'organizzazione, i vincoli a livello di risorse finanziarie/umane, di competenze e/o di risorse informatiche, i macro-processi esternalizzati (es. Società in house, concessionarie, ecc.) o le funzioni eventualmente oggetto di riallocazione per riforme normative (es. Provincie), la mappa delle partecipate, ecc.

Analisi del Rischio (Pubblica amministrazione)

Come analizzare il contesto interno

- ▶ Elenco di possibili documenti/informazioni per comprendere il contesto interno:
 - DUP e PEG
 - Elenco delle parti interessati con relative aspettative obbligatorie e/o facoltative
 - Organigramma (con indicazione dei riporti gerarchici/funzionali) allineato con la realtà organizzazione e Sistema di deleghe/responsabilità e mansionari
 - Mappa dei processi organizzativi (es. Qualità, ecc.) o assetto procedurale e/o regolamentare interno ed elenco contratti di outsourcing (anche con Società controllate/partecipate)
 - Elenco riepilogativo delle sanzioni disciplinari ai dipendenti e/o delle indagini e/o sentenze e/o sanzioni amministrative che ha subito l'Organizzazione
 - Dati sui precedenti giudiziari e/o sui procedimenti disciplinari a carico dei dipendenti (possono essere considerate le sentenze passate in giudicato, i procedimenti in corso e i decreti di citazione a giudizio riguardanti i reati contro la PA e la truffa)
 - I procedimenti aperti per responsabilità amministrativo/contabile (Corte dei Conti)
 - I ricorsi amministrativi in tema di affidamento di contratti pubblici.

Analisi del Rischio

(Pubblica amministrazione)

Come analizzare il contesto esterno

- ▶ Elenco di possibili documenti/informazioni per comprendere il contesto esterno:
 - Normativa di legge (es. Legge 190/12, Legge sul Whistleblowing, normativa sul rating di legalità, GDPR, FOIA, ecc.) e/o vincoli contrattuali
 - Elenco di Soggetti pubblici che a vario titolo, al fine di verificare il rispetto degli adempimenti amministrativi (es. ANAC, INPS, INAIL, ecc.), hanno contatti con l'Organizzazione, tracciabilità e frequenza degli stessi (es. spot nel caso di finanziamenti pubblici, ispezioni, ecc.)
 - Elenco di Soggetti che svolgono attività di lobby con l'Organizzazione
 - Registri che documentano varie forme di trasferimenti di valore concesse all'esterno (es. registro omaggi, ecc.) e/o ricevute
 - Dati e/o informazioni sul livello di rischio «illegalità» nel territorio in cui opera l'Organizzazione.

Analisi del Rischio

(Pubblica amministrazione)

Contesto e fattori critici

Contesto interno		Contesto esterno	
Aspetti tipici	Fattori critici	Aspetti tipici	Fattori critici
Società Pubblica e/o PA Centrale o Periferica	Non adeguato livello di competenze e/o confusione a livello di responsabilità organizzative	Leggi e normative (es. Legge 190/12, PNA)	Confusione normativa e/o difficoltà oggettiva ad applicarle a causa del contesto organizzativo
Dimensione/complessità organizzativa (es. Società in House)	Carenza di organico e/o di infrastrutture informatiche	Influenza del territorio in cui opera la PA e/o lobbies	Svolgimento di attività in contesto ad alto livello di disoccupazione, con conseguenti pressioni da parte dei pochi gruppi imprenditoriali
Aspettative delle parti interessate (obbligatorie e facoltative)			
Case History (es. indagini penali e/o sentenze, sanzioni disciplinari)	Eccesso di interferenze politiche che impediscono il regolare governo dei processi e/o gestione informale dei rapporti con i Soci pubblici	Livello di criminalità sul territorio (evasione fiscale, riciclaggio, mafie, corruzione, ecc.), contesto socio-economico, ecc.)	Svolgimento di attività in contesto ad alto livello di illegalità e/o criminalità organizzata

Analisi del Rischio (Pubblica amministrazione)

File Modifica Visualizza Comunica Partecipante Evento Guida

Il ruolo degli organi di indirizzo politico

- ▶ ANAC ribadisce il ruolo degli organi di indirizzo nella prevenzione della corruzione e raccomanda alle amministrazioni e agli enti di prevedere, con apposite procedure, la più larga condivisione delle misure con gli organi di indirizzo, sia nella fase dell'individuazione, sia in quella dell'attuazione.
- ▶ Gli organi di indirizzo potrebbero elaborare una «Politica Anticorruzione», che definisca:
 - Gli obiettivi in materia di anticorruzione al fine generare valore per l'Ente (maggiore efficienza complessiva, risparmio di risorse pubbliche, riqualificazione del personale, incremento delle capacità tecniche e conoscitive).
 - La strategia di coordinamento fra i PTPCT dell'Ente e quelli di altri Enti convenzionati coinvolti nella gestione di alcuni procedimenti e/o processi
 - L'organizzazione del sistema di prevenzione della corruzione (es. staff da assegnare al RPC, eventuale individuazione di referenti per la prevenzione della corruzione, flussi informativi fra l'RPC dell'Ente e l'RPC dei Soci, ecc.)
 - Misure di prevenzione della corruzione nei confronti di eventuali Società concessionarie (es. obbligo adozione Modello 231) e/o partecipate (es. protocolli di legalità)
- ▶ Il Documento Unico di Programmazione (DUP) o il PEG è il documento strategico in cui potrebbero essere inseriti gli obiettivi e contenuti della Politica Anticorruzione.

Mitigazione del rischio

Obiettivi

(common law e civil law)

Obiettivi

Obiettivi per la prevenzione della corruzione

Gli Obiettivi che l'Organizzazione definirà ai fini della prevenzione devono essere coerenti con la Politica, rivisti periodicamente ed essere **SMART**:

- MISURABILI
- SIGNIFICATIVI
- ADEGUATI
- RILEVANTI
- TEMPIFICATI

La pianificazione dovrà indicare esplicitamente:

- Cosa sarà fatto
- Quali risorse occorrono (es. umane, finanziarie, ecc.)
- Chi è responsabile del risultato
- Quanto tempo occorre per il raggiungimento degli obiettivi
- Quale criterio sarà adottato per valutare e riferire i risultati
- Chi è preposto a comminare sanzioni e penalità

Creare un tableau du board

Obiettivi



Obiettivi

Obiettivi per la prevenzione della corruzione

Di seguito alcuni esempi di **macro-obiettivi**, che potrebbero essere inseriti nel PTPCT in coordinamento con il Piano delle Performance:

- ▶ Progettazione di un Sistema integrato con la Qualità e/o Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e definizione dei relativi flussi informativi di monitoraggio (es. OIV, RpC, ecc.) **Creazione ufficio unico compliance**
- ▶ Perimetro del Sistema: entro il primo anno di adozione sul 50% dei Settori dell'Ente ed entro 2 anni presto gli altri Settori
- ▶ Proposta alle Società partecipate di dotarsi di un proprio Sistema e/o comunque di aderire alla Politica Anticorruzione
- ▶ Formazione on line di tutta la popolazione destinataria del Sistema e formazione in aula annuale nei confronti di tutti i process owner
- ▶ Organizzazione di un evento di presentazione a tutti gli stakeholders del Sistema adottato e dei risultati raggiunti, insieme alla «Giornata della Trasparenza»

Misure di prevenzione obbligatorie

Misure di prevenzione obbligatorie

Il PTPC ha durata triennale, a scorrimento (entro il **31 gennaio** di ogni anno va aggiornato, sulla base degli adempimenti già svolti o ancora da svolgere) e contiene le seguenti **misure generali obbligatori**:

- Trasparenza
- Codice di comportamento
- Rotazione del personale
- Gestione del conflitto di interesse
- Conferimento ed autorizzazione incarichi
- Inconferibilità/incompatibilità per incarichi/particolari posizioni dirigenziali
- *Formazione di Commissioni, assegnazioni agli uffici, conferimento incarichi in caso di condanna contro la PA (solo per la PA)*
- Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (*solo a livello di PA controllante*)
- Formazione del personale
- Patti di integrità negli affidamenti
- *Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile (solo per la PA)*
- *Monitoraggio dei tempi procedurali e dei rapporti Amministrazione/soggetti esterni (solo per la PA)*

La vera sfida contenuta nel PNA è quella di andare oltre le misure obbligatorie per cercare concretamente di ridurre il rischio corruzione, senza burocratizzare la gestione dei procedimenti pubblici

Misure di prevenzione ulteriori

Principi di riferimento per le misure di prevenzione ulteriori

Le misure di prevenzione, ulteriori secondo le best practice, si dovrebbero ispirare ai seguenti standard di controllo interno

Segregazione dei compiti	I compiti, le attività operative e le funzioni di controllo devono essere appropriatamente separati, assicurando che la persona responsabile delle attività operative sia sempre differente da chi controlla e autorizza tali attività
Criteri decisionali	Il protocollo si fonda sulla chiara definizione dei criteri/razionali decisionali e delle fonti informative/documentali che devono essere prese in considerazione durante lo svolgimento dell'iter decisionale all'interno del processo
Ruoli e responsabilità	I ruoli e le responsabilità di tutti i soggetti coinvolti nel processo, incluse le attività e i controlli, devono essere definiti chiaramente e devono fornire meccanismi facili da applicare
Poteri autorizzativi e di firma	I poteri autorizzativi interni e le deleghe, che vengono formalmente definite, devono essere coerenti con l'organizzazione e le responsabilità gestionali conferite ed esercitate entro i limiti definiti;

Elementi che favoriscono la corruzione

1. INCERTEZZA nella GESTIONE DEI PROCESSI • Mancanza di informazioni circa le modalità di gestione dei processi • Mancanza di info circa leggi, regolamenti, procedure e modalità applicative • Mancata conoscenza organigramma e poteri • Impossibilità o incapacità a riconoscere poteri forti nella PA
2. INCERTEZZA ETICA • Scarsa motivazione del personale • Scarsa capacità di definire mission e obiettivi dell'ente • Scarsa capacità di definire e veicolare valori di etica pubblica
3. INCERTEZZA nelle RELAZIONI • Mancata individuazione degli interessi privati che possono interferire con i processi pubblici • Scarsa «qualificazione» dei fornitori e dei consulenti • Mancanza della FORMAZIONE tecnica • Mancanza della formazione anticorruzione

Strumenti anticorruzione 1/4

- ✓ FORMAZIONE frontale costante (culturale e tecnica)
- ✓ Analisi del CONTESTO INTERNO (stakeholder engagement, voice, whistleblowing)
- ✓ Analisi del CONTESTO ESTERNO (stakeholder engagement)
- ✓ Analisi delle SENTENZE della magistratura e delle CTU
- ✓ POLICY ANTICORRUZIONE, corporate (con sanzioni e loro applicazione e tracciabilità, ivi compresi i richiami verbali)
- ✓ CODICE ETICO (con sanzioni e loro applicazione e tracciabilità, ivi compresi i richiami verbali)
- ✓ SISTEMI DI “PREMI” e non di incentivi (free, improvvisi, comunitari, e non in denaro=effetto spiazzamento,)

Strumenti anticorruzione 2/4

- ✓ CRUSCOTTI di strumenti con INDICI “PREDITTIVI” (antiriciclaggio; conflitti di interessi e loro intensità; n. varianti in corso d’opera; assenza ferie; n. ricorrenza manutenzioni ordinarie; ecc.)
- ✓ Audit, CONTROLLI e follow up
- ✓ QUOTE DI GENERE, anti glass ceiling (L. 120/2012, studi di AM Cesqui, Cassazione) e conseguente miglioramento organizzativo e performance (ROI ROE ROA fatturato, e altri indici di bilancio)
- ✓ PATTI DI INTEGRITÀ, recepiti da legislazione europea (es: Milano, ha fatto risparmiare 1 mln euro al Comune di Milano)
- ✓ Protocolli di intesa (ANAC, ecc.)
- ✓ CERTIFICAZIONI (ISO 37001, BS 10500, ecc.)

Strumenti anticorruzione 3/4

- ✓ Procedure di ACCESSO agli ATTI (registro accessi, per PA e partecipate)
PNA Anac
- ✓ OIV PTPC e PTTI (e catena referenti)
- ✓ Sezione on line “amministrazione trasparente” (L. 190/2012, D.lgs. 33/2013, ANAC)
- ✓ RPCT (L. 190/2012, D.lgs. 33/2013, ANAC)
- ✓ Codice dipendenti pubblici (DPR 62/2013, L. 165/2001)
- ✓ Risk assessment, gap analysis, action plan (ISO 31000, ISO 31010)
- ✓ Procedure di “esecuzione” post “revoche”, recupero crediti

Strumenti anticorruzione 4/4

- ✓ MOG e modelli di compliance by design e by default (D.lgs. 231/2001)
- ✓ OdV (Organismo di Vigilanza dei MOG 231/2001)
- ✓ Risk assessment, gap analysis, action plan (ISO 31000, ISO 31010)
- ✓ Procedure MOG 231, anticorruzione
- ✓ Procedura 231 whistleblowing (L. 179/2017, piattaforma elettronica, procedura cartacea, ecc)
- ✓ Procedura 231 regolamentazione delle attività di lobby e relat. procedure
- ✓ Procedura 231 omaggi, sponsorizzazioni e liberalità
- ✓ Procedura 231 su appalti, compilazione DGUE, criteri esclusione art. 80 TU Appalti
- ✓ Regolamento acquisti, screening, supply chain e valutazione dei fornitori
- ✓ Attuazione di misure di self cleaning (ANAC, d.lgs. 50/2016, art. 80, D.lgs. 231/2001)
- ✓ Procedure 231 per finanziamento a associazioni, fondazioni, partiti (senza obbligo di bilancio, solo una piccola percentuale di fondazioni presenta un bilancio e alcuni i politici o apicali aziendali hanno una propria fondazione)

Internal audit

Tecniche di vigilanza sul SGA

Al fine di poter assolvere ai propri compiti in modo pieno, la FCA dovrebbe svolgere in maniera autonoma un attività di monitoraggio: il **monitoraggio di terzo livello sul SGA**; come del resto accade in altre esperienze.

Le attività di vigilanza potrebbero essere pianificate dalla FCA, coordinandosi con gli altri attori del Sistema di Controllo Interno (es. RPC, Internal Audit, ecc) all'interno di un **programma annuale di vigilanza** in cui siano identificate le aree a rischio/controlli oggetto di verifica, le tempistiche e gli strumenti di vigilanza, quali ad esempio:

Audit

Per *audit* (o verifica ispettiva) si intende un'attività di verifica indipendente svolta internamente all'Ente al fine di accertare, mediante selezione di un campione di transazioni, la compliance delle attività svolte da personale e collaboratori rispetto a quanto prescritto dal SGA, PTPC e dalla normativa di riferimento in materia di anticorruzione.

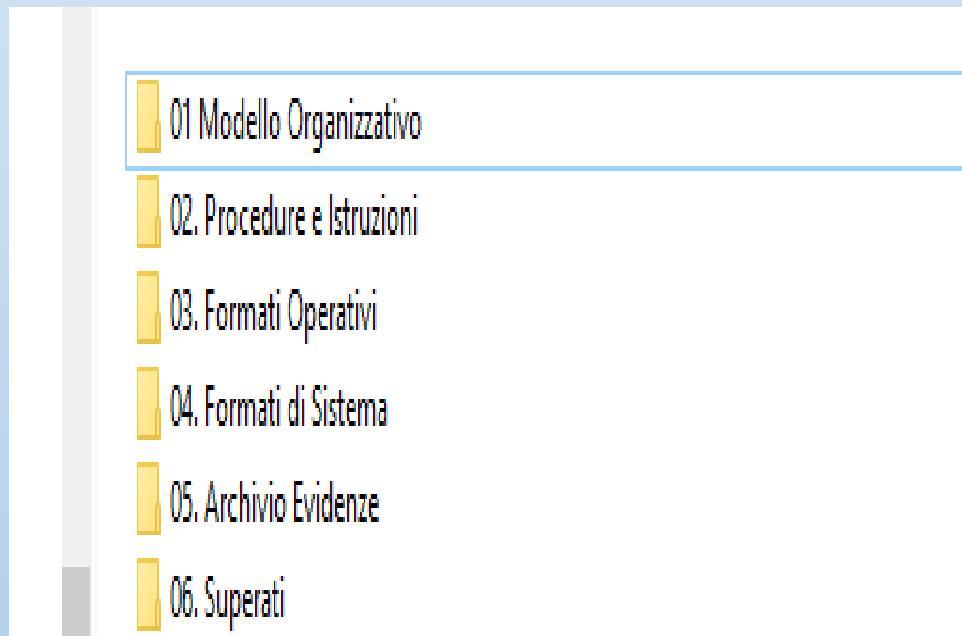
Auto Valutazione

Per *Auto Valutazione* si intende un questionario di autovalutazione compilato dal personale coinvolto nelle aree a rischio al fine di identificare:

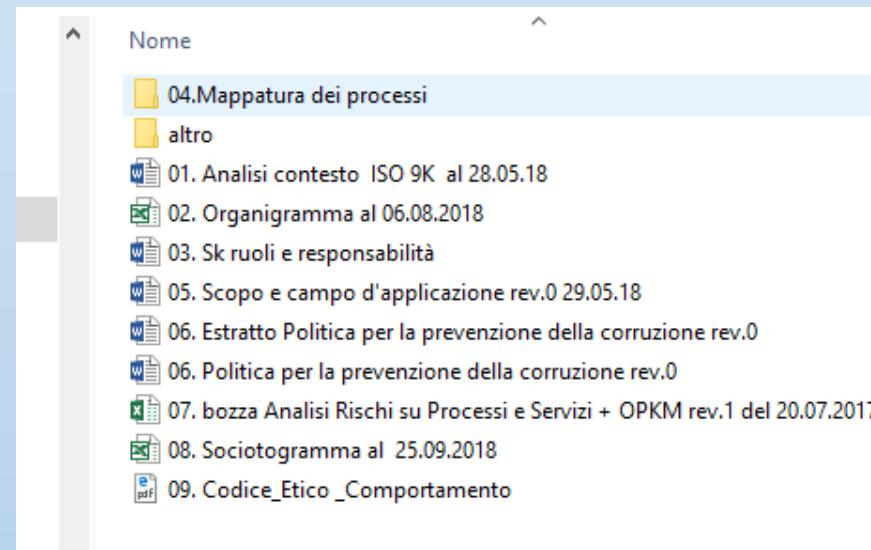
- ▶ eventuali modifiche delle aree a rischio e/o dell'amministrazione;
- ▶ livello di percezione della corruzione/valore dell'integrità e livello di conoscenza delle misure di prevenzione;
- ▶ anomalie e criticità nella gestione dei processi.

Modello SGPC di Albano Laziale

Modello SGPC di Albano Laziale



Modello SGPC di Albano Laziale



Modello SGPC di Albano Laziale

Analisi del rischio



Report Valutazione Sotto Area/Processo/Attività

SETTORE: Servizio I - Finanziario - 0201

ANNO: 2019

AREA	PROCESSO / FASE	Probabilità (P)=Media D1>D6	Impatto (I)=Media D7>D10	IR	SCOSTAMENTO	RISCHIO	LIVELLO DEL RISCHIO	NOTA
Aree Generali: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Gestione adempimenti fiscali ND	1,67	1,75	2,92	0	2,92	Basso	
	Gestione economica del personale ND	1,5	1,75	2,63	0	2,63	Basso	
	Gestione risorse economico finanziarie - Monitoraggio ND	3,17	2,5	7,93	0	7,93	Medio	
	Gestione società a partecipazione pubblica ND	3,5	3,25	11,38	0	11,38	Alto	
	Programmazione ND	3,33	2,5	8,33	0	8,33	Medio	

SETTORE: Servizio I - Lavori pubblici - 0501

ANNO: 2019

AREA	PROCESSO / FASE	Probabilità (P)=Media D1>D6	Impatto (I)=Media D7>D10	IR	SCOSTAMENTO	RISCHIO	LIVELLO DEL RISCHIO	NOTA
Area generale: Contenzioso e affari Legali Area: Contratti Pubblici (affidamento di lavori, servizi e forniture)	Gestione contenzioso ND	3,5	3,5	12,25	0	12,25	Alto	
	Contratti pubblici - Varianti in corso di esecuzione del contratto ND	3,33	2,25	7,49	0	7,49	Medio	
	Esecuzione lavori pubblici ND	3,33	3,5	11,66	0	11,66	Alto	
	Incarichi e nomine ND	3,83	2,5	9,58	0	9,58	Medio	
	Progettazione ND	4,17	4,25	17,72	0	17,72	Alto	

Modello SGPC di Albano Laziale

Analisi del rischio

SETTORE: Servizio VI - Polizia Locale

ANNO: 2019

AREA	PROCESSO / FASE	Probabilità (P)=Media D1>D6	Impatto (I)=Media D7>D10	IR	SCOSTAMENTO	RISCHIO	LIVELLO DEL RISCHIO	NOTA
Area: Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Concessioni permessi sosta disabili ND	2,33	1,5	3,5	0	3,5	Basso	

SETTORE: Servizio VII - URP

ANNO: 2019

AREA	PROCESSO / FASE	Probabilità (P)=Media D1>D6	Impatto (I)=Media D7>D10	IR	SCOSTAMENTO	RISCHIO	LIVELLO DEL RISCHIO	NOTA
Aree Generali: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Gestione URP e sito web ND	1,5	2	3	0	3	Basso	

SETTORE: TUTTI I SETTORI

ANNO: 2019

AREA	PROCESSO / FASE	Probabilità (P)=Media D1>D6	Impatto (I)=Media D7>D10	IR	SCOSTAMENTO	RISCHIO	LIVELLO DEL RISCHIO	NOTA
Area generale: Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni	Controlli presenze in servizio del personale ND	3,33	2	6,66	0	6,66	Medio	
Area: Contratti Pubblici (affidamento di lavori, servizi e forniture)	Contratti pubblici - Affidamenti diretti ND	4	3,5	14	0	14	Alto	
	Contratti pubblici - Aggiudicazione ND	3,33	3,5	11,66	0	11,66	Alto	
	Contratti pubblici - Collaudi - rendicontazione ND	3,5	3,5	12,25	0	12,25	Alto	

Modello SGPC di Albano Laziale

Analisi del rischio



Report Valutazione Sotto Area/Processo/Attività

SETTORE: TUTTI I SETTORI

ANNO: 2019

AREA	PROCESSO / FASE	Probabilità (P)=Media D1>D6	Impatto (I)=Media D7>D10	IR	SCOSTAMENTO	RISCHIO	LIVELLO DEL RISCHIO	NOTA
Aree Generali: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Contratti pubblici - esecuzione ND	3,33	3,5	11,66	0	11,66	Alto	
	Contratti pubblici - progettazione della gara - ND	3,83	3,5	13,41	0	13,41	Alto	
	Contratti pubblici - programmazione ND	3,5	2	7	0	7	Medio	
	Contratti pubblici - Selezione del contraente ND	3,67	3,5	12,85	0	12,85	Alto	
	Contratti pubblici - Subappalti ND	3,17	1,75	5,55	0	5,55	Medio	
	Contratti pubblici - Varianti in corso di esecuzione del contratto ND	3,17	2	6,34	0	6,34	Medio	
	Incarichi e nomine ND	3,67	2	7,34	0	7,34	Medio	
	Accertamenti e riscossioni di entrata ND	3,67	2	7,34	0	7,34	Medio	
	Liquidazione delle spese ND	3,17	2	6,34	0	6,34	Medio	
	Protocollo ND	1,5	1,75	2,63	0	2,63	Basso	

Modello SGPC di Albano Laziale

Analisi del rischio: individuazione indicatori

PROCESSI A RISCHIO ALTO - INDICATORI DI MONITORAGGIO					
SETTORE:					
SERVIZIO:	TUTTI I SETTORI				
ANNO:	2019				
AREA	PROCESSO / FASE	RISCHIO	LIVELLO DEL RISCHIO	OBIETTIVI	INDICATORI
Area: Contratti Pubblici (affidamento di lavori, servizi e forniture)	Contratti pubblici - Affidamenti diretti ND	14	Alto	Riduzione margine discrezionalità - Favorire la rotazione tra imprese nei microaffidamenti	<ul style="list-style-type: none">1. n. affidamenti diretti2. n. affidamenti allo stesso operatore3. importo affidamenti diretti / importo affidamenti tramite procedure concorrenziali
	Contratti pubblici - Aggiudicazione ND	11,66	Alto	Favorire la concorrenzialità tra imprese	<ul style="list-style-type: none">1. n. offerte pervenute2. media ribassi di aggiudicazione gare al prezzo più basso3. media ribassi di aggiudicazione gare OEPV
	Contratti pubblici - Collaudi - rendicontazione ND	12,25	Alto	Verifica corretta esecuzione	<ul style="list-style-type: none">1. verifica emissione certificato di regolare esecuzione e/o collaudo2. verifica scostamenti dei contratti in termini di costi e tempi di esecuzione, rispetto ai termini di aggiudicazione
	Contratti pubblici - esecuzione ND	11,66	Alto	Controllo corretta esecuzione	<ul style="list-style-type: none">1. Numero atti aggiuntivi / varianti2. Importo cumulato delle varianti (% dell'importo aggiudicato)3. Numero proroghe4. Numero rinnovi

Modello SGPC di Albano Laziale

Analisi del rischio: individuazione indicatori

	Contratti pubblici - esecuzione ND	11,66	Alto	Controllo corretta esecuzione	<ol style="list-style-type: none">1. Numero atti aggiuntivi / varianti2. Importo cumulato delle varianti (%) dell'importo aggiudicato)3. Numero proroghe4. Numero rinnovi
	Contratti pubblici - progettazione della gara - ND	13,41	Alto	Favorire la concorrenzialità tra imprese	valutazione complessiva negli affidamenti con OEPV del peso percentuale delle componenti qualitative rispetto a quelle oggettivamente valutabili
	Contratti pubblici - Selezione del contraente ND	12,85	Alto	Favorire la concorrenzialità tra imprese	valore delle procedure non aperte / valore complessivo delle procedure

Modello SGPC di Albano Laziale

Analisi del rischio: individuazione indicatori

SETTORE:	SETTORE II - ECONOMICO FINANZIARIO				
SERVIZIO:	Servizio I - Finanziario - 0201				
ANNO:	2019				
AREA	PROCESSO / FASE	RISCHIO	LIVELLO DEL RISCHIO		INDICATORI
Aree Generali: Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio	Gestione società a partecipazione pubblica ND	11,38	Alto	Efficienza ed Efficacia dei servizi gestiti tramite società partecipate	1. Risultato di esercizio 2. Costo del personale/Costi totali 3. Costo del personale/fatturato
SETTORE:					
SERVIZIO:	Servizio I - Lavori pubblici - 0501				
ANNO:	2019				
AREA	PROCESSO / FASE	RISCHIO	LIVELLO DEL RISCHIO		NOTA
Area generale: Contenzioso e affari Legali	Gestione contenzioso ND	12,25	Alto	Controllo corretta esecuzione	1. Numero riserve 2. Numero accordi bonari
	Esecuzione lavori pubblici ND	11,66	Alto	Controllo corretta esecuzione	1. Numero di varianti 2. Importo cumulato delle varianti (% dell'importo aggiudicato) 3. Numero di sospensioni 4. Numero di proroghe
	Progettazione ND	17,72	Alto	Programmazione efficace	Rispetto dei termini per l'approvazione degli strumenti di programmazione

Modello SGPC di Albano Laziale

Analisi del rischio

1		Documento	Mappa Processi e Interazioni	Approvato da Settore V Servizio 1 Lavori pubblici	
2		Codice e Pagine	MPI		
3		Revisione e data	rev.0 del 12/12/2017		
4	<p>Direttore lavori, persona di fiducia del Comune. Gestisce la fase esecutiva tecnico-economica dell'appalto. DPR 207/10.</p> <p>Sicurezza. Gestita congiuntamente con l'impresa. (Il Direttore Lavori e il Responsabile sicurezza possono essere diversi)</p> <p>SAL e Contabilità. Redige in contraddittorio con l'impresa. La stessa può firmare con riserva. Da verificare entro 15gg.</p> <p>RUP: - Verifica coerenza con il progetto - Approva contabilità e stato di avanzamento - Predisponde atto di liquidazione - Invia al dirigente per la firma</p>				
5	<p style="text-align: center;">Varianti</p> <p>Si verifica sul progetto esecutivo e si affidano all'esterno per lavori >1 mln. o per lavori complessi di importo inferiore. Sono consentite per: - Modifiche legislative - Imprevisti sopravvenuti in fase di progettazione - Errori del progettista</p>				
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					

Modello SGPC di Albano Laziale

Analisi del rischio

1		Documento	Mappa Processi e Interazioni	Approvato da Settore V Servizio 1 Lavori pubblici	
2		Codice e Pagine	MPI		
3		Revisione e data	rev.0 del 12/12/2017		
4	Fase di programmazione e pianificazione				
5	Prepara il documento con le seguenti caratteristiche: - triennale coerente con il DUP - ha lo scopo principale di finanziare le opere - si aggiorna annualmente entro il 30 Novembre e contiene l'elenco per l'anno successivo delle opere finanziate e da realizzare con indicazione dei RUP.				
6	La Giunta comunale approva il documento				
7	Semestralmente (almeno) viene aggiornato sul sito				
8	RPU individuato avvia, sulla base del piano le seguenti fasi (regolate dal codice degli appalti in base al valore dell'opera): Progettazione, direzione lavori e sicurezza Gara lavori Esecuzione Collaudo				
9	Per lavori <40.000 affidamento diretto (secondo procedura di cui all'allegato al piano comunale anticorruzione) Si procede con affidamento diretto previa indagine di mercato e selezione operatori, il cui numero è individuato in funzione dell'importo a base di gara, attraverso la piattaforma telematica avviata dalla CUC , se non presenti CONSIP E MEPA) Il sistema informatico Seleziona i fornitori; Il sistema informatico Invia automaticamente la lettera di invito (criterio del max ribasso); Il RUP prepara determina a contrarre per impegno spesa e contestuale affidamento. Vedi punto 1				
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					

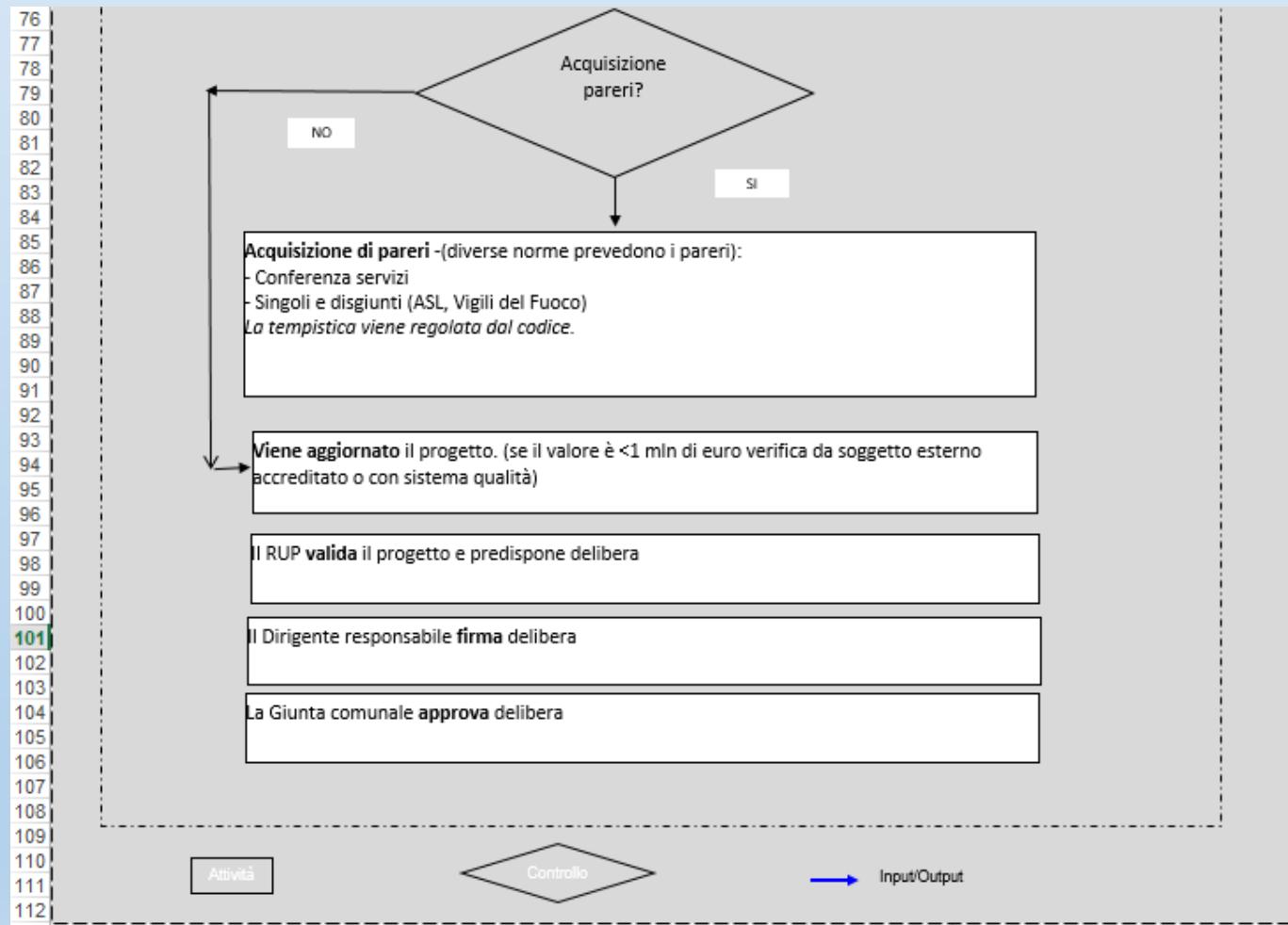
Modello SGPC di Albano Laziale

Analisi del rischio

38	Per Lavori compresi tra 40.000 euro e 150.000 euro procedura negoziata (10 operatori);
39	Per Lavori compresi tra 150.000 euro e 1.000.000 euro procedura negoziata (15 operatori)
40	Per servizi /forniture compresi tra 40.000 euro e 100.000 euro procedura negoziata (5 op.);
41	
42	
43	
44	Il RUP prepara determina a contrarre che specifica le modalità di gara e le condizioni e approva gli schemi di lettera invito/bando;
45	Si procede tramite procedura negoziata "formale" previa selezione degli operatori, il cui numero minimo (n. 10-15) è individuato in funzione dell'importo a base di gara, attraverso la piattaforma telematica avviata dalla CUC, se non obbligatorio CONSIP E MEPA)
46	Il sistema informatico Seleziona gli operatori;
47	Il sistema informatico Invia automaticamente la lettera di invito/bando (criterio del max ribasso/off. econ. più vantaggiosa);
48	Il RUP sovrintende la fase di gara al fine di procedere all'aggiudicazione della gara.
49	punto 1)
50	
51	
52	
53	
54	
55	
56	Per Lavori con valore > 1.000.000 euro procedura aperta.
57	Per servizi/forniture con valore > 100.000 euro procedura aperta
58	
59	
60	Stipula determina a contrarre
61	Pubblicazione bando
62	
63	
64	
65	Presentazione progetto
66	
67	Il progettista (ha sul contratto i termini di consegna) presenta il progetto (protocollo).
68	Verifiche del RUP:
69	-- Fattibilità tecnica
70	- Fattibilità economica
71	- Fattibilità normativa
72	
73	
74	
75	

Modello SGPC di Albano Laziale

Analisi del rischio



Modello SGPC di Albano Laziale

Analisi del rischio

11b	1) Criticità:						
117	La piattaforma telematica della CUC non da garanzia sulla bontà degli operatori (comprova requisisti di ordine generale e tecnico-professionale);						
118							
119	Il comune di Albano gestisce la CUC e in questo momento ha un super lavoro;						
120							
121	La piattaforma non garantisce il principio di segretezza nell'invito agli operatori;						
122							
123							
124	1) soluzioni:						
125	verificare la capacità dei professionisti prima di inserirli sulla piattaforma, comprovarne i requisisti e risolvere il						
126	strutturare la						
127	CUC						
128	per affidamenti sotto i 40.000 euro affidamento diretto sopra, in via ordinaria procedura aperta, per necessità						
129							
130	Nel 2017 ci sono stati 24 affidamenti sotto i 40.000 euro da parte di questo servizio per un ammontare complessivo di circa € 250.000,00.						

Modello SGPC di Albano Laziale

Procedure, istruzioni di lavoro

The screenshot shows a list of documents within a software application. The documents are listed in a vertical column, each preceded by a small icon representing the file type (e.g., word document, PDF). The titles of the documents are as follows:

- Is. Conflitto di interessi (Is. CI) rev.0
- Is. Due Diligence (Is. DD) rev.1
- Is. Regali Compensi e altre utilità (Is. RCAU) rev.0
- Pr. Analisi dei rischi(Pr. AR) rev.0
- Pr. Controllo Processi Operativi (Pr. CPO) rev.0
- Pr. Gestione Informazioni Documentate (Pr. GID) rev.0
- Pr. Gestione Miglioramento Risorse e Comunicazione (Pr. GMRC) rev.1
- Pr. Wistleblowing (Pr. WI) rev.0

Linee Guida affidamenti diretti >40.000 euro

Aspetti principali:

- ✓ Determina a contrarre
- ✓ Verifica dei requisiti (avendo definite le fasce): 5.000,20.000,40.000
- ✓ Necessità del contratto (anche lettera commerciale)
- ✓ Nell'offerta economicamente più vantaggiosa si potrebbe dare un peso all'adozione del modello 231/2001
- ✓ Portare a conoscenza dei fornitori/consulenti l'adozione del modello 37001 e del codice etico e del loro impegno a rispettarlo
- ✓ Principio di rotazione

Limite agli affidamenti diretti

Al fine di garantire la rotazione, la trasparenza e libera concorrenza, nel corso dell'anno solare potranno essere affidati al medesimo fornitore, mediante affidamento diretto, fino ad un massimo di n. 5 (cinque) contratti. A prescindere dal numero di affidamenti diretti al medesimo fornitore, il valore complessivo degli affidamenti nell'anno solare non potrà, di regola e salvo eccezioni adeguatamente e dettagliatamente motivate, superare il limite massimo di € 40.000,00 (euro quarantamila/00).