



**“ANTICORRUZIONE,
MISURE DI PREVENZIONE E MERCATO”**

Convegno organizzato da 4c srl
il 20 novembre 2015 a Milano Via Chiossetto n. 20

ANTICORRUZIONE, MISURE DI PREVENZIONE E MERCATO

INDICE:

- 1 • **Ilaria Brioschi** - *La progettazione del modello organizzativo ex D.Lgs. 231/01: l'esperienza applicativa in un contesto bancario di grandi dimensioni*_____p. 1
- 2 • **Antonio Candotti** - *Il ruolo dell'Odv nei processi di acquisto di servizi professionali*_____p. 17
- 3 • **Giorgio Martellino** - *L'applicazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza negli Enti Pubblici e nelle società partecipate e controllate*_____p. 33
- 4 • **Alessandro Napolitano** - *La Convenzione OCSE in materia di corruzione internazionale*_____p. 60
- 5 • **Agostino Nuzzolo** - *Gli specifici presidi di controllo connessi alle consulenze*_____p. 80
- 6 • **Andrea Parrella** - *La prevenzione dei fenomeni corruttivi nelle società private attraverso l'applicazione del dlgs. n. 231/01 e dei protocolli aziendali*_____p. 108
- 7 • **Alessandro Renna** - *Gli strumenti di tracciamento e documentazione dei procedimenti di Beauty Contest*_____p. 124

La progettazione del modello organizzativo ex D.Lgs. 231/01

L'esperienza applicativa in un contesto bancario di grandi dimensioni

Ilaria Brioschi, Compliance

Milano, 20 novembre 2015

Agenda

- Progetto di revisione del Modello
- Individuazione dei processi aziendali rilevanti ai sensi del D.Lgs. 231/2001
- Analisi delle attività e mappatura delle attività a rischio reato “231”
- Predisposizione dei Protocolli decisionali
- Flussi informativi verso l’Organismo di Vigilanza
- Il Codice Etico
- Analisi del rischio di “corruzione” e relativi presidi

Progetto di revisione del Modello

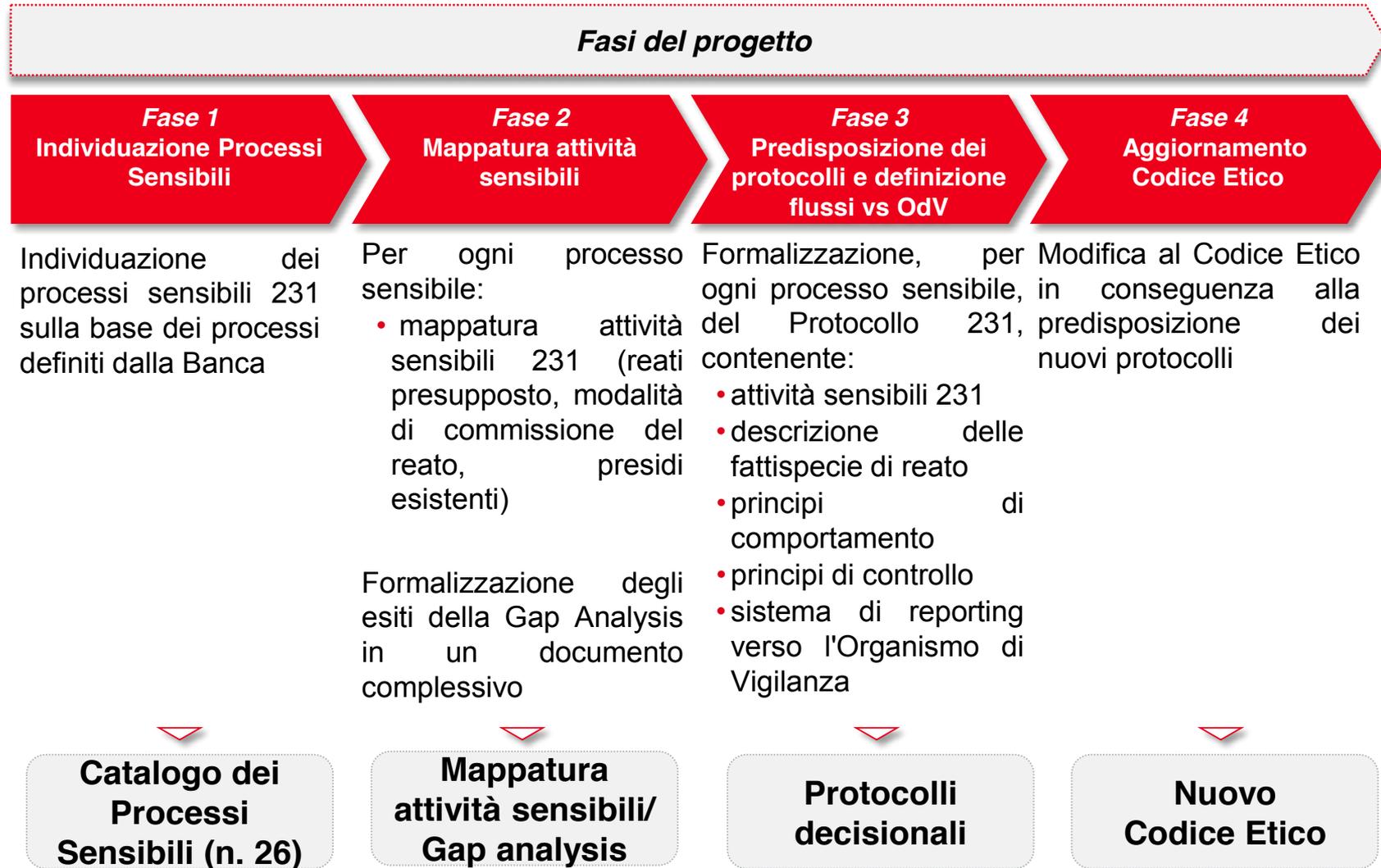
Perché un nuovo modello?

- dimensioni della banca
- evoluzione della struttura organizzativa
- numerosità delle aree di operatività

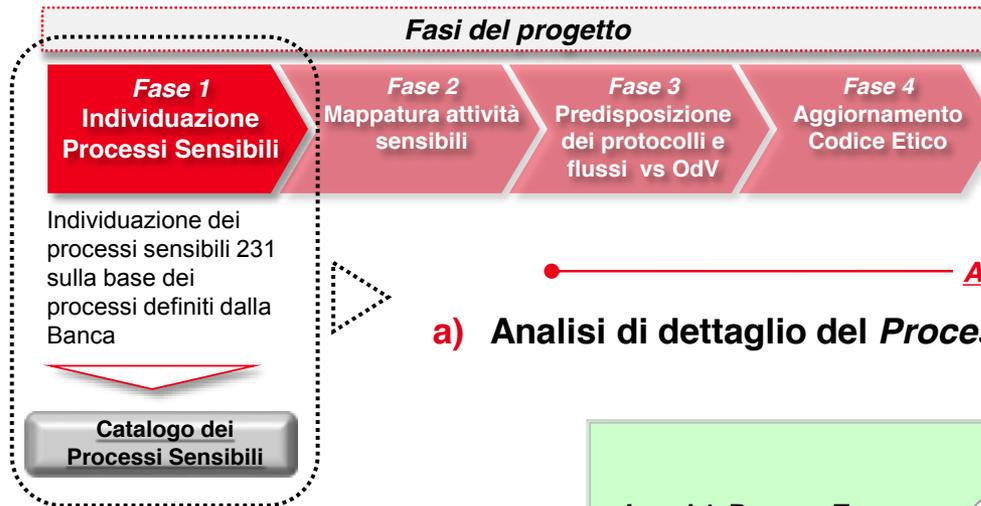
Quali obiettivi?

- chiara applicazione a tutte le strutture esposte al rischio 231
- strumento comprensibile
- manutenzione agevole

Progetto di revisione del Modello

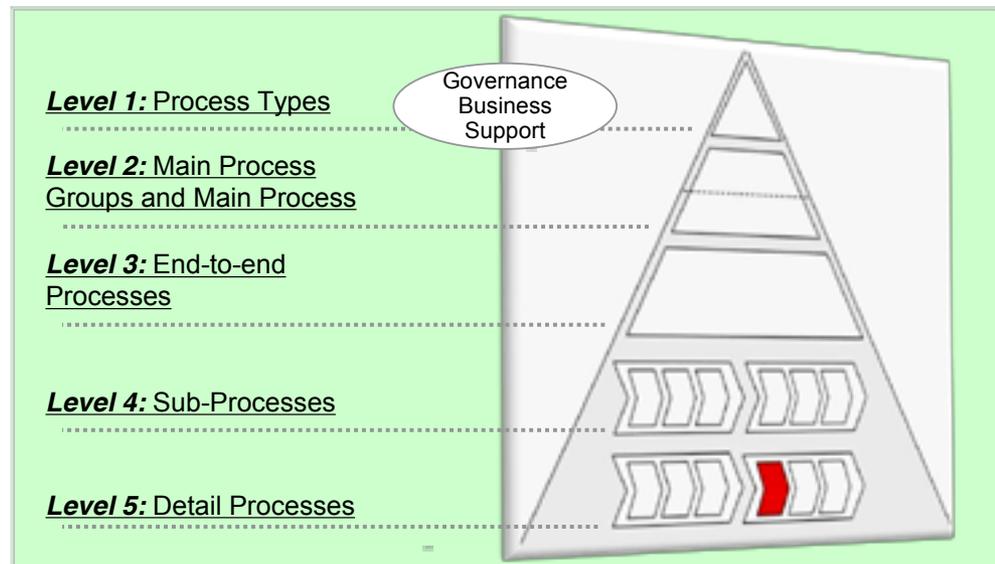


Individuazione dei processi aziendali rilevanti ai sensi del D.Lgs. 231/2001

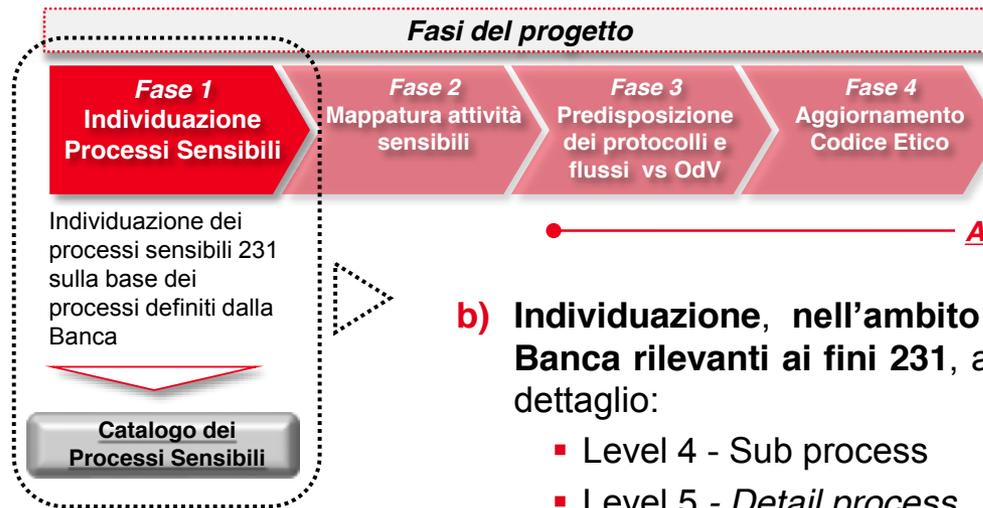


Attività svolte

a) Analisi di dettaglio del *Process Tree*,



Individuazione dei processi aziendali rilevanti ai sensi del D.Lgs. 231/2001



b) Individuazione, nell'ambito del *Process Tree*, dei processi della Banca rilevanti ai fini 231, arrivando ad analizzare i livelli di maggiore dettaglio:

- Level 4 - Sub process
- Level 5 - *Detail process*

c) Consolidamento dei processi della Banca rilevanti ai fini 231, individuati a valle dell'analisi del *Process Tree*

Definizione del **Catalogo dei 26 Processi Sensibili 231**, tenendo in considerazione:

- i processi e le attività della Banca esposte al rischio 231.
- le linee guida di settore (ABI, Confindustria)
- i reati presupposto previsti dal D. Lgs. 231/01 e la relativa giurisprudenza

Individuazione dei processi aziendali rilevanti ai sensi del D.Lgs. 231/2001

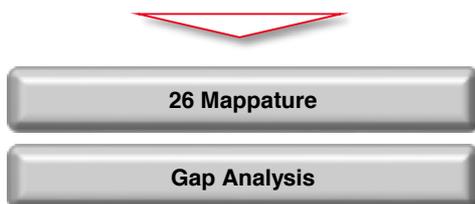
Catalogo dei Processi Sensibili

1. rapporti di business con gli Enti Pubblici
2. finanza agevolata e credito agevolato
3. garanzie pubbliche e provviste
4. formazione del personale
5. rapporti di business con soggetti privati
6. pianificazione strategica e portafoglio di proprietà
7. comunicazioni e rapporti verso l'esterno
8. contante e valori
9. contribuzioni per i documenti contabili obbligatori
10. predisposizione dei documenti contabili obbligatori e gestione della fiscalità
11. operazioni sul capitale, partecipazioni e operazioni societarie straordinarie
12. rapporti con le Autorità di Vigilanza
13. rapporti con il Collegio Sindacale
14. acquisti di beni e servizi
15. gestione immobili
16. gestione del patrimonio culturale
17. omaggi ed intrattenimenti
18. selezione e gestione del personale
19. attività pubblicitarie, promozionali e marchi
20. sponsorizzazioni ed erogazioni liberali
21. gestione delle controversie
22. sistemi informativi
23. gestione dei crediti
24. affari societari
25. salute e sicurezza sul lavoro
26. gestione degli eventi

Analisi delle attività e mappatura delle attività a rischio reato “231”



- ✓ Per ogni processo sensibile 231 è stata effettuata un'analisi di dettaglio al fine di identificare le attività a rischio, i relativi *risk owner* e i presidi di controllo implementati dalla Banca. Tali informazioni sono state raccolte attraverso:
 - la ricognizione dei Risk Assessment e dei Protocolli esistenti,
 - l'analisi della **normativa interna**
 - l'effettuazione di **interviste**, con particolare riferimento alle aree non completamente analizzate in precedenza (es. strutture coinvolte nelle attività, referenti organizzativi, ecc-)
- ✓ I **presidi di controllo** volti a mitigare il rischio di commissione dei reati sono stati puntualmente identificati e censiti nell'apposito documento di Mappatura.
- ✓ Qualora, nell'ambito dell'analisi dei presidi di controllo, sono emerse aree di miglioramento, si è provveduto alla formulazione di un *gap* e del relativo *piano di azione*



I gap rilevati e i relativi piani di azione sono riepilogati in un apposito documento di Gap analysis, condiviso con le strutture coinvolte e i Orga, al fine di gestire l'implementazione dei Piani di azione suggeriti

Analisi delle attività e mappatura delle attività a rischio reato "231"

Esempio di documento di mappatura con indicazione del relativo contenuto

Rischi

- Attività a rischio
- Descrizione dell'attività a rischio
- Reati potenziali
- Possibili modalità di commissione dei reati
- Struttura owner dell'attività a rischio (Department, Unit)

Controlli

- Rif. Normativa interna (presidi di controllo)
- Presidi di controllo (controlli operativi ed ulteriori strumenti di controllo)
- Owner dei presidi di controllo
- Prassi rilevate (presidi di controllo)
- Owner delle prassi rilevate

Aree di miglioramento

- Gap Rilevati
- Piani di azione
- Rif. Orga

N.	Attività a rischio	Descrizione dell'attività a rischio	Reati potenziali	Possibili modalità di commissione dei reati	Struttura owner dell'attività a rischio (Department, Unit)	Rif. Normativa interna (presidi di controllo)	Presidi di controllo (controlli operativi ed ulteriori strumenti di controllo)	Owner dei presidi di controllo	Prassi rilevate (presidi di controllo)	Owner delle prassi rilevate	Gap rilevati	Piani di azione	Rif. Orga
1

Coinvolgimento Orga per:

- Interfaccia con le strutture in fase di analisi
- Indirizzamento e pianificazione dei piani di azione rilevati

Predisposizione dei Protocolli decisionali



✓ Sulla base delle informazioni raccolte nella mappatura, sono stati predisposti **26 Protocolli per processo** contenenti

- **Descrizione delle attività a rischio reato e della possibile condotta illecita**

la finalità del documento è quella di descrivere i potenziali rischi 231 in cui incorrono i destinatari nello svolgimento delle attività aziendali

- **Principi di comportamento**
- **Principi di controllo**



Tali principi sono la sintesi dei controlli specifici già contenuti nella Normativa aziendale predisposta a presidio dell'operatività della banca

- **Allegati**
 1. *Elenco delle strutture destinatarie del Protocollo*
 2. *Normativa interna di riferimento*
 3. *Flussi informativi verso l'Organismo di Vigilanza*

Una freccia rossa che punta verso un riquadro finale.

26 Protocolli per processo

Flussi informativi verso l'Organismo di Vigilanza



Il **sistema di reporting verso l'Organismo di Vigilanza** è stato completamente rivisto e prevede l'invio di specifici flussi informativi relativi connessi alle **attività a rischio ovvero all'organizzazione aziendale**, oltre ai già previsti segnalazioni di violazioni del Modello tramite gli appositi canali.

A titolo esemplificativo i flussi possono riguardare:

- dati e informazioni (es. rapporti di tesoreria enti, rapporti credito/ finanza agevolata, derivati a clienti PA, etc.) da parte di talune strutture organizzative
- segnalazione di *eventuali anomalie* riscontrate nell'effettuazione delle attività sensibili contenute nei Protocolli
- modifiche ai seguenti ambiti: struttura *organizzativa*, *normativa interna*
- interventi di *audit/ follow up*
- *esiti dei controlli* effettuati dalle competenti strutture della Banca in materia di antiriciclaggio, *market abuse*, attività poste in essere dalle strutture di Rete, ecc.

Il Codice Etico



Il **Codice Etico** è stato aggiornato rispetto alla precedente e reso più fruibile:

- contiene i principi che devono essere seguiti da tutti coloro che svolgono attività per conto o nell'interesse della banca.
- ha l'obiettivo di ispirare i comportamenti dei destinatari del Modello a criteri di correttezza, collaborazione, lealtà, trasparenza e rispetto reciproco, nonché di evitare che vengano poste in essere condotte non adeguate ai fini del D.Lgs. 231/2001.
- la violazione di tali previsioni viene considerata come un mancato rispetto dei principi etico-comportamentali adottati dalla Banca, dei doveri di correttezza nei confronti della stessa e delle apposite clausole contrattuali previste. Tali inadempienze saranno soggette alle sanzioni previste indicate nel Modello stesso.

Analisi del rischio di “corruzione” e relativi presidi



Dare, offrire, promettere, ricevere, accettare, richiedere o sollecitare denaro, regali o altre utilità al fine di ottenere o mantenere un indebito vantaggio nello svolgimento delle attività di business della società, indipendentemente:

- dal fatto che il destinatario dell'atto di Corruzione sia un pubblico ufficiale o un privato cittadino e a prescindere dalla sua nazionalità;
- dal luogo in cui tale atto è compiuto; o
- dal fatto che il risultato di tale atto comporti un effettivo indebito vantaggio o una prestazione impropria da parte di una funzione o di un'attività.

Analisi del rischio di “corruzione” e relativi presidi

Il Programma Anticorruzione implementato dalla Banca contiene i seguenti elementi:

- una valutazione periodica del rischio connesso all’attività svolta, con l’indicazione delle attività maggiormente sensibili all’esposizione al rischio potenziale di commissione del reato presupposto;  **Mappature ex D.Lgs. 231/01**
- l’individuazione di **presidi specifici** in relazione alle attività a maggior rischio
- implementazione di adeguati **controlli anticorruzione** di primo e di secondo livello;
- un piano di **formazione** e sensibilizzazione per i Dipendenti
- l’istituzione di canali sicuri e accessibile tramite cui i Dipendenti e altri possano segnalare, anche in via confidenziale, comportamenti scorretti (***whistleblowing***)
- la predisposizione di *report* periodici alla Direzione

Analisi del rischio di “corruzione” e relativi presidi

Il Programma Anticorruzione implementato dalla Banca contiene i seguenti elementi:

- una valutazione periodica del rischio connesso all’attività svolta, con l’indicazione delle attività maggiormente sensibili all’esposizione al rischio potenziale di commissione del reato presupposto;  **Mappature ex D.Lgs. 231/01**
- l’individuazione di **presidi specifici** in relazione alle attività a maggior rischio
- implementazione di adeguati **controlli anticorruzione** di primo e di secondo livello;
- un piano di **formazione** e sensibilizzazione per i Dipendenti
- l’istituzione di canali sicuri e accessibile tramite cui i Dipendenti e altri possano segnalare, anche in via confidenziale, comportamenti scorretti (***whistleblowing***)
- la predisposizione di *report* periodici alla Direzione

Analisi del rischio di “corruzione” e relativi presidi

I presidi specifici riguardano le attività considerate "a rischio corruzione", per ciascuna delle quali è stata prevista la definizione di processi strutturati ovvero l'integrazione di quelli esistenti con precise indicazioni "anticorruzione":

- registrazione e autorizzazione di omaggi e intrattenimenti
- processo di selezione del personale
- *due diligence* dei fornitori
- *due diligence* per le donazioni e le sponsorizzazioni
- *due diligence* "anticorruzione" per le operazioni di M&A
- *due diligence* "anticorruzione" in caso di investimenti rilevanti

**IL RUOLO DELL'ODV NEI
PROCESSI DI ACQUISTO DI
SERVIZI PROFESSIONALI**
IL CONTROLLO PROATTIVO DELL'ODV

StudioCandotti

20 Novembre 2015



- Ruolo dell'Organismo di Vigilanza
- Processo d'acquisto di servizi professionali
 - Requisiti del processo
 - Attività di controllo
 - L'ambito "231"
- Strumenti operativi dell'OdV
 - Verifica preliminare della "Qualità del M231": l'analisi del Risk assessment
 - Attività di controllo
 - Flussi informativi
 - Informazione e formazione
- Riflessione conclusiva

Art. 6, comma 1, lett. b) D.Lgs. 231/2001

L'Organismo di Vigilanza (OdV) è "...un organismo dell'ente dotato di **autonomi poteri di iniziativa e di controllo...** "

All'OdV è richiesto di: "**vigilare sul funzionamento e sull'osservanza di Modelli, di curare il loro aggiornamento...**"

La prassi ha tradotto tale indicazione normativa in ***tre macro attività***:

- **vigilanza**
- **presidio sull'aggiornamento del modello**
- **presidio/supporto sulla formazione**

*tra le principali linee guida e best practice si segnalano: LG di Confindustria, LG di Confcommercio, Position Paper dell'AIIA, Federal Sentencing Guidelines, COSO Model, LG Regionali.

In particolare, l'OdV entra in gioco con due **funzioni**:

- **preventiva**, per limitare il rischio che siano commessi reati
- **esimente**, per sollevare dalle responsabilità l'azienda, nel caso i reati siano commessi, dimostrando che sono state messe in atto tutte le misure di vigilanza

ATTIVITÀ DI CONTROLLO SULLA RISPONDEZZA DEL MODELLO
ALL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE – adeguatezza

ATTIVITÀ DI CONTROLLO SUL FUNZIONAMENTO E SULL'OSSERVANZA DEL
MODELLO - effettività

ATTIVITÀ DI CONTROLLO SULLA COSTANTE "QUALITÀ DEL MODELLO", NEL
SENSO DI IDONEITÀ A PREVENIRE I REATI PREVISTI - efficacia

INIZIATIVE PER L'ADATTAMENTO E AGGIORNAMENTO DEL MODELLO – non statico

SEGNALAZIONE DI EVENTUALI VIOLAZIONI DEL MODELLO

INIZIATIVE IN CASO DI «INCIDENTE» - apertura di procedimento per notizia di reato su persona fisica e/o società e avvio indagine

ATTIVITA' DI FORMAZIONE – funzionale all'effettività e all'efficacia

INFORMAZIONE SULL'ATTIVITA' SVOLTA ALL'ORGANO DI GESTIONE

PROCESSO D'ACQUISTO DI SERVIZI PROFESSIONALI

REQUISITI DEL PROCESSO



- Budget annuale
- Richiesta da parte della funzione
- Identificazione della controparte
- Assegnazione dell'incarico
- Formalizzazione del contratto
- Verifica prestazione
- Contabilizzazione
- Autorizzazione al pagamento

...si tratta di requisiti che caratterizzano in generale i processi di acquisto.

PROCESSO D'ACQUISTO DI SERVIZI PROFESSIONALI

L'ATTIVITÀ DI CONTROLLO



- Separazione tra i soggetti che richiedono, autorizzano, definiscono il contratto, verificano l'esecuzione del servizio, contabilizzano, effettuano il pagamento
- Evidenza della specifica esigenza da parte della funzione richiedente
- Evidenza dei requisiti tecnico-professionali, di onorabilità, di indipendenza della controparte.
- Attivazione di procedure di qualifica, selezione, analisi comparativa (procedure competitive)
- Evidenza dell'adeguatezza del contratto (oggetto, modalità di effettuazione della prestazione, corrispettivo, clausole etico-comportamentali – riferimento al M231 e al codice etico della Società)
- Esistenza di approvazione, sia in fase di richiesta, sia in fase di verifica del servizio reso
- Esistenza di adeguata documentazione a supporto, che consenta di ricostruire il processo ed i livelli di responsabilità nelle diverse fasi dello stesso

PROCESSO D'ACQUISTO DI SERVIZI PROFESSIONALI L'AMBITO "231"



Rientra tra i processi «a rischio 231» in quanto le attività che lo caratterizzano possono essere strumento attraverso il quale generare fondi/provviste da utilizzare per il compimento di reati quali:

- Corruzione anche tra privati, concussione, malversazione, induzione indebita
- Delitti con finalità di terrorismo, di eversione dell'ordine democratico, di riciclaggio e impiego dei proventi di attività criminose e autoriciclaggio
- Delitti di criminalità organizzata, reati transazionali e di intralcio alla giustizia

PROCESSO D'ACQUISTO DI SERVIZI PROFESSIONALI L'AMBITO "231"



REATI

- Corruzione anche tra privati, concussione, malversazione, induzione indebita
- Delitti con finalità di terrorismo, di eversione dell'ordine democratico e di riciclaggio e impiego dei proventi di attività criminose e autoriciclaggio.
- Delitti di criminalità organizzata, reati transazionali e di intralcio alla giustizia.

PRINCIPALI ATTIVITÀ SENSIBILI (nell'ambito dei requisiti del processo)

ACCREDITAMENTO/QUALIFICA DEI FORNITORI:

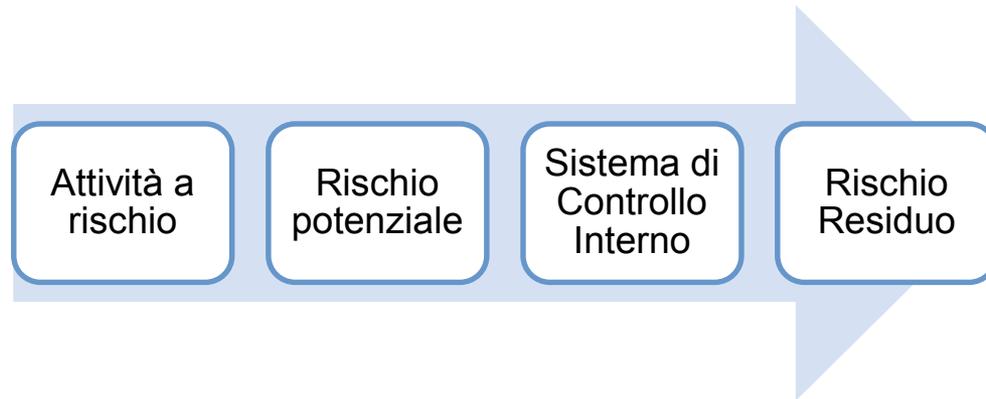
- Definizione dei requisiti per l'accREDITAMENTO /qualifica.
- Modalità e criteri per l'attribuzione, modifica, sospensione e revoca dell'accREDITAMENTO/qualifica.
- Verifica nel tempo del mantenimento dei relativi requisiti.

ASSEGNAZIONE DELL'INCARICO

- Richiesta della funzione
- Modalità di assegnazione
- Formalizzazione del rapporto
- Autorizzazione

GESTIONE DEL RAPPORTO E

- Rispetto del contratto
- Verifica del servizio reso
- Autorizzazione al pagamento



È fondamentale:

- **individuare** preliminarmente le **attività** c.d. «**sensibili**» o «**a rischio**» nel cui ambito possono essere potenzialmente commessi i reati c.d. «presupposto» di cui al Decreto
- **valutare** il livello di **rischio potenziale** per ciascuna attività sensibile
- **valutare** l'efficacia e l'efficienza del **Sistema di Controllo Interno (SCI)** posto a presidio delle aree a rischio e gli opportuni punti di miglioramento
- **valutare** il livello di **rischio residua**

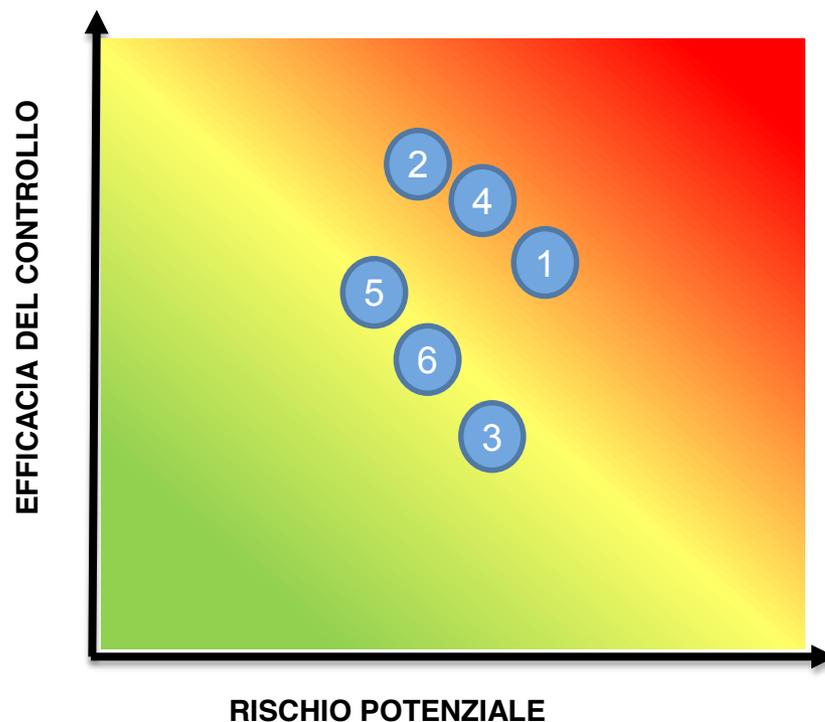
STRUMENTI OPERATIVI DELL'ODV

VERIFICA PRELIMINARE DELLA "QUALITÀ DEL M231": L'ANALISI DEL RISK ASSESSMENT

ATTIVITÀ SENSIBILI

1. Identificazione della controparte
2. Assegnazione dell'incarico
3. Formalizzazione e gestione dell'incarico
4. Verifica della prestazione
5. Contabilizzazione
6. Autorizzazione al pagamento

VALUTAZIONE ATTIVITÀ SENSIBILI PROCESSO: ACQUISTI SERVIZI PROFESSIONALI



STRUMENTI OPERATIVI DELL'ODV

ATTIVITÀ DI CONTROLLO



Attività di controllo consiste:

- nella verifica dell'adeguatezza e dell'efficacia del Modello in relazione alle specificità e alle caratteristiche organizzative della Società che si riflettono sulle attività sensibili e sui rischi «mappati» in fase di risk assessment
- nella verifica della coerenza tra quanto previsto dal M231 e le procedure ed il sistema dei controlli aziendali
- nella verifica dell'applicazione delle procedure e sistemi di controllo finalizzati a ridurre il rischio di commissione dei reati «presupposto»

L'attività si estrinseca attraverso la definizione di un **programma annuale di controlli**:

- Sulla modalità di definizione della procedure (analisi di disegno)
- Sul rispetto dei diversi punti di controllo (test su un campione di transazioni)

STRUMENTI OPERATIVI DELL'ODV

FLUSSI INFORMATIVI

Flussi informativi verso l'OdV: definiti in base alle esigenze dell'ente, così come emergenti dall'attività di risk assessment. L'ente si dovrebbe dotare di una procedura interna che riassume le regole che disciplinano le modalità di generazione, accesso e reporting delle informazioni rilevanti ai fini di un'efficace vigilanza sulle attività sensibili identificate nel Modello, anche al fine di rendere disponibili in tempi ragionevoli all'OdV, le informazioni necessarie per orientare l'attività di vigilanza ai fini della prevenzione dei reati «presupposto» e dell'efficacia esimente del Modello.

Flussi informativi dall'OdV: nell'ambito della sua funzione l'OdV ha un dovere di informativa, periodica, o «*ad hoc*» al Consiglio di Amministrazione. L'oggetto dell'informativa può essere:

- funzionamento complessivo del Modello
- aggiornamento del Modello
- fatti di rilievo emersi dall'attività di controllo

Incontri periodici con il CdA, il Collegio Sindacale, altri organi di controllo obbligatori o volontari, nonché con i responsabili delle funzioni aziendali, cui l'Organismo riferisce.

STRUMENTI OPERATIVI DELL'ODV

INFORMAZIONE E FORMAZIONE



L'attività di comunicazione, divulgazione, formazione deve essere «capillare, efficace, autorevole, chiara e dettagliata, periodicamente ripetuta... Occorre consentire l'accesso e la consultazione della documentazione costituente il Modello»

Linee Guida di Confindustria

L'OdV è quindi chiamato a presidiare l'efficacia degli strumenti di informazione e formazione del Modello perché da essi dipende il buon funzionamento e l'osservanza dello stesso.

CONSIDERAZIONI FINALI

- Trasparenza e tracciabilità sono requisiti fondamentali al fine di ridurre il rischio di reati nell'ambito del processo d'acquisto di prestazioni professionali.
- Tali requisiti, che presuppongono la strutturazione di un processo formalizzato ed i relativi strumenti di controllo, si scontra con la sensazione di «appesantire» l'operatività aziendale, incrementando il costo («Governance, dibattito tra esperti a Roma... Compliance, allarme costi» *IlSole24ore*, 12 novembre 2015).
- Nella realtà si tende a far prevalere il rapporto di tipo fiduciario, che porta all'assegnazione diretta dell'incarico.
- In alcuni casi si cerca di ricorrere a controlli di tipo «compensativo» come ad esempio l'Advisory List, periodicamente controllata e autorizzata dal vertice aziendale.
- La sfida «culturale» che abbiamo di fronte è attivare processi e sistemi di controllo efficaci, ma snelli ed efficienti, che favoriscano la soluzione di tali problematiche per una maggiore tutela dell'impresa e dei terzi.



*"Chi dice che è impossibile,
non dovrebbe disturbare chi ce la sta facendo."
Albert Einstein*

GRAZIE

PER L'ATTENZIONE

acandotti@studiocandotti.it



L'applicazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza negli Enti Pubblici e nelle società partecipate e controllate

Avv. Giorgio Martellino
Responsabile Anticorruzione e Trasparenza
Acquedotto Pugliese Spa

Milano , 20 novembre 2015

Normativa secondaria rilevante



- In data 25 giugno sul sito dell'ANAC è stata pubblicata la determinazione n. 8 del 17 giugno 2015 recante «*Linee Guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici*»
- Le Linee Guida sono entrate in vigore dal giorno della pubblicazione sul sito istituzionale dell'ANAC, ovvero il **25 giugno 2015**
- Il 3 luglio 2015 la determinazione ANAC recante le Linee Guida è stata altresì pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 152/2015
- Il 13 agosto 2015 viene pubblicata la legge 124/2015 recante Deleghe al Governo in materia di riorganizzazioni pubbliche che contiene tra le altre le deleghe al Governo ad adottare entro 6 mesi dall'entrata in vigore "uno o più decreti legislativi recanti disposizioni integrative e correttive" (articolo 7) della normativa di cui al D.Lgs. n. 33/2013 (c.d. decreto trasparenza)
- In data 28 ottobre 2015 il Consiglio dell'Autorità Nazionale Anticorruzione ha approvato per il 2015 l'Aggiornamento del PNA
- La determinazione ANAC n. 12 recante «*Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione*» è entrata in vigore dal giorno della pubblicazione sul sito istituzionale dell'ANAC, ovvero il **2 novembre 2015**

Aggiornamento del PNA - Finalità



Da adottare entro il 31 gennaio 2016

Caratteristiche generali:

- **Continuità con il PNA** in vigore tra cui la scelta di approfondire l'area di rischio "contratti pubblici" come da indicazioni delle Linee di indirizzo di cui alla l.190/12, art. 1, co.4.
- **Nozione di corruzione** intesa come "*maladministration*" in continuità con il PNA in vigore
- **Analisi di tutte le aree di attività e mappatura dei processi** al fine dell'individuazione del rischio corruttivo, della valutazione e del trattamento entro il 2016
- **Carattere organizzativo delle misure di prevenzione della corruzione** al fine di garantire l'imparzialità oggettiva e soggettiva del funzionario
Caso concreto: riorganizzazione dell'intera Area Selezione del personale della Direzione Risorse Umane con redistribuzione dei ruoli così da consentire al competente funzionario l'imparzialità sia oggettiva che soggettiva
- **Integrazione delle misure di prevenzione della corruzione con le misure organizzative** per una maggiore efficienza complessiva, risparmio di risorse pubbliche, riqualificazione del personale, incremento delle capacità tecniche e conoscitive
- **Trasparenza come asse portante della politica anticorruzione** e inserimento del Programma per la trasparenza all'interno del PTPC come specifica sezione

Ambito soggettivo di applicazione



- Rispetto all'ambito soggettivo del PNA 2013 – 2016, si devono registrare sia integrazioni legislative (art. 11 del D.lgs. N. 33/2013 come modificato dall'art. 24 – bis del dl. 90/2014) che atti interpretativi dell'ANAC (Linee Guida di cui alla determinazione n. 8/2015) che hanno ampliato l'ambito soggettivo di applicazione del PNA, tra le altre, a tutte le società in controllo pubblico
- Alle Società, altri enti di diritto privato in controllo pubblico e enti pubblici economici si applicano le disposizioni della determinazione n. 12 di aggiornamento 2015 del PNA

Struttura dei PTPC da aggiornarsi entro il 31.1.2016



Soggetti interni più chiara configurazione dei compiti e delle responsabilità

Organi di indirizzo e dei vertici amministrativi maggior coinvolgimento nell'elaborazione dei PTPC con individuazione delle relative

sanzioni disciplinari in caso di omessa approvazione del PTPC entro il 31.01.2016

Centralità del RPC che ha poteri di interlocuzione e controllo e a cui devono essere garantiti i flussi informativi per lo svolgimento della

regolare attività di vigilanza

Struttura organizzativa di supporto al RPC adeguata al compito, per qualità del personale e per mezzi tecnici ed economici

Responsabilità in caso di commissione di reati o di violazione delle misure del PTPC da estendersi agli organi di indirizzo, ai referenti

dell'area in cui si è verificato l'evento corruttivo

Referenti del RPC che garantiscano l'attività informativa necessaria all'attività di monitoraggio e di attuazione delle misure del PTPC

Rapporti con i responsabili degli uffici che devono collaborare a tutte le fasi di predisposizione e attuazione del PTPC

Coinvolgimento dei dipendenti mediante la partecipazione al processo di gestione del rischio e con l'obbligo di osservare le misure

Ruolo strategico della formazione che deve riguardare tutti e dovrà essere specialistica e mirata ai soggetti cui si rivolge

Miglioramento del processo di gestione del rischio attraverso:

- a) Analisi del contesto interno ed esterno, da rendere effettiva e da migliorare
- b) Mappatura dei processi su tutta l'attività svolta dalla società non alle sole "aree obbligatorie" ma tutte le aree di rischio
- c) Valutazione del rischio
- d) Trattamento del rischio che deve consistere in misure concrete, sostenibili e verificabili

Principi da valorizzare – Gestione del rischi



- a) Va condotta in modo da realizzare sostanzialmente l'interesse pubblico
- b) È parte integrante del processo decisionale
- c) Va integrata con altri processi di programmazione e gestione in particolare con gli obiettivi dei dirigenti da inserirsi nei PTPC per i responsabili delle unità organizzative, così da collegare gli stessi all'attuazione delle misure di prevenzione o delle azioni propedeutiche
- d) Miglioramento continuo e graduale
- e) Assunzioni di responsabilità per gli organi di indirizzo, i dirigenti e il RPC
- f) Deve tener conto dello specifico contesto interno ed esterno, nonché di quanto già attuato
- g) Processo trasparente e inclusivo, che deve coinvolgere tutti i portatori di interesse interno ed esterno
- h) Prudenza nella valutazione del rischio per evitare sottostima
- i) Valutazione non sulle qualità degli individui ma sulle eventuali disfunzioni a livello organizzativo

Centralità del ruolo del RPC



- a) RPC nominato dall'Amministratore Unico ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. N. 190/2012 e ss.mm.ii. ha un ruolo centrale nella funzione di contrasto alla corruzione e risponde con le sanzioni previste dall'art. 19, co.5, lett. b) del d.l.90/2014 in caso di mancato aggiornamento del PTPC entro la data del 31.1.2016
- b) Risponde anche con sanzioni sul piano disciplinare, oltre che erariale e danno all'immagine a meno che non dimostri di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del piano, di aver fatto il possibile per il coinvolgimento dei referenti e degli organi di indirizzo con scarso riscontro in merito all'attività di monitoraggio dallo stesso effettuata
- c) Nella delibera con cui l'Amministratore Unico individua e nomina il RPC deve essere riconosciuta e regolamentata la posizione di indipendenza dello stesso, come chiarito altresì nella l. 124/2015, al fine di non incorrere in sanzioni in caso di verifica e accertamento da parte dell'ANAC di atto di nomina incoerente con detta finalità
- d) RPC ha altresì, poteri di interlocuzione e controllo sull'attività dei dirigenti e referenti che hanno l'onere, per non incorrere nella sanzione disciplinare, di garantire i regolari flussi informativi per consentirgli l'attività di monitoraggio sull'effettiva attuazione delle misure programmate nel PTPC
- e) RPC per poter svolgere il ruolo di controllo in assoluta indipendenza deve essere dotato di una struttura organizzativa di supporto adeguata, sia per qualità di personale che per mezzi tecnici e strumenti propedeutici all'esercizio delle proprie funzioni.
- f) La struttura di supporto collabora con l'RPC e con i referenti nelle attività di analisi, valutazione e trattazione del rischio per il miglioramento dell'azione amministrativa.

Ruolo degli organi di vertice



La mappatura del processo attraverso:

- ✓ elencazione dei processi o macro – processi
- ✓ individuazione delle responsabilità e delle strutture organizzative che intervengono
- ✓ indicazione dell'origine del processo (input) e del risultato atteso (output);
- ✓ la sequenza delle attività poste in essere: tempi, vincoli, risorse e interrelazioni tra i processi
- ✓ il coinvolgimento dei responsabili delle strutture organizzative.

La valutazione del rischio a mezzo di:

- ✓ Identificazione degli eventi rischiosi acquisendo quante più fonti informative (es. procedimenti disciplinari, segnalazioni, report di uffici di controllo, incontri con i responsabili e con il personale, analisi della mappatura e dei processi);
- ✓ Analisi del rischio al fine di comprendere le cause ed individuare le modalità per prevenirlo e individuazione degli eventi rischiosi più rilevanti e il livello di esposizione al rischio dei processi: quali ad esempio mancanza di controlli; mancanza di trasparenza; eccessiva regolamentazione e scarsa chiarezza della normativa di riferimento; responsabilità prolungata ed eccessiva di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto; scarsa responsabilizzazione interna; inadeguatezza e assenza di competenze del personale addetto ai processi; cattiva diffusione della cultura della legalità; mancata distinzione tra politica e gestione.
- ✓ Ponderazione del rischio per definire le priorità di trattamento

I REFERENTI



I Referenti partecipano con l'RPC a tutte le fasi di predisposizione e di attuazione del PTPC promuovendo la condivisione degli obiettivi e la relativa responsabilizzazione

All'interno del PTPC dovranno essere programmate delle misure in termini di precisi obiettivi da raggiungere da parte di ciascuno dei detti referenti

Incorrono in sanzioni disciplinari ove non adempiono nei termini agli obblighi informativi nei riguardi del RPC per consentire allo stesso il monitoraggio sulle misure da attuare

Partecipano attivamente al processo di autoanalisi organizzativa e di mappatura dei processi, in sede di individuazione e programmazione delle misure di prevenzione e in sede di attuazione delle stesse

Modalità di analisi del rischio - 1



Analisi del contesto esterno

Evidenziare le caratteristiche dell'ambiente in cui la società opera, con riferimento sia ai fattori legati al territorio (es. variabili economiche, presenza di criminalità organizzata, infiltrazioni di tipo mafioso, etc.) sia alle relazioni e alle possibili influenze esterne (variabili culturali e criminologiche e sociali).

Il PTPC deve evidenziare, anche attraverso l'utilizzo di tabelle riepilogative, i dati e i fattori considerati e la connessione con le misure di prevenzione adattate.

Analisi del contesto interno

Evidenziare gli aspetti legati all'organizzazione interna e alla gestione operativa che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo (ad es. sistema di responsabilità, livello di complessità della società, processi decisionali, etc.)

Mappatura dei processi: Organi di indirizzo, struttura organizzativa, ruoli e responsabilità

Mappatura oltre che delle aree c.d."obbligatorie" anche di quelle da definirsi "generali" con alto livello di rischio corruttivo, vale a dirsi:

- **Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio;**
- **Controlli verifiche ispezioni e sanzioni;**
- **Incarichi e nomine;**
- **Affari legali e contenzioso**

Mappatura delle aree di "rischio specifiche" che deve tener conto di eventuali precedenti casi giudiziari ed episodi di corruzione o cattiva gestione, nonché di incontri con portatori esterni di interessi legati all'etica e aree di rischio già identificate da strutture societarie similari

Modalità di analisi del rischio - 2



La mappatura del processo attraverso:

- ✓ elencazione dei processi o macro – processi
- ✓ individuazione delle responsabilità e delle strutture organizzative che intervengono
- ✓ indicazione dell'origine del processo (input) e del risultato atteso (output);
- ✓ la sequenza delle attività poste in essere: tempi, vincoli, risorse e interrelazioni tra i processi
- ✓ il coinvolgimento dei responsabili delle strutture organizzative.

La valutazione del rischio a mezzo di:

- ✓ Identificazione degli eventi rischiosi acquisendo quante più fonti informative (es. procedimenti disciplinari, segnalazioni, report di uffici di controllo, incontri con i responsabili e con il personale, analisi della mappatura e dei processi);
- ✓ Analisi del rischio al fine di comprendere le cause ed individuare le modalità per prevenirlo e individuazione degli eventi rischiosi più rilevanti e il livello di esposizione al rischio dei processi: quali ad esempio mancanza di controlli; mancanza di trasparenza; eccessiva regolamentazione e scarsa chiarezza della normativa di riferimento; responsabilità prolungata ed eccessiva di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto; scarsa responsabilizzazione interna; inadeguatezza e assenza di competenze del personale addetto ai processi; cattiva diffusione della cultura della legalità; mancata distinzione tra politica e gestione.
- ✓ Ponderazione del rischio per definire le priorità di trattamento

Modalità di analisi del rischio – 3

Cause di eventi rischiosi



- a) mancanza di controlli: in fase di analisi andrà verificato se presso l'amministrazione siano già stati predisposti – ma soprattutto efficacemente attuati – strumenti di controllo relativi agli eventi rischiosi;
- b) mancanza di trasparenza;
- c) eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento;
- d) esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto;
- e) scarsa responsabilizzazione interna;
- f) inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi;
- g) inadeguata diffusione della cultura della legalità;
- h) mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione.

Modalità di analisi del rischio – 4

Dati da considerare



- ✓ i dati sui precedenti giudiziari e/o sui procedimenti disciplinari a carico dei dipendenti dell'amministrazione o dell'ente. Possono essere considerate le sentenze passate in giudicato, i procedimenti in corso e i decreti di citazione a giudizio riguardanti i reati contro la PA e il falso e la truffa, con particolare riferimento alle truffe aggravate all'amministrazione (artt. 640 e 640 bis c.p.)
- ✓ i procedimenti aperti per responsabilità amministrativo/contabile (Corte dei Conti);
- ✓ i ricorsi amministrativi in tema di affidamento di contratti pubblici.
- ✓ Tali dati possono essere reperiti dall'Ufficio Legale dell'amministrazione o tramite l'Avvocatura (se presenti all'interno dell'amministrazione), o dall'Ufficio procedimenti disciplinari e dall'Ufficio Approvvigionamenti/Contratti. Si può ricorrere anche alle banche dati on-line già attive e liberamente accessibili (es. Banca dati delle sentenze della Corte dei Conti, banca dati delle sentenze della Corte Suprema di Cassazione);
- ✓ le segnalazioni pervenute, nel cui ambito rientrano certamente quelle ricevute tramite apposite procedure di *whistleblowing*. È opportuno considerare anche quelle trasmesse dall'esterno dell'amministrazione o dell'ente. Altri dati da considerare possono emergere dai reclami e dalle risultanze di indagini di *customer satisfaction* che consentono di indirizzare l'attenzione su fenomeni di cattiva gestione;
- ✓ ulteriori dati in possesso dell'amministrazione (es. rassegne stampa.).

Trattamento del rischio



Le misure di trattamento del rischio adeguatamente progettate, sostenibili e verificabili distinguendo tra:

Misure generali: che si caratterizzano per il fatto di incidere sull'intera amministrazione

Misure specifiche che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

Principali misure (a prescindere se generali o specifiche)

- Misure di controllo;
- Misure di trasparenza;
- Misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento;
- Misure di regolamentazione;
- Misure di semplificazione dell'organizzazione/riduzione dei livelli/riduzione del numero degli uffici;
- Misure di semplificazione di processi/procedimenti;
- Misure di formazione;
- Misure di sensibilizzazione e partecipazione;
- misure di rotazione;
- misure di segnalazione e protezione;
- Misure di disciplina del conflitto di interessi;
- Misure di regolazione dei rapporti con "i rappresentanti di interessi particolari (lobbies)

Contenuto del PTPC - 1



L'identificazione della misura di prevenzione efficaci per la neutralizzazione delle cause del rischio (ad esempio se l'analisi del rischio ha evidenziato che un evento rischioso in un dato processo è favorito dalla carenza dei controlli, la misura di prevenzione dovrà incidere su tale aspetto e potrà essere, ad esempio, l'attivazione di una nuova procedura di controllo o il rafforzamento di quelle già presenti)

Sostenibilità economica e organizzativa delle misure e l'eventuale impossibilità di attuarle va motivata, (come nel caso, ad esempio, dell'impossibilità di effettuare la rotazione dei dirigenti per la presenza di un unico dipendente con tale qualifica)

Adattamento delle misure alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione

Programmazione delle misure indicando per ciascuna:

- La tempistica, con l'indicazione delle fasi per l'attuazione, per consentire il monitoraggio da parte del RPC
- I responsabili, cioè gli uffici destinati all'attuazione della misura, nell'ottica di responsabilizzazione dell'intera struttura
- Gli indicatori di monitoraggio e i valori attesi

Contenuto del PTPC - 2



L'attività di monitoraggio effettuata, da inserire anche nella relazione annuale del RPC

Monitoraggio sull'attuazione delle misure deve essere prevista almeno una verifica infrannuale

Un piano di integrazione e coordinamento delle misure con gli obiettivi organizzativi ed individuali assegnati ai dirigenti da inserire nel PTPC

Risultati del monitoraggio effettuato rispetto alle misure previste nei precedenti PTPC (in caso di misure in corso di attuazione va data evidenza della realizzazione della fase di attuazione prevista, mentre in caso di mancata attuazione va esplicitata la motivazione dello scostamento, oltre alla previsione di una nuova programmazione.)

Valutazione dell'efficacia delle misure

AREA DI RISCHIO DEI CONTRATTI PUBBLICI - MAPPATURA



Scomposizione della mappatura nelle seguenti fasi:

- Programmazione;
- Progettazione;
- Selezione del contraente;
- Verifica aggiudicazione e stipula del contratto
- Esecuzione del contratto
- Rendicontazione del contratto

All'interno di ciascuna fase vanno enucleati i processi e le anomalie significative a titolo esemplificativo: Numero di gare gestite, importo medio dei contratti, numero di procedure negoziate con o senza bando, numero di affidamenti diretti e relative modalità, numero scostamenti rispetto ai tempi di esecuzione definiti nel bando, rispetto degli obblighi di approvvigionamento centralizzato e mediante strumenti elettronici di acquisto, numero di varianti in corso d'opera, numero di proroghe, numero di bandi annullati in autotutela o in sede giurisdizionale, numero di opere incomplete rispetto alle programmate, ricorrenza nelle aggiudicazioni degli stessi operatori

Fase di Programmazione



Collegamento degli obiettivi di performance assegnati agli uffici acquisti e il rispetto delle misure di prevenzione definite per questa particolare area.

Processi e procedimenti rilevanti che devono guardare al reale fabbisogno mediante un'attenta analisi e la redazione ed aggiornamento del Programma triennale per gli appalti

Possibili eventi rischiosi che possono consistere nella definizione di un fabbisogno non rispondente ai criteri di efficienza/efficacia/economicità, ma alla volontà di premiare interessi particolari o nell'abuso delle disposizioni che prevedono la possibilità per i privati di partecipare all'attività di programmazione al fine di avvantaggiarli nelle fasi successive. Intempestiva predisposizione e approvazione degli strumenti di programmazione

Anomalie significative ritardo o mancata approvazione degli strumenti di programmazione, eccessivo ricorso a procedure di urgenza o proroghe contrattuali, reiterazione di piccoli affidamenti aventi il medesimo oggetto, gare aggiudicate ai medesimi soggetti o con un'unica offerta valida.

Indicatori analisi delle procedure affidate senza procedura concorsuale (affidamenti diretti, procedure negoziate senza previa pubblicazione di bando o con bando) riferite alle stesse classi merceologiche di prodotti/servizi.

Possibili misure: motivazione della programmazione, audit interni, programmazione di acquisti e servizi, valutazione nel ricorso ad accordi quadro e verifica di quelli esistenti, controllo periodico e monitoraggio dei tempi programmati anche mediante controlli interni in ordine alle future scadenze contrattuali, individuazione delle priorità, pubblicazioni di report periodici dei contratti prorogati e affidati in via d'urgenza, avvisi di preinformazione.

Fase di Progettazione della gara -1



Processi e procedimenti rilevanti quali definizione di specifiche tecniche; nomina del RUP, individuazione dell'istituto per l'affidamento, individuazione degli elementi essenziali del contratto, scelta della procedura di aggiudicazione, predisposizione di atti e documenti di gara compreso il capitolato, definizione dei criteri di partecipazione, di aggiudicazione e di attribuzione dei punteggi.

Possibili eventi rischiosi quali la nomina di RUP in contiguità con le imprese partecipanti o privi dei requisiti di terzietà e indipendenza, fuga di notizie circa le procedure di gara prima della pubblicazione, attribuzione impropria di vantaggi competitivi con lo strumento della indagine di mercato, elusione delle regole di affidamento degli appalti mediante l'utilizzo di procedure improprie o mediante affidamenti diretti, clausole contrattuali vessatorie per disincentivare la partecipazione, definizione di requisiti di partecipazione alle gare per favorire un'impresa, determinazione impropria dell'importo del contratto, attribuzione di punteggi tecnici per favorire l'esecutore uscente o determinati operatori.

Anomalie significative quali non corretta alternanza del RUP, mancanza o incompletezza della determina a contrarre, previsione di requisiti restrittivi di partecipazione, fissazione di specifiche tecniche discriminatorie, insufficiente stima del valore dell'appalto senza computare tutti i lotti, mancato rispetto dell'obbligo di pubblicazione, non contestualità nell'invio degli inviti, redazione di progetti e capitolati approssimativi, criteri di aggiudicazione discrezionali, utilizzo del OEPV in caso di prodotti o servizi standardizzati.

Indicatori possono consistere nel rapporto tra il numero delle procedure negoziate con o senza previa pubblicazione di bando e di affidamenti diretti sul numero totale delle procedure attivate, un altro indicatore significativo per l'RPC può essere conoscere il numero di procedure aggiudicate con OEPV che ha un più elevato rischio di discrezionalità.

Fase di Progettazione della gara -2



Possibili misure

Rotazione del RUP;

Consultazioni di più operatori e adeguata verbalizzazione;

Motivazione nella determina a contrarre in ordine alla procedura scelta;

Direttive interne/linee guida che standardizzano i criteri selettivi;

Audit su bandi e capitolati per verificare la conformità al bando tipo dell'ANAC;

Dichiarazione di assenza di conflitti di interesse da parte dei soggetti che sottoscrivono gli atti di gara;

Misure di trasparenza volti a garantire la nomina di RP a soggetti professionalmente qualificati;

Avviso che rende pubblica l'intenzione della SA di procedere ad indagini di mercato per la redazione di determinate specifiche tecniche.

Fase di Progettazione della gara 3



Possibili misure riferite alle procedure negoziate, affidamenti diretti, in economia e sottosoglia

- Direttive e circolari che motivano il ricorso a procedure negoziate o ad affidamenti diretti;
- Individuazione nella determina a contrarre dei criteri per la selezione degli operatori economici da invitare;
- Sistemi informatizzati per l'individuazione degli operatori da invitare;
- Linee guida che disciplinano le procedure da seguire anche con riguardo alle sedute di gara e alla determina a contrarre;
- Comunicazione al RPC della presenza di ripetuti affidamenti ai medesimi operatori;
- Possibile accorpamento delle procedure per l'acquisizione di forniture/servizi o per l'affidamento di lavori omogenei;
- Linee guida che precisano quando si può addivenire a procedure di affidamento ex art. 125 del Codice degli appalti;
- Utilizzo di elenchi aperti degli operatori economici.

Fase di selezione del contraente



AIRA

Processi e procedimenti rilevanti mediante l'individuazione di misure concrete per prevenire conflitti di interesse (ad esempio Pubblicazione del bando, fissazione dei termini per la ricezione delle offerte, trattamento e custodia della documentazione di gara, nomina della commissione di gara, gestione delle sedute di gara, verifica dei requisiti di partecipazione, valutazione delle offerte e verifica dell'anomalia, provvisoria, annullamento della gara, gestione di albi di operatori economici.)

Possibili eventi rischiosi che possono riguardare gli attori coinvolti nel tentativo di manipolare le disposizioni dei procedimenti sopra elencati quali (ad esempio nomina di commissari di gara in conflitto di interessi o privi dei requisiti professionali.)

Anomalie significative di una non corretta gestione della procedura, tra cui concessione di proroghe rispetto alla durata prevista nel bando, oppure alto numero di esclusioni o di ricorsi, o non trasparente iter nell'attribuzione dei punteggi tecnici in caso di criterio di aggiudicazione di OEPV.

Indicatori quali il conteggio delle procedure in un definito arco di tempo per le quali si è presentato un unico concorrente o il numero medio delle offerte escluse rispetto alle offerte presentate.

Possibili misure: sistemi di protocollazione delle offerte certi, linee guida per la corretta conservazione della documentazione di gara, elenchi di componenti di commissione in possesso dei requisiti da estrarre a sorteggio, rilascio di precise dichiarazioni di incompatibilità da parte dei membri di commissione, proceduralizzazione della fase di verifica dell'anomalia delle offerte, pubblicazione della modalità di scelta dei membri della commissione sulla base delle proprie specialistiche professionalità.

Fase di verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto



Processi e procedimenti rilevanti sono la verifica dei requisiti ai fini della stipula del contratto, effettuazione delle comunicazioni Ex art. 79 del Codice degli appalti afferenti i mancati inviti, le esclusioni, le aggiudicazioni, la formalizzazione dell'aggiudicazione definitiva e la stipula del contratto;

Possibili eventi rischiosi alterazione ed omissione di controlli al fine di favorire un aggiudicatario privo dei requisiti o per favorire gli operatori economici che seguono in graduatoria; violazione della trasparenza della procedura per evitare o ritardare l'emissione di ricorsi da parte di soggetti esclusi o non aggiudicatari;

Anomalie significative denunce o ricorsi da parte dei concorrenti o dell'aggiudicatario che evidenziano una palese violazione di legge; mancate, inesatte, incomplete comunicazioni ex art. 79 del Codice degli Appalti

Indicatori valutando ad esempio il rapporto tra il numero di operatori economici che risultano aggiudicatari in due anni contigui e il numero totale di soggetti aggiudicatari sempre riferiti ai due anni presi in esame.

Esemplificazione di possibili misure: collegialità nella verifica dei requisiti sotto la responsabilità del dirigente dell'ufficio e di altri Funzionari, nel rispetto del principio di rotazione; Check list sul rispetto degli adempimenti di comunicazione previsti dall'art. 79 del Codice; pubblicazione tempestiva dei risultati di aggiudicazione; formalizzazione e pubblicazione da parte dei funzionari e dirigenti che hanno partecipato alla gestione della procedura di gara di una dichiarazione attestante l'insussistenza di cause di incompatibilità con l'impresa aggiudicataria o con la seconda in graduatoria.

Fase di esecuzione del contratto



Processi e procedimenti rilevanti tra cui approvazione delle modifiche del contratto; autorizzazione al subappalto; ammissione delle varianti; verifiche in corso di esecuzione; verifica delle disposizioni in materia di sicurezza con riferimento al Piano di Sicurezza e Coordinamento o Documento Unico di Valutazione dei rischi (DUVRI); apposizione di riserve; gestione delle controversie; effettuazione di pagamenti in corso di esecuzione;

Possibili eventi rischiosi tra cui mancata verifica dell'effettivo stato avanzamento lavori al fine di applicare le penali; approvazione di modifiche contrattuali; mancata valutazione dell'incidenza del costo della manodopera ai fini della qualificazione come subappalto; Approvazione di riserve generiche; ricorso a sistemi alternativi di risoluzione delle controversie per favorire l'esecutore o il mancato rispetto degli obblighi di tracciabilità dei pagamenti

Anomalie significative: approvazione illogica di variante; concessione di proroghe dei termini di esecuzione; mancata comunicazione delle varianti all'ANAC; contenzioso per la modifica del progetto; ammissione di riserve oltremisura.

Indicatori tra cui rapporto tra il numero di varianti rispetto al numero degli affidamenti; rapporto tra il numero delle proroghe e il numero degli affidamenti.

Esemplificazione di possibili misure: verifica tempi di esecuzione da trasmettersi al RPC; controllo sull'applicazione di penali; istruzione interna che certifichi la legittimità della variante da inviarsi al RPC; verifica del corretto assolvimento di comunicazione delle varianti all'ANAC; verifica di un adeguato flusso di informazioni per consentire al RPC di essere messo al corrente sull'osservanza degli adempimenti in materia di subappalto; controllo sull'andamento del contratto; pubblicazione dei provvedimenti di approvazione delle varianti; pubblicazione delle transazioni, fermo restando l'obbligo di oscurare i dati personali, Relativi al segreto industriale o commerciale.

Rendicontazione del contratto



Processi e procedimenti rilevanti: mappatura del procedimento di nomina del collaudatore, verifica della corretta esecuzione per il rilascio del certificato di collaudo, di verifica di conformità ovvero di regolare esecuzione, nonché le attività di rendicontazione dei lavori in economia.

Possibili eventi rischiosi: mancato controllo, pagamenti ingiustificati o sottratti alla tracciabilità, attribuzione dell'incarico di collaudatore a soggetti compiacenti per acquisire il certificato in assenza dei requisiti; mancata denuncia di difformità e vizi dell'opera

Anomalie significative: emissione di un certificato di regolare esecuzione per prestazioni mai eseguite; mancata acquisizione del CIG ovvero mancata indicazione negli strumenti di pagamento.

Indicatori: verificare quanto i contratti conclusi si siano discostati in termini di tempi di esecuzione e di costi rispetto ai contratti inizialmente aggiudicati; differenza tra il valore finale dell'affidamento risultante dagli atti di collaudo e il relativo valore iniziale e rapportarla poi al valore iniziale oppure sui tempi medi di esecuzione degli affidamenti rapportando il tempo effettivamente impiegato e il tempo previsto da progetto e rapportarla al tempo di conclusione inizialmente previsto.

Esemplificazione di possibili misure: report periodico per la rendicontazione delle procedure di gara espletate con l'indicazione degli elementi rilevanti (importo, tipologia di procedura, numero di partecipanti, esclusi, durata della procedura ecc); per gli affidamenti Diretti report che ne spiegano le ragioni; pubblicazione del report delle procedure di gara sul sito istituzionale; sistemi di controllo per verificare le competenze e la rotazione dei collaudatori

Vigilanza dell'ANAC sui PTPC: Priorità e obiettivi



Trasparenza sul processo di formazione del PTPC

Connessione tra analisi conoscitive e individuazione delle misure: le misure devono essere costruite sulle risultanze

delle analisi effettuate, mettendo in evidenza nel PTPC l'analisi del contesto, la mappatura dei processi la valutazione del rischio

Centralità delle misure di prevenzione che vanno evidenziate nel PTPC e la loro attuazione programmata

Misure e responsabilità degli uffici nel caso di mancata attuazione, detta responsabilità va evidenziata nel PTPC

Monitoraggio sull'effettiva attuazione delle misure, il PTPC dovrà altresì, precisare in che modo l'RPC nella relazione

Annuale darà conto dei risultati del monitoraggio

Valutazione dell'efficacia delle misure adottate già con riferimento alle misure attuate in esecuzione dei PTPC degli anni precedenti

Integrazione tra PTPC e Programma per la trasparenza nel quale devono essere indicati le azioni, i flussi informativi

attivati o da attivare, individuazione dei responsabili preposti a garantire l'attuazione delle misure

Misure di prevenzione e doveri di comportamenti dei dipendenti attraverso l'adozione del codice etico da redigersi

entro la fine del 2016

Contatti



Per informazioni e iscrizioni:

AITRA - Associazione Italiana Trasparenza e Anticorruzione

Sede legale:

Corso Porta Romana, 6

20122 Milano (MI)

E-mail: associazione.aitra@gmail.com



La Convenzione OCSE in materia di corruzione internazionale

Avv. Alessandro Napolitano

Direttore Divisione Contenzioso e Contrattualistica, SACE Spa

Indice

- 
- 1 La Convenzione OCSE – Fonti e recepimento
 - 2 Alcuni stralci significativi della Convenzione
 - 3 Corruzione e danno all'immagine
 - 4 La manleva dell'esportatore
 - 5 L' Action Statement dell'OCSE
 - 6 Effetti dell'azione di contrasto alla corruzione

La Convenzione OCSE e le altre fonti

1. 21.11.1997 – **Convention** on combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions;
2. 21.11.1997 – **Commentaries** on the Convention on combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions;
3. 11.05.2006 - 2006 **Action Statement** on bribery and officially supported export credits;
4. 14.12.2006 - **OECD Council Recommendation** on bribery and officially supported export credit;
5. 25.05.2009 - **Recommendation of the Council on Tax Measures** for further combating bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions;
6. 26.11.2009 - **Recommendation of the Council for further combating bribery** of Foreign Public Officials in International Business Transactions;
7. **OECD Guidelines** for Multinational Enterprises
8. **OECD 2010 Good Practice Guidance** on Internal Controls, Ethics and Compliance

La Convenzione ed il suo recepimento in Italia

1. la Convenzione è stata voluta in particolare dagli U.S.A. per ristabilire un *level playing field* dopo il *Foreign Corrupt Practices Act* del 1977;
2. recepimento in Italia mediante la L. 29 settembre 2000, n. 300:
3. legge complessa e di difficile interpretazione unitaria;
4. ratificate diverse convenzioni in contrasto a crimini transfrontalieri;
5. sollecitazioni della comunità internazionale per adeguamento strumenti di repressione e controllo (ancorati al concetto di sovranità interna);
6. necessità di superare l' "egoismo legislativo" degli stati;
7. introdotto l'art. 322 *bis* nel C.P. (reato di corruzione internazionale);
8. disposizione normativa "etero-formata" e calata nel codice senza opportuni adattamenti.

Ricapitolando...

1. La Convenzione impone agli Stati aderenti di considerare reato il fatto di corrompere funzionari stranieri per ottenere indebiti vantaggi nel commercio internazionale.
2. Sia la Convenzione che le norme penali attuative emanate dall'Italia e dagli altri Stati aderenti non si limitano a perseguire la corruzione dei funzionari di altri Stati membri ma si estendono, senza vincolo di reciprocità, alla corruzione di pubblici ufficiali **di qualsiasi paese del mondo**.
3. Un atto di corruzione - cioè l'offerta, promessa o il pagamento di una somma o di un'altra utilità non dovuta, anche in natura – è quindi un reato perseguibile in Italia, indipendentemente dalla cittadinanza del funzionario corrotto e l'organizzazione statale o internazionale cui appartiene.
4. La Convenzione mira anche ad una efficacia **preventiva** e **dissuasiva** a sostegno delle imprese in quanto:
 - **Prevenzione** = sollecita le imprese operanti su mercati internazionali ad astenersi dal porre in essere, nei Paesi in cui operano, pratiche corruttive;
 - **Dissuasione** = consente alle imprese di resistere meglio a richieste illecite, invocando il divieto, ora penalmente sanzionato in tutti i Paesi industrializzati di origine, di pagare somme di denaro o altre utilità non dovute.



Alcuni stralci significativi della Convenzione

- Art. 1: *Each Party shall take such measures as may be necessary to establish that it is a criminal offence under its law for any person intentionally to offer, promise or give any undue pecuniary or other advantage, whether directly or through intermediaries, to a foreign public official, for that official or for a third party, in order that the official act or refrain from acting in relation to the performance of official duties, in order to obtain or retain business or other improper advantage in the conduct of international business.*
- Art. 2: *Each Party shall take such measures as may be necessary, in accordance with its legal principles, to establish the liability of legal persons for the bribery of a foreign public official.*



Alcuni stralci significativi della Convenzione (II)

*Art. 3 - Sanctions - The bribery of a foreign public official shall be punishable by **effective, proportionate and dissuasive criminal penalties** (...)*

- *Each Party shall take such measures as may be necessary to provide that the bribe and the proceeds of the bribery of a foreign public official, or property the value of which corresponds to that of such proceeds, are subject to **seizure and confiscation** (...)*
- *Each Party shall consider the imposition of **additional civil or administrative sanctions** upon a person subject to sanctions for the bribery of a foreign public official.*

*Article 12 - Monitoring and Follow-up - The Parties shall co-operate in carrying out **a program of systematic follow-up** to monitor and promote the full implementation of this Convention. Unless otherwise decided by consensus of the Parties, **this shall be done in the framework of the OECD Working Group on Bribery** in International Business Transactions (...)*



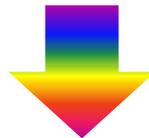
Una precisazione importante...

1. Il Commentario della Convenzione (art. 1°4) specifica che il reato sussiste anche se :

"l'impresa ha presentato la migliore offerta o se avesse comunque potuto comunque ottenere in modo legale l'appalto"

con ciò valorizzando non tanto la dimensione "causale" dell'atto corruttivo rispetto a singoli atti d'ufficio, quanto piuttosto la violazione della libera concorrenza nell'attività economica svolta all'estero, nella forma della perdita di uguali *chances* per tutti i *competitor* internazionali.

Oggetto della tutela della normativa sulla corruzione internazionale



Libera concorrenza nel commercio con l'estero.

Corruzione e danno all'immagine

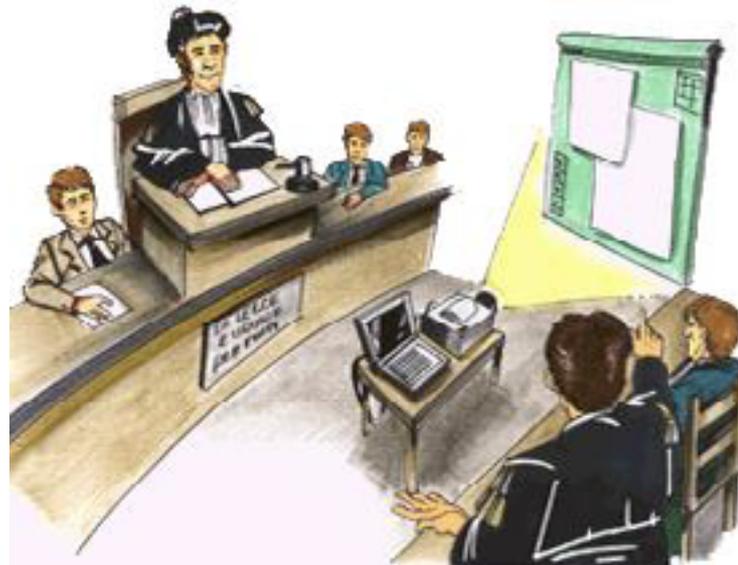
- La Convenzione e l'*Action Statement* dell'OCSE non pongono obblighi a carico delle ECAs nell'apprestare, a propria tutela, dichiarazioni di manleva e/o altre garanzie da parte di esportatori e/o richiedenti il sostegno in relazione ad eventuali danni subiti a causa dei loro reati;
- E' tuttavia opportuno - per tutelare la posizione *dell'export credit agency* - stipulare specifici accordi di manleva che, tra l'altro, pongono a carico dell'Esportatore l'obbligo contrattuale di rispettare la normativa anti-corruzione per raggiungere due obiettivi :
 - **disporre di un'azione di responsabilità contrattuale** per il risarcimento dei danni patrimoniali / d'immagine subiti per fatti penalmente rilevanti dell'Esportatore;
 - **separare la posizione giuridica dell'ECA da quella dell'Esportatore**, ciò tramite un contratto volto a chiarirne i distinti interessi.

Cosa succede in assenza di manleva ?

- SACE ha comunque facoltà di agire in via di responsabilità pre-contrattuale verso l'Esportatore per false dichiarazioni.
- Azione di illecito civile paragonabile alla responsabilità extra-contrattuale ex art. 2043 c.c.
- Sussistono significative differenze con una azione di natura contrattuale, tra cui in particolare:
 - **ONERE DELLA PROVA:** se per un'azione contrattuale, SACE sarebbe tenuta a dimostrare solamente l'esistenza dell'obbligazione ed il suo inadempimento (con prova contraria a carico dell'Esportatore), in un'azione pre-contrattuale dovremmo dimostrare il fatto materiale, il danno subito e, soprattutto, il nesso di causalità;
 - **MISURA DEL RISARCIMENTO:** nella responsabilità pre-contrattuale è limitato al solo "interesse negativo", vale a dire ai danni che si sarebbero evitati non avviando le trattative pre-contrattuali;
 - **PRESCRIZIONE:** per l'azione contrattuale, il termine è doppio (10 anni anziché 5).

Perché è preferibile l'azione contrattuale ?

E' soprattutto l'inversione dell'onere della prova a consigliare la contrattualizzazione degli obblighi dell'esportatore mediante la stipula dell'Accordo, risultando pressoché impossibile, visti anche i rapporti talvolta (solamente) indiretti di SACE con l'Esportatore, disporre degli elementi che ci consentirebbero di assolvere il gravoso onere della prova (per ottenere poi risarcimenti limitati).



Perché separare la nostra posizione giuridica dall'esportatore ?

- In sede OCSE è stato talvolta contestato all'Italia il coinvolgimento in operazioni viziate da corruzione internazionale;
- Per SACE, siamo stati chiamati a fornire delucidazioni su specifiche operazioni;
- In entrambi i casi - oltre alle dichiarazioni previste sul modulo di domanda - l'aver preventivamente sottoscritto accordi di manleva (in tempi non sospetti) ci ha consentito di prendere le opportune distanze da esportatori coinvolti in inchieste di corruzione internazionale;
- L'accordo di manleva crea in capo all'Esportatore ulteriori sanzioni civili (risarcimento dei danni di SACE) in aggiunta al rischio penale, nel rispetto degli scopi dell'Art. 3 della Convenzione;
- Su queste posizioni abbiamo richiesto (ed ottenuto) la rettifica dei riferimenti alla posizione di SACE nella documentazione ufficiale dell'OCSE per il tramite della Rappresentanza Permanente dell'Italia.

L' ACTION STATEMENT DELL'OCSE (1)

- The OECD Action Statement recommends that Members take appropriate measures to deter bribery in international business transactions benefiting from official export credit support, in accordance with the legal system of each member country and the character of the export credit and not prejudicial to the rights of any parties not responsible for the illegal payments, including:

L' ACTION STATEMENT DELL'OCSE (2)

- d) Requiring exporters and, where appropriate, applicants, to disclose whether they or anyone acting on their behalf in connection with the transaction are currently under charge in a national court or, within a five-year period preceding the application, have been convicted in a national court or been subject to equivalent national administrative measures for violation of laws against bribery of foreign public officials of any country.
- e) Requiring that exporters and, where appropriate, applicants, disclose, upon demand:
 - (i) the identity of persons acting on their behalf in connection with the transaction, and
 - (ii) the amount and purpose of commissions and fees paid, or agreed to be paid, to such persons.
- f) Undertaking enhanced due diligence if:
 - (i) the exporters and, where appropriate, applicants, appear on the publicly available debarment lists of one of the international financial institutions referred to in c) above; or
 - (ii) the Member becomes aware that exporters and, where appropriate, applicants or anyone acting on their behalf in connection with the transaction, are currently under charge in a national court, or, within a five-year period preceding the application, has been convicted in a national court or been subject to equivalent national administrative measures for violation of laws against bribery of foreign public officials of any country; or
 - (iii) the Member has reason to believe that bribery may be involved in the transaction.

L' ACTION STATEMENT DELL'OCSE (3)

- g) In case of a conviction in a national court or equivalent national administrative measures for violation of laws against bribery of foreign public officials of any country within a five-year period, verifying whether appropriate internal corrective and preventive measures have been taken, maintained and documented.
- h) Developing and implementing procedures to disclose to their law enforcement authorities instances of credible evidence of bribery in the case that such procedures do not already exist.
- i) If there is credible evidence at any time that bribery was involved in the award or execution of the export contract, informing their law enforcement authorities promptly.
- j) If, before credit, cover or other support has been approved, there is credible evidence that bribery was involved in the award or execution of the export contract, suspending approval of the application during the enhanced due diligence process. If the enhanced due diligence concludes that bribery was involved in the transaction, the Member shall refuse to approve credit, cover or other support.
- k) If, after credit, cover or other support has been approved bribery has been proven, taking appropriate action, such as denial of payment, indemnification, or refund of sums provided.

Appropriate misure di deterrenza per la corruzione internazionale

- Informing exporters / applicants about international bribery's legal consequences;
- Prior checks on exporters / applicants in publicly available debarment lists;
- Request exporters / applicants specific undertaking / declarations / disclosures in case of management's prior charges;
- In case of prior charges, enhance due diligence controls;
- In case of prior conviction, verify appropriate internal corrective and preventive measures;
- Implementation of procedures to disclose to law enforcement authorities instances of "*credible evidence of bribery*";
- In case of "*credible evidence*", refuse public support



ESTRATTO DAL TRANSPARENCY INTERNATIONAL 2014 REPORT

1. *Fifteen years after the Convention entered into force, there are still 22 countries with Little or No Enforcement and eight countries with only Limited Enforcement.*
2. *As a result, the Convention's fundamental goal of creating a corruption-free level playing field for global trade is still far from being achieved.*
3. *The Convention will not reach this goal until the parties with lagging enforcement meet their commitments under the Convention.*
4. *Foreign bribery is not an abstract phenomenon; it has damaging consequences in the form of contracts not going to the best qualified suppliers, prices often being inflated to cover bribe payments, environmental requirements not being enforced and taxes not being collected.*

GLI EFFETTI DERIVANTI DALL'AZIONE DI CONTRASTO ALLA CORRUZIONE INTERNAZIONALE NEI DATI DEL WORKING GROUP DELL'OCSE

Highlights from the Working Group on Bribery Enforcement

- *333 individuals and 111 entities have been sanctioned under criminal proceedings for foreign bribery in 17 Parties between the time the Convention entered into force in 1999 and the end of 2013.*
- *At least 87 of the sanctioned individuals were sentenced to prison for foreign bribery.*
- *At least 98 individuals and 132 entities have been sanctioned in criminal, administrative and civil cases for other offences related to foreign bribery, such as money-laundering or accounting, in 7 Parties.*
- *Approximately 390 investigations are ongoing in 24 Parties to the Anti-Bribery Convention. Prosecutions are ongoing against 130 individuals and 12 entities in 11 Parties for offences under the Convention.*

Il nostro impegno costante è compiere ogni possibile sforzo nell'applicare tutti i rimedi esistenti contro la corruzione internazionale, ciò nei confronti di tutti i soggetti che - a vario titolo – sono coinvolti in operazioni di credito all'esportazione.



Avete domande ?

Grazie per l'attenzione !

Avv. Alessandro Napolitano

tel +39 06 6736260 - fax +39 06 67994712

Mob. +39 335 1996043

e_mail: a.napolitano@sace.it



GLI SPECIFICI PRESIDI DI CONTROLLO CONNESSI ALLE CONSULENZE

Avv. Agostino Nuzzolo
Direttore Affari
Legali Societari Fiscali
e Compliance



Italcementi Group: le principali società

U.S.A. e CANADA

ESSROC
ESSROC SAN JUAN
CIMENT QUEBEC (JV 50%)
ESSROC READY MIX

SPAGNA

FYM

MAROCCO

CIMENTS DU MAROC
BETOMAR
ITALGEN MAROC

MAURITANIA

MAFCI

GAMBIA

GACEM

FRANCIA

CIMENTS FRANÇAIS
CIMENTS CALCIA
UNIBETON
GSM

BELGIO

CCB

ITALIA

ITALCEMENTI
CALCESTRUZZI
CTG
ITALGEN

SIRIA *

CINA *

BULGARIA

DEVNYA CEMENT

KAZAKISTAN

SHYMKENTCEMENT
BETONATA

KUWAIT

HILAL CEMENT
AL MAHALIYA

INDIA

ZUARI CEMENT

TAILANDIA

JALAPRATHAN CEMENT
ASIA CEMENT
JALAPRATHAN CONCRETE

SRI LANKA

SINGHA CEMENT

CIPRO *

VASSILIKO CEMENT

EGITTO

SUEZ CEMENT GROUP OF COMPANIES
RMB
ITALGEN MISR

GRECIA

HALYPS CEMENT
ET BETON

ALBANIA

EUROTECH CEMENT

ARABIA SAUDITA

ICC

* Presenza del Gruppo nei CdA di società locali

I temi di oggi

- Cosa occorre all'interno dell'azienda per prevenire i fatti di corruzione?
- Cosa sono e quale ruolo per i *compliance programme*?
- L'esperienza del Gruppo Italcementi nella gestione delle terze parti:
 - Intermediari e consulenti
 - Sponsorizzazioni e Donazioni
 - Clienti e Fornitori (inclusi gli appaltatori)

Alcune assunzioni iniziali

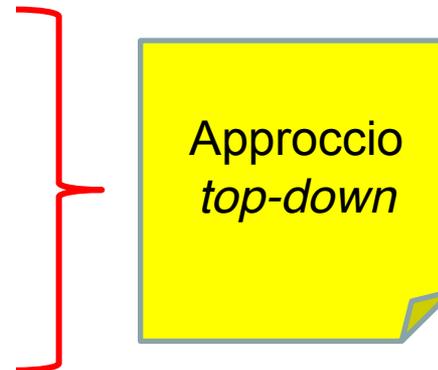
- Complessità organizzativa e corruzione: l'utilità della *governance* è direttamente proporzionale alla complessità aziendale
 - Inutile prevenire se il proprietario dell'azienda vuole corrompere
- In un'organizzazione complessa, di norma, chi corrompe non ha un diretto ed univoco beneficio dalla corruzione
 - Messaggi chiari ed univoci dal livello alto aziendale (*BoD*, *Chairman*, *CEO*, *COO*)
- In un'organizzazione complessa, chi corrompe non è disposto ad utilizzare le proprie disponibilità personali
 - Controllo stringente sui movimenti finanziari e integrazione con *tax* e contabilità
- Necessità di applicazione duratura nel tempo e monitoraggio
 - Costante presidio operativo e strutture dedicate e con poteri adeguati
- Necessità di una visione generale e di un approccio multifunzionale
- Continua verifica delle sinergie tra i diversi programmi in essere

Leadership and commitment

- Coinvolgimento diretto e *sponsorship* del CEO di Gruppo
- Informazione e coordinamento costante con il Comitato di Controllo Interno di Gruppo
- *Reporting* periodico al CdA della Capogruppo ed a quello delle filiali
- **Impegni chiari e forti verso l'esterno**
 - Partecipazione al Global Compact
 - Consolidata presenza nel *World Business Council for Sustainable Development* anche attraverso l'adesione delle *Subsidiaries* ai network regionali
 - Costante impegno nella ricerca della quotazione agli indici di sostenibilità
- **Impegni chiari e forti verso l'interno**
 - Approccio concreto al *risk management* e alla *corporate governance*, nonché ricerca di livelli standard all'interno del Gruppo
 - Funzioni dedicate, progettualità e monitoraggio

Approccio integrato (231/compliance)

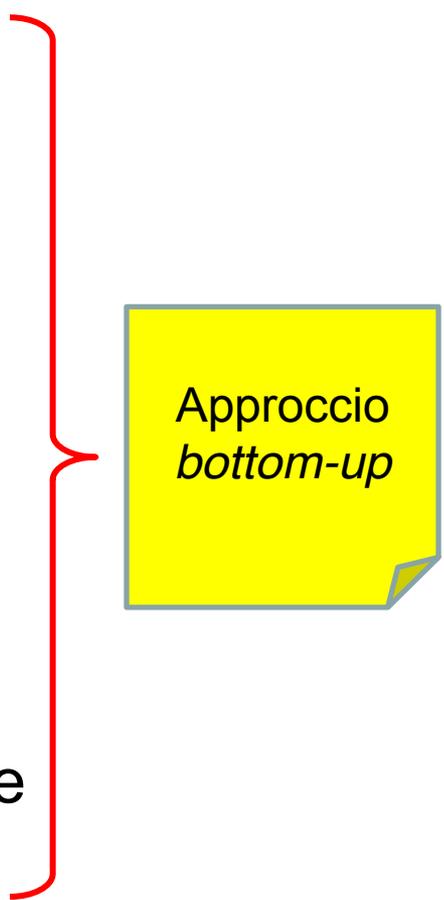
- Il processo più seguito nella predisposizione di un modello 231 è quello di:
 - Analisi dei rischi per reato
 - Individuazione presidi
 - Verifica situazione esistente
 - Azioni di rimedio



Approccio integrato (231/compliance)

Un percorso alternativo può essere:

- Analisi dei processi aziendali (indipendente dalla legal entity)
- Individuazione dei rischi complessivi associati (sia per reati 231 che per altro)
- Individuazione dei cluster di attori su processo
- Azioni di rimedio su singolo processo e cluster di attori
- Creazione di un tool informatico che mette in relazione processi, attori e rimedi



Approccio
bottom-up

Approccio integrato (231/compliance)

Database con obiettivo di:

- Associare tutte le procedure ed i controlli rispetto ad ogni singolo processo aziendale
- Assegnare ad ogni responsabile di processo le attività ed i controlli richiesti indipendente da dove origina l'esigenza
- Facilitare la conoscenza da parte dei responsabili di processo di tutte le procedure e controlli associati al suo ruolo e dei rischi connessi alla loro funzione
- Avere tutte le info per tutte le società del gruppo in un unico database
- Migliorare le azioni di training
- Disporre di *instant* reporting con differenti "*views*"

IT Tool – "Model"

- 1. Model vs reporting:** the first page allow the user to choose between the Model or ad hoc reporting. In this section we analyze the functionality of the "model " section
- 2. Select the Model:** when selecting Model the Tool requests what Company of the Group the user wants to analyze
- 3. Create the Model:** upon the selection of the company, using the button "create report", the Model is generated automatically and is available for consultation



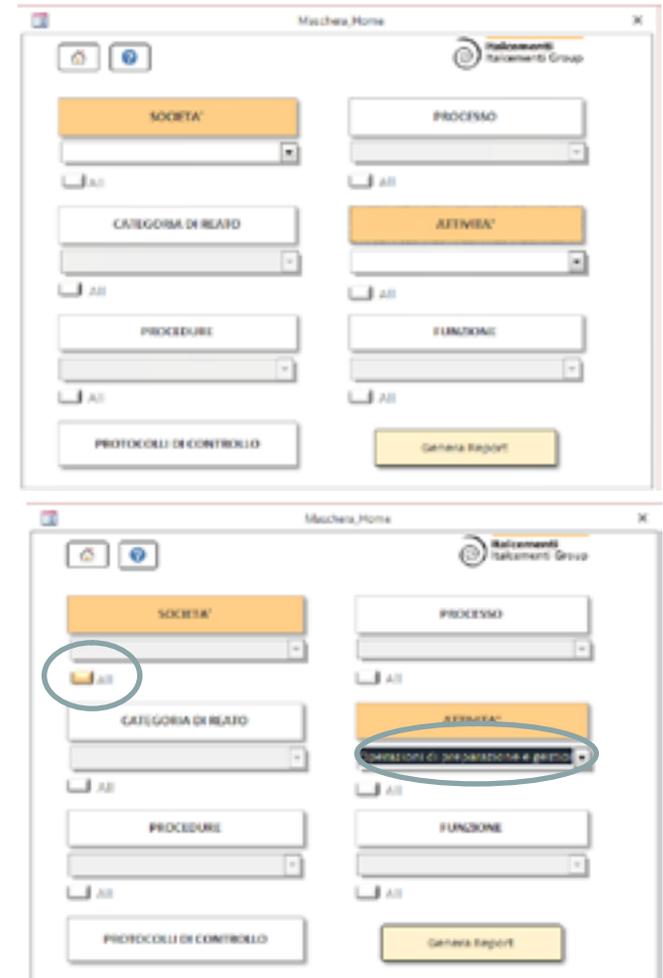
IT Tool – "Reporting"

- 1. Model vs reporting:** the first page allow the user to choose between the Model or ad hoc reporting. In this section we analyze the functionality of the "reporting" section
- 2. Select the variable:** when selecting Reporting the Tool provides different choice of variable to select:
 - Company
 - Crime category
 - Process
 - Activity
 - Procedure
 - Function
 - Controls



IT Tool – "Reporting"

- 3. Select the variable:** the user can select the different variables based on the needs. When a variable is selected it becomes orange
- 4. Select the scope to analyze:** the user has two options. Select "all" to analyze the entire scope of one variable (e.g. when selecting "all" in the variable "company" means all the Group) or select a specific variable



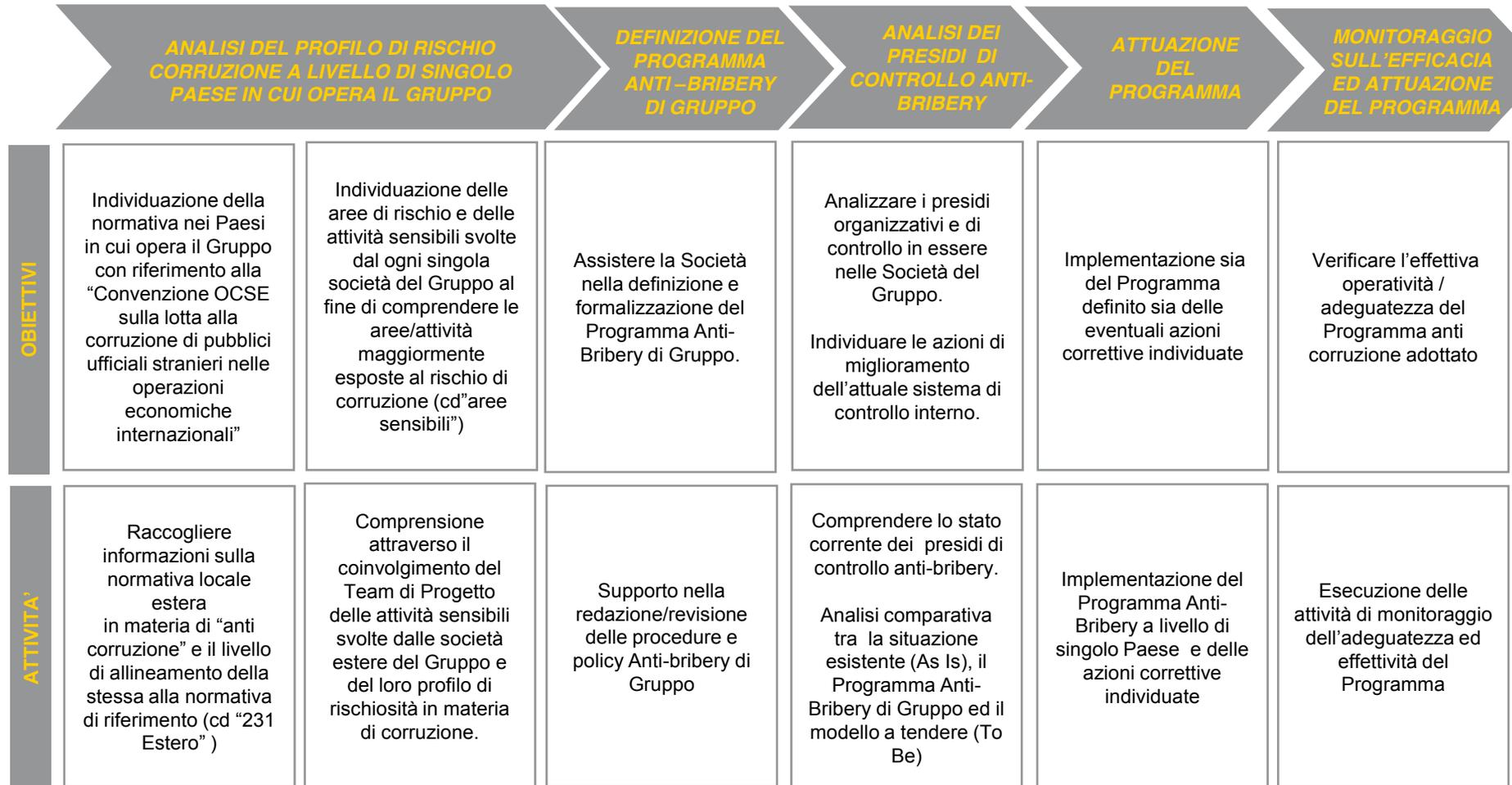
IT Tool – "Reporting"

The main combination available for the users are:

- Company + Process
- Company + Activities
- Function + Activities
- Activities + Procedures
- Process + Procedure
- Function + Procedure
- Company + Crime Category
- Company + Process + Activities
- Process + Activities + Procedure
- Company + Activities + Crime Category
- Company + Process + Crime Category
- Activities + Procedure + Controls
- Function + Procedure + Controls
- Company + Process + Activities + Crime Category
- Function + Activities + Procedures + Controls

Further variables and reporting can be easily made available to users based on specific needs

L'Antibribery Programme del Gruppo Italcementi



Aree di intervento del Programma

Rapporti con la PA

Attività interne a rischio
corruzione

Processi interni con
funzione di prevenzione

Interazione con pubblici
ufficiali

Sponsorizzazioni

Procedure in materia di
Transfer pricing e costi
black list

Ispezioni da parte di
Autorità Pubbliche

Donazioni

HR Policies e Expatriates

Rimborsi spese e servizi
di ospitalità per PU

Consulenze, intermediari
e partnership industriali

Procedure contabili e
finanziarie

Facilitation Payments

Operazioni straordinarie
e progetti internazionali

Procedura segnalazione
fatti illeciti

Contributi politici

Acquisti e vendite e
corruzione privata

Consulenti e Intermediari: definizioni

- ✓ **Intermediario:** è un individuo o una società indipendente che Italcementi intende ingaggiare per: (i) promuovere i propri interessi commerciali rispetto a una transazione/progetto; (ii) facilitare la stipula e/o l'esecuzione di contratti con terzi; (iii) mettere in contatto/presentare Italcementi a uno o più terzi allo scopo di acquisire/generare o conservare un affare
- ✓ **Consulente:** è un individuo o un professionista o una società che consiglia e assiste il proprio cliente nell'esecuzione di attività o fornisce informazioni e opinioni che possono creare valore aggiunto e sostenere le decisioni di business

Consulenti e Intermediari: obiettivi

- a) Creare la necessaria sinergia con il programma anti-corrruzione del gruppo e con i principi, anche organizzativi, previsti dal modello di org. e contr. (ricostruire il processo decisionale di acquisto e segregare i poteri)
- b) Verificare delle modalità di affidamento: attenzione e consulenze collegate a procedure pubbliche
- c) Verificare l'esistenza e la congruità del corrispettivo: costi standard and benchmark
- d) Far sì che il processo di acquisto trovi evidenza e tracciabilità nel sistema SAP
- e) Consentire alla Direzione aziendale che effettua il pagamento di poter controllare la rispondenza di questo alla richiesta di acquisto, la corretta allocazione dello speso sul centro di costo della Direzione/Funzione richiedente e l'eventuale sforamento rispetto al budget assegnato

Consulenti e Intermediari: elementi qualificanti

- Qualifica preventiva dei potenziali candidati su reputazione, competenza, esperienze e qualifiche tecnico-professionali, rapporti anche indiretti con Funzionari pubblici;
- Tracciabilità del processo di selezione, valutazione e scelta (Obbligo motivazione utilizzo intermediario e tracciabilità; scopo del servizio chiaro e veritiero.....)
- Tracciabilità del processo di acquisto del servizio in SAP
- Pagamento solo attraverso bonifici bancari ed in corrispondenza del processo SAP
- Contratto scritto obbligatorio con clausole anticorruzione
- Elenco comportamenti vietati e situazioni a rischio (“warning indicators”)
- Nomina approvata da uno/due livelli superiori al richiedente

Consulenti e Intermediari: “warning indicators” (1/2)

- Il consulente/intermediario viene selezionato perché ha, o può creare, accordi o legami particolari con Funzionari Pubblici o soggetti coinvolti nel processo decisionale della Pubblica Amministrazione
- L'intermediario/consulente è stato suggerito da un Funzionario Pubblico (o da una terza parte)
- L'intermediario/consulente è correttamente registrato, ma non svolge di fatto alcuna attività, ha uno staff e/o una sede d'affari non adeguati o fittizi
- L'intermediario/consulente non ha esperienza (o ne ha scarsa) in relazione all'importanza dei servizi contrattuali richiesti
- L'Intermediario/Consulente non sottoscrive il Questionario di valutazione etica ovvero segnala l'esistenza di condanne penali per reati gravi
- L'intermediario/consulente solleva obiezioni circa l'impegno di conformarsi alle normative anti-corrruzione e/o si rifiuta di aderire alla Policy anti-corrruzione di Italcementi
- L'intermediario/consulente fornisce informazioni e documentazioni falsi o gravemente inesatti

Consulenti e Intermediari: “warning indicators” (2/2)

- L'intermediario/consulente o alcuno dei suoi Titolari è un Funzionario Pubblico o un Familiare di questi, oppure intrattiene rapporti con Funzionari Pubblici o loro Familiari, tali da poter illecitamente o impropriamente influenzare
- L'intermediario/consulente richiede considerevoli somme di denaro, che sono inusuali, o pagamenti che sembrano eccessivi e non ragionevoli in relazione ai servizi richiesti o sproporzionati rispetto alle normali condizioni di mercato
- L'intermediario/consulente richiede pagamenti in contanti, modalità di pagamento insolite, pagamenti a una persona fisica o a un soggetto diverso dallo stesso intermediario/consulente, accredito su un conto corrente bancario intestato ad altri o su conti anonimi, pagamento in un Paese che non è il paese in cui l'intermediario/consulente è registrato o in cui lo stesso è residente, o pagamento in un Paese che non è il paese in cui vengono resi i servizi
- L'intermediario/consulente ha l'ufficio o qualsiasi altra registrazione commerciale in giurisdizioni considerate paradisi fiscali, così come definiti dall'OCSE, e/o in Paesi inseriti nelle liste nere ai fini fiscali da parte delle autorità locali dei Paesi in cui Italcementi opera

Consulenti e Intermediari: soglie di controllo

- Soglie per due diligence etica: Europa, obbligatoria sopra 5.000 Euro
- Soglie per approvazione dell'ordine (Italia):
 - CEO/presidente/DG (a seconda dei riporti gerarchici):
 - Per le Direzioni che non dispongono di procura
 - In presenza di spese fuori budget
 - Comunque quando l'importo della consulenza è superiore a 20.000 Euro per singola transazione o 60.000 Euro sul progressivo annuo per stesso consulente
 - Direttore: in tutti gli altri casi
- Controllo intermedio da parte di HR che controfirma ordine
- Autorizzazione pagamento fatture: doppia firma obbligatoria all'interno della stessa Direzione per fatture che superano un determinato importo (in Italia, sopra 10.000 Euro).

Consulenti e Intermediari: previsioni contrattuali (per proced. pubblici)

- Diritto di risoluzione/recesso in caso di comportamento corruttivo, oltre a ricevere il ristoro dei danni
- Diritto di controllare e valutare, con verifiche e accesso a documentazione, il comportamento dell'intermediario/consulente
- Divieto di cedere il contratto a terzi senza previo consenso scritto
- Obbligo di comunicare qualsiasi richiesta illecita di Funzionari Pubblici o terzi a scopo di corruzione
- Dichiarazioni e garanzie con cui Intermediario/Consulente si impegna a:
 - Non pagare tangenti, e rispettare i principi etici di Italcementi
 - Non cedere la remunerazione, in tutto o in parte, a un Funzionario Pubblico o a una parte politica, a scopo di corruzione o per influenzare illecitamente decisioni, o alla controparte con cui Italcementi desidera concludere un affare
 - Registrare la remunerazione nei propri libri
- Pagamento effettuato mediante strumenti tracciabili ed esclusivamente sul conto bancario dell'intermediario/consulente

Donazioni e Sponsorizzazioni

Regole comuni:

- Basate su motivazioni lecite, oggettive, chiare e trasparenti
- Preventiva due diligence etica del beneficiario
- Fatte in accordo con il budget e debitamente autorizzate dal Management, assicurando segregation
- Sempre documentate per iscritto (contratto o scambio di lettere) con specifiche previsioni per assicurare adeguata trasparenza e tutela (soprattutto se sono emerse red flags nel processo di due diligence)
- Pagamento tramite bonifico bancario, mai in contante, direttamente dalla società sul conto del beneficiario
- Registrazione dei pagamenti e della documentazione
- Per le donazioni: monitoraggio sull'uso della donazione e sulle modalità di individuazione dell'ente

Sponsorizzazioni: “warning indicators”

Oltre a quelle menzionate per Intermediari e consulenti

- L’Ente non dispone di tutte le necessarie autorizzazioni di legge per svolgere la propria attività
- L’evento sponsorizzato è promosso da una Pubblica Amministrazione, o un ente/società da questa controllato/a
- L’Ente è controllato da un ente di natura pubblicistica o dalla Pubblica Amministrazione in generale
- L’Ente, se una società, ha improvvisamente modificato la propria struttura (ad esempio, dimensioni, forma societaria, struttura dei titolari), ovvero il proprio settore di attività, senza una apparente giustificazione
- L’Ente non realizza l’evento direttamente, ma attraverso uno o più terzi, siano essi società o singoli individui, fuori dalla sua organizzazione
- L’Ente sembra non avere alcun rapporto con istituti di credito
- L’Ente o alcuno dei suoi Titolari chiede senza motivazione che il rapporto contrattuale e la sua identità siano mantenuti segreti

I controlli sull'affidamento degli incarichi e sull'effettività delle prestazioni

- **Selezione ed affidamento:**
 - A cura del fruitore o di terzi?
 - Utilizzo e-procurement?
 - Se a cura del fruitore: tracciabilità e approvazione a cura livello N-1 e parere di altre strutture aziendali
- **Controllo documentale:**
 - Ordine all'interno del gestionale contabile o eccezione?
 - Se eccezione, prevedere che non si pagano fatture se non vi è copia dell'ordine firmato
 - I senza ordine: casi limitati e rigorosamente regolati (doppia firma su fattura)
- **Controllo operativo:**
 - Beni e servizi
 - Esistenza e qualità
 - Solidarietà (dipendenti appaltatore)

Clienti e Fornitori: obiettivi

- Prevenire il rischio di infiltrazioni da parte della criminalità organizzata, eliminando/riducendo il rischio di contiguità o agevolazione, anche involontaria
- Eliminare conflitti di interesse
- Rafforzare i controllo interni, la tracciabilità delle operazioni, la segregazione dei poteri, il reporting alle funzioni di controllo e di vigilanza interni, il controllo legale su contratti sensibili (per natura o importo)

Come:

- Individuazione aree ed attività sensibili e potenziamento dei presidi di controllo interni (regole, procedure, responsabilità)
- Qualifica etica dei partners e gestione indici di attenzione
- Potenziamento doveri d'informazione su fatti criminali ed incentivazione segnalazioni fatti illeciti

Clienti e Fornitori: qualifica etica ed indici di attenzione

- Notizie su Procedimenti per l'applicazione di misure di prevenzione antimafia, misure cautelari coercitive per reati di mafia e contigui, sentenza di condanna, ancorché non definitiva, per reati di mafia e contigui, misure cautelari e sentenza di condanna, ancorché non definitiva, nei confronti di enti, ai sensi del d. lgs. n. 231 del 2001, per reati di mafia e contigui
- Cambiamenti improvvisi degli organi societari o del settore di attività ovvero delle dimensioni e del patrimonio aziendali, privi di apparente giustificazione economica e commerciale
- Imprese od enti che risultino privi di rapporti con aziende di credito
- Intervento, nelle trattative commerciali, di persone od enti privi di legittimazione ad interloquire nelle trattative medesime
- Mancata esibizione di documenti comprovanti l'iscrizione ad albi o ordini, nonché del certificato antimafia
- Trasferimenti degli *asset* aziendali da un'impresa ad un'altra, comunque riconducibili agli stessi beneficiari o interessati

Clients and Suppliers: ethical qualification and awareness instruments

- Self-declaration signed regarding the absence of convictions and the possession of all necessary authorizations
- The chamber of commerce records and the reclassified balance sheet
- The chamber of commerce records
- Other bank data and analysis of open sources
- Authorizations, where prescribed for the performance of a data activity (for example, inert waste)
- Registration in registers, where provided for specific activities (for example, transporters)
- Other documents in fiscal, contributory and environmental matters
- Legality protocols with Prefectures (and other stakeholders)
- White List
- Legality Rating

Clients and Suppliers: ethical qualification and measures of corporate committees

- Reduction or temporary suspension of purchases/sales
- Update every six months of the anti-money laundering certificate
- Constant monitoring of changes in the company and of the corporate organs
- Request for information on developments of any judicial proceedings - always that they concern crimes suitable to undermine professional reliability - that involve the company, the shareholders, the administrators or the directors
- *Audit* and other informative deepening
- Definitive interruption of the commercial relationship
- In particularly delicate cases, reporting to the *Organismo di Vigilanza* and to the *competent Authorities*



**LA PREVENZIONE DEI FENOMENI CORRUTTIVI NELLE
SOCIETÀ PRIVATE ATTRAVERSO L'APPLICAZIONE
DEL DLGS. N. 231/01 E DEI PROTOCOLLI AZIENDALI**

*A. Parrella, Responsabile Legale, Affari Societari e
Compliance, Group General Counsel*

Milano, 20 novembre 2015

 **FINMECCANICA**



L'ESPERIENZA DEL GRUPPO FINMECCANICA

L'immagine di un gruppo o di un'impresa può essere facilmente lesa a causa del coinvolgimento delle società o di loro amministratori/dirigenti in indagini penali, soprattutto quando l'accusa riguarda condotte corruttive, con conseguente perdita di reputazione nelle competizioni internazionali.

L'esperienza del Gruppo Finmeccanica è, da questo punto di vista, particolarmente significativa: il caso del contratto per la vendita di elicotteri AW101 al Governo indiano dimostra quanto grave sia il coinvolgimento in indagini penali per l'immagine della società con immediate ripercussioni sul *business* operativo.

- ✦ Escussione delle fidejussioni rilasciate dalla società per circa €mil. 200;
- ✦ *Termination* del contratto (del valore di oltre €mil. 500);
- ✦ Rischio *Blacklisting*;
- ✦ Mancati incassi.



IL SISTEMA DI PREVENZIONE DEL RISCHIO CORRUZIONE

Finmeccanica, in conformità alle normative di riferimento e in linea con le più elevate *best practice* di settore, ha adottato e implementato specifici presidi di controllo interno volti a prevenire il rischio di eventuali pratiche corruttive poste in essere «nell'interesse o a vantaggio» della società ovvero in danno alla stessa



Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01

Direttiva Anti-corruzione

Codice Anticorruzione del Gruppo Finmeccanica

Organo di Coordinamento e Consultazione per la Prevenzione della Corruzione

Linee di indirizzo "Gestione delle Segnalazioni" del Gruppo Finmeccanica

Ulteriori presidi di *Governance* Etica



FOCUS

- ✦ Modello di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/01
 - ✦ Codice Anticorruzione
- ✦ Linee di indirizzo Gestione delle segnalazioni



IL SISTEMA DEI PRESIDI ADOTTATI DA FINMECCANICA EX D.LGS. 231/01 *Focus sui delitti di corruzione*

Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo



Parte Speciale A prevenzione specifica dei reati contro la Pubblica Amministrazione e l'Amministrazione della Giustizia (*inter alia*, delitto di concussione, corruzione, istigazione alla corruzione, corruzione in atti giudiziari, induzione indebita a dare o promettere utilità nonché concussione, corruzione, induzione indebita a dare o promettere utilità e istigazione alla corruzione di membri degli organi delle Comunità europee e di funzionari delle Comunità e di Stati esteri);

Parte Speciale B1 prevenzione specifica del delitto di corruzione tra privati.

Organismo di Vigilanza



Composto da cinque membri, tutti esterni alla Società, ad eccezione del *Group General Counsel* di Finmeccanica, con il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo e di curarne l'aggiornamento.

IL CODICE ANTICORRUZIONE

FINALITÀ

Il Codice Anticorruzione uniforma e integra le regole di prevenzione e contrasto alla corruzione già esistenti nel Gruppo e rappresenta un sistema organico e coerente di principi di integrità e trasparenza volto a prevenire e contrastare i rischi di pratiche illecite nella conduzione degli affari e delle attività aziendali.

DESTINATARI

I componenti dei Consigli di Amministrazione e dei Collegi Sindacali (o degli organi amministrativi e di controllo) nonché i dipendenti, i collaboratori a qualunque titolo di Finmeccanica e delle Società del Gruppo oltreché coloro che intrattengono rapporti contrattuali, onerosi o gratuiti con Finmeccanica o le Società del Gruppo.

DEFINIZIONE DI CORRUZIONE

“Chiunque, svolgendo direttamente o indirettamente attività per conto o nell’interesse di Finmeccanica o delle Società del Gruppo, promette, riceve o dà utilità e/o compensi indebiti a terzi, direttamente o indirettamente, per un vantaggio personale, di Finmeccanica, delle Società del Gruppo o di terzi”

Il Codice Anticorruzione del Gruppo Finmeccanica fa riferimento ad un concetto ampio di corruzione ove, oltre a rilevare le condotte corruttive poste in essere nell’interesse o a vantaggio della società, rilevano anche le situazioni nelle quali i singoli - mossi da interessi privati e in violazione degli obblighi di ufficio e di fedeltà - condizionano impropriamente l’attività della società, cagionando un danno alla stessa

**Corruzione
attiva**

**Corruzione
passiva**

**Corruzione
propria**

**Corruzione
impropria**

**Corruzione
antecedente**

**Corruzione
susseguente**

SOGGETTO AGENTE	CONDOTTA	SOGGETTO BENEFICIARIO	EFFETTI SULLA SOCIETÀ
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Amministratore ❖ Sindaco ❖ Dipendente ❖ Collaboratore a qualunque titolo ❖ Chiunque intrattenga rapporti contrattuali, onerosi o gratuiti, con le Società del Gruppo 	<p>Promessa</p> <p><i>utilità e/o compensi indebiti</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pubblico Ufficiale ❖ Incaricato di pubblico servizio ❖ Soggetto Privato 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Interesse ❖ Vantaggio ❖ Danno
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Amministratore ❖ Sindaco ❖ Dipendente ❖ Collaboratore a qualunque titolo ❖ Chiunque intrattenga rapporti contrattuali, onerosi o gratuiti, con le Società del Gruppo 	<p>Dazione</p> <p><i>utilità e/o compensi indebiti</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pubblico Ufficiale ❖ Incaricato di pubblico servizio ❖ Soggetto Privato 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Interesse ❖ Vantaggio ❖ Danno
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Soggetti Privati 	<p>Dazione</p> <p><i>utilità e/o compensi indebiti</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Amministratore ❖ Sindaco ❖ Dipendente ❖ Collaboratore a qualunque titolo ❖ Chiunque intrattenga rapporti contrattuali, onerosi o gratuiti, con le Società del Gruppo 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Interesse ❖ Vantaggio ❖ Danno



AREE A RISCHIO

Aree nelle quali più elevato si presenta il rischio corruzione



Finanziamenti

Acquisizione e gestione delle commesse

Approvvigionamento di beni e servizi

Operazioni di *M&A*

AREE STRUMENTALI

Aree che possono risultare strumentali al rischio corruzione



Omaggi e spese di rappresentanza

Sponsorizzazioni e contributi ad associazioni ed enti

Selezione e assunzione del personale

Incarichi per prestazioni professionali

Incarichi di promozione commerciale

Tenuta delle scritture contabili

REGOLE COMUNI

AREE A RISCHIO E STRUMENTALI

- ❖ **segregazione delle responsabilità:** i compiti, le attività operative e le funzioni di controllo devono essere adeguatamente segregati, in modo che il responsabile dell'attività operativa sia sempre un soggetto diverso da chi la controlla e la autorizza
- ❖ **sistema dei poteri di firma:** i poteri di firma, formalmente definiti, devono essere connessi e coerenti con le responsabilità organizzative e gestionali assegnate ed esercitati entro i limiti di valore definiti
- ❖ **chiarezza e semplicità:** i compiti e le responsabilità di tutti i soggetti coinvolti nei processi aziendali, nonché le attività ed i relativi controlli, devono essere definiti in modo chiaro e devono prevedere meccanismi di agevole applicazione
- ❖ **imparzialità e assenza di conflitti di interesse:** i destinatari del Codice Anticorruzione devono operare con professionalità, imparzialità e nel rispetto della normativa anticorruzione. Essi hanno, pertanto, l'obbligo di evitare ogni e qualsivoglia situazione dalla quale possa sorgere un conflitto di interesse, tale da incidere - anche potenzialmente - sulla loro capacità di agire nell'interesse dell'azienda e nel rispetto della citata normativa
- ❖ **tracciabilità e archiviazione:** tutte le attività - e i relativi controlli effettuati - devono essere tracciati e verificabili *ex post*, ove possibile, anche tramite l'utilizzo di adeguati supporti documentali/informatici; la documentazione prodotta deve essere archiviata in modo adeguato

LINEE DI INDIRIZZO GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI

FINALITÀ

Linee di indirizzo Gestione delle Segnalazioni definiscono e descrivono il processo di gestione delle segnalazioni, anche anonime, da parte di chiunque si trovi a conoscenza di fatti contrari alla legge o alle normative interne del Gruppo.

DESTINATARI

I dipendenti (dirigenti, quadri, impiegati, operai) e gli altri collaboratori in qualsiasi forma para-subordinata nonché i membri degli organi sociali (amministratori e sindaci) del Gruppo Finmeccanica.

LINEE DI INDIRIZZO GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI

SEGNALAZIONE

Comunicazione relativa a comportamenti di qualsiasi natura (anche omissivi), riferibili al personale del Gruppo o a terzi, che abbiano un rapporto di qualsivoglia natura con il Gruppo Finmeccanica, posti in essere in violazione di: Codici interni; Modello 231; Protocolli interni aziendali; Leggi o regolamenti, con particolare riguardo alla Normativa anticorruzione e comunque atti a cagionare un danno al Gruppo Finmeccanica.

GARANZIA DI ANONIMATO DEL SEGNALANTE

Il Gruppo incoraggia chiunque venga a conoscenza dell'esistenza di pratiche sospette a segnalarle assicurando, al contempo, massima tutela e riservatezza per il denunciante e protezione dalle segnalazioni diffamatorie.

Il Gruppo Finmeccanica, al fine di proteggere e salvaguardare l'autore della segnalazione, assicura discrezione e riservatezza nell'intero processo di gestione delle segnalazioni, dalla fase di ricezione a quella istruttoria e conclusiva.

LINEE DI INDIRIZZO GESTIONE DELLE SEGNALAZIONI

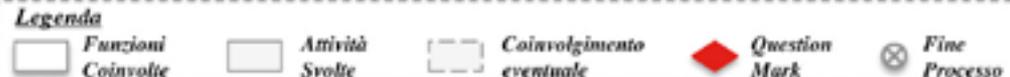
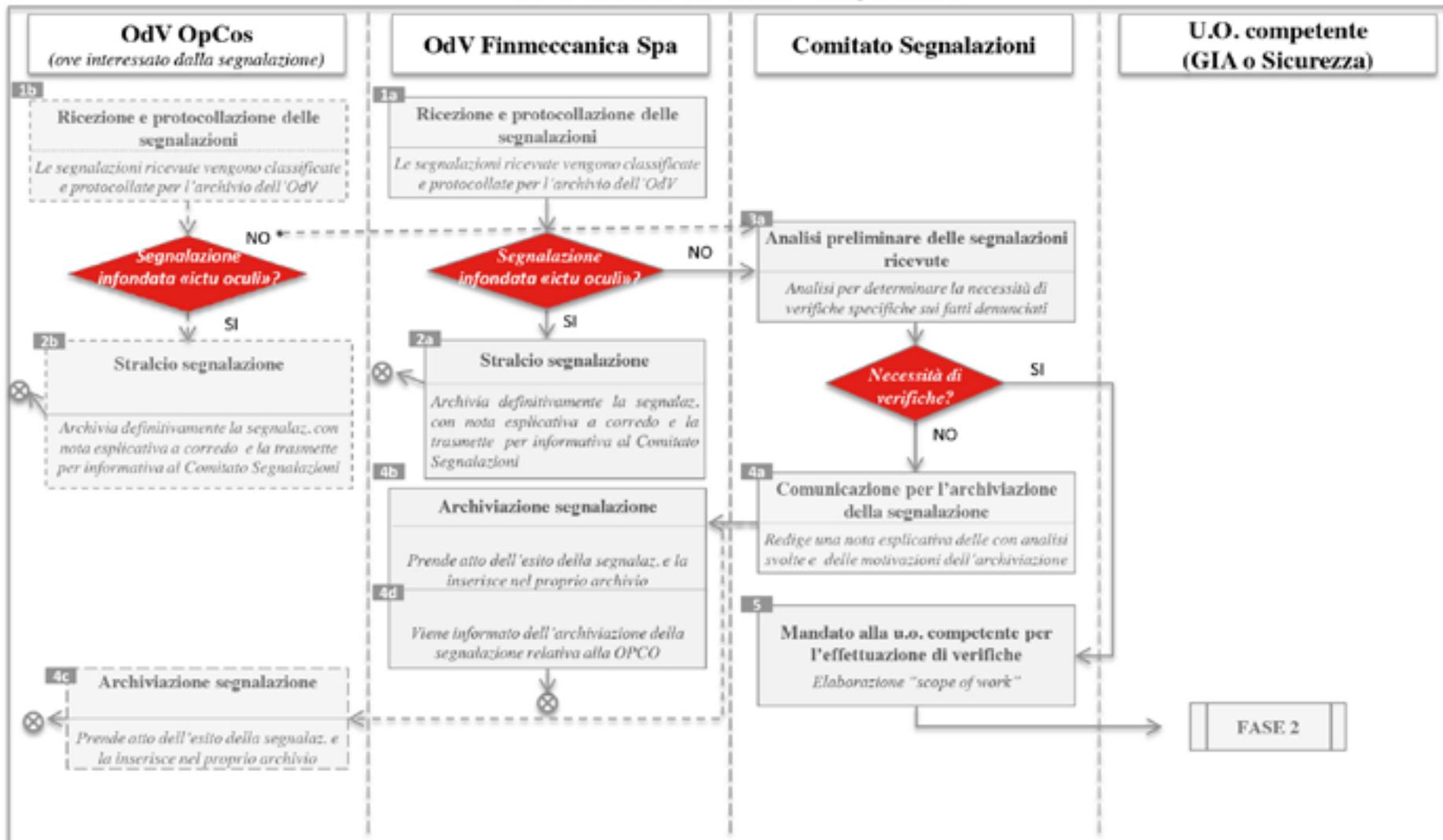




Processo di gestione delle segnalazioni

Fase I

Fase I: Ricezione e analisi delle segnalazioni



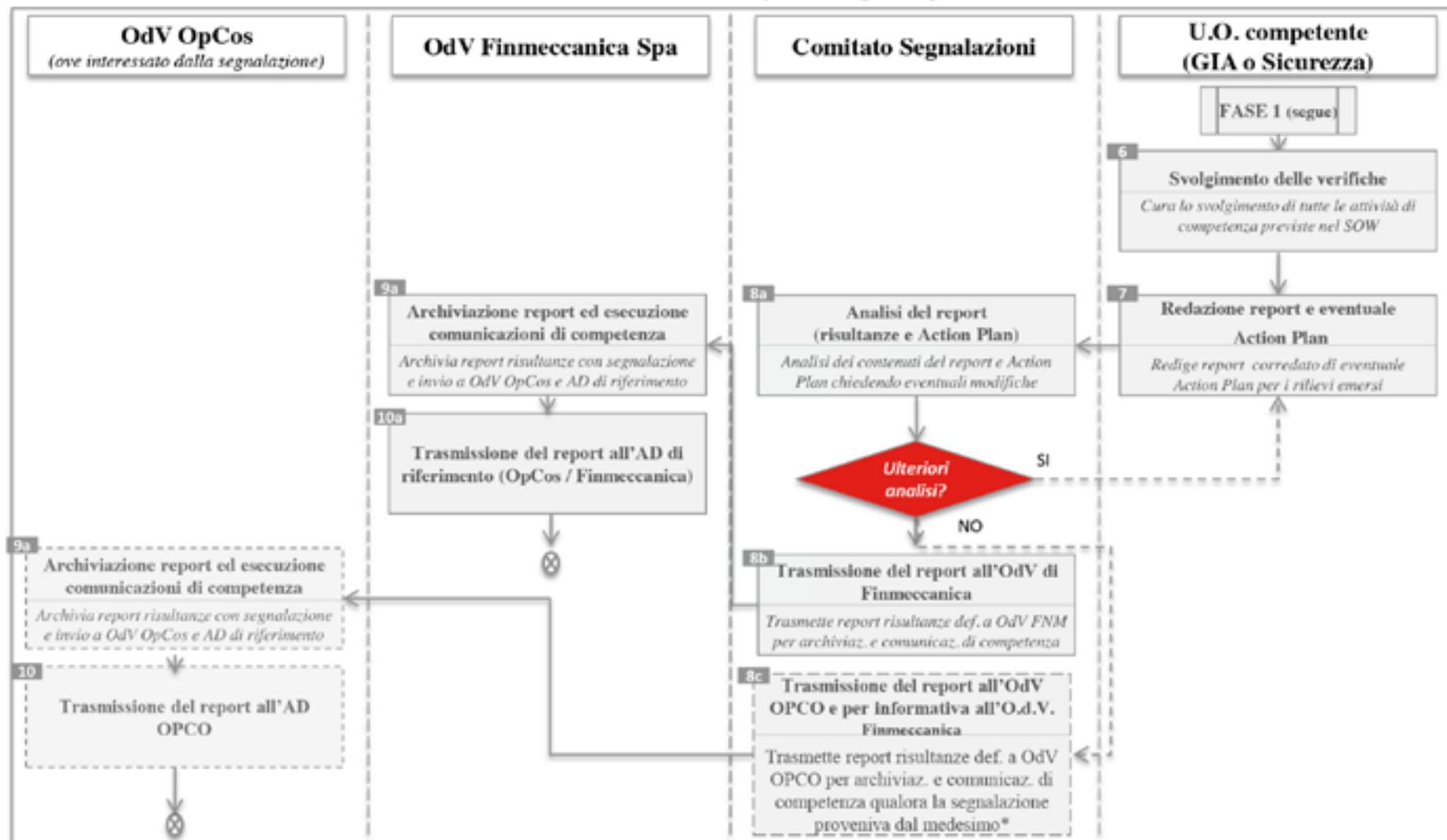
* Con contestuale invio, per informativa all'OdV di Finmeccanica S.p.a.



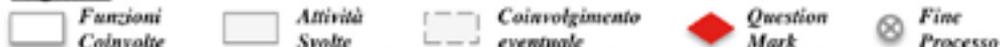
Processo di gestione delle segnalazioni

Fase 2

Fase 2: Esecuzione verifiche e reporting



Legenda



* Con contestuale invio, per informativa all'OdV di Finmeccanica S.p.a.



THANK YOU FOR YOUR ATTENTION





**GLI STRUMENTI DI TRACCIAMENTO
E DOCUMENTAZIONE DEI PROCEDIMENTI
DI BEAUTY CONTEST**

Alessandro Renna
Founder e CEO di 4cLegal

IL BEAUTY CONTEST

Definizione

Nel settore professionale, con “beauty contest” si indica una **procedura comparativa per la selezione di un consulente cui affidare un incarico**. In concreto: la raccolta di una pluralità di offerte di assistenza professionale, la loro comparazione e l’affidamento di un incarico al titolare dell’offerta migliore

Quale alternativa ?

L’**affidamento diretto**: si prescinde da una verifica delle alternative presenti sul mercato. In questo scenario è data prevalenza al **rapporto fiduciario** e **personale** con l’affidatario dell’incarico

Quale concetto collegato (ma indipendente) ?

Albo / Panel: creazione di un elenco di professionisti accreditati e legittimati al futuro ricevimento di un incarico. Soluzione “preliminare” all’affidamento di un incarico, spesso combinata con la c.d. “rotazione” (ossia un affidamento diretto compiuto sulla base di un criterio di “ripartizione” degli incarichi)

PERCHE' IL BEAUTY CONTEST

NEL SETTORE PUBBLICO

QUATTRO ELEMENTI

1

Principi generali dell'azione amministrativa

2

Specifiche norme di legge

3

Orientamenti della Corte dei Conti

4

Attività dell'ANAC

PERCHE' IL BEAUTY CONTEST

NEL SETTORE PUBBLICO

PRINCIPI GENERALI DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA (1/4)

1

Trasparenza: linearità del percorso decisionale di scelta. Rilevanza del "tracciamento" e della "pubblicità"

2

Imparzialità: assenza di interessi "particolari" da parte del soggetto pubblico

3

Economicità: acquisto al minor costo nel rispetto di standard qualitativi idonei

4

Concorrenza: coinvolgimento del mercato prima dell'acquisto

PERCHE' IL BEAUTY CONTEST

NEL SETTORE PUBBLICO

SPECIFICHE NORME DI LEGGE (2/4)

Art. 7 D. lgs. n. 165/2001 - Testo Unico sul Pubblico Impiego:

1

comma 6: *“Per esigenze cui non possono far fronte con personale in servizio, le amministrazioni pubbliche possono conferire incarichi individuali ... ad esperti di particolare e comprovata specializzazione”*

2

comma 6-bis: *“Le amministrazioni pubbliche disciplinano e rendono pubbliche, secondo i propri ordinamenti, procedure comparative per il conferimento degli incarichi di collaborazione”*

PERCHE' IL BEAUTY CONTEST

NEL SETTORE PUBBLICO

ORIENTAMENTI DELLA CORTE DEI CONTI (3/4)

1

*"il conferimento di incarichi di collaborazione esterna da parte delle P.A. **deve avvenire previo esperimento di procedure para-selettive e non già in base alla sola valutazione di idoneità del prescelto**" (Corte dei Conti, Sezione regionale di controllo del Piemonte, delibera 5/2015)*

2

*"I criteri con cui affidare l'incarico si compendiano nella procedura selettiva di tipo comparativo. Ai sensi del comma 6 bis, art. 7 D. lgs. n. 165/2001 **ogni Amministrazione deve adottare e rendere pubbliche le procedure comparative per il conferimento degli incarichi di collaborazione**" (Corte dei Conti, sezione regionale di controllo della Lombardia, n. 178/2014)*

Poche eccezioni: procedura comparativa deserta, unicità soggettiva della prestazione, urgenza
(v. Corte dei Conti, Sezione regionale di controllo del Piemonte, delibera 5/2015)

PERCHE' IL BEAUTY CONTEST

NEL SETTORE PUBBLICO

ATTIVITÀ DELL'ANAC (4/4)

1

Piano Anticorruzione Nazionale – aggiornamento 30.10.2015:

- *"I riscontri svolti sui PTPC [i.e. piani anticorruzione] ... hanno restituito l'immagine di una limitata capacità delle amministrazioni di andare oltre l'analisi delle aree di rischio definite "obbligatorie". Occorre, invece, superare questa tendenza. ... Ci si riferisce, in particolare, alle aree relative allo svolgimento di attività di: ... **affari legali e contenzioso**"*
- *"laddove non sia previsto di norma il ricorso a procedure comparative, l'organo nominante deve dotarsi di **tutti gli strumenti interni** che consentano la massima pubblicizzazione delle esigenze alla base del conferimento, delle caratteristiche e competenze professionali funzionali allo svolgimento dell'incarico (come ad esempio regolamenti interni, albi e/o elenchi di professionisti ed esperti) **al fine anche di consentire opportune verifiche** sul possesso dei requisiti e **sul rispetto dei principi di trasparenza, rotazione ed imparzialità**"*

2

Attività di verifica: recenti richieste di chiarimento ad ATAC (Azienda per i trasporti Autoferrotranviari del Comune di Roma) con riferimento, tra l'altro, alle **"procedure poste in essere"** per addvenire all'acquisto di consulenze per Euro 2,5 milioni (riff. in La Repubblica, 6.11.2015)

PERCHE' IL BEAUTY CONTEST

NEL SETTORE PRIVATO

TRE ELEMENTI

1

Beneficio dell'esimente ex d.lgs. 231/2001 per responsabilità derivanti da corruzione

2

Diligenza manageriale nel perseguimento dell'interesse dell'ente

3

Gestione ottimale del budget in termini di qualità e costo degli acquisti

PERCHE' IL BEAUTY CONTEST

NEL SETTORE PRIVATO

ESIMENTE EX D.LGS. 231/2001 PER CORRUZIONE (1/3)

1

Il d.lgs. 231/2001 prevede la responsabilità dell'ente per reati di corruzione e corruzione tra privati (artt. 25 e 25-ter) commessi da soggetti apicali dell'amministrazione dell'ente ovvero da soggetti sottoposti alla direzione o vigilanza di soggetti apicali (art. 5, comma 1, lett. a) e b)). Naturalmente l'ente risponde ove la fattispecie corruttiva sia stata realizzata a proprio vantaggio o interesse

2

L'utilizzo dell'incarico consulenziale come strumento per creare la provvista di fattispecie corruttive è:

- codificato come ipotesi tipo dall'OCSE nel report della divisione anti-corruzione pubblicato nel 2009 relativo al ruolo degli "intermediaries" nelle fattispecie corruttive (c.d. "Black box Domestic Case")
- ben esemplificato dalla vicenda "Stryker" del 2013: corruzione del governo messicano per ottenimento di profittevoli forniture di attrezzature medicali. Sanzione applicata dalla SEC: \$ 13,2 milioni

3

In Italia l'ente non risponde per reati di corruzione se sono adottati ed applicati idonei presidi anticorruzione. Il beauty contest è certamente **il più valido presidio anticorruzione**: un metodo di selezione **trasparente** e basato su **evidenze oggettive**, come tale idoneo a ridurre il rischio di interferenze corruttive nella scelta di un consulente

PERCHE' IL BEAUTY CONTEST

NEL SETTORE PRIVATO

METODO DI CONDOTTA MASSIMAMENTE DILIGENTE (2/3)

1

L'affidamento di un incarico professionale è un atto di gestione e come tale deve essere sorretto da diligenza e improntato alla migliore tutela dell'interesse aziendale: acquisto del miglior servizio disponibile sul mercato in rapporto alle esigenze e disponibilità dell'ente

2

In materia di approvvigionamento di servizi, le **Linee Guida di Confindustria** sui modelli organizzativi indicano le procedure comparative quali *best practice*. In particolare, esse raccomandano:

- *"il ricorso alla procedura di assegnazione diretta solo per casi limitati e chiaramente individuati e documentati..."*
- *"un modello di valutazione delle offerte (tecniche/economiche) informato alla trasparenza e a criteri il più possibile oggettivi"*

Quindi il beauty contest, oltre ad essere il miglior presidio anticorruzione nell'affidamento di incarichi professionali, è anche espressione della migliore cultura manageriale

PERCHE' IL BEAUTY CONTEST

NEL SETTORE PRIVATO

GESTIONE OTTIMALE DEL BUDGET (3/3)

1

Affidare un incarico significa effettuare un acquisto

2

Ogni acquisto deve avvenire quantomeno a condizioni di mercato (anche questo è funzionale a prevenire fenomeni corruttivi)

3

Come si fa a stabilire quali sono le condizioni di mercato senza svolgere una procedura comparativa ?

4

NB: procedura comparativa non vuol dire "svendita"

I PROBLEMI DEL BEAUTY CONTEST

NEL PUBBLICO COME NEL PRIVATO

1

Organizzazione

Il beauty contest, se “fatto bene” e senza l’ausilio dell’informatica, è:

Complesso

Costoso

2

Tradizione

I “nemici”, più o meno reali, del beauty contest sono:

Il rapporto fiduciario

Le “peculiarità” della prestazione professionale

3

Patologia

Interesse alla realizzazione di fattispecie corruttive

Interesse a favorire gli “amici”

IL BEAUTY CONTEST 2.0: 4cLegal

UNA PROPOSTA CONCRETA E OPERATIVA

Necessità di tradurre i principi del beauty contest in prassi operative

Trasparenza, imparzialità, economicità, concorrenza, compliance, massima diligenza, gestione ottimale del budget devono diventare processi aziendali

Come?

1

Informatizzazione semplice

- Abbandono del processo tradizionale, complesso e costoso
- Standardizzazione (con possibilità di customizzazioni)
- Rimozione degli ostacoli "pratici" all'applicazione del beauty contest

2

Trasparenza e tracciamento automatici

- L'intero processo di beauty contest, dall'invito al ricevimento delle offerte, passando per l'eventuale dialogo di chiarimento con gli studi è codificato, lineare e tracciato automaticamente. Reportistica istantanea

3

Gratuità

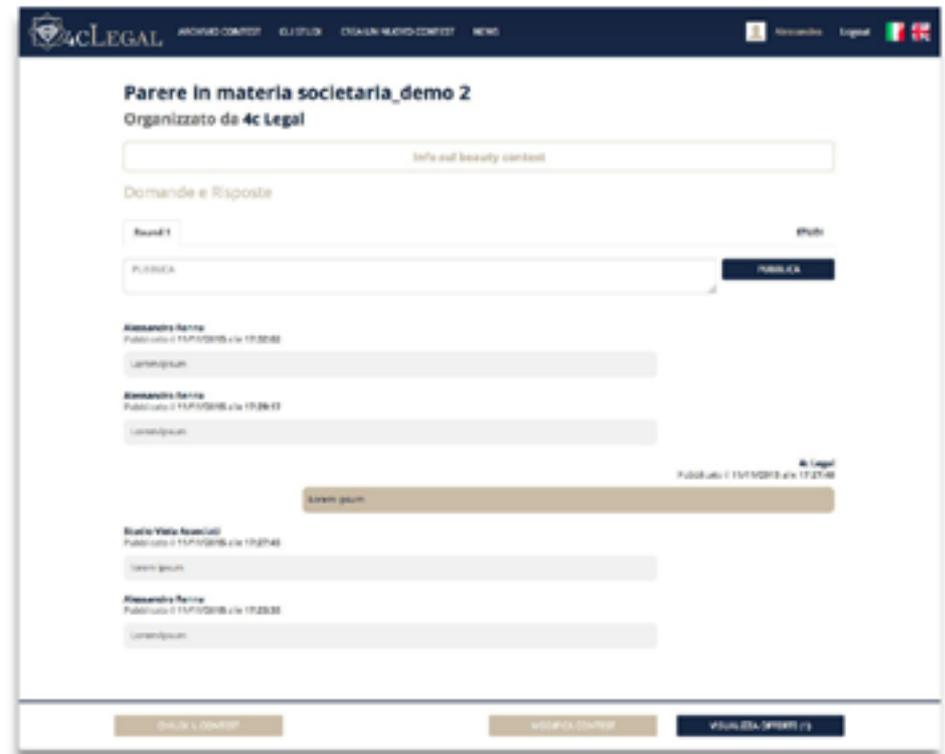
- La best practice non è un costo per l'azienda

IL BEAUTY CONTEST 2.0: 4cLegal

UNA PROPOSTA CONCRETA E OPERATIVA

Declinazione software

- 1 INVITO (REQUEST FOR PROPOSAL)
- 2 DIALOGO CON I PROFESSIONISTI INVITATI
- 3 ANALISI DELLE OFFERTE
- 4 REPORTISTICA AUTOMATICA IN EXCEL



IL BEAUTY CONTEST 2.0: 4cLegal

UNA PROPOSTA CONCRETA E OPERATIVA

Declinazione software

1 INVITO (REQUEST FOR PROPOSAL)

2 DIALOGO CON I PROFESSIONISTI INVITATI

3 ANALISI DELLE OFFERTE

4 REPORTISTICA AUTOMATICA IN EXCEL



IL BEAUTY CONTEST 2.0: 4cLegal

UNA PROPOSTA CONCRETA E OPERATIVA

Declinazione software

1 INVITO (REQUEST FOR PROPOSAL)

2 DIALOGO CON I PROFESSIONISTI INVITATI

3 ANALISI DELLE OFFERTE

4 REPORTISTICA AUTOMATICA IN EXCEL

Nome cliente	Data	Orizzonte	Scadenza	Numero progetto
Acquisizione società industriale italiana	2011-05-17 09:50:58		2011-06-29 17:00:00	1
Passo in materia di diritto costituzionale	2011-05-20 12:40:36		2011-06-29 10:00:00	1
Passo in materia di diritto urbanistico	2011-05-20 10:04:44		2011-07-28 08:00:00	1
Passo in materia di diritto amministrativo	2011-05-21 11:30:54		2011-07-28 08:00:00	1
Passo in materia societaria	2011-05-21 11:30:41		2011-08-05 11:30:00	1
Standard contabile IAS	2011-05-21 09:50:59		2011-07-27 08:00:00	1
Passo in materia commerciale	2011-05-27 11:40:47		2011-06-23 08:00:00	1
passo in materia di diritto farmaceutico	2011-06-01 17:30:34		2011-07-28 08:00:00	1
passo in materia di telecomunicazioni (telecom Italia)	2011-06-21 19:40:40		2011-06-29 09:40:00	1
Progetto IAS	2011-06-21 18:00:00		2011-06-29 08:00:00	1
Passo in materia di diritto tributario	2011-06-21 11:40:54		2011-06-30 09:00:00	1
Progetto IAS	2011-07-01 17:30:32		2011-07-29 08:00:00	1
Passo in materia di diritto farmaceutico	2011-07-06 15:30:25		2011-07-29 09:00:00	1
Progetto Semplice	2011-07-21 12:10:59		2011-07-20 08:00:00	1
Passo in materia societaria	2011-07-21 17:30:34		2011-07-27 09:00:00	1
Progetto IAS	2011-08-04 11:30:58		2011-08-03 09:00:00	1
Progetto IAS	2011-08-04 11:30:58		2011-08-03 09:00:00	1
Operazione di compravendita immobili	2011-08-04 14:10:11		2011-08-03 09:00:00	1
Progetto IAS (part)	2011-10-26 18:30:38		2011-10-26 09:00:00	1
Progetto IAS	2011-10-24 10:50:51		2011-10-24 09:00:00	1
Operazione di compravendita immobili - demenziazione	2011-10-24 11:30:29		2011-10-23 09:00:00	1
Passo in materia societaria - demenz	2011-11-05 17:30:37		2011-11-05 09:00:00	1
Passo in materia societaria - demenz	2011-11-05 17:30:45		2011-11-05 09:00:00	1
Passo in materia societaria - demenz	2011-11-05 17:30:51		2011-11-05 09:00:00	1
Acquisizione società industriale italiana	2011-10-28 10:40:43		2011-10-27 09:00:00	1
Progetto IAS - acquisizione demenz - demenz	2011-10-28 10:40:39		2011-10-27 09:00:00	1
Progetto IAS	2011-11-03 11:30:43		2011-11-03 09:00:00	1
Passo in materia di diritto penale tributario	2011-08-04 09:40:34		2011-08-27 09:00:00	1
Passo in materia fiscale	2011-08-04 10:30:39		2011-08-02 09:00:00	1
Progetto IAS	2011-08-01 09:00:17		2011-08-01 09:00:00	1
Progetto IAS	2011-08-01 11:30:20		2011-08-27 08:00:00	1
Acquisizione di immobili	2011-08-01 17:30:47		2011-08-01 09:00:00	1
Case - compravendita immobili - vendita	2011-08-01 17:30:57		2011-08-01 09:00:00	1
Passo in materia civile	2011-08-01 10:30:39		2011-08-02 09:00:00	1

Nome cliente	Data	Orizzonte	Scadenza	Numero progetto
Acquisizione società industriale italiana	2011-05-17 09:50:58		2011-06-29 17:00:00	1
Passo in materia di diritto costituzionale	2011-05-20 12:40:36		2011-06-29 10:00:00	1
Passo in materia di diritto urbanistico	2011-05-20 10:04:44		2011-07-28 08:00:00	1
Passo in materia di diritto amministrativo	2011-05-21 11:30:54		2011-07-28 08:00:00	1
Passo in materia societaria	2011-05-21 11:30:41		2011-08-05 11:30:00	1
Standard contabile IAS	2011-05-21 09:50:59		2011-07-27 08:00:00	1
Passo in materia commerciale	2011-05-27 11:40:47		2011-06-23 08:00:00	1
passo in materia di diritto farmaceutico	2011-06-01 17:30:34		2011-07-28 08:00:00	1
passo in materia di telecomunicazioni (telecom Italia)	2011-06-21 19:40:40		2011-06-29 09:40:00	1
Progetto IAS	2011-06-21 18:00:00		2011-06-29 08:00:00	1
Passo in materia di diritto tributario	2011-06-21 11:40:54		2011-06-30 09:00:00	1
Progetto IAS	2011-07-01 17:30:32		2011-07-29 08:00:00	1
Passo in materia di diritto farmaceutico	2011-07-06 15:30:25		2011-07-29 09:00:00	1
Progetto Semplice	2011-07-21 12:10:59		2011-07-20 08:00:00	1
Passo in materia societaria	2011-07-21 17:30:34		2011-07-27 09:00:00	1
Progetto IAS	2011-08-04 11:30:58		2011-08-03 09:00:00	1
Progetto IAS	2011-08-04 11:30:58		2011-08-03 09:00:00	1
Operazione di compravendita immobili	2011-08-04 14:10:11		2011-08-03 09:00:00	1
Progetto IAS (part)	2011-10-26 18:30:38		2011-10-26 09:00:00	1
Progetto IAS	2011-10-24 10:50:51		2011-10-24 09:00:00	1
Operazione di compravendita immobili - demenziazione	2011-10-24 11:30:29		2011-10-23 09:00:00	1
Passo in materia societaria - demenz	2011-11-05 17:30:37		2011-11-05 09:00:00	1
Passo in materia societaria - demenz	2011-11-05 17:30:45		2011-11-05 09:00:00	1
Passo in materia societaria - demenz	2011-11-05 17:30:51		2011-11-05 09:00:00	1
Acquisizione società industriale italiana	2011-10-28 10:40:43		2011-10-27 09:00:00	1
Progetto IAS - acquisizione demenz - demenz	2011-10-28 10:40:39		2011-10-27 09:00:00	1
Progetto IAS	2011-11-03 11:30:43		2011-11-03 09:00:00	1
Passo in materia di diritto penale tributario	2011-08-04 09:40:34		2011-08-27 09:00:00	1
Passo in materia fiscale	2011-08-04 10:30:39		2011-08-02 09:00:00	1
Progetto IAS	2011-08-01 09:00:17		2011-08-01 09:00:00	1
Progetto IAS	2011-08-01 11:30:20		2011-08-27 08:00:00	1
Acquisizione di immobili	2011-08-01 17:30:47		2011-08-01 09:00:00	1
Case - compravendita immobili - vendita	2011-08-01 17:30:57		2011-08-01 09:00:00	1
Passo in materia civile	2011-08-01 10:30:39		2011-08-02 09:00:00	1

IL BEAUTY CONTEST 2.0: 4cLegal

SULLE TRACCE DI UNA BEST PRACTICE

1

Il primo Position Paper italiano sul beauty contest

2

Basato sulla prima survey svolta sulla materia
in collaborazione con TopLegal

3

Arricchito da contributi degli operatori e prefazioni autorevoli

4

Pubblicazione in forma di E-book è attualmente in corso



“La best practice è solo questione di volontà”

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

4c s.r.l.

C.so Buenos Aires 90, 20124 - Milano
Alessandro Renna, Amministratore Unico

tel. 800136094

info@4clegal.com