

NORMA
ITALIANA

Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione - Requisiti e guida all'utilizzo

UNI ISO 37001

DICEMBRE 2016

Versione italiana
del dicembre 2016

Anti-bribery management systems - Requirements with guidance for use

La UNI ISO 37001 specifica requisiti e fornisce una guida per stabilire, mettere in atto, mantenere, aggiornare e migliorare un sistema di gestione per la prevenzione della corruzione. Il sistema può essere a sé stante o integrato in un sistema di gestione complessivo. La norma fornisce questi indirizzi in relazione alle attività dell'organizzazione:

- corruzione nei settori pubblico, privato e 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 e indiretta (per esempio una tangente offerta o accettata tramite o da una parte terza).

La norma è applicabile soltanto alla corruzione. Definisce requisiti e fornisce una guida per un sistema di gestione progettato per aiutare un'organizzazione a prevenire, rintracciare e affrontare la corruzione e a rispettare le leggi sulla prevenzione e lotta alla corruzione e gli impegni volontari applicabili alla propria attività. La norma 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 disonestà, sebbene un'organizzazione possa scegliere di estendere lo scopo del sistema di gestione per comprendere queste attività.

I requisiti della norma sono generici e concepiti per essere applicabili a tutte le organizzazioni (o parti delle organizzazioni) indipendentemente dal tipo, dalle dimensioni e dalla natura dell'attività, sia nel settore pubblico, sia in quello privato o del no profit.

TESTO ITALIANO

La presente norma è l'adozione nazionale in lingua italiana della norma internazionale ISO 37001 (edizione ottobre 2016).

ICS 03.100.01

PREMESSA NAZIONALE

La presente norma costituisce l'adozione nazionale, in lingua italiana, della norma internazionale ISO 37001 (edizione ottobre 2016) che assume così lo status di norma nazionale italiana.

La norma internazionale ISO 37001 è stata elaborata dal Comitato Tecnico ISO/PC 278 "Anti-bribery management systems".

La presente norma è stata elaborata sotto la competenza della Commissione Tecnica UNI

Sicurezza della società e del cittadino

che ha giudicato la norma ISO 37001 rispondente, da un punto di vista tecnico, alle esigenze nazionali e ne ha proposto alla Commissione Centrale Tecnica dell'UNI l'adozione nella presente versione in lingua italiana.

La Commissione Centrale Tecnica dell'UNI ha dato la sua approvazione il 13 dicembre 2016.

La presente norma è stata ratificata dal Presidente dell'UNI ed è entrata a far parte del corpo normativo nazionale il 20 dicembre 2016.

Le norme UNI sono elaborate cercando di tenere conto dei punti di vista di tutte le parti interessate e di conciliare ogni aspetto conflittuale, per rappresentare il reale stato dell'arte della materia ed il necessario grado di consenso.

Chiunque ritenesse, a seguito dell'applicazione di questa norma, di poter fornire suggerimenti per un suo miglioramento o per un suo adeguamento ad uno stato dell'arte in evoluzione è pregato di inviare i propri contributi all'UNI, Ente Nazionale Italiano di Unificazione, che li terrà in considerazione per l'eventuale revisione della norma stessa.

Le norme UNI sono revisionate, quando necessario, con la pubblicazione di nuove edizioni o di aggiornamenti.

È importante pertanto che gli utilizzatori delle stesse si accertino di essere in possesso dell'ultima edizione e degli eventuali aggiornamenti.

Si invitano inoltre gli utilizzatori a verificare l'esistenza di norme UNI corrispondenti alle norme EN o ISO ove citate nei riferimenti normativi.

INDICE

	INTRODUZIONE	1
1	SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	2
2	RIFERIMENTI NORMATIVI	2
3	TERMINI E DEFINIZIONI	3
4	CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE	6
4.1	Comprendere l'organizzazione e il suo contesto.....	6
4.2	Comprendere le esigenze e le aspettative degli stakeholder.....	6
4.3	Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.....	7
4.4	Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.....	7
4.5	Valutazione del rischio di corruzione.....	7
5	LEADERSHIP	8
5.1	Leadership e impegno.....	8
5.1.1	Organo direttivo.....	8
5.1.2	Alta direzione.....	8
5.2	Politica per la prevenzione della corruzione.....	9
5.3	Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione.....	9
5.3.1	Ruoli e responsabilità.....	9
5.3.2	Funzione di conformità per la prevenzione della corruzione.....	9
5.3.3	Deleghe nel processo decisionale.....	10
6	PIANIFICAZIONE	10
6.1	Azioni per affrontare rischi e opportunità.....	10
6.2	Obiettivi per la prevenzione della corruzione e pianificazione per il loro raggiungimento.....	11
7	SUPPORTO	11
7.1	Risorse.....	11
7.2	Competenza.....	11
7.2.1	Generalità.....	11
7.2.2	Processo di assunzione.....	12
7.3	Consapevolezza e formazione.....	13
7.4	Comunicazione.....	13
7.5	Informazioni documentate.....	14
7.5.1	Generalità.....	14
7.5.2	Creazione e aggiornamento.....	14
7.5.3	Controllo delle informazioni documentate.....	14
8	ATTIVITÀ OPERATIVE	15
8.1	Pianificazione e controllo operativi.....	15
8.2	Due diligence.....	15
8.3	Controlli finanziari.....	15
8.4	Controlli non finanziari.....	15
8.5	Attuazione dei controlli per la prevenzione della corruzione da parte di organizzazioni controllate e soci in affari.....	16
8.6	Impegni per la prevenzione della corruzione.....	16
8.7	Regali, ospitalità, donazioni e benefici simili.....	16
8.8	Gestione dell'inadeguatezza dei controlli per la prevenzione della corruzione.....	17
8.9	Segnalazione di sospetti.....	17

8.10	Indagini e gestione della corruzione.....	17
9	VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	18
9.1	Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione	18
9.2	Audit interno	18
9.3	Riesame di direzione	19
9.3.1	Riesame da parte dell'alta direzione.....	19
9.3.2	Riesame da parte dell'organo direttivo	20
9.4	Riesame da parte della funzione di conformità per la prevenzione della corruzione	20
10	MIGLIORAMENTO	20
10.1	Non conformità e azione correttiva	20
10.2	Miglioramento continuo.....	21
APPENDICE A (informativa)	GUIDA SULL'UTILIZZO DEL PRESENTE DOCUMENTO	22
	BIBLIOGRAFIA	46

INTRODUZIONE

La corruzione è un fenomeno diffuso. Pone serie problematiche sociali, etiche, economiche e politiche, mette a rischio la buona amministrazione, ostacola lo sviluppo e altera la concorrenza. Intacca la giustizia, mina i diritti umani e indebolisce la lotta alla povertà. Aumenta altresì il costo delle attività economiche, introduce elementi di incertezza nelle transazioni commerciali, accresce il costo di beni e servizi, abbassa la qualità dei prodotti e dei servizi, il che può condurre alla perdita della vita e della proprietà, distrugge la fiducia nelle istituzioni e interferisce con il funzionamento equo ed efficiente dei mercati.

I governi hanno fatto passi avanti nell'affrontare la corruzione attraverso accordi internazionali come la Convenzione dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico sulla Lotta alla Corruzione di Pubblici Ufficiali Stranieri nelle Operazioni Economiche Internazionali^[15] e la Convenzione delle Nazioni Unite contro la Corruzione^[14], nonché attraverso le relative leggi nazionali. Nella maggior parte delle giurisdizioni, essere coinvolti in atti di corruzione è un reato contro gli individui e vi è una tendenza crescente a ritenere responsabili di corruzione le organizzazioni così come gli individui.

Tuttavia, la legge di per sé non è sufficiente per risolvere il problema. Le organizzazioni hanno la responsabilità di contribuire attivamente alla lotta alla corruzione. Tale obiettivo può essere conseguito con un sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, che il presente documento si propone di fornire, nonché attraverso l'impegno delle leadership a creare una cultura basata su integrità, trasparenza, onestà e conformità alle leggi. L'essenza della cultura di un'organizzazione è fondamentale per il successo o il fallimento di un sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

Da un'organizzazione ben gestita ci si aspetta che abbia una politica di conformità alle leggi corroborata da sistemi di gestione appropriati che la assistano nell'adempimento dei propri obblighi giuridici, nonché un impegno all'integrità. La politica di prevenzione della corruzione rappresenta uno dei componenti di una politica di conformità generale. La politica di prevenzione della corruzione e il relativo sistema di gestione aiutano un'organizzazione a prevenire o a contenere i costi, i rischi e i danni derivanti dal coinvolgimento in atti di corruzione, al fine di aumentare la fiducia negli affari commerciali e a migliorare la propria reputazione.

Il presente documento si ispira alle buone pratiche internazionali e può essere utilizzato in tutte le giurisdizioni. È applicabile a organizzazioni piccole, medie e grandi di qualunque settore, compresi quello pubblico, privato e del no profit. I rischi di corruzione che un'organizzazione si trova ad affrontare variano a seconda di fattori quali le dimensioni dell'organizzazione, i luoghi e i settori in cui l'organizzazione opera e la natura, l'entità e la complessità delle attività dell'organizzazione. Il presente documento specifica l'attuazione, da parte dell'organizzazione, delle politiche, delle procedure e dei controlli che appaiono accettabili e proporzionati ai rischi di corruzione a cui l'organizzazione è esposta. L'appendice A fornisce una guida per l'attuazione dei requisiti del presente documento.

L'aderenza al presente documento non può fornire la certezza che non si siano verificati o che non si verificheranno atti di corruzione in relazione all'organizzazione, poiché non è possibile eradicare completamente il rischio di corruzione. Tuttavia, il presente documento può aiutare l'organizzazione ad attuare misure accettabili e proporzionate, ideate per prevenire, scoprire e affrontare la corruzione.

Nella presente norma internazionale sono utilizzate le seguenti forme verbali:

- "deve" indica un requisito;
- "dovrebbe" indica una raccomandazione;
- "ha facoltà" indica un permesso;
- "può" indica una possibilità o una capacità.

Le informazioni riportate come "NOTA" sono una guida per comprendere o per chiarire il requisito correlato.

La presente norma internazionale è conforme ai requisiti ISO per le norme sui sistemi di gestione. Questi requisiti comprendono una struttura di alto livello, testo principale identico e termini comuni con definizioni principali, ideati a beneficio degli utilizzatori che attuano diverse norme ISO sui sistemi di gestione. Il presente documento può essere utilizzato in combinazione con altre norme sui sistemi di gestione (per esempio, la ISO 9001, la ISO 14001, la ISO/IEC 27001 e ISO 19600) e con le norme sulla gestione (per esempio, la ISO 26000 e la ISO 31000).

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. Definisce 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 disonestà, 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 organizzazione), 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.

2

RIFERIMENTI NORMATIVI

Il presente documento non contiene riferimenti normativi.

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento, si applicano i termini e le definizioni seguenti.

ISO e IEC mantengono database terminologici per fini di standardizzazione ai seguenti indirizzi:

- ISO Online browsing platform: visitabile all'indirizzo <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: visitabile all'indirizzo <http://www.electropedia.org/>

3.1 **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* (3.16) delle mansioni di quella persona.

Nota 1 La definizione di cui sopra è una definizione generica. Il significato del termine "corruzione" è definito dalla legge anti-corruzione applicabile all'*organizzazione* (3.2) e dal *sistema di gestione* per la prevenzione della corruzione (3.5) progettato dall'organizzazione.

3.2 **organizzazione:** Persona o gruppo di persone avente funzioni proprie con responsabilità, autorità e relazioni per conseguire i propri *obiettivi* (3.11).

Nota 1 Il concetto di organizzazione comprende, in termini non esaustivi, singoli operatori, società, gruppi, aziende, imprese, autorità, partnership, enti di beneficenza o istituzioni, o loro parti o combinazioni, costituiti in persona giuridica o meno, pubblici o privati.

Nota 2 Nelle organizzazioni con più unità operative, una o più unità operative possono essere definite come un'organizzazione.

3.3 **parte interessata** (termine preferito); **stakeholder** (termine ammesso): Persona oppure *organizzazione* (3.2) che può influenzare, essere influenzata, o percepire se stessa come influenzata da una decisione o attività.

Nota 1 Gli stakeholder possono essere interni o esterni all'organizzazione.

3.4 **requisito:** Esigenza che è esplicita e obbligatoria.

Nota 1 La definizione base di "requisito" nelle norme ISO sui sistemi di gestione è "esigenza o aspettativa che può essere esplicita, generalmente implicita oppure obbligatoria". I "requisiti generalmente impliciti" non sono applicabili nel contesto della gestione per la prevenzione della corruzione.

Nota 2 "Generalmente implicita" significa che è uso o prassi comune, per l'organizzazione e per le parti interessate, che l'esigenza o l'aspettativa in esame sia implicita.

Nota 3 Un requisito specificato è un requisito che è esplicitato, per esempio, in informazioni documentate.

3.5 **sistema di gestione:** Insieme di elementi correlati o interagenti di un'*organizzazione* (3.2) finalizzato a stabilire *politiche* (3.10), *obiettivi* (3.11) e *processi* (3.15) per conseguire tali obiettivi.

Nota 1 Un sistema di gestione può affrontare a una o più discipline.

Nota 2 Gli elementi del sistema comprendono la struttura, i ruoli e le responsabilità, la pianificazione e il funzionamento dell'organizzazione.

Nota 3 Il campo di applicazione di un sistema di gestione può comprendere l'intera organizzazione, funzioni specifiche e identificate dell'organizzazione, settori specifici e identificati dell'organizzazione, oppure una o più funzioni nell'ambito di un gruppo di organizzazioni.

3.6 **alta direzione:** Persona o gruppo di persone che, al livello più elevato, dirigono e controllano un'*organizzazione* (3.2).

Nota 1 L'alta direzione ha il potere di delegare l'autorità e mettere a disposizione le risorse all'interno dell'organizzazione.

Nota 2 Se il campo di applicazione del *sistema di gestione* (3.5) copre solo parte di un'organizzazione, il termine alta direzione si riferisce a coloro che dirigono e controllano quella parte dell'organizzazione.

Nota 3 Le organizzazioni possono essere organizzate in base al quadro normativo secondo cui sono obbligate a operare e anche secondo le loro dimensioni, il loro settore, ecc. Alcune organizzazioni hanno sia un *organo direttivo* (3.7) sia un'alta direzione, mentre alcune organizzazioni non ripartiscono le responsabilità fra diversi organi. Tali variazioni, sia in rispetto dell'organizzazione sia delle responsabilità, possono essere tenute in considerazione durante l'applicazione dei requisiti di cui al punto 5.

3.7 **organo direttivo:** Gruppo o organo che detiene la responsabilità definitiva e l'autorità per le attività, l'amministrazione e le politiche dell'*organizzazione* (3.2) a cui fa capo l'*alta direzione* (3.6) e che controlla le responsabilità dell'alta direzione.

Nota 1 Non tutte le organizzazioni, soprattutto quelle piccole, possiedono un organo direttivo separato dall'alta direzione (vedere punto 3.6, nota 3).

Nota 2 Un organo direttivo può includere, a titolo non esaustivo, il consiglio direttivo, le commissioni del consiglio direttivo, il consiglio di sorveglianza, i membri del consiglio di amministrazione e i supervisori.

3.8 **funzione di conformità per la prevenzione della corruzione:** La persona o le persone aventi la responsabilità e l'autorità per il funzionamento del *sistema di gestione* per la prevenzione della corruzione (3.5).

3.9 **efficacia:** Grado di realizzazione delle attività pianificate e di conseguimento dei risultati pianificati.

3.10 **politica:** Orientamenti e indirizzi di un'*organizzazione* (3.2) espressi in modo formale dalla propria *alta direzione* (3.6) o dal proprio *organo direttivo* (3.7).

3.11 **obiettivo:** Risultato da conseguire.

Nota 1 Un obiettivo può essere strategico, tattico od operativo.

Nota 2 Gli obiettivi possono riguardare differenti discipline (quali obiettivi finanziari, per vendita e marketing, per l'approvvigionamento, per salute e sicurezza e ambientali) e possono applicarsi a livelli differenti [come quello strategico, dell'intera organizzazione, di progetto, di prodotto e di *processo* (3.15)].

Nota 3 Un obiettivo può essere espresso in altri modi, per esempio come un esito previsto, uno scopo, un criterio operativo, come un obiettivo per la prevenzione della corruzione, oppure mediante l'utilizzo di altre parole di significato simile (per esempio fine, scopo o traguardo).

Nota 4 Nel contesto dei *sistemi di gestione* per la prevenzione della corruzione (3.5), gli obiettivi per la prevenzione della corruzione sono definiti dall'*organizzazione* (3.2), coerentemente alla *politica* di prevenzione della corruzione (3.10) per conseguire risultati specifici.

3.12 **rischio:** Effetto dell'incertezza sugli *obiettivi* (3.11).

Nota 1 Un effetto è uno scostamento da quanto atteso - positivo o negativo.

Nota 2 L'incertezza è lo stato, anche parziale, di carenza di informazioni relative alla comprensione o conoscenza di un evento, delle sue conseguenze o della sua probabilità.

Nota 3 Il rischio è spesso caratterizzato dal riferimento a potenziali "eventi" (come definito nella Guida ISO 73:2009, punto 3.5.1.3) e "conseguenze" (come definito nella Guida ISO 73:2009, punto 3.6.1.3), o da una loro combinazione.

Nota 4 Il rischio è spesso espresso in termini di combinazione delle conseguenze di un evento (compresi cambiamenti nelle circostanze) e della "probabilità" (come definito nella Guida ISO 73:2009, punto 3.6.1.1) associata al suo verificarsi.

3.13 **competenza:** Capacità di applicare conoscenze e abilità per conseguire i risultati attesi.

3.14 **informazioni documentate:** Informazioni che devono essere controllate e conservate da parte di un'*organizzazione* (3.2) incluso il supporto che le contiene.

Nota 1 Le informazioni documentate possono essere in qualsiasi formato, su qualsiasi supporto e provenire da qualsiasi fonte.

Nota 2 Le informazioni documentate possono riferirsi a:

- il *sistema di gestione* (3.5), compresi i relativi *processi* (3.15);
- le informazioni prodotte per il funzionamento dell'*organizzazione* (documentazione);
- l'evidenza dei risultati conseguiti (registrazioni).

- 3.15** **processo:** Insieme di attività correlate o interagenti che trasformano input in output.
- 3.16** **prestazioni:** Risultati misurabili.
- Nota 1 Le prestazioni possono riguardare risultanze sia quantitative sia qualitative.
- Nota 2 Le prestazioni possono riguardare la gestione di attività, *processi* (3.15), prodotti (compresi i servizi), sistemi oppure *organizzazioni* (3.2).
- 3.17** **affidare all'esterno, esternalizzare** (verbo): Stipulare un accordo nel quale un'*organizzazione* (3.2) esterna esegue parte di una funzione o di un *processo* (3.14) dell'*organizzazione*.
- Nota 1 Un'*organizzazione* esterna è fuori dal campo di applicazione del *sistema di gestione* (3.5), anche se la funzione o il processo affidato all'esterno ricade nel campo di applicazione stesso.
- Nota 2 Il testo base delle norme ISO sui sistemi di gestione contiene una definizione e un requisito relativamente all'affidamento all'esterno (outsourcing), che non sono utilizzati nel presente documento, in quanto i fornitori esterni rientrano nella definizione di *soci in affari* (3.26).
- 3.18** **monitoraggio:** Determinazione dello stato di un sistema, di un *processo* (3.15) o di un'attività.
- Nota 1 Per determinare lo stato può essere necessario verificare, sorvegliare oppure osservare in modo critico.
- 3.19** **misurazione:** *Processo* (3.15) per determinare un valore.
- 3.20** **audit:** *Processo* (3.15) sistematico, indipendente e documentato per ottenere evidenze dell'audit e valutarle oggettivamente al fine di determinare in quale misura i criteri dell'audit siano stati soddisfatti.
- Nota 1 Un audit può essere un audit interno (di prima parte) o un audit esterno (di seconda parte o di terza parte) e può essere un audit combinato (che combina due o più discipline).
- Nota 2 Un audit interno è condotto dall'*organizzazione* (3.2) stessa o da una parte esterna per suo conto.
- Nota 3 Le "evidenze dell'audit" e i "criteri dell'audit" sono definiti nella ISO 19011.
- 3.21** **conformità:** Soddisfacimento di un *requisito* (3.4).
- 3.22** **non conformità:** Mancato soddisfacimento di un *requisito* (3.4).
- 3.23** **azione correttiva:** Azione tesa a eliminare la causa di una *non conformità* (3.22) e a impedirne la ricorrenza.
- 3.24** **miglioramento continuo:** Attività ricorrente di miglioramento della *prestazione* (3.16).
- 3.25** **personale:** Dirigenti, funzionari, dipendenti, staff o lavoratori temporanei e volontari dell'*organizzazione* (3.2).
- Nota 1 Tipologie diverse di personale pongono tipologie e gradi diversi di *rischio* di corruzione (3.12) e possono essere trattate in modo differenziato dalle procedure di valutazione del rischio di corruzione e di gestione del rischio di corruzione dell'*organizzazione*.
- Nota 2 Vedere punto A.8.5 per una guida sullo staff e i lavoratori temporanei.
- 3.26** **socio in affari:** Parte esterna con cui l'*organizzazione* (3.2) ha o progetta di stabilire una qualsivoglia forma di relazione commerciale.
- Nota 1 I soci in affari comprendono, a titolo non esaustivo, clienti, acquirenti, "joint venture", partner in joint venture, partner in consorzio, fornitori esterni, appaltatori, consulenti, sub-appaltatori, fornitori, venditori, esperti, agenti, distributori, rappresentanti, intermediari e investitori. La presente definizione è appositamente ampia e dovrebbe essere interpretata in linea con il profilo del *rischio* di corruzione (3.12) dell'*organizzazione* da applicare ai soci in affari che possono ragionevolmente esporre l'*organizzazione* ai rischi di corruzione.

Nota 2 Tipologie diverse di soci in affari pongono tipologie e gradi diversi di rischio di corruzione e un' *organizzazione* (3.2) ha diversi gradi di abilità di influenzare tipologie diverse di soci in affari. Tipologie diverse di soci in affari possono essere trattate in modo differenziato dalle procedure di valutazione del rischio di corruzione e di gestione del rischio di corruzione dell'organizzazione.

Nota 3 L'espressione "affari" nella presente norma internazionale può essere intesa in senso ampio, indicando quelle attività che sono pertinenti agli scopi dell'organizzazione.

3.27 pubblico ufficiale: Persona che ricopre incarichi legislativi, amministrativi o giudiziari, indipendentemente che derivino da nomina, elezione o successione, o qualsiasi persona che eserciti una funzione pubblica, incluse quelle per un'agenzia pubblica o un'impresa pubblica, oppure qualsiasi funzionario o agente di un'organizzazione pubblica, nazionale o internazionale, o qualsiasi candidato per un incarico pubblico.

Nota 1 Per gli esempi di individui che possono essere considerati pubblici ufficiali, vedere punto A.21.

3.28 parte terza: Persona o ente indipendente dall' *organizzazione* (3.2).

Nota 1 Tutti i *soci in affari* (3.26) sono parti terze, ma non tutte le parti terze sono soci in affari.

3.29 conflitto di interessi: Situazione in cui gli interessi commerciali, economici, famigliari, politici o personali potrebbero interferire con il giudizio degli individui nello svolgimento delle loro funzioni per l' *organizzazione* (3.2).

3.30 due diligence¹⁾: *Processo* (3.15) per valutare ulteriormente la natura e l'entità del *rischio* di corruzione (3.12) e aiutare le *organizzazioni* (3.2) ad assumere decisioni in relazione a transazioni, progetti, attività, *soci in affari* (3.26) e personale specifici.

4 CONTESTO DELL'ORGANIZZAZIONE

4.1 Comprendere l'organizzazione e il suo contesto

L'organizzazione deve 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. Tali elementi comprendono, senza limitazione, i seguenti fattori:

- a) le dimensioni, la struttura e l'autorità decisionale delegata dell'organizzazione;
- b) i luoghi e i settori in cui l'organizzazione opera o prevede di operare;
- c) la natura, l'entità e la complessità delle attività e delle operazioni dell'organizzazione;
- d) il modello commerciale dell'organizzazione;
- e) gli enti su cui l'organizzazione esercita il controllo e gli enti che esercitano il controllo sull'organizzazione;
- f) i soci in affari dell'organizzazione;
- g) la natura e l'entità delle interazioni con i pubblici ufficiali;
- h) gli obblighi e gli adempimenti di legge, normativi, contrattuali e professionali applicabili.

Nota Un'organizzazione detiene il controllo su un'altra organizzazione qualora controlli direttamente o indirettamente gli organi dirigenziali dell'organizzazione (vedere punto A.13.1.3).

4.2 Comprendere le esigenze e le aspettative degli stakeholder

L'organizzazione deve determinare:

- a) gli stakeholder rilevanti per il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
- b) i requisiti rilevanti per tali stakeholder.

Nota Nell'identificazione dei requisiti degli stakeholder, un'organizzazione può distinguere tra requisiti obbligatori e aspettative non obbligatorie degli stakeholder, e gli impegni volontari verso gli stessi.

1) Nota nazionale - Attività di investigazione e di approfondimento.

4.3 Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione

L'organizzazione deve determinare i confini e l'applicabilità del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione per stabilirne il campo di applicazione.

Nel determinare tale campo di applicazione, l'organizzazione deve considerare:

- a) i fattori esterni e interni di cui al punto 4.1;
- b) i requisiti di cui al punto 4.2;
- c) i risultati della valutazione del rischio di corruzione di cui al punto 4.5.

Il campo di applicazione deve essere disponibile in forma di informazioni documentate.

Nota Vedere punto A.2 per una guida.

4.4 Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione

L'organizzazione deve stabilire, documentare, attuare, mantenere, riesaminare in modo continuo e, dove necessario, migliorare un sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, compresi i processi necessari e le loro interazioni, in conformità ai requisiti del presente documento.

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

Nota 1 Non è possibile eradicare completamente il rischio di corruzione e nessun sistema di gestione per la prevenzione della corruzione è in grado di prevenire e scoprire ogni atto di corruzione.

Il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione deve essere accettabile e proporzionato, tenendo conto dei fattori di cui al punto 4.3.

Nota 2 Vedere punto A.3 per una guida.

4.5 Valutazione del rischio di corruzione

4.5.1 L'organizzazione deve effettuare valutazioni periodiche del rischio di corruzione che devono:

- a) identificare i rischi di corruzione che l'organizzazione possa ragionevolmente prevedere, dati i fattori elencati al punto 4.1;
- b) analizzare, valutare e mettere in ordine di priorità i rischi di corruzione identificati;
- c) valutare l'idoneità e l'efficacia dei controlli esistenti dell'organizzazione per contenere i rischi di corruzione stimati.

4.5.2 L'organizzazione deve stabilire dei criteri per valutare il proprio livello di rischio di corruzione, che deve tenere in considerazione le politiche e gli obiettivi dell'organizzazione.

4.5.3 La valutazione del rischio di corruzione deve essere sottoposta a riesame:

- a) a cadenze regolari in modo da poter valutare accuratamente i cambiamenti e le nuove informazioni in base a tempistiche e frequenze definite dall'organizzazione;
- b) in caso di un cambiamento significativo alla struttura o alle attività dell'organizzazione.

4.5.4 L'organizzazione deve conservare le informazioni documentate che dimostrano che la valutazione del rischio di corruzione è stata condotta e utilizzata per progettare o migliorare il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

Nota Vedere punto A.4 per una guida.

5 LEADERSHIP

5.1 Leadership e impegno

5.1.1 Organo direttivo

Quando l'organizzazione possiede un organo direttivo, tale organo deve comprovare leadership e impegno in relazione al sistema di gestione per la prevenzione della corruzione:

- a) approvando la politica di prevenzione della corruzione dell'organizzazione;
- b) assicurandosi che la strategia e la politica di prevenzione della corruzione dell'organizzazione siano allineate;
- c) ricevendo e sottoponendo a riesame, a intervalli programmati, le informazioni concernenti il contenuto e il funzionamento del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione dell'organizzazione;
- d) richiedendo che vengano stanziati e assegnati risorse adeguate e appropriate necessarie per un funzionamento efficace del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
- e) esercitando una sorveglianza ragionevole sull'attuazione del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione dell'organizzazione da parte dell'alta direzione e sulla sua efficacia.

Tali attività devono essere effettuate dall'alta direzione se l'organizzazione non dispone di un organo direttivo.

5.1.2 Alta direzione

L'alta direzione deve dimostrare leadership e impegno nei riguardi del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione:

- a) assicurando che il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, comprese le politiche e gli obiettivi, sia stabilito, attuato, mantenuto e riesaminato al fine di affrontare adeguatamente i rischi di corruzione dell'organizzazione;
- b) assicurando l'integrazione dei requisiti del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione nei processi dell'organizzazione;
- c) impiegando risorse adeguate e appropriate per il funzionamento efficace del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
- d) facendo comunicazione interna ed esterna sulla politica di prevenzione della corruzione;
- e) comunicando internamente l'importanza di una gestione per la prevenzione della corruzione efficace e della conformità ai requisiti del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
- f) assicurando che il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione sia debitamente progettato per raggiungere i propri obiettivi;
- g) guidando e sostenendo il personale affinché contribuisca all'efficacia del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
- h) promuovendo un'adeguata cultura contro la corruzione all'interno dell'organizzazione;
- i) promuovendo il miglioramento continuo;
- j) sostenendo altri ruoli di gestione pertinenti per dimostrare la loro leadership nella prevenzione e l'individuazione della corruzione come essa si applica alle rispettive aree di responsabilità;
- k) incoraggiando l'utilizzo di procedure di segnalazione di atti di corruzione presunti e certi (vedere punto 8.9);
- l) assicurandosi che nessun membro del personale subisca ritorsioni, discriminazioni o provvedimenti disciplinari [vedere punto 7.2.2.1 d)] per le segnalazioni fatte in buona fede o sulla base di una ragionevole convinzione di violazione o sospetta violazione della politica di prevenzione della corruzione dell'organizzazione, o per essersi rifiutato di prendere parte ad atti di corruzione, anche se tale rifiuto possa determinare una perdita di affari per l'organizzazione (eccetto nel caso in cui l'individuo abbia contribuito alla violazione);

- m) relazionando, ad intervalli programmati, all'organo direttivo (se presente) sul contenuto e sul funzionamento del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione e di ogni accusa di corruzione grave o sistematica.

Nota Vedere punto A.5 per una guida.

5.2

Politica per la prevenzione della corruzione

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

- a) vieti la corruzione;
- b) richieda la conformità alle leggi per la prevenzione della corruzione applicabili all'organizzazione;
- c) sia appropriata alle finalità dell'organizzazione;
- d) fornisca un quadro di riferimento per stabilire, riesaminare e raggiungere gli obiettivi per la prevenzione della corruzione;
- e) comprenda un impegno a soddisfare i requisiti del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
- f) incoraggi la segnalazione di sospetti in buona fede, o sulla base di una convinzione ragionevole e confidenziale, senza timore di ritorsioni;
- g) comprenda un impegno per il miglioramento continuo del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
- h) spieghi l'autorità e l'indipendenza della funzione di conformità per la prevenzione della corruzione;
- i) illustri le conseguenze della non conformità alla politica di prevenzione della corruzione.

La politica di prevenzione della corruzione deve:

- essere disponibile come informazione documentata;
- essere comunicata nelle debite lingue all'interno dell'organizzazione e ai soci in affari che pongono un rischio di corruzione superiore al basso livello;
- essere disponibile agli stakeholder pertinenti, nel modo opportuno.

5.3

Ruoli, responsabilità e autorità nell'organizzazione

5.3.1

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, come descritto al punto 5.1.2.

L'alta direzione deve assicurare che le responsabilità e le autorità per i ruoli pertinenti siano assegnate e comunicate all'interno dell'organizzazione e per ogni suo livello.

I manager a ogni livello devono essere responsabili per la richiesta che i requisiti del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione siano applicati e osservati nell'ambito del loro reparto o funzione.

L'organo direttivo (se presente), l'alta direzione e tutto il personale restante devono rispondere della comprensione, dell'osservanza e dell'applicazione dei requisiti del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, che afferiscono al loro ruolo nell'organizzazione.

5.3.2

Funzione di conformità per la prevenzione della corruzione

L'alta direzione deve assegnare a una funzione di conformità per la prevenzione della corruzione le responsabilità e l'autorità per:

- a) supervisionare la progettazione e l'attuazione da parte dell'organizzazione del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
- b) fornire consulenza e guida al personale circa il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione e le questioni legate alla corruzione;

- c) assicurare che il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione sia conforme ai requisiti del presente documento;
- d) relazionare sulla prestazione del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione all'organo direttivo (se presente) e all'alta direzione e ad altre funzioni, nel modo opportuno.

La funzione di conformità per la prevenzione della corruzione deve essere adeguatamente finanziata e assegnata alla persona o alle persone che hanno le competenze, lo status, l'autorità e l'indipendenza opportuni.

La funzione di conformità per la prevenzione della corruzione deve avere un accesso diretto e tempestivo all'organo direttivo (se presente) e all'alta direzione nel caso in cui qualsiasi problema o sospetto necessiti di essere sollevato in relazione ad atti di corruzione o al sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

L'alta direzione può assegnare alcune o tutte le funzioni di conformità per la prevenzione della corruzione a persone esterne all'organizzazione. In tal caso, l'alta direzione deve assicurarsi che il personale specifico risponda delle parti della funzione esternalizzate e abbiano autorità su di esse.

Nota Vedere punto A.6 per una guida.

5.3.3

Deleghe nel processo decisionale

Laddove l'alta direzione deleghi al personale l'autorità di assumere decisioni in relazione a cui sussista un rischio di corruzione superiore al livello basso, l'organizzazione deve introdurre e mantenere attivo un processo decisionale o una serie di controlli che richieda che il processo decisionale e il livello di autorità dei decisori siano adeguati e privi di conflitti di interesse effettivi o potenziali. L'alta direzione deve garantire che tali processi siano sottoposti a verifica periodica in quanto facenti parte del proprio ruolo e della propria responsabilità per l'attuazione e l'osservanza del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione delineato al punto 5.3.1.

Nota Delegare l'assunzione di decisioni non solleva l'alta direzione o l'organo direttivo (se presente) dai propri doveri e dalle proprie responsabilità di cui ai punti 5.1.1, 5.1.2 e 5.3.1, né trasferisce necessariamente al personale delegato le potenziali responsabilità legali.

6

PIANIFICAZIONE

6.1

Azioni per affrontare rischi e opportunità

Quando si pianifica il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, l'organizzazione deve considerare gli aspetti di cui al punto 4.1, i requisiti di cui al punto 4.2, i rischi identificati al punto 4.5 e le opportunità di miglioramento che necessitano di essere affrontate per:

- a) fornire ragionevole garanzia che il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione può raggiungere i propri obiettivi;
- b) prevenire o ridurre gli effetti indesiderati relativi alla politica e agli obiettivi di prevenzione della corruzione;
- c) monitorare l'efficacia del sistema per la prevenzione della corruzione;
- d) conseguire il miglioramento continuo.

L'organizzazione deve pianificare:

- azioni volte ad affrontare tali rischi di corruzione e le opportunità di miglioramento;
- come:
 - integrare e attuare tali azioni nel sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
 - valutare l'efficacia di tali azioni.

6.2

Obiettivi per la prevenzione della corruzione e pianificazione per il loro raggiungimento

L'organizzazione deve fissare gli obiettivi del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione relativi alle funzioni e ai livelli pertinenti.

Gli obiettivi del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione devono:

- a) essere coerenti con la politica di prevenzione della corruzione;
- b) essere misurabili (se fattibile);
- c) tenere in considerazione i fattori applicabili di cui al punto 4.1, i requisiti di cui al punto 4.2 e i rischi di corruzione identificati al punto 4.5;
- d) essere conseguibili;
- e) essere monitorati;
- f) essere comunicati in conformità al punto 7.4;
- g) essere aggiornati nel modo opportuno.

L'organizzazione deve mantenere informazioni documentate sugli obiettivi del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

Nel pianificare come raggiungere i propri obiettivi del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, l'organizzazione deve determinare:

- cosa sarà fatto;
- quali risorse saranno richieste;
- chi ne sarà responsabile;
- quando saranno conseguiti gli obiettivi;
- come saranno valutati e riferiti i risultati;
- chi comminerà sanzioni e penalità.

7

SUPPORTO

7.1

Risorse

L'organizzazione deve determinare e fornire le risorse necessarie per l'istituzione, l'attuazione, il mantenimento e il miglioramento continuo del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

Nota Vedere punto A.7 per una guida.

7.2

Competenza

7.2.1

Generalità

L'organizzazione deve:

- a) determinare le competenze necessarie delle persone che lavorano sotto il suo controllo che influisce sulla sua prestazione di prevenzione della corruzione;
- b) assicurare che queste persone siano competenti sulla base di istruzione, formazione o esperienza appropriate;
- c) ove applicabile, intraprendere azioni per acquisire e mantenere le necessarie competenze e valutare l'efficacia delle azioni intraprese;
- d) conservare informazioni documentate appropriate a riprova della competenza.

Nota Le azioni applicabili possono comprendere, per esempio, il provvedere alla formazione, all'affiancamento, o alla riallocazione del personale o dei soci in affari oppure la loro assunzione o incarico a contratto.

7.2.2 Processo di assunzione

7.2.2.1 In relazione a tutti i membri del personale, l'organizzazione deve applicare procedure tali per cui:

- a) le condizioni di assunzione richiedano che il personale rispetti la politica di prevenzione della corruzione e il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, fornendo all'organizzazione il diritto di punire i membri del personale in caso di violazione;
- b) entro un periodo ragionevole dall'assunzione, il personale riceva una copia della politica di prevenzione della corruzione, o gliene sia fornito accesso, e riceva la formazione relativa a tale politica;
- c) l'organizzazione abbia procedure che le permettano di intraprendere misure disciplinari appropriate nei confronti dei membri del personale che violino la politica di prevenzione della corruzione o il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
- d) i membri del personale non subiscano ritorsioni, discriminazioni o misure disciplinari (per esempio, tramite minacce, isolamento, degradazione, mancata promozione, trasferimento, licenziamento, mobbing, persecuzioni o altre forme di molestie) per:
 - 1) essersi rifiutati di prendere parte a qualsivoglia attività o aver declinato qualsivoglia attività in relazione alla quale abbiano ragionevolmente valutato che vi fosse un rischio di corruzione superiore al livello basso che non sia stato limitato dall'organizzazione, oppure;
 - 2) avere espresso sospetti o avere effettuato segnalazioni in buona fede, o sulla base di una convinzione ragionevole, di atti di corruzione tentati, effettivi o presunti o di violazione della politica di prevenzione della corruzione o al sistema di gestione per la prevenzione della corruzione (eccetto laddove l'individuo abbia preso parte a tale violazione).

7.2.2.2 In relazione a tutte le posizioni che sono esposte a un rischio di corruzione superiore al livello basso (vedere punto 4.5), e alla funzione di conformità per la prevenzione della corruzione, l'organizzazione deve applicare procedure che prevedono che:

- a) sia condotta la due diligence (vedere punto 8.2) sulle persone prima che siano assunte e sul personale prima che sia trasferito o promosso da parte dell'organizzazione, per determinare, per quanto ragionevole, che sia appropriato assumere o riposizionare tali persone e che sia ragionevole credere che osserveranno la politica di prevenzione della corruzione e i requisiti del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
- b) i bonus sulla prestazione, gli obiettivi della prestazione e altri elementi incentivanti della remunerazione siano periodicamente sottoposti a riesame per verificare che siano messe in campo salvaguardie sufficienti per evitare che essi favoriscano la corruzione;
- c) tali membri del personale, dell'alta direzione e dell'organo direttivo (se presente) depositino una dichiarazione a cadenze ragionevoli in proporzione al rischio di corruzione identificato, che confermino la loro osservanza della politica di prevenzione della corruzione.

Nota 1 La dichiarazione di conformità di prevenzione della corruzione può essere una dichiarazione a sé o far parte di un più ampio processo di dichiarazione di conformità.

Nota 2 Vedere punto A.8 per una guida.

7.3

Consapevolezza e formazione

L'organizzazione deve fare sensibilizzazione e formazione per la prevenzione della corruzione adeguate e appropriate al personale. Tale formazione deve affrontare i seguenti temi, nel modo opportuno, prendendo in considerazione i risultati della valutazione del rischio di corruzione (vedere punto 4.5):

- a) la politica di prevenzione della corruzione, le procedure e il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione dell'organizzazione e i relativi obblighi da osservare;
- b) il rischio di corruzione e i danni a loro e all'organizzazione che può derivare dalla corruzione;
- c) le circostanze in cui può avvenire la corruzione in relazione ai loro compiti e come riconoscere tali circostanze;
- d) come riconoscere e affrontare le proposte e le offerte di tangenti;
- e) come loro possano prevenire ed evitare la corruzione e riconoscere gli indicatori chiave del rischio di corruzione;
- f) il loro contributo all'efficacia del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, compresi i benefici di una migliore prestazione di prevenzione della corruzione e della segnalazione di casi sospetti di corruzione;
- g) le implicazioni e le conseguenze potenziali di non conformità ai requisiti del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
- h) come e a chi costoro possano segnalare qualsiasi sospetto (vedere 8.9);
- i) informazioni sulla formazione e le risorse disponibili.

Si deve fornire al personale sensibilizzazione e formazione sulla prevenzione della corruzione a cadenze regolari (a intervalli programmati determinati dall'organizzazione), opportunamente ai relativi ruoli, al rischio di corruzione a cui sono esposti e a qualsiasi mutamento delle circostanze. I programmi di sensibilizzazione e formazione devono essere aggiornati periodicamente secondo necessità per trasmettere le nuove informazioni in materia.

In considerazione dei rischi di corruzione identificati (vedere punto 4.5), l'organizzazione deve anche attuare procedure che affrontino la sensibilizzazione e la formazione sulla prevenzione della corruzione per i soci in affari che agiscano per suo conto o a suo beneficio e che potrebbero porre all'organizzazione un rischio di corruzione superiore al livello basso. Tali procedure devono identificare i soci in affari per cui è necessario fare formazione e sensibilizzazione, il relativo contenuto e i mezzi attraverso cui debba essere fornita la formazione.

L'organizzazione deve conservare le informazioni documentate sulle procedure di formazione, il contenuto della formazione e quando e a chi essa sia stata fornita.

Nota 1 I requisiti di consapevolezza e formazione per i soci in affari possono essere comunicati attraverso requisiti contrattuali o simili e possono essere attuati dall'organizzazione, dai soci in affari o da altre parti nominate a tale scopo.

Nota 2 Vedere punto A.9 per una guida.

7.4

Comunicazione

7.4.1

L'organizzazione deve determinare le comunicazioni interne ed esterne pertinenti al sistema di gestione per la prevenzione della corruzione includendo quanto segue:

- a) su cosa vuole comunicare;
- b) quando comunicare;
- c) con chi comunicare;
- d) come comunicare;
- e) chi comunicherà;
- f) le lingue in cui comunicare.

7.4.2 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 superiore al livello basso e deve essere pubblicata tramite i canali comunicativi interni ed esterni dell'organizzazione nel modo opportuno.

7.5 Informazioni documentate

7.5.1 Generalità

Il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione dell'organizzazione deve comprendere:

- a) le informazioni documentate richieste dal presente documento;
- b) le informazioni documentate che l'organizzazione determina essere necessarie per l'efficacia del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

Nota 1 L'estensione delle informazioni documentate di un sistema di gestione per la prevenzione della corruzione può variare da un'organizzazione all'altra in base alla:

- dimensione dell'organizzazione e al suo tipo di attività, processi, prodotti e servizi;
- complessità dei processi e delle loro interazioni;
- competenza del personale.

Nota 2 Le informazioni documentate possono essere conservate separatamente come parte del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione oppure possono essere conservate come parte di altri sistemi di gestione (per esempio, di conformità, finanziari, commerciali, di audit).

Nota 3 Vedere punto A.17 per una guida.

7.5.2 Creazione e aggiornamento

Nel creare e aggiornare le informazioni documentate, l'organizzazione deve assicurare che quanto segue sia appropriato:

- a) identificazione e descrizione (per esempio titolo, data, autore o numero di riferimento);
- b) formato (per esempio lingua, versione del software, grafica) e supporto (per esempio cartaceo, elettronico);
- c) riesame e approvazione in merito all'idoneità e all'adeguatezza.

7.5.3 Controllo delle informazioni documentate

Le informazioni documentate richieste dal sistema di gestione per la prevenzione della corruzione e dal presente documento devono essere controllate per assicurare che:

- a) siano disponibili e idonee all'utilizzo, dove e quando necessario;
- b) siano adeguatamente protette (per esempio da perdita di riservatezza, utilizzo improprio o perdita d'integrità).

Per controllare le informazioni documentate, l'organizzazione deve occuparsi delle seguenti attività, come applicabile:

- distribuzione, accesso, reperimento e utilizzo;
- archiviazione e conservazione, compreso il mantenimento della leggibilità;
- controllo delle modifiche (per esempio controllo delle versioni);
- memorizzazione ed eliminazione.

Le informazioni documentate di origine esterna, ritenute necessarie dall'organizzazione per la pianificazione e per il funzionamento del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, devono essere opportunamente identificate e controllate.

Nota L'accesso può comportare una decisione in merito ai permessi di sola visione delle informazioni documentate, o ai permessi e all'autorità per visualizzarle e modificarle.

8 ATTIVITÀ OPERATIVE

8.1 Pianificazione e controllo operativi

L'organizzazione deve pianificare, attuare, sottoporre a verifica e controllare i processi necessari per soddisfare i requisiti del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione e per attuare le azioni descritte al punto 6.1 come segue:

- a) stabilendo i criteri per i processi;
- b) attuando il controllo dei processi in conformità ai criteri;
- c) custodendo per il tempo necessario le informazioni documentate in modo da poter confidare nel fatto che i processi siano stati effettuati come pianificato.

Tali processi devono comprendere i controlli specifici illustrati dal punto 8.2 al punto 8.10.

L'organizzazione deve tenere sotto controllo le modifiche pianificate e riesaminare le conseguenze dei cambiamenti involontari, intraprendendo azioni per mitigare ogni effetto negativo, per quanto necessario.

L'organizzazione deve assicurare che i processi affidati all'esterno siano tenuti sotto controllo.

Nota Il testo base delle norme ISO sui sistemi di gestione contiene un requisito relativamente all'esternalizzazione, che non è utilizzato nel presente documento, dato che i fornitori esterni rientrano nella definizione di soci in affari.

8.2 Due diligence

Laddove la valutazione del rischio di corruzione dell'organizzazione, condotta secondo il punto 4.5, abbia rilevato un rischio di corruzione superiore al livello basso in relazione:

- a) alle categorie specifiche di transazioni, progetti o attività;
- b) alle relazioni in previsione o in corso con categorie specifiche di soci in affari;
- c) alle categorie specifiche di personale in determinate posizioni (vedere punto 7.2.2.2);

l'organizzazione deve valutare la natura e l'entità del rischio di corruzione in rapporto alle transazioni, ai progetti, alle attività, ai soci in affari e ai membri del personale specifici che rientrano in tali categorie. La presente valutazione deve comprendere qualsivoglia due diligence necessaria per ottenere informazioni sufficienti per valutare il rischio di corruzione. La due diligence deve essere aggiornata a cadenze predefinite in modo che i cambiamenti e le nuove informazioni possano essere debitamente presi in considerazione.

Nota 1 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.

Nota 2 I fattori sopra elencati in a), b) e c) non sono esaustivi.

Nota 3 Vedere punto A.10 per una guida.

8.3 Controlli finanziari

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

Nota Vedere punto A.11 per una guida.

8.4 Controlli non finanziari

L'organizzazione deve effettuare controlli non finanziari che gestiscano il rischio di corruzione relativamente alle aree concernenti le attività di acquisizione, operative, di vendita, commerciali, delle risorse umane, legali e normative.

Nota 1 Ogni transazione, attività o relazione particolare può essere soggetta sia a controlli finanziari sia non finanziari.

Nota 2 Vedere punto A.12 per una guida.

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

8.5.1 L'organizzazione deve attuare procedure che richiedano che tutte le altre organizzazioni su cui detiene il controllo:

- a) o applichino il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione,
- b) o applichino i loro controlli per la prevenzione della corruzione,

in ogni caso solo nella misura in cui ciò è ragionevole e proporzionato rispetto ai rischi di corruzione a cui le organizzazioni controllate sono sottoposte, prendendo in considerazione la valutazione del rischio di corruzione condotta in conformità al punto 4.5.

Nota Un'organizzazione detiene il controllo su un'altra organizzazione qualora controlli direttamente o indirettamente gli organi dirigenziali dell'organizzazione (vedere punto A.13.1.3).

8.5.2 In relazione ai soci in affari non sottoposti a controllo dell'organizzazione per cui la valutazione del rischio di corruzione (vedere punto 4.5) o la due diligence (vedere punto 8.2) abbiano identificato un rischio di corruzione superiore al livello basso e laddove i controlli per la prevenzione della corruzione attuati aiuterebbero a contenere il rischio di corruzione in questione, l'organizzazione deve attuare le procedure di cui a seguire:

- a) l'organizzazione deve determinare se il socio in affari metta in atto i controlli per la prevenzione della corruzione che gestiscono i relativi rischi di corruzione;
- b) laddove un socio in affari non metta in atto i controlli per la prevenzione della corruzione o non sia possibile verificare se li metta in atto:
 - 1) se fattibile, l'organizzazione deve pretendere dal socio in affari che dia attuazione ai controlli per la prevenzione della corruzione in riferimento alla transazione, al progetto o all'attività pertinente;
 - 2) oppure, se non è fattibile pretendere che il socio in affari dia attuazione ai controlli per la prevenzione della corruzione, ciò deve costituire un fattore da considerare nella valutazione del rischio di corruzione concernente la relazione con tale socio in affari (vedere i punti 4.5 e 8.2) e il modo in cui l'organizzazione gestisce tali rischi (vedere i punti 8.3, 8.4 e 8.5).

Nota Vedere punto A.13 per una guida.

8.6 Impegni per la prevenzione della corruzione

Nei confronti dei soci in affari che pongono un rischio di corruzione superiore al livello basso, l'organizzazione deve attuare procedure che prevedano, per quanto fattibile:

- a) che i soci in affari si impegnino a prevenire atti di corruzione da parte del socio in affari, per suo conto o a suo vantaggio in relazione alla transazione, al progetto, all'attività o alla relazione pertinente;
- b) che l'organizzazione sia in grado di cessare il rapporto con il socio in affari in caso di atti di corruzione commessi da parte del socio in affari, per suo conto o a suo vantaggio in relazione alla transazione, al progetto, all'attività o alla relazione pertinente.

Qualora non sia fattibile soddisfare i requisiti di cui ai punti sopra a) o b), ciò deve essere un fattore da prendere in considerazione nella valutazione del rischio di corruzione concernente la relazione con tale socio in affari (vedere i punti 4.5 e 8.2) e il modo in cui l'organizzazione gestisce tali rischi (vedere i punti 8.3, 8.4 e 8.5).

Nota Vedere punto A.14 per una guida.

8.7 Regali, ospitalità, donazioni e benefici simili

L'organizzazione deve applicare procedure che siano progettate per prevenire l'offerta, la fornitura o l'accettazione di regali, ospitalità, donazioni e benefici simili laddove tale offerta, fornitura o accettazione, rappresenti un atto di corruzione o possa essere ragionevolmente percepito come tale.

Nota Vedere punto A.15 per una guida.

8.8

Gestione dell'inadeguatezza dei controlli per la prevenzione della corruzione

Laddove la due diligence (vedere 8.2) condotta su una specifica transazione, progetto, attività o relazione con un socio in affari stabilisca che i rischi di corruzione non possono essere affrontati dai controlli per la prevenzione della corruzione esistenti e che l'organizzazione non possa o non voglia attuare controlli per la prevenzione della corruzione aggiuntivi o più approfonditi oppure non possa o non voglia intraprendere altre misure idonee (come cambiare la natura della transazione, del progetto, dell'attività o della relazione) per consentire che l'organizzazione gestisca i rischi di corruzione in questione, l'organizzazione deve:

- a) in caso di una transazione, un progetto, un'attività o una relazione esistenti, adottare misure adeguate ai rischi di corruzione e alla natura della transazione, del progetto, dell'attività o della relazione per cessare, interrompere, sospendere o ritirarsi da ciò non appena possibile;
- b) in caso di una nuova proposta di transazione, progetto, attività o relazione, rimandarne o declinarne il prosieguo.

8.9

Segnalazione di sospetti

L'organizzazione deve attuare procedure che:

- a) favoriscano e consentano alle persone di segnalare in buona fede o sulla base di una ragionevole convinzione atti di corruzione tentati, presunti ed effettivi, oppure qualsiasi violazione o carenza concernente il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione alla funzione di conformità per la prevenzione della corruzione o al personale preposto (sia direttamente che mediante un parte terza appropriata);
- b) ad eccezione di un procedimento richiesto per procedere ad un'indagine, prevedano che l'organizzazione tratti le segnalazioni in via confidenziale, in modo da proteggere l'identità di chi segnala e di altri coinvolti o menzionati nella segnalazione;
- c) consentano la segnalazione in forma anonima;
- d) vietino ritorsioni e proteggano coloro che effettuano le segnalazioni dalle ritorsioni, dopo avere in buona fede, o sulla base di una convinzione ragionevole, sollevato o riferito sospetti circa atti di corruzione tentati, certi o presunti oppure violazioni concernenti la politica per la prevenzione della corruzione o il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
- e) permettano al personale di ricevere consulenze da una persona appropriata su cosa fare quando ci si trova dinanzi a un sospetto o a una situazione che possa comprendere atti di corruzione.

L'organizzazione deve garantire che tutti i membri del personale siano edotti sulle procedure di segnalazione e siano in grado di utilizzarle, e che siano consapevoli dei loro diritti e delle loro tutele in base a tali procedure.

Nota 1 Tali procedure possono essere le medesime o fare parte di quelle utilizzate per segnalare altri casi sospetti (per esempio sicurezza, negligenza, illeciti o altri rischi gravi).

Nota 2 L'organizzazione può servirsi di un socio in affari per gestire il sistema per suo conto.

Nota 3 In alcune giurisdizioni, i requisiti di cui sopra ai punti b) e c) sono vietati per legge. In tali casi, l'organizzazione documenta la propria impossibilità a conformarsi.

8.10

Indagini e gestione della corruzione

L'organizzazione deve attuare procedure che:

- a) richiedano la valutazione, e se necessario, l'indagine di qualsiasi atto di corruzione o violazione della politica di prevenzione della corruzione o al sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, che sia riferito, rilevato o ragionevolmente presunto;
- b) richiedano azioni appropriate nel caso in cui l'indagine riveli qualsivoglia atto di corruzione o violazione della politica di prevenzione della corruzione o al sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
- c) diano potere e capacità d'azione agli investigatori;
- d) richiedano la collaborazione nell'ambito dell'indagine da parte del personale pertinente;

- e) richiedano che lo stato e i risultati dell'indagine siano riferiti alla funzione di conformità per la prevenzione della corruzione e alle altre funzioni di conformità, nel modo opportuno;
- f) richiedano che l'indagine sia svolta in maniera riservata e che i risultati di tale indagine siano riservati.

L'indagine deve essere condotta da parte di, e riferita a, membri del personale che non facciano parte del ruolo o della funzione oggetto di indagine. L'organizzazione può nominare un socio in affari affinché svolga l'indagine e comunichi i risultati a membri del personale che non facciano parte del ruolo o della funzione oggetto di indagine.

Nota 1 Vedere punto A.18 per una guida.

Nota 2 In alcune giurisdizioni, il requisito di cui sopra al punto f) è vietato per legge. In tal caso, l'organizzazione documenta la propria impossibilità a conformarsi.

9 VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione

L'organizzazione deve determinare:

- a) cosa è necessario monitorare e misurare;
- b) chi è responsabile del monitoraggio;
- c) i metodi di monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione, come applicabile, per assicurare risultati validi;
- d) quando il monitoraggio e la misurazione devono essere eseguiti;
- e) quando i risultati del monitoraggio e della misurazione devono essere analizzati e valutati;
- f) a chi e come tali informazioni devono essere riferite.

L'organizzazione deve conservare informazioni documentate appropriate come evidenza dei metodi e dei risultati.

L'organizzazione deve valutare la prestazione per la prevenzione della corruzione e l'efficacia del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

Nota Vedere punto A.19 per una guida.

9.2 Audit interno

9.2.1 L'organizzazione deve condurre, a intervalli pianificati, audit interni allo scopo di fornire informazioni per accertare se il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione:

- a) è conforme:
 - 1) ai requisiti propri dell'organizzazione per il suo sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
 - 2) ai requisiti del presente documento;
- b) è attuato e mantenuto in modo efficace.

Nota 1 La guida ai sistemi di gestione degli audit è fornita nella ISO 19011.

Nota 2 Il campo di applicazione e l'entità delle attività di audit interno dell'organizzazione possono variare a seconda di vari fattori, tra cui le dimensioni, la struttura, l'esperienza maturata e le ubicazioni dell'organizzazione.

9.2.2 L'organizzazione deve:

- a) pianificare, stabilire, attuare e mantenere uno o più programmi di audit, che comprendano la frequenza, i metodi, le responsabilità, i requisiti di pianificazione e i rapporti, i quali devono prendere in considerazione l'importanza dei processi interessati e i risultati degli audit precedenti;
- b) definire i criteri di audit e il campo di applicazione per ciascun audit;

- c) selezionare gli auditor e condurre gli audit in modo da assicurare l'obiettività e l'imparzialità del processo di audit;
- d) garantire che i risultati degli audit siano riferiti ai dirigenti di competenza, alla funzione conformità per la prevenzione della corruzione, all'alta direzione e, quando opportuno, all'organo direttivo (se presente);
- e) conservare le informazioni documentate quale prova dell'attuazione del programma di audit e dei risultati di audit.

9.2.3

Tali audit devono essere ragionevoli, proporzionati e commisurati al rischio. Tali audit devono constare di processi di audit interno o di altre procedure che sottopongano a verifica le procedure, i controlli e i sistemi per:

- a) corruzione o presunta corruzione;
- b) violazione della politica per la prevenzione della corruzione o ai requisiti del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
- c) omessa osservanza da parte dei soci in affari dei requisiti dell'organizzazione applicabili per la prevenzione della corruzione;
- d) debolezze o possibilità di miglioramento del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

9.2.4

Per garantire l'oggettività e l'imparzialità di tali programmi di audit, l'organizzazione deve assicurare che tali audit siano intrapresi da uno tra i seguenti soggetti:

- a) una funzione o un membro indipendente del personale deputato o nominato per tale processo;
- b) dalla funzione di conformità per la prevenzione della corruzione (a meno che il campo di applicazione dell'audit non includa la valutazione dello stesso sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, o un lavoro simile di cui la funzione di conformità per la prevenzione della corruzione è responsabile);
- c) una persona idonea del reparto o di una funzione diversa da quella oggetto di audit;
- d) una parte terza appropriata;
- e) un gruppo composto da qualsiasi membro di cui ai punti da a) a d).

L'organizzazione deve garantire che nessun auditor effettui l'audit della propria sfera di lavoro.

Nota Vedere punto A.16 per una guida.

9.3

Riesame di direzione

9.3.1

Riesame da parte dell'alta direzione

L'alta direzione deve, a intervalli pianificati, sottoporre a riesame il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione dell'organizzazione, per assicurarne la continua idoneità, adeguatezza ed efficacia.

Il riesame dell'alta direzione deve includere considerazioni su:

- a) lo stato delle azioni derivanti da precedenti riesami di direzione;
- b) le modifiche di aspetti esterni e interni che sono pertinenti al sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
- c) le informazioni sulla prestazione del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, includendo le tendenze relative:
 - 1) alle non conformità e alle azioni correttive;
 - 2) ai risultati del monitoraggio e della misurazione;
 - 3) ai risultati di audit;
 - 4) ai rapporti relativi alla corruzione;
 - 5) alle investigazioni;
 - 6) alla natura e all'entità dei rischi di corruzione affrontati dall'organizzazione;

- d) l'efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi di corruzione;
- e) le opportunità per il miglioramento continuo del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione come indicato al punto 10.2.

I risultati del riesame dell'alta direzione devono comprendere le decisioni relative alle opportunità per il miglioramento continuo e ogni esigenza di modifiche al sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

Un compendio dei risultati del riesame dell'alta direzione deve essere presentato all'organo direttivo (se presente).

L'organizzazione deve conservare le informazioni documentate quale evidenza dei risultati dei riesami dell'alta direzione.

9.3.2

Riesame da parte dell'organo direttivo

L'organo direttivo (se presente) deve effettuare riesami periodici del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione sulla base delle informazioni fornite dall'alta direzione e dalla funzione di conformità per la prevenzione della corruzione e di qualsiasi altra informazione che l'organo direttivo richieda od ottenga.

L'organizzazione deve conservare una sintesi delle informazioni documentate quale evidenza dei risultati dei riesami dell'organo direttivo.

9.4

Riesame da parte della funzione di conformità per la prevenzione della corruzione

La funzione di conformità per la prevenzione della corruzione deve valutare in modo continuativo se il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione:

- a) è adeguato per gestire efficacemente i rischi di corruzione a cui è sottoposta l'organizzazione;
- b) è attuato in modo efficace.

La funzione di conformità per la prevenzione della corruzione deve riferire a intervalli pianificati e in occasioni *ad hoc*, come opportuno, all'organo direttivo (se presente) e all'alta direzione, o alla commissione competente dell'organo direttivo o dell'alta direzione, circa l'adeguatezza e l'attuazione del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, ivi compresi i risultati delle indagini e degli audit.

Nota 1 La frequenza di tali rapporti dipende dai requisiti dell'organizzazione, ma si raccomanda che avvengano almeno una volta all'anno.

Nota 2 L'organizzazione può ricorrere a un socio in affari che l'assista in tale riesame, purché le osservazioni del socio in affari siano debitamente comunicate alla funzione di conformità per la prevenzione della corruzione e, se opportuno, all'organo direttivo (se presente).

10

MIGLIORAMENTO

10.1

Non conformità e azione correttiva

Quando si verifica una non conformità, l'organizzazione deve:

- a) reagire tempestivamente alla non conformità e, per quanto applicabile:
 - 1) intraprendere azioni per tenerla sotto controllo e correggerla;
 - 2) affrontarne le conseguenze;
- b) valutare l'esigenza di azioni per eliminare la causa o le cause della non conformità in modo che non si ripeta o non si verifichi altrove:
 - 1) riesaminando la non conformità;
 - 2) determinando le cause della non conformità;
 - 3) determinando se esistono o potrebbero verificarsi non conformità simili;
- c) attuare ogni azione necessaria;
- d) riesaminare l'efficacia di ogni azione correttiva intrapresa;

- e) effettuare modifiche al sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, se necessario.

Le azioni correttive devono essere appropriate agli effetti delle non conformità riscontrate.

L'organizzazione deve conservare informazioni documentate quale evidenza:

- della natura delle non conformità e di ogni successiva azione intrapresa;
- dei risultati di ogni azione correttiva.

Nota Vedere punto A.20 per una guida.

10.2

Miglioramento continuo

L'organizzazione deve migliorare continuamente la sostenibilità, l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

Nota Vedere punto A.20 per una guida.

APPENDICE A GUIDA SULL'UTILIZZO DEL PRESENTE DOCUMENTO (informativa)

A.1 Generalità

La guida di cui alla presente appendice è unicamente illustrativa. Lo scopo è indicare in alcuni ambiti specifici il tipo di azioni che un'organizzazione può intraprendere nell'attuazione del proprio sistema di gestione per la prevenzione della corruzione. Il presente documento non intende essere esaustivo o prescrittivo e un'organizzazione non è tenuta ad attuare le misure seguenti al fine di avere un sistema di gestione per la prevenzione della corruzione che soddisfi i requisiti del presente documento. Le misure adottate dall'organizzazione dovrebbero essere ragionevoli e proporzionate alla natura e all'entità dei rischi di corruzione a cui è sottoposto l'organizzazione (vedere punto 4.5 e i fattori di cui ai punti 4.1 e 4.2).

Una guida ulteriore sulle buone pratiche nella gestione della prevenzione della corruzione è fornita nelle pubblicazioni elencate nella Bibliografia.

A.2 Campo di applicazione del sistema per la prevenzione della corruzione

A.2.1 Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione a sé stante o integrato

L'organizzazione può scegliere di attuare il presente sistema di gestione per la prevenzione della corruzione come sistema separato o come parte integrante di un sistema di gestione di conformità complessivo (in tal caso l'organizzazione può far riferimento alla ISO 19600 per una guida). L'organizzazione può anche scegliere di adottare il presente sistema di gestione per la prevenzione della corruzione in parallelo ai propri altri sistemi di gestione, oppure come parte di essi, come quello sulla qualità, quello sulla sicurezza ambientale e quello sulla sicurezza delle informazioni (in tal caso l'organizzazione può far riferimento alle ISO 9001, ISO 14001 e ISO/IEC 27001), nonché alle ISO 26000 e ISO 31000.

A.2.2 Pagamenti agevolativi ed estorti

A.2.2.1

Per pagamento agevolativo si intende il termine che talvolta si dà a un pagamento illecito o non ufficiale effettuato in cambio di servizi che il pagatore è legalmente legittimato a ottenere senza eseguire tale pagamento. Normalmente si tratta di un pagamento di entità relativamente bassa fatto a un pubblico ufficiale o a una persona con funzione di certificatore al fine di assicurarsi o velocizzare la prestazione di un intervento di routine o necessario, come l'emissione di un visto, di un permesso di soggiorno, lo sdoganamento o l'installazione di una linea telefonica. Sebbene la natura dei pagamenti agevolativi sia spesso ritenuta differente rispetto a, per esempio, una tangente pagata per fare affari, essi sono illeciti in molti luoghi e sono considerati tangenti ai fini del presente documento e dovrebbero essere vietati dal sistema di gestione per la prevenzione della corruzione dell'organizzazione.

A.2.2.2

Un pagamento estorto avviene quando si costringe membri del personale a fornire del denaro tramite minacce reali o percepite alla salute, alla sicurezza o alla libertà e non rientra nel campo di applicazione del presente documento. La sicurezza e la libertà di una persona sono fondamentali e molti sistemi giuridici non considerano reato l'esecuzione di pagamenti da parte di qualcuno che teme ragionevolmente per la propria salute, sicurezza o libertà o per quella di qualcun altro. L'organizzazione può avere una politica che permette al personale di effettuare pagamenti in circostanze in cui costoro temano un pericolo imminente per la propria salute, sicurezza o libertà o per quella di qualcun altro.

A.2.2.3

L'organizzazione dovrebbe fornire una guida specifica a qualsiasi membro del personale che subisca tali richieste o domande di tali pagamenti su come evitarli e affrontarli. Tale guida potrebbe, per esempio:

- a) specificare le azioni da intraprendere da qualsiasi membro del personale che si trovi ad affrontare tale richiesta di pagamento:
 - 1) nel caso di un pagamento agevolativo, chiedendo la prova che tale pagamento sia legittimo e una ricevuta ufficiale per il pagamento e qualora non sia disponibile una prova soddisfacente, rifiutando di effettuare il pagamento;
 - 2) nel caso di un pagamento estorto, effettuando il pagamento qualora la sua salute, sicurezza o libertà, o quella di qualcun altro, sia minacciata;
- b) specificare le azioni da intraprendere da parte dei membri del personale che abbiano effettuato un pagamento agevolativo o ai quali sia stato estorto un pagamento:
 - 1) redigendo un verbale dell'accaduto;
 - 2) riferendo l'accaduto ad un manager appropriato o alla funzione di conformità per la prevenzione della corruzione;
- c) specificare le azioni da intraprendere da parte dell'organizzazione qualora dei membri del personale abbiano effettuato un pagamento agevolativo o qualora sia stato loro estorto un pagamento:
 - 1) nominando un manager competente affinché indaghi sull'accaduto (preferibilmente la funzione di conformità per la prevenzione della corruzione o un manager che sia indipendente rispetto al reparto o alla funzione del membro del personale);
 - 2) registrando debitamente il pagamento nei conti dell'organizzazione;
 - 3) se del caso o se previsto dalla legge, segnalando il pagamento alle autorità competenti.

A.3

Ragionevolezza e appropriatezza

A.3.1

La corruzione è spesso celata. Può essere difficile da prevenire, rilevare e affrontare. Riconoscendo tali difficoltà, l'intento complessivo del presente documento è che l'organo direttivo (se presente) e l'alta direzione dell'organizzazione debbano:

- impegnarsi fattivamente per prevenire, rilevare e affrontare la corruzione in relazione agli affari o alle attività dell'organizzazione;
- attuare misure, impegnandosi fattivamente, all'interno dell'organizzazione che siano volte a prevenire, rilevare e affrontare la corruzione.

Le misure non possono essere così esose, onerose e burocratiche da renderle insostenibili o da bloccare l'attività commerciale, né possono essere così semplici e inefficaci da consentire facilmente atti di corruzione. Le misure devono essere appropriate al rischio di corruzione e dovrebbero avere una ragionevole probabilità di successo relativamente al loro obiettivo di prevenire, rilevare e affrontare la corruzione.

A.3.2

Mentre le tipologie di misure per la prevenzione della corruzione che devono essere attuate sono ragionevolmente ben riconoscibili dalle buone pratiche internazionali, e alcune delle quali si rispecchiano nei requisiti del presente documento, i dettagli delle misure da attuare differiscono abbondantemente a seconda delle circostanze pertinenti. È impossibile prescrivere nel dettaglio ciò che un'organizzazione dovrebbe fare in una particolare circostanza. La qualifica di "ragionevole e appropriata" è stata introdotta nel presente documento in modo da consentire di giudicare ogni circostanza nel merito specifico.

A.3.3

I seguenti esempi forniscono una guida su come la qualifica di "ragionevole e appropriata" possa applicarsi in relazione a circostanze diverse.

- a) Un'organizzazione multinazionale molto grande potrebbe necessitare di affrontare diversi strati di gestione e migliaia di membri del personale. Il proprio sistema di gestione per la prevenzione della corruzione in genere dovrà essere ben più dettagliato di quello di una piccola organizzazione con poco personale.
- b) Un'organizzazione che effettui attività in un luogo ad alto rischio di corruzione normalmente necessiterà di una valutazione del rischio di corruzione e di procedure di due diligence molto più organiche e di un livello più elevato di controllo per la prevenzione della corruzione sulle transazioni commerciali in quel luogo rispetto ad un'organizzazione che effettui attività soltanto in un luogo a basso rischio di corruzione, dove la corruzione è relativamente rara.
- c) Sebbene il rischio di corruzione esista in relazione a molte transazioni o attività, la valutazione del rischio di corruzione, le procedure di due diligence e i controlli per la prevenzione della corruzione attuati da un'organizzazione coinvolta in una transazione di grande entità o di elevato valore, oppure in attività che implicano un'ampia gamma di soci in affari, è più probabile che siano più organiche di quelle attuate da un'organizzazione in relazione a un'attività commerciale che comprenda la vendita di articoli di modesto valore a molteplici acquirenti o molteplici transazioni di entità minore con una singola parte.
- d) Un'organizzazione con uno spettro molto ampio di soci in affari può giungere alla conclusione, nell'ambito della propria valutazione del rischio di corruzione, che sia poco probabile che certe categorie di soci in affari, per esempio gli acquirenti al dettaglio, pongano un rischio di corruzione che non sia superiore al livello basso, e che prendano ciò in considerazione nella progettazione e attuazione del proprio sistema di gestione per la prevenzione della corruzione. Per esempio, è poco probabile che la due diligence sia necessaria, o che sia un controllo proporzionato e ragionevole, in relazione agli acquirenti al dettaglio che acquistano articoli come beni di consumo dall'organizzazione.

A.3.4

Sebbene il rischio di corruzione esista in relazione a molte transazioni, un'organizzazione dovrebbe attuare un livello di controllo per la prevenzione della corruzione più organico su una transazione ad alto rischio di corruzione rispetto a una transazione con un rischio di corruzione basso. In tale contesto, è importante comprendere che identificare e accettare un basso rischio di corruzione non significa che l'organizzazione accetti il verificarsi di atti di corruzione, ciò vale a dire che il rischio che si verifichi la corruzione (il fatto che possa avvenire un atto di corruzione) non è la stessa cosa che si verifichi effettivamente un atto di corruzione (il fatto di un atto di corruzione in sé). Un'organizzazione può avere "tolleranza zero" per il verificarsi di atti di corruzione pur intraprendendo attività commerciali in situazioni in cui ci possa essere un rischio di corruzione basso, oppure un rischio di corruzione superiore al livello basso (purché siano applicate misure adeguate di limitazione). Una guida ulteriore su tale processo è fornita a seguire.

A.4

Valutazione del rischio di corruzione

A.4.1

L'intento della valutazione del rischio di corruzione di cui al punto 4.5 è permettere all'organizzazione di costituire una base solida per il proprio sistema di gestione per la prevenzione della corruzione. Tale valutazione identifica i rischi di corruzione su cui si concentra il sistema di gestione, ossia i rischi di corruzione ritenuti essere dall'organizzazione una priorità per la limitazione del rischio di corruzione, l'attuazione del controllo e la destinazione di membri del personale alla conformità per la prevenzione della corruzione, di risorse e di attività. Il modo in cui l'organizzazione effettua la valutazione del rischio di corruzione, la metodologia da applicare, il modo di ponderare e dare priorità ai rischi di corruzione e il livello accettato o tollerato di rischio di corruzione (ossia la propensione al rischio) sono tutti a discrezione dell'organizzazione. In particolare, spetta all'organizzazione stabilire i propri criteri per valutare il rischio di corruzione (per esempio se un rischio sia "basso", "medio" o "alto"); tuttavia, nel fare ciò, l'organizzazione dovrebbe prendere in considerazione la propria politica e i propri obiettivi di prevenzione della corruzione.

A seguire è riportato un esempio del modo in cui un'organizzazione può scegliere di effettuare tale valutazione.

- a) Selezionare i criteri di valutazione del rischio di corruzione. Per esempio, l'organizzazione può scegliere criteri su tre livelli (ossia "basso", "medio" e "alto"), oppure criteri più dettagliati su cinque o sette livelli o un approccio più approfondito. I criteri spesso prendono in considerazione numerosi fattori, tra cui la natura del rischio di corruzione, la probabilità del verificarsi di atti di corruzione e l'entità delle conseguenze che potrebbero esserci.
- b) Valutare i rischi di corruzione posti dalla dimensione e dalla struttura dell'organizzazione. Una piccola organizzazione con sede in un unico luogo con controlli gestionali centralizzati nelle mani di poche persone può darsi che sia in grado di controllare il proprio rischio di corruzione più facilmente di un'organizzazione molto grande con una struttura decentrata operante in molti luoghi.
- c) Esaminare i luoghi e i settori in cui opera l'organizzazione o prevede di operare e valutare il livello di rischio di corruzione che tali luoghi e settori possono porre. Si può utilizzare un vero e proprio indice di corruzione per agevolare tale valutazione. I luoghi o i settori con un rischio di corruzione più elevato possono essere ritenuti dall'organizzazione di rischio, per esempio, "medio" o "alto", il che può comportare che l'organizzazione imponga un livello di controlli più elevato applicabile alle attività dell'organizzazione in tali luoghi o settori.
- d) Esaminare la natura, l'entità e la complessità dei tipi di attività e delle operazioni dell'organizzazione.
 - 1) Per esempio, può risultare più semplice controllare il rischio di corruzione dove un'organizzazione effettua una modesta attività manifatturiera in un unico luogo rispetto a un'organizzazione che è coinvolta in numerosi e ampi progetti edili in più luoghi.
 - 2) Alcune attività possono comportare rischi di corruzione specifici, per esempio accordi compensativi in base a cui il governo che acquista i prodotti o i servizi richieda che il fornitore reinvesta una parte del valore dell'appalto nel paese che ha fatto l'acquisto. L'organizzazione dovrebbe intraprendere le misure appropriate per prevenire che gli accordi compensativi costituiscano atti di corruzione.
- e) Esaminare i tipi di soci in affari dell'organizzazione esistenti e attuali per categoria e valutare in linea di principio il rischio di corruzione che pongono. Per esempio:
 - 1) L'organizzazione può avere un numero elevato di acquirenti che acquistano prodotti di valore molto modesto dall'organizzazione e che in pratica pongono un rischio di corruzione minimo all'organizzazione. In tal caso, l'organizzazione ha facoltà di ritenere tali acquirenti a basso rischio di corruzione e può determinare che tali acquirenti non necessitino di controlli per la prevenzione della corruzione specifici indirizzati a loro. In alternativa, l'organizzazione può rapportarsi con gli acquirenti che acquistano prodotti di elevato valore dall'organizzazione e che possono porre un rischio di corruzione significativo (per esempio il rischio che richiedano all'organizzazione tangenti in cambio di pagamenti e permessi). Questi tipi di acquirenti possono essere considerati di rischio "medio" o "alto" e possono richiedere un livello di controlli per la prevenzione della corruzione più elevato da parte dell'organizzazione.
 - 2) Diverse categorie di fornitori possono porre livelli diversi di rischio di corruzione. Per esempio, i fornitori con una portata di lavoro molto ampia o che potrebbero essere in contatto con i clienti dell'organizzazione, con gli acquirenti o con i pubblici ufficiali pertinenti possono porre un rischio di corruzione "medio" o "alto". Alcune categorie di fornitori può darsi che siano di rischio "basso", per esempio i fornitori con sede in luoghi a basso rischio di corruzione che non si interfacciano con pubblici ufficiali rilevanti per la transazione o i clienti o gli acquirenti dell'organizzazione. Alcune categorie di fornitori possono porre un rischio di corruzione "molto basso", per esempio i fornitori di piccole quantità di articoli di modesto valore, i servizi di acquisto online per voli aerei o alberghi. L'organizzazione può darsi che giunga alla conclusione che i controlli per la prevenzione della corruzione specifici non necessitino di essere applicati nei confronti di tali fornitori a basso o molto basso rischio di corruzione.

- 3) È più probabile che gli agenti o gli intermediari che interagiscono con i clienti dell'organizzazione o con i pubblici ufficiali per conto dell'organizzazione pongano un rischio di corruzione "medio" o "alto", in particolare se sono pagati su commissione o con una tariffa in base all'esito positivo.
- f) Esaminare la natura e la frequenza delle interazioni con pubblici ufficiali connazionali o stranieri che pongono un rischio di corruzione, per esempio le interazioni con pubblici ufficiali responsabili di emettere permessi e approvazioni, possono rappresentare un rischio di corruzione.
- g) Esaminare gli obblighi vigenti in base a leggi, regolamenti, contratti e gli adempimenti e i doveri professionali, per esempio il divieto o la limitazione di intrattenere i pubblici ufficiali o l'utilizzo di agenti.
- h) Considerare la misura in cui l'organizzazione è in grado di influenzare o controllare i rischi valutati.

I rischi di corruzione di cui sopra sono interrelati. Per esempio, i fornitori della medesima categoria possono rappresentare rischi di corruzione differenti a seconda del luogo in cui operano.

A.4.2

Dopo avere valutato i rischi di corruzione pertinenti, l'organizzazione può determinare il tipo e il livello di controlli per la prevenzione della corruzione applicati a ogni categoria di rischio e può valutare se i controlli in essere siano adeguati. In caso contrario, i controlli possono essere debitamente migliorati. Per esempio, è probabile che un livello di controlli più elevato sia attuato in base a luoghi a più alto rischio di corruzione e a categorie di soci in affari a rischio di corruzione più alto. L'organizzazione può determinare che sia accettabile avere un basso livello di controllo su attività o soci in affari a basso rischio di corruzione. Alcuni dei requisiti del presente documento escludono espressamente la necessità di applicare quei requisiti ad attività o soci in affari a basso rischio di corruzione (sebbene l'organizzazione abbia facoltà di scegliere di applicarli se lo desidera).

A.4.3

L'organizzazione può modificare la natura della transazione, del progetto, dell'attività o della relazione in modo che la natura e l'entità del rischio di corruzione sia abbassato a un livello che possa essere gestito adeguatamente dai controlli per la prevenzione della corruzione in essere, potenziati o aggiuntivi.

A.4.4

Tale esercizio di valutazione del rischio di corruzione non è inteso come un esercizio estensivo ed eccessivamente complesso e i risultati della valutazione non devono necessariamente dimostrarsi corretti (per esempio una transazione valutata come rischio di corruzione basso può rivelare la presenza di atti di corruzione). Per quanto ragionevolmente fattibile, i risultati della valutazione del rischio di corruzione dovrebbero rispecchiare i rischi di corruzione attuali cui l'organizzazione è sottoposta. L'esercizio dovrebbe essere progettato come strumento per aiutare l'organizzazione a valutare il proprio rischio di corruzione e a stabilirne le priorità e dovrebbe essere sottoposto a riesame e verifica periodicamente sulla base delle modifiche avvenute nell'organizzazione o delle circostanze (per esempio in caso di nuovi mercati o prodotti, requisiti di legge ed esperienza maturata).

Nota Ulteriori istruzioni sono fornite nella ISO 31000.

A.5 Ruoli e responsabilità dell'organo direttivo e dell'alta dirigenza

A.5.1 Molte organizzazioni hanno alcune forme di organo direttivo (per esempio un consiglio di amministrazione o un consiglio di vigilanza) che ha responsabilità generali di supervisione relativamente all'organizzazione. Tali responsabilità comprendono la supervisione del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione dell'organizzazione. Tuttavia, l'organo direttivo generalmente non esercita una direzione quotidiana sulle attività dell'organizzazione. Questo è il ruolo della direzione esecutiva (per esempio dell'amministratore delegato o del direttore operativo) che nel presente documento è indicato dall'espressione "alta direzione". Per quanto concerne il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, l'organo direttivo dovrebbe essere a conoscenza del contenuto e del funzionamento del sistema di gestione e dovrebbe esercitare una supervisione ragionevole in relazione all'adeguatezza, all'efficacia e all'attuazione del sistema di gestione. Dovrebbe ricevere regolarmente informazioni a proposito della prestazione del sistema di gestione tramite il processo di riesame organizzativo (ciò potrebbe riferirsi all'intero organo direttivo o a una commissione dell'organo, come la commissione audit). In tal senso, la funzione di conformità per la prevenzione della corruzione dovrebbe essere in grado di comunicare le informazioni sul sistema di gestione direttamente all'organo direttivo (o alla commissione competente).

A.5.2 Può darsi che alcune organizzazioni, specialmente quelle piccole, non dispongano di un organo direttivo separato, o che i ruoli dell'organo direttivo e della gestione esecutiva siano concentrati in un solo gruppo o in un unico individuo. In tali casi, il gruppo o l'individuo detiene le responsabilità assegnate nel presente documento all'alta direzione e all'organo direttivo.

Nota L'impegno alla leadership a volte è identificato dalle espressioni "tone at the top" o "tone from the top".

A.6 Funzione di conformità per la prevenzione della corruzione

A.6.1 Il numero delle persone che lavorano nella funzione di conformità per la prevenzione della corruzione dipende da fattori quali le dimensioni dell'organizzazione, l'entità del rischio di corruzione cui è sottoposta l'organizzazione e il restante carico di lavoro della funzione. Nelle organizzazioni piccole, è probabile che la funzione di conformità per la prevenzione della corruzione sia una sola persona a cui è affidata la responsabilità a tempo parziale e che coniuga tale responsabilità con altre responsabilità. Laddove l'entità del rischio di corruzione e il carico di lavoro risultante lo giustificano, la funzione di conformità per la prevenzione della corruzione può essere una persona a cui è assegnata tale responsabilità a tempo pieno. Nelle organizzazioni grandi, è probabile che la funzione sia ricoperta da diverse persone. Alcune organizzazioni possono assegnare la responsabilità a una commissione che incarna una serie di professionalità in materia. Alcune organizzazioni possono scegliere di utilizzare una parte terza per svolgere in tutto o in parte la funzione di conformità per la prevenzione della corruzione e ciò è accettabile, ammesso che un manager competente dell'organizzazione mantenga la responsabilità generale e l'autorità in merito alla funzione di conformità per la prevenzione della corruzione e che supervisioni i servizi forniti dalla parte terza.

A.6.2 Il presente documento richiede che la funzione di conformità per la prevenzione della corruzione sia ricoperta da una o più persone che possiedano competenze, status, autorità e indipendenza appropriati. A tal proposito:

- a) per "competenza" si intende che le persone pertinenti abbiano l'istruzione, la formazione o l'esperienza adeguate, l'abilità personale di affrontare i requisiti del ruolo e la capacità di imparare quanto concerne il ruolo e che lo svolgano adeguatamente;
- b) per "status" si intende che verosimilmente gli altri membri del personale ascoltino e rispettino le opinioni della persona a cui è assegnata la responsabilità di conformità;
- c) per "autorità" si intende che alle persone pertinenti a cui è affidata la responsabilità di conformità siano concessi sufficienti poteri dall'organo direttivo (se presente) e dall'alta direzione in modo da essere in grado di espletare efficacemente le responsabilità di conformità;

- d) per "indipendenza" si intende che le persone in questione a cui è assegnata la responsabilità di conformità non siano, per quanto possibile, personalmente coinvolte nelle attività dell'organizzazione che sono esposte al rischio di corruzione. Ciò può essere raggiunto più facilmente se l'organizzazione ha nominato una persona per assumere tale ruolo a tempo pieno, ma è più difficoltoso per una piccola organizzazione che ha nominato una persona perché coniughi il ruolo di conformità con altre funzioni. Laddove la funzione di conformità per la prevenzione della corruzione sia a tempo parziale, il ruolo non dovrebbe essere assunto da un individuo che sia esposto alla corruzione nello svolgimento della sua funzione primaria. Nel caso di un'organizzazione molto piccola dove può risultare più complicato raggiungere l'indipendenza, la persona appropriata dovrebbe fare tutto quanto nelle sue possibilità per separare le altre responsabilità dalle sue responsabilità di conformità in modo da essere imparziale.

A.6.3

È importante che la funzione di conformità per la prevenzione della corruzione abbia accesso diretto all'alta direzione e all'organo direttivo (se presente), al fine di comunicare le informazioni pertinenti. La funzione non dovrebbe solo riferire a un altro manager nella catena il quale poi a propria volta riferisce all'alta direzione, in quanto ciò aumenta il rischio che il messaggio fornito dalla funzione di conformità per la prevenzione della corruzione non sia recepito in modo completo e chiaro dall'alta direzione. La funzione di conformità per la prevenzione della corruzione dovrebbe anche poter intrattenere scambi comunicativi diretti con l'organo direttivo (se presente), senza dover passare per l'alta direzione. Ciò potrebbe riferirsi o all'intero organo direttivo al completo (per esempio al consiglio di amministrazione o al consiglio di sorveglianza) oppure a una commissione speciale competente dell'organo direttivo o dell'alta direzione (per esempio una commissione audit o etica).

A.6.4

La responsabilità primaria della funzione di conformità per la prevenzione della corruzione è la supervisione della progettazione e dell'attuazione del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione. Ciò non dovrebbe essere confuso con la responsabilità diretta della prestazione per la prevenzione della corruzione dell'organizzazione e con la conformità alle leggi per la prevenzione della corruzione vigenti. Ognuno è responsabile per la propria condotta in modo che sia etica e conforme, ivi compresa l'osservanza dei requisiti del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione dell'organizzazione e delle leggi per la prevenzione della corruzione. È particolarmente importante che la direzione assuma un ruolo di leadership nel raggiungimento della conformità nelle parti dell'organizzazione per cui è responsabile.

Nota Ulteriori istruzioni sono fornite nella ISO 19600.

A.7

Risorse

Le risorse necessarie dipendono da fattori come le dimensioni dell'organizzazione, la natura delle sue operazioni e i rischi di corruzione cui è sottoposta. Di seguito sono riportati alcuni esempi di risorse.

- a) **Risorse umane:** Dovrebbe esserci membri del personale a sufficienza che siano in grado di dedicare sufficiente tempo alle loro responsabilità per la prevenzione della corruzione in modo che il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione possa funzionare efficacemente. Ciò comprende l'assegnazione di persone a sufficienza (interne o esterne) alla funzione di conformità per la prevenzione della corruzione.
- b) **Risorse fisiche:** Dovrebbero esserci risorse fisiche a sufficienza nell'organizzazione, comprese quelle nella funzione di conformità per la prevenzione della corruzione, per consentire al sistema di gestione per la prevenzione della corruzione di funzionare efficacemente, per esempio spazio adibito a ufficio, mobili, hardware e software informatico, materiali formativi, telefoni e cancelleria.
- c) **Risorse finanziarie:** Dovrebbe esserci un budget sufficiente, compreso quello per la funzione di conformità per la prevenzione della corruzione, per consentire al sistema di gestione di prevenzione della corruzione di funzionare efficacemente.

A.8 Procedure di assunzione

A.8.1 Due diligence sul personale

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:

- 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 non sia quello di assicurare un trattamento favorevole improprio all'organizzazione;
- g) intraprendere azioni ragionevoli per identificare le relazioni dei potenziali nuovi membri del personale con i pubblici ufficiali.

A.8.2 Bonus per la prestazione

Gli accordi sulla retribuzione, compresi bonus e incentivi, possono spingere, anche inavvertitamente, il personale a partecipare ad atti di corruzione. Per esempio, se un manager riceve un bonus basato sull'aggiudicazione di un appalto all'organizzazione, il manager potrebbe essere tentato a pagare una tangente o a chiudere un occhio su un agente o un socio in joint venture che paghi una tangente al fine da assicurarsi l'aggiudicazione dell'appalto. Il medesimo risultato potrebbe verificarsi se si mette troppa pressione sulla prestazione di un manager (per esempio se il manager potrebbe essere licenziato per non essere riuscito a raggiungere obiettivi di vendita oltremodo ambiziosi). L'organizzazione deve prestare un'attenzione accurata a questi aspetti della retribuzione per garantire, per quanto ragionevole, che non fungano da incentivi alla corruzione.

Le valutazioni, le promozioni, i bonus e le altre ricompense del personale potrebbero essere utilizzate come incentivi affinché il personale si comporti conformemente alla politica e al sistema di gestione per la prevenzione della corruzione dell'organizzazione. Ciononostante, l'organizzazione deve essere cauta in tal caso, poiché la minaccia di perdere il bonus, ecc., può portare il personale a nascondere le criticità nel sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

Il personale dovrebbe essere reso consapevole del fatto che gli inadempimenti al sistema di gestione per la prevenzione della corruzione volti a migliorare la valutazione della propria prestazione in altri campi (per esempio il raggiungimento degli obiettivi di vendita) non sono accettabili e potrebbero risultare in azioni correttive e/o disciplinari.

A.8.3 Conflitti di interessi

L'organizzazione dovrebbe identificare e valutare il rischio di conflitti di interessi interni ed esterni. L'organizzazione dovrebbe informare in modo chiaro tutto il personale del loro dovere di riferire qualsiasi conflitto di interessi effettivo o potenziale come i legami famigliari, economici o altro che siano direttamente o indirettamente legati alla loro linea di lavoro. Ciò aiuta l'organizzazione a identificare le situazioni in cui il personale potrebbe favorire oppure omettere di prevenire o di riferire atti di corruzione, per esempio:

- a) quando il responsabile delle vendite dell'organizzazione è legato al responsabile degli approvvigionamenti dell'acquirente, oppure
- b) quando un manager di linea dell'organizzazione ha un interesse economico personale nelle attività commerciali del concorrente.

L'organizzazione dovrebbe preferibilmente tenere traccia di ogni circostanza di conflitti di interesse effettivi o potenziali e se siano state intraprese azioni per limitare tale conflitto.

A.8.4 Corruzione del personale dell'organizzazione

A.8.4.1 Le misure necessarie per prevenire, rilevare e affrontare il rischio che il personale dell'organizzazione corrompa altri per conto dell'organizzazione ("corruzione in uscita") può essere diverso dalle misure utilizzate per prevenire, rilevare e affrontare il rischio di corruzione del personale dell'organizzazione ("corruzione in entrata"). Per esempio, la capacità di identificare e limitare il rischio di corruzione in entrata può essere significativamente ridotta dalla disponibilità delle informazioni che non sono sotto il controllo dell'organizzazione (per esempio i conti correnti bancari dei dipendenti e i dati delle transazioni delle carte di credito), delle leggi vigenti (per esempio le normative sulla privacy) o di altri fattori. Di conseguenza il numero e il tipo di controlli disponibili all'organizzazione per contenere il rischio di corruzione in uscita può essere preponderante al numero di controlli che può effettuare per limitare il rischio di corruzione in entrata.

A.8.4.2 È più probabile che accadano atti di corruzione del personale dell'organizzazione nei confronti di quei membri del personale che sono in grado di assumere o influenzare decisioni per conto dell'organizzazione (per esempio un responsabile degli approvvigionamenti che può aggiudicare gli appalti; un supervisore che può approvare il lavoro svolto; un manager che può nominare il personale o approvare salari o bonus; un 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, la capacità dell'organizzazione di prevenire o rilevare tali tangenti può essere limitata.

A.8.4.3 In aggiunta alle misure di cui ai punti A.8.1 e A.8.3, il rischio di corruzione in entrata potrebbe essere limitato dai requisiti seguenti del presente documento concernente tale rischio:

- a) la politica per la prevenzione della corruzione dell'organizzazione (vedere punto 5.2) dovrebbe vietare esplicitamente la richiesta e l'accettazione di tangenti da parte del personale dell'organizzazione e di chiunque operi per conto dell'organizzazione;
- b) materiali guida e formativi (vedere punto 7.3) dovrebbero rinforzare il divieto di richiedere e accettare tangenti, includendo:
 - 1) istruzioni per la segnalazione di sospetti di corruzione (vedere punto 8.9);
 - 2) l'enfasi posta sulla politica di non ritorsione dell'organizzazione (vedere punto 8.9);
- c) la politica dell'organizzazione sui regali e l'ospitalità (vedere punto 8.7) dovrebbe limitare l'accettazione da parte del personale di regali e ospitalità;
- d) la pubblicazione sul sito web dell'organizzazione della politica di prevenzione della corruzione dell'organizzazione e i dettagli di come segnalare atti di corruzione aiutano a stabilire le aspettative dei soci in affari, in modo da diminuire la probabilità che i soci in affari propongano tangenti o che membri del personale dell'organizzazione le richiedano o le accettino;
- e) controlli (vedere punto 8.3 e 8.4) che prevedano, per esempio, l'utilizzo di fornitori approvati, gare d'appalto, almeno due firme sulle aggiudicazioni di appalto, approvazioni dei lavori, ecc., ridimensionano il rischio di aggiudicazioni, approvazioni, pagamenti o benefici oggetto di corruzione.

A.8.4.4 L'organizzazione ha facoltà di adottare procedure di audit per identificare le modalità in cui il personale possa sfruttare i punti deboli dei controlli in essere a proprio vantaggio personale. Procedure a titolo di esempio possono essere:

- a) riesaminare i documenti relativi alle retribuzioni onde scoprire registrazioni fantasma o duplici del personale;
- b) riesaminare i giustificativi delle spese di lavoro del personale per identificare spese atipiche;

- c) incrociare le informazioni dei documenti relativi alle retribuzioni del personale (per esempio i numeri e gli indirizzi dei conti correnti bancari personali) con le informazioni sui conti correnti e gli indirizzi nel file master venditori dell'organizzazione per identificare scenari potenziali di conflitto di interessi.

A.8.5 Staff o lavoratori temporanei

In alcuni casi, lo staff o i lavoratori temporanei possono essere forniti all'organizzazione da fornitori di manodopera o da altri soci in affari. In tal caso, l'organizzazione dovrebbe determinare se il rischio di corruzione posto da tali membri dello staff o lavoratori temporanei (se presenti) sia affrontato adeguatamente considerando lo staff o i lavoratori temporanei come proprio personale ai fini di formazione e controllo, o se sia il caso di applicare controlli appropriati tramite il socio in affari che fornisce lo staff o i lavoratori temporanei.

A.9 Consapevolezza e formazione

A.9.1 Intento della formazione è assicurare che i membri del personale pertinenti comprendano, in base a quanto appropriato per il loro ruolo all'interno o verso l'organizzazione, quanto segue:

- a) i rischi di corruzione cui loro e l'organizzazione sono sottoposti;
- b) la politica di prevenzione della corruzione;
- c) gli aspetti del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione pertinenti al loro ruolo;
- d) qualsivoglia azione preventiva e di segnalazione necessaria che essi devono intraprendere in relazione a qualsiasi rischio di corruzione o sospetta corruzione.

A.9.2 La formalità e l'entità della formazione dipende dalle dimensioni dell'organizzazione e dai rischi di corruzione affrontati. Essa può essere svolta come modulo online o con metodi frontali (per esempio sessioni in classe, seminari, discussioni in tavole rotonde tra i membri interessati del personale o tramite sessioni individuali). Il metodo di formazione è meno importante del risultato, che dovrebbe consistere nel fare comprendere a tutti i membri del personale interessati le tematiche di cui al punto A.9.1.

A.9.3 È consigliabile la formazione frontale per l'organo direttivo (se presente) e qualsiasi membro del personale (indipendentemente dalla posizione o dal grado gerarchico nell'organizzazione) e per i soci in affari che sono coinvolti in operazioni e processi con un rischio di corruzione superiore al livello basso.

A.9.4 Se le persone pertinenti a cui è assegnata la funzione di conformità per la prevenzione della corruzione non hanno una sufficiente esperienza in materia, l'organizzazione dovrebbe fornire qualsiasi tipo di formazione necessaria a tali persone per espletare in modo adeguato la funzione di conformità per la prevenzione della corruzione.

A.9.5 La formazione può avere luogo come formazione sulla prevenzione della corruzione a se stante o può far parte della formazione o del programma introduttivo complessivo dell'organizzazione sulla conformità e l'etica.

A.9.6 Il contenuto della formazione può essere adattato al ruolo del personale. I membri del personale che non sono sottoposti a rischi significativi di corruzione nell'ambito del loro ruolo potrebbero ricevere una formazione molto semplice sulla politica dell'organizzazione, in modo che comprendano tale politica e sappiano cosa fare se notano una potenziale violazione. I membri del personale il cui ruolo implichi un rischio alto di corruzione dovrebbero ricevere una formazione più dettagliata.

A.9.7 La formazione dovrebbe essere ripetuta ogniqualvolta sia necessario in modo che il personale sia al passo con le politiche e le procedure dell'organizzazione, con qualsiasi sviluppo in relazione al rispettivo ruolo e con qualsiasi modifica legislativa.

A.9.8

L'applicazione dei requisiti di formazione e consapevolezza ai soci in affari identificati in base ai requisiti di cui al punto 7.3 pone sfide particolari poiché i dipendenti di tali soci in affari in genere non lavorano direttamente per l'organizzazione e l'organizzazione normalmente non ha accesso diretto a tali dipendenti a fini formativi. La formazione effettiva dei dipendenti impiegati dai soci in affari normalmente è svolta dai soci in affari stessi o da altre parti incaricate a tal fine. È importante che i dipendenti che lavorano per i soci in affari che pongono un rischio di corruzione superiore al livello basso all'organizzazione siano consapevoli della questione e ricevano una formazione ragionevolmente volta a ridurre tale rischio. Il contenuto del punto 7.3 richiede che l'organizzazione, come minimo, identifichi i soci in affari i cui dipendenti dovrebbero ricevere la formazione per la prevenzione della corruzione, stabilisca quale dovrebbe essere il contenuto minimo di tale formazione e che tale formazione dovrebbe essere svolta. La formazione in sé può essere fornita dai soci in affari, da altre parti designate oppure, se l'organizzazione lo decide, da parte dell'organizzazione stessa. L'organizzazione può comunicare tali obblighi ai propri soci in affari in varie modalità, tra cui inserendola in accordi contrattuali.

A.10

Due diligence

A.10.1

Lo scopo di condurre la due diligence su determinate transazioni, progetti, attività, soci in affari o membri del personale di un'organizzazione è quello di valutare ulteriormente la portata, l'entità e la natura di rischi di corruzione più che bassi identificati nell'ambito della valutazione del rischio dell'organizzazione (vedere punto 4.5). Ciò è inoltre finalizzato a fungere da controllo aggiuntivo e mirato nella prevenzione e nel rilevamento del rischio di corruzione e informa la decisione dell'organizzazione sull'eventualità di procrastinare, interrompere o revisionare tali transazioni, progetti o relazioni con i soci in affari o membri del personale.

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;

- 4) se il socio in affari abbia la fama di coinvolgimento in atti di corruzione, condotte fraudolente, illeciti o condotte scorrette simili, oppure se sia stato indagato, condannato, sanzionato o escluso da procedure per corruzione o reati analoghi;
 - 5) l'identità degli azionisti (compresi gli aventi diritto economico) e l'alta direzione dei soci in affari e se essi:
 - i) abbiano la fama di coinvolgimento in atti di corruzione, condotte fraudolente, illeciti o condotte scorrette simili;
 - ii) siano stati indagati, condannati, sanzionati o esclusi da procedure per corruzione o reati analoghi;
 - iii) abbiano qualsiasi legame diretto o indiretto col cliente o con l'acquirente dell'organizzazione oppure con un pubblico ufficiale pertinente che potrebbe portare ad atti di corruzione (ciò comprenderebbe le persone che non sono pubblici ufficiali di per sé, ma che possono essere legate direttamente o indirettamente a pubblici ufficiali, a candidati a cariche pubbliche, ecc.);
 - 6) la struttura degli accordi sulle transazioni e sui pagamenti;
- b) la natura, il tipo e l'entità della due diligence effettuata dipende da fattori come la capacità dell'organizzazione di ottenere informazioni sufficienti, i costi per l'ottenimento delle informazioni e l'entità del possibile rischio di corruzione posto dalla relazione;
 - c) le procedure di due diligence attuate dall'organizzazione in merito ai propri soci in affari dovrebbero essere coerenti tra livelli di rischi di corruzione simili (è probabile che i soci in affari ad alto rischio di corruzione in luoghi o mercati in cui c'è un alto rischio di corruzione richiedano un livello di due diligence significativamente più elevato rispetto a soci a basso rischio di corruzione in luoghi o mercati con un basso rischio di corruzione);
 - d) è probabile che tipi diversi di soci in affari richiedano livelli diversi di due diligence, per esempio:
 - 1) dal punto di vista della responsabilità legale e finanziaria potenziale dell'organizzazione, i soci in affari pongono all'organizzazione un rischio di corruzione maggiore quando essi agiscono per conto dell'organizzazione o per il suo vantaggio rispetto a quando forniscono all'organizzazione prodotti o servizi. Per esempio, un agente che si occupa di assistere un'organizzazione affinché ottenga l'aggiudicazione di un appalto potrebbe pagare una tangente a un manager dell'acquirente dell'organizzazione per agevolare l'organizzazione stessa a vincere l'appalto e, in questo modo, potrebbe portare l'organizzazione a essere responsabile dell'atto di corruzione dell'agente. Di conseguenza, è probabile che la due diligence dell'organizzazione nei confronti dell'agente sia la più completa possibile. Dall'altro lato, un fornitore che vende attrezzatura o materiale all'organizzazione e che non ha a che fare con gli acquirenti dell'organizzazione o con i pubblici ufficiali che riguardano le attività dell'organizzazione è meno probabile che sia in grado di pagare una tangente per conto dell'organizzazione o a suo vantaggio, quindi il livello di due diligence nei confronti di tale fornitore potrebbe essere minore;
 - 2) anche il livello di influenza che l'organizzazione ha sui propri soci in affari condiziona la capacità dell'organizzazione di ottenere informazioni direttamente da quei soci in affari nell'ambito della propria due diligence. Può essere relativamente semplice per un'organizzazione richiedere ai propri agenti o partner di joint venture di fornire informazioni approfondite su di loro nell'ambito di un esercizio di due diligence precedente all'impegno dell'organizzazione di lavorare con loro, così che l'organizzazione abbia un margine di scelta per stabilire con chi stipulare un contratto in tale situazione. Tuttavia, può essere più difficile per un'organizzazione richiedere a un cliente o a un acquirente di fornire informazioni riguardo loro stessi o di completare questionari di due diligence. Ciò potrebbe essere dovuto al fatto che l'organizzazione non avrebbe sufficiente influenza sul cliente o sull'acquirente per essere in grado di fare ciò (per esempio nel caso in cui l'organizzazione sia coinvolta in un bando di gara al fine di fornire servizi all'acquirente);

- e) la due diligence effettuata dall'organizzazione sui propri soci in affari può includere, per esempio:
 - 1) un questionario inviato al socio in affari in cui si chiede di rispondere a domande concernenti il punto A.10.3 a);
 - 2) un ricerca in internet sul socio in affari e sui propri azionisti e alta dirigenza per scoprire informazioni legate a qualsiasi atto di corruzione;
 - 3) la ricerca in fonti governative, giudiziarie e internazionali adeguate di informazioni in materia;
 - 4) controlli in liste pubbliche di esclusione di organizzazioni che hanno limitazioni o divieti a partecipare ad appalti di enti pubblici o governativi stilati da governi nazionali o locali o da istituzioni multilaterali, come la Banca Mondiale;
 - 5) richieste a altre parti pertinenti relativamente alla reputazione etica del socio in affari;
 - 6) la nomina di altre persone od organizzazioni con esperienza in materia a supporto del processo di due diligence;
- f) si possono porre al socio in affari domande ulteriori sulla base dei risultati della due diligence preliminari (per esempio chiedere chiarimenti circa informazioni sfavorevoli).

A.10.4

La due diligence non è uno strumento perfetto. L'assenza di informazioni negative non significa necessariamente che il socio in affari non ponga un rischio di corruzione. Le informazioni negative non significano necessariamente che il socio in affari ponga un rischio di corruzione. Tuttavia, i risultati devono essere valutati attentamente e l'organizzazione deve fornire un giudizio razionale sulla base dei fatti che ha a disposizione. L'intento complessivo è che l'organizzazione faccia richieste ragionevoli e appropriate sul socio in affari, considerando le attività che il socio in affari svolgerebbe e il rischio di corruzione intrinseco a tali attività, in modo da costruire un giudizio ragionevole sul livello di rischio di corruzione a cui è sottoposta l'organizzazione qualora lavori con il socio in affari.

A.10.5

La due diligence sul personale è trattata al punto A.8.1.

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 scadenze regolari, della persona o dell'organizzazione che esegue l'audit.

A.12

Controlli non finanziari

Per controlli non finanziari si intendono i sistemi e i processi di gestione attuati da parte dell'organizzazione per aiutare a garantire che gli aspetti di aggiudicazione, operativi, commerciali e gli altri aspetti non finanziari delle proprie attività siano gestiti adeguatamente. A seconda delle dimensioni dell'organizzazione e della transazione, i controlli sull'aggiudicazione, operativi, commerciali e non finanziari attuati da un'organizzazione che possono ridurre il rischio di corruzione potrebbero comprendere, per esempio, i seguenti controlli:

- 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 proporzionato 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 proporzionato 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;
- 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).

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

A.13 Attuazione del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione da parte di organizzazioni controllate e soci in affari

A.13.1 Generalità

A.13.1.1 La ragione per i requisiti di cui al punto 8.5 è che sia le organizzazioni controllate sia i soci in affari possono porre dei rischi di corruzione all'organizzazione. Le tipologie di rischi di corruzione che l'organizzazione punta a evitare in tali casi sono, per esempio, che:

- a) una sussidiaria dell'organizzazione paghi una tangente con il risultato che l'organizzazione ne possa rispondere;
- b) una joint venture o un partner di joint venture paghi una tangente per accaparrarsi del lavoro per una joint venture in cui partecipa l'organizzazione;
- c) un responsabile degli approvvigionamenti di un cliente o di un acquirente richieda una tangente all'organizzazione in cambio dell'aggiudicazione di un appalto;
- d) un cliente dell'organizzazione richieda all'organizzazione di nominare un sub-appaltatore o un fornitore specifico in circostanze in cui un manager del cliente o un pubblico ufficiale possa trarre personale beneficio da tale nomina;
- e) un agente dell'organizzazione paghi una tangente a un manager dell'acquirente dell'organizzazione per conto dell'organizzazione;
- f) un fornitore o un sub-fornitore dell'organizzazione paghi una tangente al responsabile degli approvvigionamenti dell'organizzazione in cambio dell'aggiudicazione di un appalto.

A.13.1.2 Se l'organizzazione controllata o il socio in affari hanno attuato controlli per la prevenzione della corruzione rispetto a tali rischi, il conseguente rischio di corruzione dell'organizzazione normalmente è ridotto.

A.13.1.3 Tale requisito di cui al punto 8.5 distingue tra le organizzazioni su cui l'organizzazione detiene il controllo e quelle su cui non lo detiene. Ai fini del presente requisito, un'organizzazione detiene il controllo su un'altra organizzazione qualora controlli direttamente o indirettamente gli organi dirigenziali dell'organizzazione. Un'organizzazione potrebbe avere il controllo, per esempio, su una sussidiaria, una joint venture o un consorzio tramite la maggioranza dei voti in consiglio o tramite la maggioranza delle azioni. L'organizzazione non detiene il controllo su un'altra organizzazione ai fini del presente requisito solamente perché impiega una grande quantità di lavoro in tale altra organizzazione.

A.13.2 Organizzazioni controllate

A.13.2.1 È ragionevole aspettarsi che l'organizzazione richieda che l'altra organizzazione, di cui ha il controllo, applichi controlli per la prevenzione della corruzione ragionevoli e proporzionati. Ciò potrebbe avvenire tramite l'attuazione da parte dell'organizzazione controllata del medesimo sistema di gestione per la prevenzione della corruzione come applicato dall'organizzazione stessa, oppure tramite l'attuazione da parte dell'organizzazione controllata dei propri controlli specifici per la prevenzione della corruzione. Tali controlli dovrebbero essere ragionevoli e proporzionati rispetto ai rischi di corruzione a cui l'organizzazione controllata è sottoposta, prendendo in considerazione la valutazione del rischio di corruzione condotta in conformità al punto 4.5.

A.13.2.2 Laddove un socio in affari sia controllato dall'organizzazione (per esempio in una joint venture su cui l'organizzazione detiene il controllo di gestione), tale socio in affari controllato ricadrebbe nei requisiti di cui al punto 8.5.1.

A.13.3

Soci in affari non controllati

A.13.3.1

Per quanto concerne i soci in affari che non sono controllati dall'organizzazione, l'organizzazione può non dover adottare nessuna misura richiesta dal punto 8.5.2 per richiedere l'attuazione da parte del socio in affari di controlli per la prevenzione della corruzione nelle seguenti circostanze:

- a) laddove il socio in affari non ponga rischio di corruzione o ponga un rischio di corruzione basso;
- b) laddove il socio in affari ponga un rischio di corruzione superiore al livello basso, ma i controlli che potrebbero essere applicati da parte del socio in affari non aiuterebbero a limitare il rischio in questione (non avrebbe senso insistere affinché il socio in affari applicasse tali controlli che non servirebbero; tuttavia, in tal caso, ci si aspetterebbe che l'organizzazione prendesse tale fattore in considerazione nella propria valutazione del rischio al fine di informare i decisori rispetto all'eventualità di procedere e in quale modo in tale relazione).

Ciò rispecchia i concetti di ragionevolezza e proporzionalità del presente documento.

A.13.3.2

Qualora la valutazione del rischio di corruzione (vedere punto 4.5) o la due diligence (vedere punto 8.2) giunga alla conclusione che un socio in affari non controllato pone più di un rischio basso di corruzione e che i controlli per la prevenzione della corruzione attuati dal socio in affari contribuirebbero a limitare tale rischio di corruzione, l'organizzazione dovrebbe adottare le seguenti misure aggiuntive in base al punto 8.5.

- a) L'organizzazione determina se il socio in affari mette in atto controlli adeguati per la prevenzione della corruzione che affrontano il rischio di corruzione in questione. L'organizzazione dovrebbe effettuare tale valutazione dopo aver eseguito una due diligence appropriata (vedere punto A.10). L'organizzazione sta cercando di verificare che tali controlli affrontino il rischio di corruzione riguardante la transazione tra l'organizzazione e il socio in affari. L'organizzazione non è tenuta a verificare che il socio in affari detenga il controllo sui propri rischi di corruzione più ampi. Si noti che sia l'entità dei controlli sia le misure che l'organizzazione deve adottare per verificare tali controlli dovrebbero essere ragionevoli e proporzionati al rischio di corruzione in questione. Se l'organizzazione ha determinato per quanto possa ragionevolmente fare che il socio in affari ha in essere controlli adeguati, il requisito di cui al punto 8.5 è trattato nei confronti di tale socio in affari. Vedere punto A.13.3.4 per i commenti sui tipi di controlli adeguati.
- b) Qualora l'organizzazione rilevi che il socio in affari non abbia in essere controlli per la prevenzione della corruzione adeguati che affrontino i rischi di corruzione pertinenti, o qualora non sia possibile verificare se abbia in essere tali controlli, l'organizzazione adotta le seguenti misure aggiuntive.
 - 1) Se fattibile (vedere punto A.13.3.3), l'organizzazione richiede che il socio in affari dia attuazione ai controlli per la prevenzione della corruzione (vedere punto A.13.3.4) in riferimento alla transazione, al progetto o all'attività pertinente.
 - 2) Laddove non sia fattibile (vedere punto A.13.3.3) richiedere al socio in affari di attuare i controlli per la prevenzione della corruzione, l'organizzazione prende in considerazione tale fattore durante la valutazione dei rischi di corruzione che il socio in affari pone e il modo in cui l'organizzazione gestisce tali rischi. Ciò non significa che l'organizzazione non possa procedere nella relazione o nella transazione. Tuttavia, l'organizzazione dovrebbe ponderare, nell'ambito della valutazione del rischio di corruzione, l'eventualità che il socio in affari sia coinvolto in atti di corruzione e l'organizzazione dovrebbe prendere in considerazione l'assenza di tali controlli quando valuta il rischio complessivo di corruzione. Se l'organizzazione ritiene che i rischi di corruzione posti da tale socio in affari siano inaccettabilmente alti e che il rischio di corruzione non possa essere ridotto in altro modo (per esempio rivedendo la transazione), si applicano le disposizioni di cui al punto 8.8.

A.13.3.3

La fattibilità per l'organizzazione di richiedere a un socio in affari non controllato di attuare i controlli dipende dalle circostanze. Per esempio:

- a) Normalmente ciò è fattibile quando l'organizzazione ha un grado significativo di influenza sul socio in affari. Per esempio, quando l'organizzazione nomina un agente affinché agisca per suo conto in una transazione oppure nomina un sub-appaltatore con un ampio campo di lavoro. In questo caso, l'organizzazione solitamente è in grado di mettere l'attuazione dei controlli per la prevenzione della corruzione come condizione di tale nomina.
- b) Normalmente ciò non è fattibile quando l'organizzazione non ha un grado significativo di influenza sul socio in affari, per esempio:
 - 1) un cliente per un progetto;
 - 2) un sub-appaltatore o fornitore specifico nominato dal cliente;
 - 3) un principale sub-appaltatore o fornitore quando il potere di contrattazione del fornitore o del sub-appaltatore è di gran lunga maggiore rispetto a quello dell'organizzazione (per esempio quando l'organizzazione acquisita componenti da un fornitore principale in base alle condizioni standard del fornitore).
- c) Normalmente non è fattibile quando il socio in affari non dispone delle risorse o delle 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 proporzionati 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 proporzionati su tali rischi chiave di corruzione.

A.13.3.5

L'organizzazione in genere impone tali requisiti sui soci in affari non controllati quali preconditione 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.

- A.13.3.7** Visto che l'attuazione dei controlli per la prevenzione della corruzione può richiedere tempo, è probabile che sia ragionevole che un'organizzazione fornisca ai propri soci in affari il tempo per applicare tali controlli. L'organizzazione potrebbe continuare a lavorare con tale socio in affari ad interim, ma l'assenza di tali controlli rappresenterebbe un fattore nella valutazione del rischio e nella due diligence effettuate. Ciononostante, l'organizzazione dovrebbe valutare di richiedere il diritto di risolvere il contratto o l'accordo pertinente qualora il socio in affari non attui efficacemente i controlli richiesti in modo tempestivo.

A.14 **Impegni per la prevenzione della corruzione**

- A.14.1** Il presente requisito volto a ottenere impegni per la prevenzione della corruzione si applica solo ai soci in affari che pongono un rischio di corruzione superiore al livello basso.

- A.14.2** È probabile che il rischio di corruzione legato a una transazione sia basso, per esempio:
- a) quando l'organizzazione acquista un numero modesto di articoli di valore molto basso;
 - b) quando l'organizzazione prenota voli aerei o stanze in albergo online direttamente dalle compagnie aeree o dagli alberghi;
 - c) quando l'organizzazione fornisce beni o servizi di basso valore direttamente all'acquirente (per esempio generi alimentari, biglietti per il cinema).
- In questi casi, l'organizzazione non dovrebbe richiedere di ottenere impegni per la prevenzione della corruzione da tali fornitori o acquirenti a basso rischio di corruzione.

- A.14.3** Nel caso di un socio in affari che pone un rischio di corruzione superiore al livello basso, l'organizzazione dovrebbe, se fattibile, ottenere impegni per la prevenzione della corruzione da tale socio in affari.
- a) Normalmente è fattibile richiedere tali impegni quando l'organizzazione ha influenza sul socio in affari e può insistere affinché il socio in affari conceda tali impegni. È probabile che l'organizzazione sia in grado di richiedere tali impegni, per esempio, quando l'organizzazione nomina un agente affinché agisca per suo conto in una transazione oppure nomina un subappaltatore con un ampio campo di lavoro.
 - b) Può darsi che l'organizzazione non abbia sufficiente influenza da essere in grado di richiedere tali impegni in relazione, per esempio, ad affari con clienti o acquirenti principali, oppure quando l'organizzazione acquista componenti da un fornitore principale alle condizioni standard del fornitore. In questi casi, l'assenza di tali disposizioni non significa che il progetto o la relazione non debba proseguire, ma l'assenza di tale impegno dovrebbe essere considerata come fattore rilevante nella valutazione del rischio di corruzione e durante la due diligence effettuata in base ai punti 4.5 e 8.2.

- A.14.4** Tali impegni dovrebbero, per quanto possibile, essere ottenuti in forma scritta. Ciò potrebbe avvenire o con un documento di impegni separato o inserendoli in un contratto tra l'organizzazione e il socio in affari.

A.15 **Regali, ospitalità, donazioni e benefici simili**

- A.15.1** L'organizzazione deve essere consapevole che i regali, l'ospitalità, le donazioni e gli altri benefici possono essere percepiti da una parte terza (per esempio da un concorrente in affari, dalla stampa, da un pubblico ministero o un giudice) di avere lo scopo di corrompere anche se ciò non era l'intento né del donatore né del beneficiario. Un utile meccanismo di controllo è evitare per quanto possibile qualsivoglia regalo, atto di ospitalità, donazione e altri benefici che potrebbero essere ragionevolmente essere percepiti da una parte terza di avere lo scopo di corrompere.

A.15.2

I benefici di cui al punto 8.7 potrebbero comprendere, per esempio:

- a) regali, intrattenimento e ospitalità;
- b) donazioni a enti politici o benefici;
- c) viaggi per rappresentanti del cliente o pubblici ufficiali;
- d) spese promozionali;
- e) sponsorizzazioni;
- f) benefici per la comunità;
- g) formazione;
- h) iscrizioni a circoli privati;
- i) favori personali;
- j) informazioni riservate e privilegiate.

A.15.3

Per quanto riguarda i regali e l'ospitalità, le procedure attuate dall'organizzazione potrebbero, per esempio, essere progettate per:

- a) controllare l'entità e la frequenza di regali e ospitalità tramite:
 - 1) un divieto assoluto di fare regali e offrire ospitalità;
 - 2) il permesso di fare regali e offrire ospitalità ma limitandoli, come riferimento, a fattori come:
 - i) una spesa massima (che può variare secondo il luogo e il tipo di regali e ospitalità);
 - ii) la frequenza (regali e ospitalità relativamente di basso valore se ripetuti possono formare complessivamente un valore elevato);
 - iii) tempistiche (per esempio non durante o immediatamente prima o dopo trattative per appalti);
 - iv) ragionevolezza (considerando il luogo, il settore e l'anzianità del donatore o del beneficiario);
 - v) l'identità del beneficiario (per esempio coloro nella posizione di poter aggiudicare gli appalti o approvare i permessi, i certificati o i pagamenti);
 - vi) reciprocità (nessuno nell'organizzazione può ricevere regali o ospitalità di valore superiore a quello che possono dare);
 - vii) l'ambiente giuridico e normativo (alcuni luoghi e organizzazioni possono avere dei divieti o controlli in essere);
- b) richiedere un'approvazione anticipata dei regali e dell'ospitalità al di sopra di un valore o di una frequenza prestabiliti da un dirigente competente;
- c) richiedere che i regali e l'ospitalità al di sopra di un valore prestabilito avvengano in modo trasparente, che siano documentati con efficacia (per esempio in un registro o libro contabile) e siano supervisionati.

A.15.4

Per quanto riguarda le donazioni a enti politici o benefici, le sponsorizzazioni, le spese promozionali e i benefici per la comunità, le procedure attuate dall'organizzazione potrebbero, per esempio, essere progettate per:

- a) vietare i pagamenti volti a influenzare, o che potrebbero ragionevolmente essere percepiti con la finalità di influenzare, un bando o un'altra decisione a favore dell'organizzazione;
- b) effettuare la due diligence sul partito politico, sull'ente benefico o su altri beneficiari per stabilire se siano legittimi e che non siano utilizzati come canale di corruzione (per esempio ciò potrebbe comprendere ricerche in rete o altre richieste per determinare se i dirigenti del partito politico o dell'ente benefico abbiano una reputazione di corruzione o comportamenti illeciti simili, oppure se siano collegati ai progetti o agli acquirenti dell'organizzazione);
- c) richiedere che un manager competente approvi il pagamento;
- d) richiedere la divulgazione pubblica del pagamento;

- e) garantire che il pagamento sia lecito dalle leggi e dalle regolamentazioni vigenti;
- f) evitare di dare contributi immediatamente prima, durante o immediatamente dopo trattative contrattuali.

A.15.5

Per quanto riguarda i viaggi di rappresentanti del cliente o di pubblici ufficiali, le procedure attuate dall'organizzazione potrebbero, per esempio, essere progettate per:

- a) consentire solo i pagamenti che sono permessi dalle procedure del cliente o dell'ente pubblico e dalle leggi e regolamentazioni vigenti;
- b) consentire solo i viaggi necessari per il corretto svolgimento dei compiti del rappresentante del cliente o del pubblico ufficiale (per esempio per ispezionare le procedure di qualità dell'organizzazione presso il proprio stabilimento);
- c) richiedere che un manager competente dell'organizzazione approvi il pagamento;
- d) richiedere, se possibile, che il supervisore o il datore di lavoro o la funzione di conformità per la prevenzione della corruzione del pubblico ufficiale sia messo a conoscenza del viaggio e dell'ospitalità in programma;
- e) limitare i pagamenti al viaggio, all'alloggio e alle spese per i pasti indispensabili e direttamente collegate a un itinerario di viaggio ragionevole;
- f) limitare le occasioni di intrattenimento associato a un livello ragionevole rispetto alla politica sui regali e sull'ospitalità dell'organizzazione;
- g) vietare il pagamento delle spese a familiari o amici;
- h) vietare il pagamento di vacanze o spese per svago.

A.16

Audit interno

A.16.1

Il requisito di cui al punto 9.2 non significa che un'organizzazione sia obbligata ad avere la propria funzione separata di audit interno. Dispone che l'organizzazione nomini una funzione idonea, competente e indipendente oppure una persona con la responsabilità di effettuare tale audit. Un'organizzazione ha facoltà di utilizzare una parte terza affinché gestisca il proprio programma di audit interno oppure ha facoltà di incaricare una parte terza affinché attui determinate parti di un programma esistente.

A.16.2

La frequenza dell'audit dipende dai requisiti dell'organizzazione. È probabile che alcuni progetti, procedure, controlli e sistemi siano selezionati a campione da sottoporre a audit ogni anno.

A.16.3

La selezione del campione può basarsi sul rischio, in modo che, per esempio, un progetto a elevato rischio di corruzione sia selezionato per un audit antepoendolo per priorità a un progetto a basso rischio di corruzione.

A.16.4

Normalmente gli audit devono essere programmati in anticipo in modo che le parti interessate abbiano a disposizione i documenti e il tempo necessari. Tuttavia, in alcuni casi, l'organizzazione può ritenere utile effettuare un audit che le parti sottoposte ad audit non si aspettano.

A.16.5

Se un'organizzazione possiede un organo direttivo, tale organo direttivo ha facoltà anche di gestire la scelta e la frequenza degli audit dell'organizzazione in base a quel che reputa necessario, al fine di esercitare la propria indipendenza e di contribuire a garantire che gli audit siano indirizzati alle aree dell'organizzazione a rischio di corruzione primario. L'organo direttivo ha altresì facoltà di richiedere l'accesso a tutti i verbali e i risultati dell'audit e di richiedere che gli audit correlati a certi tipi di questioni a rischio di corruzione più elevato o a certi tipi di indicatori di rischio siano riferiti all'organo direttivo una volta che l'audit si è concluso.

A.16.6

L'intento dell'audit è fornire una ragionevole certezza all'organo direttivo (se presente) e all'alta direzione che il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione sia stato applicato e che stia funzionando in modo efficace, al fine di contribuire a prevenire e rilevare atti di corruzione, nonché di fungere da deterrente per eventuali membri corrotti del personale (dal momento che sarebbero consapevoli che il loro progetto o il loro reparto potrebbe essere scelto per un audit).

A.17

Informazioni documentate

Le informazioni documentate in base al punto 7.5.1 possono includere:

- a) la ricezione della politica per la prevenzione della corruzione da parte del personale;
- b) la fornitura della politica per la prevenzione della corruzione ai soci in affari che pongono un rischio di corruzione superiore al livello basso;
- c) le politiche, le procedure e i controlli del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
- d) i risultati della valutazione del rischio di corruzione (vedere punto 4.5);
- e) la formazione fornita per la prevenzione della corruzione (vedere punto 7.3);
- f) la due diligence effettuata (vedere punto 8.2);
- g) le misure adottate per attuare il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
- h) le approvazioni e le registrazioni di regali, ospitalità, donazioni e benefici simili forniti e ricevuti (vedere punto 8.7);
- i) le azioni e gli esiti dei sospetti sollevati in merito a:
 - 1) qualsivoglia debolezza del sistema per la prevenzione della corruzione;
 - 2) episodi di corruzione tentati, sospetti o effettivi;
- j) i risultati del monitoraggio, delle indagini o degli audit effettuati da parte dell'organizzazione o di parti terze.

A.18

Indagini e gestione della corruzione

A.18.1

Il presente documento prevede che l'organizzazione attui procedure adeguate relative a come indagare e affrontare qualsiasi caso di corruzione o inadempimento dei controlli per la prevenzione della corruzione che siano riferiti, rilevati o ragionevolmente presunti. Il modo in cui un'organizzazione indaga e affronta i casi particolari dipende dalle circostanze. Ogni situazione è diversa e la risposta dell'organizzazione dovrebbe essere ragionevole e proporzionata alle circostanze. Una segnalazione di un caso grave di presunta corruzione prevederebbe un'azione molto più urgente, significativa e dettagliata rispetto a un inadempimento minore ai controlli per la prevenzione della corruzione. Le proposte qui sotto sono a mero titolo di guida e non dovrebbero essere considerate in ottica prescrittiva.

A.18.2

La funzione di conformità dovrebbe preferibilmente essere il destinatario di qualsivoglia segnalazione di atti di corruzione o inadempimenti effettivi o presunti. Qualora le segnalazioni siano rivolte in prima istanza a un'altra persona, le procedure dell'organizzazione dovrebbero prevedere che la segnalazione sia inoltrata alla funzione di conformità quanto prima. In alcuni casi, la funzione di conformità identifica a propria volta un sospetto o un inadempimento.

A.18.3

La procedura dovrebbe determinare chi ha la responsabilità di decidere il modo in cui indagare e affrontare la questione. Per esempio:

- a) un'organizzazione di modeste dimensioni ha facoltà di adottare una procedura in base alla quale tutte le questioni, indipendentemente dalla loro entità, dovrebbero essere riferite immediatamente da parte della funzione di conformità all'alta direzione affinché essa decida il modo di affrontarla;
- b) un'organizzazione di più grandi dimensioni ha facoltà di adottare una procedura in base alla quale:
 - 1) le questioni minori sono affrontate dalla funzione di conformità, sottoponendo all'alta direzione una relazione di sintesi periodica di tutte le questioni minori;
 - 2) le questioni più gravi sono riferite immediatamente da parte della funzione di conformità all'alta direzione affinché essa decida il modo di affrontarla.

- A.18.4** Per qualsiasi questione rilevata, l'alta direzione o la funzione di conformità (se del caso) dovrebbe valutare i fatti noti e la potenziale gravità della questione. Qualora essi non possedessero già fatti a sufficienza su cui prendere una decisione, dovrebbero avviare un'indagine.
- A.18.5** L'indagine dovrebbe essere svolta da una persona estranea alla questione. Potrebbe essere la funzione di conformità, l'auditor interno, un altro manager competente o una parte terza competente. La persona che svolge l'indagine dovrebbe ricevere da parte dell'alta direzione l'autorità, le risorse e l'accesso adeguati per consentire che l'indagine sia condotta con efficacia. La persona che svolge l'indagine dovrebbe preferibilmente avere conseguito una formazione o avere esperienza pregressa nella conduzione di indagini. L'indagine dovrebbe accertare tempestivamente i fatti e raccogliere tutte le prove necessarie, per esempio:
- a) svolgendo interrogazioni per determinare i fatti;
 - b) raccogliendo tutti i documenti pertinenti e le altre prove;
 - c) ottenendo testimonianze;
 - d) laddove possibile e ragionevole, richiedendo che siano stilati rapporti per iscritto e che siano sottoscritte dagli individui che le rilasciano.
- A.18.6** Nello svolgimento di un'indagine e di qualsiasi azione successiva, l'organizzazione deve ponderare i fattori rilevanti, per esempio:
- a) le leggi vigenti (potrebbe servire ricorrere a una consulenza legale);
 - b) la sicurezza del personale;
 - c) il rischio di diffamazione nel rilasciare dichiarazioni;
 - d) la tutela delle persone che fanno segnalazioni e di altri coinvolti o menzionati nella segnalazione (vedere punto 8.9);
 - e) potenziali responsabilità penali, civili e amministrative, perdite finanziarie e danni alla reputazione per l'organizzazione e gli individui;
 - f) qualunque obbligo giuridico o beneficio per l'organizzazione da segnalare alle autorità;
 - g) il mantenimento del segreto sulla questione e sull'indagine finché non si siano accertati i fatti;
 - h) la necessità dell'alta direzione di richiedere la piena collaborazione da parte dei membri del personale coinvolti nell'indagine.
- A.18.7** I risultati dell'indagine dovrebbero essere riferiti all'alta direzione o alla funzione di conformità come opportuno. Se i risultati sono riferiti all'alta direzione, dovrebbero essere comunicati anche alla funzione di conformità per la prevenzione della corruzione.
- A.18.8** Una volta che l'organizzazione ha terminato l'indagine e/o ha informazioni sufficienti per essere in grado di prendere una decisione, l'organizzazione dovrebbe attuare azioni conseguenti appropriate. A seconda delle circostanze e della gravità della questione, esse potrebbero comprendere una o più fra le seguenti azioni:
- a) risolvere, ritirare o modificare il coinvolgimento dell'organizzazione nel progetto, nella transazione o nel contratto;
 - b) restituire o richiedere la restituzione di qualsiasi beneficio improprio;
 - c) assumere misure disciplinari nei confronti dei membri del personale coinvolti (che, in base alla gravità della questione, potrebbero andare da un richiamo per una violazione secondaria al licenziamento per una violazione grave);
 - d) denunciare la questione alle autorità;
 - e) nel caso si siano verificati atti di corruzione, adottare azioni per evitare o affrontare qualsiasi possibile violazione giuridica conseguente (per esempio, un errore in bilancio che può verificarsi laddove una tangente venga impropriamente registrata nella contabilità, una violazione fiscale nel caso in cui una tangente sia illecitamente dedotta dal reddito oppure riciclaggio di denaro sporco nel caso si tratti di proventi risultanti da un reato).

A.18.9 L'organizzazione dovrebbe sottoporre a riesame le procedure di prevenzione della corruzione per esaminare se la questione sia scaturita da una qualche inadeguatezza delle procedure e, se fosse questo il caso, dovrebbe adottare misure immediate e adeguate per migliorare tali procedure.

A.19 **Monitoraggio**

Il monitoraggio del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione può includere, per esempio, gli ambiti seguenti:

- a) l'efficacia della formazione;
- b) l'efficacia dei controlli, per esempio mediante gli esiti di prove campione;
- c) l'efficacia della distribuzione delle responsabilità per soddisfare i requisiti del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione;
- d) l'efficacia nel rispondere a insuccessi relativi alla conformità precedentemente identificati;
- e) i casi nei quali gli audit interni di conformità non sono eseguiti come programmato.

Il monitoraggio della prestazione di conformità può includere, per esempio, gli ambiti seguenti:

- le non conformità e i "near misses" (ossia gli incidenti senza effetti negativi);
- i casi nei quali i requisiti per la prevenzione della corruzione non sono rispettati;
- i casi nei quali gli obiettivi non sono raggiunti;
- lo stato della cultura della conformità.

Nota Vedere ISO 19600.

L'organizzazione può periodicamente eseguire auto-valutazioni, su tutta l'organizzazione o su parti di essa, al fine di valutare l'efficacia del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione (vedere punto 9.4).

A.20 **Programmazione e attuazione di modifiche al sistema di gestione per la prevenzione della corruzione**

A.20.1 L'adeguatezza e l'efficacia del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione dovrebbero essere valutate su base continua e regolare attraverso vari metodi, per esempio riesami tramite audit interni (vedere punto 9.2), della direzione (vedere punto 9.3) e della funzione di conformità per la prevenzione della corruzione (vedere il punto 9.4).

A.20.2 L'organizzazione dovrebbe considerare i risultati e gli esiti di tali valutazioni per stabilire se ci sia l'esigenza o l'opportunità di modificare il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

A.20.3 Al fine di contribuire a garantire l'integrità del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione e di mantenerne l'efficacia, le modifiche a singoli elementi del sistema di gestione dovrebbero tenere in considerazione la dipendenza e l'impatto di tali modifiche sull'efficacia del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione nel suo complesso.

A.20.4 Quando l'organizzazione stabilisce l'esigenza di apportare cambiamenti al sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, tali cambiamenti dovrebbero essere svolti in modo programmato considerando quanto segue:

- a) lo scopo dei cambiamenti e le loro potenziali conseguenze;
- b) l'integrità del sistema per la prevenzione della corruzione;
- c) la disponibilità di risorse;
- d) la distribuzione o ridistribuzione di responsabilità e autorità;
- e) la velocità, l'entità e l'arco temporale dell'attuazione delle modifiche.

A.20.5

I potenziamenti del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione in conseguenza alle misure adottate in seguito a non conformità (vedere punto 10.1) e risultanti dai miglioramenti continui (vedere punto 10.2) dovrebbero essere eseguiti in base al medesimo approccio di cui al punto A.20.4 summenzionato.

A.21

Pubblici ufficiali

Il termine "pubblico ufficiale" (vedere punto 3.27) è definito in molte leggi per la prevenzione della corruzione.

La lista seguente non è esauriente e non tutti gli esempi si applicano a ogni giurisdizione. Nella valutazione dei rischi di corruzione, un'organizzazione dovrebbe prendere in considerazione le categorie di pubblici ufficiali con cui può ritrovarsi ad avere a che fare.

Il termine "pubblico ufficiale" può comprendere quanto segue:

- a) un titolare di pubblico ufficio a livello nazionale, statale, provinciale o comunale, compresi i membri degli organi legislativi, chi detiene poteri esecutivi e la magistratura;
- b) funzionari di partiti politici;
- c) i candidati a pubblici uffici;
- d) i dipendenti pubblici, compresi i dipendenti dei ministeri, delle agenzie governative, dei tribunali amministrativi e degli enti pubblici;
- e) i funzionari delle organizzazioni internazionali pubbliche, per esempio la Banca Mondiale, le Nazioni Unite o il Fondo Monetario Internazionale;
- f) i dipendenti di imprese controllate dal pubblico, a meno che l'impresa non operi su normale base commerciale nel mercato di riferimento, ossia su una base sostanzialmente equivalente a quella di un'impresa privata, senza sussidi preferenziali o altri privilegi (vedere riferimento [17]).

In molte giurisdizioni, anche i parenti e gli stretti collaboratori dei pubblici ufficiali sono considerati essere pubblici ufficiali ai fini delle leggi per la prevenzione della corruzione.

A.22

Iniziative per la prevenzione della corruzione

Sebbene non si tratti di un requisito del presente documento, l'organizzazione può ritenere utile condividere o valutare le raccomandazioni di qualsiasi iniziativa settoriale o altre iniziative per la prevenzione della corruzione che promuovono o pubblicano buone pratiche per la prevenzione della corruzione pertinenti alle attività dell'organizzazione.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ISO 9000 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary
- [2] ISO 9001 Quality management systems - Requirements
- [3] ISO 19011 Guidelines for auditing management systems
- [4] ISO 14001 Environmental management systems - Requirements with guidance for use
- [5] ISO/IEC 17000 Conformity assessment - Vocabulary and general principles
- [6] ISO 19600 Compliance management systems - Guidelines
- [7] ISO 22000 Food safety management systems - Requirements for any organization in the food chain
- [8] ISO 26000 Guidance on social responsibility
- [9] ISO/IEC 27001 Information technology - Security techniques - Information security management systems - Requirements
- [10] ISO 31000 Risk management - Principles and guidelines
- [11] ISO Guide 73 Risk management - Vocabulary
- [12] ISO/IEC Guide 2 Standardization and related activities - General vocabulary
- [13] BS 10500 Specification for an anti-bribery management system
- [14] United Nations Convention against Corruption, New York, 2004. Available at: http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf
- [15] Organization for Economic Co-operation and Development, Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Documents, Paris, 2010
- [16] Organization for Economic Co-operation and Development, Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance, Paris, 2010
- [17] Organization for Economic Co-operation and Development, Commentaries on the Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions, 21 November 1997
- [18] United Nations Global Compact/Transparency International, Reporting guidance on the 10th principle against corruption, 2009
- [19] International Chamber of Commerce, Transparency International, United Nations Global Compact and World Economic Forum, RESIST: Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions, A company tool for employee training, 2010
- [20] International Chamber of Commerce, Rules on Combating Corruption, Paris, 2011
- [21] Transparency International, Business Principles for Countering Bribery and associated tools, Berlin, 2013
- [22] Transparency International, Corruption Perceptions Index
- [23] Transparency International, Bribe Payers Index
- [24] World Bank, Worldwide Governance Indicators
- [25] International Corporate Governance Network, ICGN Statement and Guidance on Anti-Corruption Practices, London, 2009
- [26] World Economic Forum, Partnering Against Corruption Principles for Countering Bribery, An Initiative of the World Economic Forum in Partnership with Transparency International and the Basel Institute on Governance, Geneva
- [27] Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): Internal Control – Integrated Framework, May 2013

