



Non perdere tempo. Agisci contro la corruzione!
Il tuo tool per valutare la tua impresa e per prevenire
il rischio corruzione

ANTI CORRUPTION TOOLKIT FOR SMEs

Anti-corruption tools and measures



THE ACTS PROJECT
IS CO-FUNDED BY THE INTERNAL
SECURITY FUND OF THE EUROPEAN UNION
HOME/2014/ISFP/AG/EFCE/7198

ANTI-CORRUPTION TOOLKIT FOR SMES

Strumenti e misure anti corruzione

Responsabile di Progetto

Unioncamere, l'Unione italiana delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura - l'ente pubblico che unisce e rappresenta istituzionalmente il sistema camerale italiano.

Partners di Progetto

Unioncamere Europa Asbl, l'associazione del sistema camerale a Bruxelles, EUROCHAMBRES, l'associazione europea delle Camere di Commercio che rappresenta oltre 20 milioni di imprese presenti in 45 Paesi europei attraverso una rete di 2000 Camere regionali e locali, organizzate in 47 sistemi nazionali, Camera di commercio di Bari - Italia, Camera di commercio di Latina - Italia, Network delle Camere di commercio della Serbia, Camera di commercio di Constanta, Romania.

Redazione a cura di:

Andrea Sammarco, Giuseppe Del Medico, Maria Valeria Pennisi, Alessio Misuri, Vito Giannella, Giuliana Silvestri.

hanno collaborato:

Cosmo Albertini, Jelena Babic, Adriana Barothi, Isabelle Daussun, Erasmo Di Russo, Irina Gaitanaru, Chiara Gaffuri, Svetlana Jovanovic, Ion Danut Juganaru, Angela Partipilo, Loredana Pugliese, Gordana Todorovic.

INDICE

PRESENTAZIONE	5
ANTI-CORRUPTION TOOLKIT FOR SMES: DESCRIZIONE DEL PROGETTO	7
1. COSA È LA CORRUZIONE E PERCHÉ LA MICRO-PMI DOVREBBE COMBATTERLA	17
2. LE PMI NEL CONTESTO POLITICO ED ECONOMICO E IMPATTO DELLA CORRUZIONE	21
2.1 <i>Focus sulle PMI nel contesto europeo</i>	21
2.2 <i>Focus sulle PMI in Italia</i>	24
3. COME VALUTARE IL RISCHIO DI CORRUZIONE NELLA TUA AZIENDA: LO STRUMENTO DI AUTOVALUTAZIONE C-detector	27
3.1 <i>IL C-Detector</i>	27
3.2 <i>Struttura C-Detector</i>	29
3.2.1 <i>Domande preliminari</i>	30
3.3 <i>Domande per le micro imprese</i>	31
3.4 <i>Domande per piccole e medie imprese</i>	34
3.5 <i>Aree di riferimento</i>	40
4. MISURE OPERATIVE	47
4.1 <i>Misure generali</i>	47
4.1.1 <i>Adozione di un Codice Etico e di Condotta</i>	47
4.1.2 <i>Whistleblowing</i>	54
4.1.3 <i>Aggiornamento normativo</i>	55
4.1.4 <i>Altre misure e buone pratiche</i>	57
4.2 <i>Attività di gestione</i>	58
4.3 <i>Misure di gestione del personale</i>	59
4.3.1 <i>Misure da attuare per la gestione del personale (dipendenti e collaboratori)</i>	59
4.3.2 <i>Politiche salariali</i>	59
4.3.3 <i>Rotazione del personale</i>	60
4.3.4 <i>Misure alternative alla rotazione del personale</i>	60
4.3.5 <i>Attività di sensibilizzazione e formazione</i>	61
4.3.6 <i>Intermediari</i>	62

<i>4.4 Misure finanziarie</i>	63
4.4.1 Monitoraggio dei “facilitation payment”	65
4.4.2 Contributi e sponsorizzazioni politiche e di beneficenza	66
<i>4.5 Modelli / soluzioni / opzioni di gestione</i>	66
4.5.1 La norma ISO 37001	67
4.5.2 Corporate Social Responsibility	68
4.5.3 Norma ISO 19600	69
<i>4.6 A chi rivolgersi per denunciare un evento corruttivo</i>	70
<i>5. Toolkit online</i>	71

PRESENTAZIONE

Il presente manuale nasce con l'intento di guidare le aziende nell'approfondimento dei contenuti del "Anti-Corruption Toolkit For SMEs", un strumento digitale di auto-valutazione del rischio corruzione, denominato C-Detector – play offence against corruption, creato per supportare in particolare le micro-PMI che operano in ambito europeo nell'attivazione di misure di prevenzione e di contrasto dei fenomeni corruttivi.

Accedendo all'applicativo e attraverso un breve questionario, C-Detector fornisce una valutazione del rischio che ha l'impresa di entrare in contatto con le dinamiche corruttive. Al termine del questionario e dopo aver visualizzato il risultato del test appena concluso, l'impresa ottiene indicazioni utili per prevenire la corruzione e suggerimenti concreti su alcune azioni da intraprendere per diminuirne la probabilità che l'evento corruttivo possa accadere.

C-Detector è quindi uno strumento che consente alle aziende di accedere rapidamente e in modo semplificato agli strumenti utili per prevenire il rischio corruzione. Le aziende possono però approfondire, in questo volume, le logiche, le analisi compiute e tutti gli altri elementi conoscitivi che consentono allo strumento offerto di analizzare il livello di esposizione al rischio corruzione della propria azienda e le conseguenti misure di prevenzione.

C-Detector è stato ideato nell'ambito del progetto "Anticorruption Toolkit for SMEs (ACTS)" finanziato dalla Commissione Europea a valere sul Programma "Economic and financial crime, corruption, environmental crime" (HOME/2014/ISFP/AG/EFCE), coordinato dall'Unione Italiana delle Camere di Commercio con la partecipazione di organizzazioni del mondo camerale in Belgio, Italia, Romania, e Serbia.

Un progetto che è stato realizzato avendo come principale beneficiario le PMI ed in particolare le micro imprese; in tutto il volume si farà riferimento appunto alle Micro-PMI proprio per sottolineare questa focalizzazione. Una focalizzazione operata non solo per l'alto numero di questa tipologia di aziende – in Europa le Micro-PMI costituiscono oltre il 90% delle aziende – ma anche per le caratteristiche legate alla dimensione che le rendono particolarmente vulnerabili rispetto agli andamenti ciclici dell'economia e maggiormente esposte alla pressione corruttiva, senza avere la possibilità di mettere in campo sistemi di analisi del rischio corruzione e azioni volte alla prevenzione; criticità alla quale si intende dare una risposta con C-Detector.



ANTI-CORRUPTION TOOLKIT FOR SMES: DESCRIZIONE DEL PROGETTO

La corruzione, oltre a rappresentare un problema etico e penale, ha notevoli implicazioni sull'economia di un territorio. Con questa consapevolezza diversi Paesi Europei hanno avviato importanti modifiche normative e i relativi programmi di intervento che hanno inciso sullo stesso concetto di corruzione e sulle politiche e sulle strategie dirette ad arginare il fenomeno; strategie che pur confermando e approfondendo l'azione repressiva hanno dato un importante rilievo alle azioni di prevenzione del rischio corruzione. Quanto premesso ha riguardato sia il contesto aziendale che quello della Pubblica Amministrazione. L'apparato normativo sviluppato per il mondo aziendale e quello rivolto alle amministrazioni pubbliche lascia scoperta però una importante sezione dell'economia: le micro, piccole e medie imprese (di seguito anche micro-PMI) ossia le imprese che, secondo la definizione comunitaria, presentano un numero minimo di addetti inferiore a 10 e un numero massimo di addetti non superiore a 249¹. Si tratta di quel segmento di imprese particolarmente esposto al rischio di corruzione, soprattutto in una fase di crisi economica come quella attuale, dove la sopravvivenza spinge gli imprenditori a ricercare o a lasciarsi andare più facilmente a pressioni di natura corruttiva. Tali imprese, infatti, per la loro dimensione e per il ridotto numero di professionalità operanti al loro interno, non sono in grado di attivare efficaci strategie di intervento a protezione del rischio corruzione. Problematica che si accentua se si fa riferimento alle micro imprese (con meno di 10 addetti) che in Italia sono oltre 4.1 milioni, rappresentando il 95,2% delle imprese attive. È evidente come tale problematica raggiunge un livello di criticità elevato nelle micro imprese con un solo addetto. In Italia, tali imprese, sono oltre 2,4 milioni e contribuiscono per circa un terzo al valore aggiunto del segmento delle micro imprese.

1. Raccomandazione 2003/361/CE della Commissione, pubblicata nella *Gazzetta ufficiale dell'Unione europea* L 124 del 20 maggio 2003, art. 2 "Effettivi e soglie finanziarie che definiscono le categorie di impresa"
1. La categoria delle microimprese delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR.
2. Nella categoria delle PMI si definisce piccola impresa un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di EUR.
3. Nella categoria delle PMI si definisce microimpresa un'impresa che occupa meno di 10 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di EUR.

Pertanto, in coerenza con il percorso europeo, ben delineato nel cosiddetto “Small Business Act”² della Commissione Europea, il quale punta a migliorare l’approccio politico globale allo spirito imprenditoriale, ad ancorare irreversibilmente il principio “Pensare anzitutto in piccolo” nei processi decisionali e a promuovere la crescita delle micro, piccole e medie imprese aiutandole ad affrontare i problemi che continuano a ostacolarne il potenziale di sviluppo e di creazione di posti di lavoro, si è reso opportuno sviluppare un intervento diretto a fornire, in particolare a questa tipologia di imprese, informazioni su quali strumenti e modalità possono essere attivate per “difendersi” dalle pressioni volte ad instaurare meccanismi corruttivi.

Con questa finalità è stato avviato nel 2016 il progetto “**ACTs - Anticorruption Toolkit for SMEs**”, sviluppato all’interno dei programmi e dei finanziamenti della Commissione Europea nell’ambito del Programma “Economic and financial crime, corruption, environmental crime” (HOME/2014/ISFP/AG/EFCE). ACTs è un progetto, di durata biennale, ideato e coordinato dall’Unione italiana delle Camere di commercio, l’ente pubblico che unisce e rappresenta istituzionalmente il sistema camerale italiano. Il progetto fonda il proprio valore aggiunto su una partnership costituita da importanti organizzazioni presenti in quattro Paesi europei: Belgio, Italia, Romania, e Serbia.

Le istituzioni partecipanti al progetto ACTs:

- *Unioncamere Europa Asbl, l’associazione del sistema camerale a Bruxelles;*
- *EUROCHAMBRES, l’associazione europea delle Camere di Commercio che rappresenta oltre 20 milioni di imprese presenti in 45 Paesi europei attraverso una rete di 2000 Camere regionali e locali, organizzate in 47 sistemi nazionali;*
- *Camera di commercio di Bari - Italia;*
- *Camera di commercio di Latina - Italia;*
- *Network delle Camere di commercio serbe - costituito dalla Camera Nazionale e da 19 Camere regionali - Serbia;*
- *Camera di commercio di Constanta, Romania.*

Le Camere di commercio rappresentano istituzioni di prossimità alle imprese e al territorio dotate di un’alta capacità di intervento che, grazie soprattutto alla conoscenza delle principali problematiche connesse all’operatività dell’impresa, ne favorisce la crescita con il preciso intento di mitigare quegli ostacoli che ne limitano lo sviluppo e il libero agire. Tale ruolo viene riconosciuto dal Parlamento Europeo che,

2. Comunicazione della Commissione europea «Una corsia preferenziale per la piccola impresa». Alla ricerca di un nuovo quadro fondamentale per la piccola impresa (uno «Small Business Act» per l’Europa), COM (2008).

nella “Risoluzione del 23 ottobre 2013 sulla criminalità organizzata, la corruzione e il riciclaggio di denaro: raccomandazioni in merito ad azioni e iniziative da intraprendere (relazione finale) (2013/2107(INI))”, recita *“il Parlamento Europeo invita gli Stati membri a potenziare il ruolo delle camere di commercio nella prevenzione, nell’informazione e nel contrasto ai rischi di criminalità organizzata, di corruzione e di riciclaggio più frequenti nel mondo delle imprese...”*.

Rispondendo a questa esortazione, unitamente alla lettura delle esigenze provenienti dalle imprese, il progetto ACTs si è posto l’obiettivo di analizzare il rischio di corruzione che può colpire la micro-PMI, in particolare, nel caso di interazione con le amministrazioni pubbliche e, dunque, di individuare quelle misure di prevenzione del rischio di corruzione che possono essere adottate anche da aziende di dimensione ridotta. Tutti elementi propedeutici alla elaborazione dello strumento digitale, C-Detector, destinato alle micro-PMI per analizzare il rischio corruzione e individuare le misure di prevenzione in modo semplice e immediato. Il progetto è stato sviluppato attraverso quattro macro-fasi di cui si riporta il dettaglio nella tabella che segue.

Tabella n. 1 – Le fasi del progetto ACTs

FASI DI PROGETTO	AZIONI E METODOLOGIE
WP1 - Casi Studio	Identificazione e analisi strategica di casi concreti sulla prevenzione del rischio di corruzione provenienti da fonti in tutta Europa.
WP2 - Analisi del Rischio di corruzione	Individuazione di meccanismi e dinamiche del fenomeno corruttivo attraverso il Risk Assessment: <ul style="list-style-type: none"> - Workings groups - Focus group - Questionario alle imprese
WP3 - Prevenzione della corruzione	Realizzazione di strumenti e raccolta di best practice a supporto della Micro-PMI come parte attiva nella prevenzione e nella lotta contro la corruzione: <ul style="list-style-type: none"> - Manuale metodologico per l’analisi e il trattamento del rischio corruzione nelle Micro-PMI - Manuale Anticorruzione e Toolkit per le Micro-PMI - The SME’s Anti-Corruption video
WP4 - Disseminazione dei risultati di progetto	Trasferimento ai beneficiari del progetto con mirate azioni di diffusione e divulgazione dei risultati: <ul style="list-style-type: none"> - Incontri territoriali con le Micro-PMI - Eventi istituzionali

Nel corso della prima fase sono state individuate e analizzate le esperienze europee in materia di analisi delle variabili e delle dinamiche sottostanti ai rischi di corruzione per le micro-PMI e la messa a punto di azioni e misure di prevenzione; tale azione ha visto l'apporto di più istituzioni e organizzazioni (quali ad esempio Camere di commercio, Forze dell'Ordine, Associazioni non profit) per il raggiungimento degli obiettivi comuni. I risultati di questa fase possono essere consultati accedendo al sito di progetto³.

La seconda fase è entrata nello vivo dell'analisi della problematica oggetto del progetto ACTs: le dinamiche corruttive (tecnicamente denominata di Risk Assessment) e il contesto in cui tali dinamiche si sviluppano. Costituendo le dinamiche corruttive tra micro-PMI e amministrazioni pubbliche un campo non pienamente esplorato e conosciuto, il percorso metodologico si è basato su modalità di analisi soprattutto di tipo qualitativo, volte per l'appunto ad individuare tutte le variabili in gioco. Analisi qualitativa solo in parte supportata da analisi di tipo quantitativo. L'obiettivo, previsto e conseguito di questa fase, è consistito, infatti, nell'elaborazione di un quadro conoscitivo qualitativo sufficientemente ampio per:

- comprendere le caratteristiche del fenomeno della corruzione in relazione al rapporto tra micro-PMI e le amministrazioni pubbliche;
- avere informazioni e dati utili al fine di elaborare strumenti e individuare azioni da proporre alle aziende per aumentarne la consapevolezza del rischio corruzione e per prevenirlo.

Nello specifico tale fase ha consentito di analizzare il contesto esterno ed interno, ossia di individuare quali variabili dell'ambiente esterno unitamente alle variabili interne all'azienda costituiscono fattori abilitanti o inibenti il rischio corruttivo che impattano sulle micro-PMI. L'individuazione delle variabili è andata, naturalmente, di pari passo con l'analisi dei nessi esistenti tra i fattori abilitanti e/o inibenti e il rischio corruzione.

Tra le variabili del contesto esterno, quale fattore abilitante o inibente il rischio corruzione, è stata dedicata particolare cura all'analisi dell'assetto normativo, non solo strettamente correlato all'anticorruzione, ma anche all'operatività delle imprese e alla regolazione del mercato. La finalità è stata quella di evidenziare come tali variabili possano incidere sul rischio corruzione in chiave abilitante o inibente. Variabili come la trasparenza e i relativi strumenti digitali che consentono l'accesso alle informazioni e alle procedure, la semplificazione, la molteplicità di fonti di una stessa normativa, costituiscono fattori abilitanti/inibenti il rischio corruzione.

3. <http://www.acts-project.eu/>

Tali analisi, comunque, acquisiscono un significato solo nel momento in cui vengono condotte in correlazione all'analisi delle altre variabili di contesto e delle misure di prevenzione della corruzione adottabili. A titolo di esempio se il fattore abilitante individuato è la paura di ritorsione (rilevato in sede di analisi del contesto interno) l'adozione del whistleblowing (misura di trattamento del rischio corruzione che prevede che il lavoratore, durante l'attività lavorativa all'interno di un'azienda, rileva una possibile frode, un pericolo o un altro serio rischio che possa danneggiare clienti, colleghi, azionisti, il pubblico o la stessa reputazione dell'impresa/ente pubblico/fondazione) costituisce una misura la cui efficacia viene in parte depotenziata quando il fattore abilitante è rappresentato dalla necessità da parte dell'impresa di trovare le modalità per superare i troppi vincoli burocratici (analisi del contesto esterno).

Si evidenzia che, riguardo all'analisi del contesto interno, nello sviluppo del progetto ACTs, non vengono prese in considerazione alcune precise azioni, pur richiamate dagli Standard ISO, quali ad esempio l'identificazione dei controlli e delle misure di trattamento del rischio esistenti per valutarne l'efficacia o l'analisi della governance e della struttura organizzativa. Ciò in considerazione delle caratteristiche delle aziende target del progetto ACTs, le micro-PMI, la cui dimensione non consente la presenza di risorse professionali da poter dedicare alla individuazione e alla implementazione di misure di trattamento del rischio corruzione.

Sempre all'interno della seconda fase è stata condotta l'analisi del rischio corruzione, ossia è stato identificato, analizzato e valutato il rischio corruzione in relazione allo specifico settore dell'economia costituito dalle micro-PMI nel loro rapporto con l'amministrazione pubblica. Come già detto si è privilegiato un approccio qualitativo e soprattutto volto a coinvolgere non solo le imprese ma anche tutti i soggetti del mondo economico, istituzionale e quello deputato alla regolazione del mercato e al contrasto della criminalità economica.

Il percorso è stato strutturato in tre tappe che hanno previsto per ognuno dei tre Paesi coinvolti:

- la costituzione di *Working Group* partecipati da istituzioni, associazioni di categoria, rappresentanti delle Forze dell'ordine;
- la realizzazione di *Focus Group* composti dalle imprese;
- l'invio alle imprese di un questionario e la successiva elaborazione dei dati.

La terza fase ha affrontato il tema del trattamento del rischio corruzione individuando le misure utili alle micro-PMI nella prevenzione della corruzione. Misure che possono essere applicate, quindi, anche da aziende di piccola dimensione.

Quanto emerso nella seconda fase e nella terza fase ha consentito di elaborare i prodotti e gli strumenti rivolti alle micro-PMI quali appunto C-Detector, ossia uno strumento digitale che consente all'imprenditore, attraverso semplici domande guida e la possibilità di selezionare alcune risposte, di valutare il rischio corruzione al quale la propria impresa è esposta e, quindi, di ottenere delle indicazioni utili per prevenire tale rischio.

L'elaborazione degli strumenti descritti e delle misure di prevenzione è stata effettuata dalle professionalità che hanno preso parte alla progettazione e allo sviluppo del progetto ACTs. Anche in questo caso è stata operata una scelta che ha visto la decisione di non ricorrere al management delle stesse imprese beneficiarie del progetto per i motivi già espressi. In un possibile ulteriore sviluppo del progetto, i responsabili di unità operative e i responsabili di specifici processi particolarmente esposti potrebbero invece essere chiamati a collaborare nell'analisi del contesto di riferimento, alla valutazione del rischio e alla predisposizione delle misure di trattamento in quanto, da un lato, sono i soggetti responsabili dell'efficace implementazione del sistema di gestione del rischio e, dall'altro, sono in possesso delle migliori informazioni disponibili per comprendere i processi, la strategia aziendale e la natura stessa dei rischi identificati.

La quarta fase si è occupata della disseminazione dei risultati del progetto ACTs ai target di riferimento:

- micro-PMI;
- istituzioni e Tavoli di Coordinamento che analizzano e individuano le politiche e le strategie per prevenire il rischio corruzione;
- scuole.

Per quanto riguarda la diffusione dei risultati alle micro-PMI, l'obiettivo, si ricorda, è quello di contribuire all'aumento della consapevolezza del rischio corruzione anche attraverso strumenti quali il sistema di autovalutazione del rischio corruzione e di dotare le imprese delle informazioni e nozioni sulle azioni utili per prevenire il rischio corruzione.

Altri beneficiari del progetto ACTs sono le stesse istituzioni pubbliche o i soggetti associativi che hanno come finalità lo sviluppo dell'economia e delle imprese o più in particolare hanno come finalità l'individuazione di strategie e misure di contrasto e prevenzione della corruzione.

Verso tali soggetti il progetto ACTs ha inteso soddisfare tre esigenze:

- la conoscenza delle dinamiche corruttive che colpiscono in particolare le micro-PMI nel loro rapporto con le amministrazioni pubbliche;
- l'individuazione di un metodo di analisi e di individuazione delle misure di prevenzione del rischio;

- una modalità attraverso la quale consentire alle imprese di piccola dimensione di farsi parte attiva nella prevenzione del rischio corruzione.

Le scelte metodologiche

Per la progettazione e il successivo sviluppo del progetto ACTs sono state compiute determinate scelte metodologiche e di impostazione di cui è importante spiegare le motivazioni per comprendere quanto realizzato e i risultati emersi.

La prima scelta ha riguardato la concezione di corruzione. In particolare, è stata adottata la definizione presa a riferimento e descritta nella prima relazione dell'Unione Europea sulla lotta alla corruzione, nella quale è analizzato il tema della corruzione e delle politiche di contrasto e prevenzione rispetto a tutti i 28 Stati membri⁴.

In tale relazione si prende a riferimento il concetto di corruzione nel suo senso più ampio comprendendo qualunque azione che si connota come *“abuso di potere ai fini di un profitto privato”*.

Oltre all'utilità di fare riferimento ad una fonte autorevole, tale definizione consente di superare le differenze tra i diversi Paesi europei la cui legislazione affida al termine corruzione un “perimetro” diverso. Questa definizione così ampia e votata agli aspetti pragmatici ed esperienziali del fenomeno corruttivo si è resa necessaria proprio per le caratteristiche del progetto che vede il coinvolgimento di diversi Paesi, con presupposti culturali differenti, un contesto politico e normativo disomogeneo, soprattutto per quanto riguarda gli strumenti di contrasto e prevenzione della corruzione. In questo modo, inoltre, l'approccio suggerito può facilmente essere adottato in contesti e Paesi differenti, senza la necessità di particolari adattamenti metodologici. E proprio per entrare nel merito delle differenze ma anche dei fattori comuni correlati al rischio corruzione che si è optato per la sperimentazione in tre Paesi.

La scelta dei Paesi partner ha tenuto conto, in particolare, dell'indice di Percezione della Corruzione (CPI), realizzato nel 2014 da Transparency International, per valutare la percezione della corruzione nel settore pubblico e nella politica in numerosi Paesi di tutto il mondo. In tale indice l'Italia, la Serbia e la Romania hanno riportato un valore basso⁵ molto simile. Uno degli obiettivi del progetto ACTs è stato proprio

4. Cfr. Relazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento Europeo – Relazione dell'Unione sulla lotta alla corruzione. Bruxelles 3.2.2014 COM (2014) 38.

5. L'Indice di Percezione della Corruzione (CPI) di Transparency International misura la percezione della corruzione nel basandosi sull'opinione di esperti e assegnando una valutazione che va da 0, per i Paesi ritenuti molto corrotti, a 100, per quelli “puliti”.

quello di utilizzare il CPI come importante strumento di confronto da cui avviare l'analisi per comprendere quali siano gli elementi che caratterizzano le dinamiche corruttive. Ad un valore di percezione della corruzione analogo ha corrisposto un'analisi che in parte ha confermato la presenza di alcune variabili in tutti e tre i Paesi, in altri casi sono state evidenziate delle differenze. Si può comprendere come questi risultati a loro volta aprono a degli importanti filoni di ricerca.

L'altra scelta è stata quella di focalizzare l'attenzione alle dinamiche corruttive le imprese e le amministrazioni pubbliche. Tale scelta deriva dalle indicazioni della Commissione Europea, richiamata nella stessa Relazione sopra citata, che basa le sue considerazioni su quanto emerge da alcune importanti ricerche ossia l'evidenza di come il successo della strategia Europa 2020 dipenda da fattori istituzionali quali non solo la buona governance e lo Stato di diritto ma anche il controllo della corruzione⁶.

La scelta di focalizzarsi sullo specifico target costituito dalle micro-PMI come già ampiamente motivato, deriva, invece, dalla consapevolezza che tali aziende sono per la loro dimensione quelle più esposte al rischio corruzione e per le quali gli apparati e le soluzioni individuate non sono in grado di intervenire in quanto pensati per aziende di grandi dimensioni.

Per questo motivo pur partendo da un rigoroso approccio metodologico elaborato all'interno di una più che decennale esperienza maturata su stimolo degli standard ISO e degli altri modelli che trattano la gestione del rischio⁷ è stato costruito un percorso metodologico la cui innovatività sta nell'appunto nella sua applicazione ad un ambito, le micro imprese, escluse dalle possibilità di accedere ad un impianto troppo "costoso" e per questo motivo realmente mai utilizzato per questa tipologia di imprese.

La micro-PMI, dunque, viene scelta come diretta beneficiaria delle azioni di progetto e l'intervento è stato condotto con il coinvolgimento diretto di soggetti esterni, le Camere di commercio, che per loro natura sono molto vicini alle imprese stesse. La terzietà da parte del soggetto che conduce il sistema di analisi e di individuazione delle misure di prevenzione del rischio corruzione costituisce un elemento di innovatività. In generale, infatti, l'impianto metodologico per la gestione del rischio, sia per le imprese che per le amministrazioni pubbliche, parte da una "visuale" interna per poi allargare lo sguardo all'ambiente in cui l'organizzazione opera per comprendere le dinamiche corruttive.

6. Cfr la relazione "Excellence in Public Administration for competitiveness in EU Member States (2011-2012)

7. Nella prima parte, prima sezione sono riportati e descritti gli standard per il Risk Management a cui si è fatto riferimento per l'elaborazione della metodologia ACTs

Tale impostazione rende, però, più complesso analizzare il rapporto dinamico che esiste tra i due soggetti della nostra analisi, amministrazioni pubbliche e imprese. La corruzione, infatti, intesa come fenomeno dinamico che si stabilisce nell'interazione tra due soggetti o tra un articolato insieme di soggetti, rende necessario, in fase di analisi, l'apporto conoscitivo proveniente da più "visuali". In coerenza con tale premessa, per analizzare il rapporto tra rischio corruzione e il contesto esterno e interno dell'azienda e per analizzare le dinamiche del rischio corruzione, il progetto ACTs ha prediletto l'utilizzo delle metodologie di tipo qualitativo, che hanno consentito di ascoltare e raccogliere in modo strutturato i "punti di vista" dei principali attori che operano nel contesto economico (tra cui le aziende stesse e le associazioni di categoria) insieme agli attori che agiscono per la regolazione del mercato e per il contrasto alla criminalità economica (principalmente Forze dell'ordine e Istituzioni).

La scelta di utilizzare una impostazione metodologica che si ispira ai modelli di Risk Management, così come normati dagli standard ISO, proviene dalle caratteristiche dei modelli proposti che offrono un sistema rigoroso di analisi e di individuazione delle misure di prevenzione del rischio, che poi il progetto ACTs ha mutuato per l'analisi del rischio corruzione. Impostazione che viene indicata a livello internazionale (OCSE, Banca mondiale) quale modello di riferimento anche per la gestione del rischio corruzione nella Pubblica Amministrazione.



1. COSA È LA CORRUZIONE E PERCHÉ LA MICRO-PMI DOVREBBE COMBATTERLA

La letteratura sulla corruzione è molto esaustiva sia a livello nazionale che internazionale, in ambito accademico gli studiosi hanno studiato il fenomeno sfruttando molteplici prospettive e sulla base conoscitiva di differenti discipline. Economisti, sociologi, psicologi, criminologi, studiosi di scienze politiche e di impresa hanno tutti contribuito ampiamente alla comprensione del fenomeno su differenti livelli (individuale, organizzativo, economico etc.), pur tuttavia non arrivando ad una concettualizzazione universale del problema, che viene di volta in volta definito dal tipo di analisi condotta.

Ci sono però alcuni tratti comuni in relazione alla corruzione che vale la pena ricordare:

- possiede la capacità intrinseca di frenare e limitare la crescita e gli investimenti di un Paese (Del Monte e Papagni, 2001; Mauro, 1995, 1998; Méndez e Sepúlveda, 2006);
- può contribuire all'instabilità sociale attraverso la creazione di governi inefficienti e inefficaci (Jain, 2001; World Bank, 2004)
- limita e svilisce la fiducia della popolazione nei confronti delle Istituzioni (Amundsen e Pinto, 2009);
- causa una diminuzione della ricchezza sociale ed economica (Dela Rama, 2011; Kaptein, 2011; Lange, 2008).

Sotto il profilo giuridico, la letteratura di riferimento si concentra sui comportamenti che trasgrediscono le norme giuridiche. Da un punto di vista sociale invece, i ricercatori descrivono la corruzione come la trasgressione di norme o valori morali/sociali (diritti umani, dignità, rispetto, salute, ecc.). Una parte più esigua di accademici, nello stesso campo, ha cercato e cerca tuttora di combinare entrambe le prospettive definendo il comportamento corruttivo sia come illegale (devianza da norme giuridiche) che come inappropriato (devianza da regole etiche/morali). In campo economico, invece, l'attenzione è concentrata principalmente sulle manifestazioni del comportamento non etico che si concretizzano attraverso transazioni illegali di denaro o di altro tipo all'interno dell'accordo tra le parti, ovvero attraverso l'appropriazione di risorse pubbliche se ci si concentra sulla corruzione in tale settore.

Restando sempre in campo economico, ma focalizzando l'attenzione nel settore del management, gli accademici si sono focalizzati sul comportamento corruttivo commesso sia dai singoli individui che da gruppi organizzati, attuato sotto varie forme tra cui l'abuso di potere pubblico o del ruolo detenuto all'interno dell'organizzazione; l'utilizzo di risorse

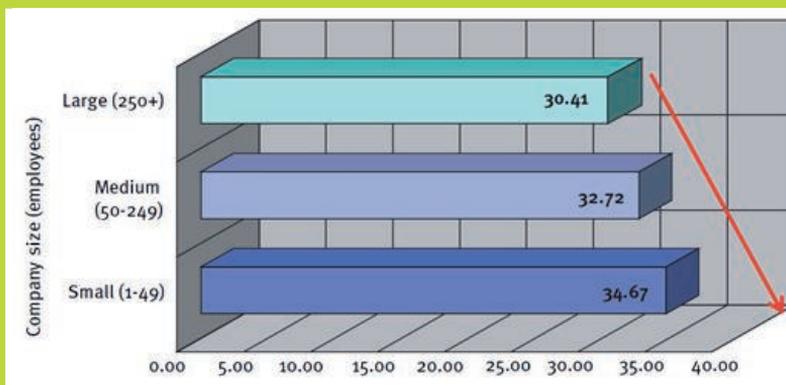
aziendali o transazioni illegali di qualsiasi tipo per il raggiungimento di uno o più benefici personali o organizzativi, violando norme giuridiche, sociali e amministrative.

Provando a riassumere e combinando i vari elementi presentati si può sintetizzare una definizione generale di corruzione, la quale risulta essere “un fenomeno che si manifesta attraverso un comportamento che devia da norme di diversa natura, il quale risulta come l’abuso di una funzione politica, sociale o economica, in favore di un vantaggio privato per sé, un’altra persona o un’istituzione”. Tale comportamento viene manifestato, all’interno di un accordo reciproco e segreto.

In particolare, analizzando la corruzione nel settore pubblico, Jain (2001) ha distinto tra corruzione di carattere politico (ad esempio, i politici traggono vantaggio dal proprio potere), amministrativo (ad esempio, i cittadini provano a corrompere un funzionario pubblico) e legislativo (ad esempio, gli individui influenzano i comportamenti del legislatore per ottenerne un vantaggio) definendo il fenomeno come “la modalità di comportamento attraverso la quale un funzionario pubblico abusa del potere da lui detenuto per ottenere un vantaggio privato violando le regole del contesto di riferimento”.

In ogni caso, focalizzandoci sull’oggetto di analisi di questo studio, si può affermare con ragionevole certezza che la corruzione è percepita come uno dei maggiori ostacoli allo sviluppo che le piccole-medie imprese (SMEs) incontrano nel proprio business environment (figura 1). Le SMEs

Figura 1.



UNIDO/UNODC, Corruption prevention to foster small and medium-sized enterprise development, 2012, p. 2

sono solitamente le prime a soffrire in contesti competitivi dove la corruzione esiste e generalmente hanno meno potere rispetto alle grandi imprese per evitare la corruzione. Come risultato di tale situazione, i

costi derivanti dalla corruzione (in termini di tempo e risorse economiche) sono difficili da sostenere per le SMEs e questo, naturalmente, va a incidere sui margini di profittabilità delle stesse imprese o sulla loro stessa capacità di sopravvivenza. È evidente, quindi, che essendo le SMEs il motore della crescita economica in molti Paesi, ed essendo queste più esposte alla corruzione e ai suoi effetti rispetto alle grandi imprese, il fenomeno corruttivo può avere degli effetti devastanti su tutto il tessuto produttivo e le possibilità di crescita di un Paese.

Gli effetti della Corruzione

Come anticipato nel precedente paragrafo, gli studiosi sono quasi totalmente concordi nell'attribuire alla corruzione degli effetti negativi, ad eccezione di pochi studi (la maggior parte piuttosto datati e sorretti da pochi dati empirici) che cercano di riconoscerne anche alcuni benefici. Gli effetti negativi possono essere suddivisi in due macro-ordini differenti:

- danni di carattere economico (investimenti, crescita economica, livelli di sviluppo, reddito pro capite, ecc.);
- danni di carattere sociale e morale (sfiducia nelle istituzioni, conflitti sociali, ecc.).

Ovviamente, queste due categorie non sono slegate tra di loro ma, al contrario, spesso sono strettamente correlate e complementari. La corruzione può essere interpretata come una “tassa occulta” sulle imprese che si riflette sul livello degli investimenti all'interno del Paese e negli scambi commerciali internazionali. Inoltre, può costituire una barriera alla concorrenza e determinare inefficienze nel sistema economico rallentando di conseguenza il complessivo tasso di crescita del Paese. Ancora, la corruzione può generare inefficienze di tipo allocativo e, se associata a delle istituzioni di scarsa qualità e deboli in determinati settori, quali istruzione e salute, può causare una bassa manutenzione e cura delle infrastrutture. È stata rilevata una correlazione negativa anche tra la corruzione e la crescita del reddito reale e pro capite e, nelle situazioni di forte crisi, di recessione o nei momenti in cui sarebbe maggiormente necessario, il fenomeno corruttivo non permette una riduzione delle spese di un Paese ma, al contrario, può causarne un loro aumento, riducendo così la possibilità di un consolidamento del bilancio. La corruzione può altresì compromettere il legame tra le tasse e i beni/servizi erogati del settore pubblico, promuovendo l'evasione e la crescita dell'economia sommersa. A livello organizzativo e individuale, la corruzione crea notevoli effetti negativi sia diretti che indiretti su importanti variabili, quali il commitment interno ad una organizzazione, il livello di assenteismo, la performance, il volume di affari, la reputazione ecc.

Secondo uno studio empirico, la corruzione causa due effetti avversi sulla performance delle imprese (McArthur e Teal, 2002): da un lato, a livello organizzativo, quelle che pagano delle tangenti produrranno un ammontare di output più basso del 20% per ogni lavoratore; dall'altro lato, a livello macro, nei Paesi in cui il fenomeno della corruzione è dilagante le aziende saranno all'incirca il 70% meno efficienti di quelle presenti nei Paesi meno affetti dal fenomeno corruttivo. Se si guarda alla corruzione in termini di percentuale di manager disonesti all'interno dell'impresa, allora è possibile riscontrare un decremento del valore stesso dell'organizzazione e dei suoi profitti.

La corruzione dunque aumenta i costi imprenditoriali in due modi:

- incrementando i costi di fornitura dei beni e servizi a causa del pagamento di tangenti;
- aumentando i costi finanziari a causa dell'incremento del risk premium.

Negli ambienti economici che presentano un livello elevato di fenomeno corruttivo, le imprese potrebbero essere costrette a pagare delle somme di denaro per servizi pubblici che non sarebbero tenute a pagare. Tuttavia, molti degli scambi corrotti avvengono proprio su iniziativa delle stesse imprese con lo scopo di ridurre le tasse, assicurarsi gli appalti pubblici, aggirare le leggi e la regolamentazione, bloccare l'entrata di potenziali competitor all'interno di mercati appetibili (Rose-Ackerman, 2002).

La microeconomia spiega il fenomeno della corruzione come una "perdita secca" per l'intera società (rent seeking), ovvero una perdita di efficienza dovuta a un equilibrio di mercato non ottimale (in termini di efficienza paretiana) e alla perdita di investimenti sia da parte di imprese locali che straniere. Come accennato, le tangenti richieste dal pubblico ufficiale sono delle tasse aggiuntive per le imprese che riducono le entrate fiscali e la composizione della spesa pubblica. Secondo Gbetnkom (2012) la corruzione aumenta i costi di transazione per realizzare uno scambio e l'incertezza; modifica le priorità economiche in favore di attività che portano al rent seeking; riduce le entrate pubbliche causando una maggiore pressione fiscale su un numero minore di contribuenti, riducendo di conseguenza la capacità dello stato di fornire bene collettivi essenziali e di assicurare il rispetto e l'attuazione delle norme.

Sulle piccole e medie imprese (PMI), la corruzione ha poi un effetto ancora più aggressivo, proprio per via delle loro dimensioni contenute. Esse hanno infatti maggiore difficoltà rispetto alle aziende di grandi dimensioni a sopportare i costi, anche se ciò non significa che per farlo siano maggiormente propense a corrompere. Se poi consideriamo che a livello mondiale esse costituiscono la quota più ampia delle imprese, il fenomeno assume un aspetto ancora più rilevante. Basti pensare che le PMI costituiscono il 90% delle imprese mondiali, che sale al 99% se si considera solo l'Unione Europea.

2. LE PMI NEL CONTESTO POLITICO ED ECONOMICO E IMPATTO DELLA CORRUZIONE

2.1 Focus sulle PMI nel contesto europeo

Le PMI costituiscono il tessuto connettivo dell'economia europea con dati che si attestano intorno ai 23 milioni di PMI e sono essenziali per la creazione di posti di lavoro e per la crescita economica, con un fatturato di € 3.9 trilioni di valore aggiunto e l'impiego di 90 milioni di persone secondo i dati del Rapporto europeo sulle PMI del 2015.

La stragrande maggioranza delle PMI rientrano nel segmento delle micro-imprese, con meno di 10 dipendenti, arrivando a rappresentare quasi il 93% di tutte le imprese del settore non finanziario.

Una tale configurazione della struttura economica appare caratterizzata se da un lato mette in luce uno spiccato spirito imprenditoriale e una forte tendenza all'innovatività dall'altro è affetta da un elevato tasso di mortalità soprattutto per le micro imprese.

Tra gli obiettivi dell'Europa c'è quello garantire un contesto competitivo chiaro e trasparente che tenga conto proprio dei problemi specifici e dalle peculiarità economiche di tali realtà imprenditoriali che risultano esposte agli effetti delle politiche in modo più che proporzionale rispetto alle imprese di maggiori dimensioni.

Sul piano della competitività le PMI europee lamentano la mancanza di un quadro legislativo chiaro e semplice e una struttura burocratica ridondante e spesso difficile da rispettare.

Le implicazioni della corruzione sull'economia europea comporta da perdite di 120 miliardi di EUR all'anno, ovvero l'1% del PIL complessivo secondo quanto specificato nella prima Relazione sulla corruzione negli Stati membri dell'UE presentata dalla Commissione europea.

L'analisi del livello di corruzione in Europa mette in evidenza come la corruzione colpisca tutti gli Stati membri e comprometta la competitività dei mercati.

In un sondaggio di Eurobarometro del 2011 si evidenzia che il 50% delle imprese percepisce la corruzione come un problema grave e che "quanto più piccola sia l'impresa, tanto più spesso la corruzione e il nepotismo sembrano costituire un problema per l'attività imprenditoriale", a ciò si aggiungono ripercussioni negative sulla fiducia dei cittadini nelle istituzioni.

Tra i paesi che considerano il fenomeno più diffuso ci sono la Grecia (99%), l'Italia (97%), la Lituania, la Spagna e la Repubblica ceca (95% ciascuna).

Sempre dalla Relazione sulla corruzione negli Stati membri si rileva quanto i cittadini europei si sentano “personalmente colpiti dalla corruzione” con un numero di risposte positive che raggiunge il 26% della popolazione e tra i paesi più colpiti ci sono la Spagna e la Grecia (63% ciascuna), Cipro e la Romania (57%) e la Croazia (55%); quelli in cui questa tendenza è minore sono la Danimarca (3%), la Francia e la Germania (6% ciascuna). Più di 4 imprese su 10 ritengono che la corruzione sia un problema per l’attività imprenditoriale, così come il clientelismo e il nepotismo.

Tra i settori maggiormente esposti ai fenomeni di corruzione nel corso dell’attività di progetto svolta nel biennio 2016-17 emerge il settore degli appalti pubblici dovuto alla carenza nei meccanismi di controllo e della gestione del rischio di qui la necessità di definire programmi sistemi, prassi e tradizioni di prevenzione riguardanti fornitori e destinatari di servizi pubblici volti ad incrementare i livelli di trasparenza. Dunque accanto alla necessaria valutazione di quelli che sono i principali problemi che minano lo sviluppo della imprenditorialità e della sopravvivenza delle micro-imprese la prospettiva europea è di incrementare programmi di lotta alla corruzione.

Di fatti nell’ambito del più ampio programma inteso a proteggere l’economia legale europea, in linea con quanto stabilito nella strategia per la sicurezza interna, la Commissione europea ha adottato, nel giugno 2011, il pacchetto anticorruzione, composto da:

- una comunicazione sulla lotta alla corruzione nell’UE, che delinea gli obiettivi e gli aspetti pratici della relazione anticorruzione, pubblicata con cadenza biennale a partire dal 2013, basandosi sui meccanismi di monitoraggio esistenti (del Consiglio d’Europa, dell’OCSE e delle Nazioni Unite), nonché sul parere di esperti indipendenti, delle parti interessate e della società civile;
- una decisione della Commissione che stabilisce il meccanismo di relazione anticorruzione dell’Unione europea ed istituisce un gruppo di esperti in materia;
- una relazione sull’attuazione della decisione quadro 2003/568/GAI del Consiglio relativa alla lotta contro la corruzione nel settore privato;
- una relazione sulle modalità di partecipazione dell’Unione europea in seno al Gruppo di Stati del Consiglio d’Europa contro la corruzione (GRECO).

A ciò ha fatto seguito, nel febbraio 2014, la pubblicazione, da parte della Commissione europea, della prima relazione sulla lotta alla corruzione nell’Unione europea, che esamina il fenomeno della corruzione nei 28 Stati membri ed illustra le misure anticorruzione esistenti, la loro efficacia ed alcune principali tendenze, tra le quali si ricordano:

- il forte divario tra gli Stati membri in merito all'attuazione di efficaci politiche preventive (ad esempio, norme etiche, misure di sensibilizzazione, accesso facile alle informazioni di pubblico interesse);
- il mancato coordinamento, in molti Stati membri, dei controlli interni delle procedure in seno alle autorità pubbliche (in particolare a livello locale);
- le diverse disposizioni sui conflitti d'interesse all'interno dell'UE, i meccanismi spesso insufficienti intesi a controllare le dichiarazioni di conflitto di interesse e la non efficace applicazione delle sanzioni per violazione;
- il recepimento disomogeneo negli Stati membri della decisione quadro 2003/568/GAI relativa alla lotta contro la corruzione nel settore privato;
- i diversi risultati dell'azione delle forze dell'ordine e della magistratura nelle indagini sui casi di corruzione nei vari Paesi;
- la maggiore vulnerabilità dei settori dello sviluppo urbano, dell'edilizia e dell'assistenza sanitaria, nonché di quello relativo agli appalti pubblici, per i quali la Commissione invita a rafforzare le regole di integrità e suggerisce miglioramenti nei meccanismi di controllo;
- le lacune per quanto concerne la vigilanza sulle imprese pubbliche e la loro conseguente vulnerabilità alla corruzione.

Nell'ottica di interventi a carattere preventivo i principali meccanismi di controllo attuati dagli stati membri comprendono norme etiche, misure di sensibilizzazione, semplificazione per l'accesso alle informazioni di interesse pubblico. Per quanto riguarda i meccanismi di controllo interno ed esterno risultano ancora procedure poco incisive. Altrettanto disomogenea appaiono le norme in tema di conflitti di interesse le quali variano da uno Stato membro all'altro e i meccanismi per controllare le dichiarazioni di conflitto di interesse sono spesso insufficienti. Le sanzioni per le violazioni di tali norme sono applicate raramente e spesso con poca forza.

Sono già ampiamente in vigore disposizioni di diritto penale che rendono la corruzione penalmente perseguibile, in conformità alle norme del Consiglio d'Europa e dell'ONU e alla legislazione UE. Tuttavia, la decisione quadro 2003/568/GAI relativa alla lotta contro la corruzione nel settore privato è stata recepita dagli Stati membri in modo disomogeneo. L'efficacia dell'azione delle forze dell'ordine e della magistratura nelle indagini sui casi di corruzione varia considerevolmente all'interno dell'UE. In alcuni Stati membri si possono constatare ottimi risultati. In altri invece le azioni penali che vanno a buon fine sono poche, oppure le indagini sono lente.

Nella maggior parte degli Stati membri mancano statistiche complete sui reati di corruzione, il che complica il confronto e la valutazione. In

alcuni Stati membri il perseguimento dei casi di corruzione è ostacolato dalle norme procedurali, comprese quelle sulla revoca delle immunità parlamentari.

L'integrità dei politici rimane un problema in molti Stati membri. Ad esempio, i codici di comportamento all'interno dei partiti politici o delle assemblee elette a livello centrale o locale sono inadeguati e spesso sono privi della forza necessaria. Sebbene molti Stati membri si siano dotati di norme più rigorose in materia di finanziamento ai partiti, permangono notevoli carenze. Raramente nell'UE sono inflitte sanzioni dissuasive contro il finanziamento illecito ai partiti.

Negli Stati membri il rischio di corruzione è generalmente più elevato a livello regionale e locale, dove i sistemi di controllo e contrappeso e i controlli interni tendono a essere più deboli di quelli a livello centrale. Sviluppo urbano, edilizia e assistenza sanitaria sono settori vulnerabili alla corruzione in vari Stati membri. Sussistono alcune lacune per quanto riguarda la vigilanza sulle imprese pubbliche, con la conseguenza che la vulnerabilità di tali imprese aumenta. La piccola corruzione resta un problema dilagante solo in pochi Stati membri. Appalti pubblici: settore vulnerabile alla corruzione. La relazione contiene un capitolo speciale sugli appalti pubblici. Si tratta di un settore molto importante per l'economia dell'UE, poiché circa un quinto del PIL dell'UE è speso ogni anno da enti pubblici per l'acquisto di forniture, lavori e servizi. È inoltre un settore esposto alla corruzione.

2.2 Focus sulle PMI in Italia

Le piccole e medie imprese italiane (PMI), individuate in base alla classificazione¹ della Commissione Europea, rappresentano più di un quinto (il 22%) delle imprese che hanno depositato un bilancio valido, hanno occupato 3,8 milioni di addetti, di cui oltre due milioni lavorano in aziende piccole.

I dati riguardano l'insieme delle società di capitale non finanziarie che rientrano nei requisiti definiti dalla Commissione per dipendenti, fatturato e attivo di bilancio e i numeri nel 2016 indicano 136.114 PMI, tra le quali 112.378 aziende rientrano nella definizione di 'piccola impresa' e 23.736 in quella di media impresa.

1. Microimpresa: meno di 10 dipendenti e un fatturato annuo inferiore ai 2 milioni di euro;

Piccola impresa: meno di 50 dipendenti e un fatturato annuo inferiore a 10 milioni di euro;

Media impresa: meno di 250 dipendenti e un fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro.

I ricavi delle PMI si attestano intorno ai 852 miliardi di euro, un valore aggiunto di 196 miliardi di euro (pari al 12% del Pil). Rispetto al complesso delle società non finanziarie, pesano per il 37% in termini di fatturato, per il 41% in termini di valore aggiunto, per il 29% in termini di debiti finanziari. Nel contesto europeo le PMI italiane, per valore aggiunto e occupazione percentuale, sono più di 10 punti percentuali superiore rispetto al resto dell'UE.

In merito alla percezione della corruzione i dati parlano di oltre la metà di piccole e medie imprese italiane che dichiarano di avere avuto a che fare con un tentativo di corruzione con il 34% che ammette di essere aver pagato in cambio di favori e spesso tali episodi hanno visto il coinvolgimento di una pubblica amministrazione.

La giustificazione più frequente a questo tipo di comportamento viene legata all'eccesso di burocrazia che traduce la mancanza di rispetto della legalità in necessaria scorciatoia. A ciò si affianca una diffusa sfiducia nelle istituzioni pubbliche, tra cui partiti politici, i politici nazionali, regionali e locali e i funzionari responsabili dell'aggiudicazione degli appalti pubblici e del rilascio delle licenze edilizie.

Dall'allegato alla Relazione sulla corruzione in Europa dedicato all'Italia si riportano alcuni dei dati più rilevanti del contesto socio-economico in cui le PMI italiane operano:

- il 97% degli italiani ritiene che la corruzione sia un fenomeno dilagante in Italia (contro una media Ue del 76%);
- il 42% degli italiani afferma di subire personalmente la corruzione nel quotidiano (contro una media Ue del 26%);
- l'88% degli italiani ritiene che la corruzione e le raccomandazioni siano spesso il modo più semplice per accedere a determinati servizi pubblici (contro una media Ue del 73%);
- il 92% delle imprese italiane ritiene che favoritismi e corruzione impediscano la concorrenza commerciale in Italia (contro una media Ue del 73%);
- il 90% delle imprese italiane pensa che la corruzione e le raccomandazioni siano spesso il modo più facile per accedere a determinati servizi pubblici (contro una media Ue del 69%);
- il 70% degli italiani giudica la corruzione un fenomeno diffuso negli appalti pubblici gestiti dalle autorità nazionali (contro una media Ue del 56%);
- il 69% degli italiani giudica la corruzione un fenomeno diffuso negli appalti gestiti dagli enti locali (contro la media Ue del 60%).

Sebbene in Italia sussista un alto livello di commistione tra criminalità organizzata, imprese e politica dal rapporto stilato da Transparency International nel 2016 guadagna una posizione rispetto allo scorso anno, pur restando tra i fanalini di coda dell'Unione per livello di corruzione

percepita nel settore pubblico e nella politica. E a livello mondiale di piazza al 60esimo posto su 176 Paesi.

Le PMI italiane si trovano a fronteggiare, e in ciò risultano accomunate alla realtà in cui operano le PMI europee viene messa in evidenza nella Relazione dell'Unione sulla lotta alla corruzione, oneri amministrativi generati dalla legislazione (e il conseguente bisogno di semplificazione amministrativa e normativa), la difficoltà di accesso ai finanziamenti, la fiscalità, la difficoltà ad individuare e attrarre profili professionali e capacità adeguate sul mercato del lavoro e l'accesso alle gare d'appalto soffrendo l'inevitabile impatto negati sulla competitività oltre alle già pesanti conseguenze della crisi economica.

3. COME VALUTARE IL RISCHIO DI CORRUZIONE NELLA TUA AZIENDA: LO STRUMENTO DI AUTOVALUTAZIONE C-DETECTOR

3.1 IL C-Detector

Il progetto ACTS (Anti-Corruption Toolkit for SMEs) mira a fornire al mondo delle micro, piccole e medie imprese un toolkit utile per la prevenzione del rischio corruzione che nella sua versione digitale è stato denominato C-Detector. Il contenuto e l'architettura di tale strumento è stato elaborato grazie ad un'analisi del rischio corruzione compiuta con la collaborazione strutturata di alcuni attori chiave del settore in cui operano le micro-PMI e delle istituzioni deputate al contrasto alla corruzione e attraverso il diretto coinvolgimento delle stesse imprese. Le diverse metodologie utilizzate durante il progetto per coinvolgere i diversi soggetti nell'analisi del rischio corruzione sono state condivise dai partners del progetto per consentire un approccio unitario e quindi confrontabile; l'obiettivo, si ricorda, era quello di individuare uno strumento applicabile al contesto europeo. Le metodologie e il relativo percorso individuato sono state descritte in un manuale¹ per renderle disponibili a quelle organizzazioni che desiderano replicare il percorso seguito o utilizzare alcuni dei modelli individuati nel progetto ACTS.

Al fine di fornire un toolkit più vicino alle esigenze delle micro-PMI, i gruppi di lavoro e i partner del progetto hanno concordato di elaborare uno strumento di autovalutazione del rischio corruzione e per l'individuazione delle misure di prevenzione con rispondesse alle seguenti caratteristiche:

- Efficacia (= in grado di influenzare, mitigandone gli effetti, i cosiddetti "fattori abilitanti" che consentono l'attuazione degli schemi corruttivi)
- Utilizzabilità (= facile da usare)
- Adattabilità (= adattato alle esigenze delle imprese, in particolare di quelle micro e piccole).

I risultati delle analisi condotte durante i focus group e i gruppi di lavoro, le metodologie utilizzate per coinvolgere le imprese e i vari soggetti

1. L'ANALISI E IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO CORRUZIONE NELLE MICRO - PMI: il manuale metodologico e i risultati emersi dal progetto ACTS

del mondo del partenariato sociale, associativo e istituzionale, hanno consentito di evidenziare tre categorie (o livelli) relativi ai fattori abilitanti e alle cause della corruzione:

- il **livello macro** osserva i fattori abilitanti e le cause della corruzione nella più ampia prospettiva possibile, cioè a livello della macro economia o della società in generale;
- il **livello intermedio** si concentra su fattori organizzativi (come leadership, struttura organizzativa, gestione delle risorse umane e cultura organizzativa);
- il **livello micro** si concentra sugli individui e sui loro comportamenti.
- In quest'ottica, sono stati identificati gruppi di domande, e le relative opzioni di risposta, utili per l'analisi del rischio corruzione collegando tali analisi alle misure di prevenzione che l'azienda può adottare.

Perché l'azienda dovrebbe usare C-Detector?

Una impresa che riconosce il valore aggiunto nell'adozione di misure preventive e nella lotta alla corruzione dovrebbe comunicare questo asset ai propri clienti, offrendolo anche come componente di valore dei propri prodotti e servizi.

C-Detector è stato concepito come il punto di partenza di un'impresa che desidera acquisire una migliore conoscenza, analisi e implementazione degli strumenti progettati per prevenire e combattere i fenomeni corruttivi.

Secondo i risultati del C-Detector, l'azienda può progettare un nuovo processo interno al fine non solo di proteggersi dai possibili effetti negativi (sia economici che di immagine) che potrebbero portare a un evento corruttivo, ma anche di iniziare un percorso per costruire un nuovo asset o una nuova (o rafforzata) mentalità per l'integrità aziendale.

Chi dovrebbe usarlo?

Il C-Detector è uno strumento progettato per quegli imprenditori che desiderano avere un'indicazione rapida, personalizzata e chiara delle aree di rischio più critiche (in seguito, aree di riferimento), in cui l'azienda dovrebbe intervenire in via prioritaria per prevenire e contrastare la corruzione. Inoltre, l'utente riceve un "kit di primo soccorso" che è costituito dalle misure operative indicate dal risultato finale di C-Detector.

Fondamentalmente, lo strumento può essere utilizzato da tutte le imprese, ma è particolarmente adatto per quelle micro e piccole.

C-Detector è stato strutturato anche per rivolgersi alle scuole ossia ai futuri imprenditori. In questo caso lo strumento si offre come una modalità operativa attraverso la quale aumentare la consapevolezza del

rischio corruzione e delle modalità per agire in via preventiva; in questo caso lo studente può applicare C-Detector su un'azienda simulata che fa parte dei propri obiettivi didattici.

Chi può vedere i dati che l'azienda inserisce utilizzando C-Detector?

È importante sottolineare che tutte le informazioni fornite attraverso C-Detector rimangono totalmente anonime. Il sistema non consente di rintracciare la persona o anche le infrastrutture informatiche utilizzate per immettere dati sul sito Web in cui è possibile trovare il C-Detector. La raccolta di dati viene effettuata attraverso un modulo anonimo e le risposte raccolte anonimamente dai partner del progetto sono utilizzate per elaborare dati statistici utili per orientare politiche anti-corruzione più efficienti e/o valutare l'efficacia delle azioni volte alla prevenzione del rischio corruzione.

Che vantaggio riceve l'azienda utilizzando C-Detector?

Il C-Detector consente all'azienda di ottenere un quadro generale del rischio corruzione al quale è esposta. Prima di tutto, viene indicato quale area l'azienda deve considerare più critica (o le aree) e quindi ad alta priorità di intervento; in secondo luogo, viene fornita una panoramica di strumenti, pratiche e regolamenti già disponibili per intervenire in ciascuna area.

Una volta completato il C-Detector, l'azienda riceve un'analisi completa delle informazioni fornite, riassunte in un grafico finale che sottolinea le aree di rischio e in un report contenente le Misure Operative raccomandate.

Quali strumenti l'azienda può trovare all'interno di C-Detector?

Gli strumenti sono forniti in base alle Aree di Riferimento evidenziate come aree critiche dell'azienda (si noti che vengono presi in considerazione solo i primi due risultati, se le aree di rischio sottolineate da C-Detector sono più di due, l'algoritmo sceglierà le due prioritarie). Gli utenti possono anche avere accesso a tutti gli strumenti disponibili per verificare l'efficacia delle loro misure attuabili per ciascuna area di rischio.

3.2 Struttura C-Detector

Come descritto di seguito, il C-DETECTOR è organizzato in gruppi di domande, e relative opzioni di risposta, che vengono poste all'impresa

che accede al sistema on-line. L'impresa viene quindi guidata da C-DETECTOR alle domande alle quali deve dare una risposta selezionandola tra quelle che gli vengono delineate su schermo.

La prima serie di domande, descritte nel paragrafo 3.2.1, sono finalizzate ad inserire l'impresa in uno specifico "profilo utente". Tale collocazione consentirà a C-DETECTOR di indirizzare l'impresa verso una serie di domande specifiche per il proprio profilo ed in particolare:

- il profilo Micro impresa; le domande sono riportate nel paragrafo 3.2.2
- il profilo Piccole e Medie Imprese; le domande sono riportate nel paragrafo 3.2.3

Per ognuno dei due profili vengono, poi, poste delle domande volte ad esplorare il livello di esposizione al rischio corruzione sui tre livelli descritti nel paragrafo precedente:

- il livello macro. C-DETECTOR pone poi una serie di domande e relative opzioni di risposta con l'obiettivo di evidenziare il livello di rischio corruzione a cui l'azienda è esposta in relazione ai fattori definiti di livello Macro ossia quelli relativi al contesto in cui l'azienda opera;
- il livello intermedio. Questo livello è finalizzato a consentire il livello di esposizione del rischio corruzione in relazione al suo modello di business o alle scelte organizzative. Va sottolineato che il fatto che determinati modelli di business o scelte organizzative esponano le aziende a "potenziali rischi", non significa che le scelte fatte debbano essere riviste o negative, ma solo che è necessario che l'azienda comprenda che le scelte fatte possono comportare una maggiore esposizione al rischio corruzione. In altre parole, ciò non significa che l'impresa sia giudicata o criticata qui (né in nessuna altra parte del questionario di autovalutazione); l'obiettivo principale è rendere l'impresa consapevole del rischio corruzione al quale è esposta;
- il livello micro. Nella prospettiva micro, i fattori abilitanti sono correlati ai comportamenti agiti e quindi osservabili o percepiti.

3.2.1 Domande preliminari

I: Creare un "profilo utente"

11. In quale paese si trova la tua azienda?

Risposta 1: Italia, Romania, Serbia o altro (elenco dei paesi dell'UE)

11.1. in caso di utente proveniente dall'ITALIA, si richiede da quale regione e provincia.

12. Quanti dipendenti?

Risposta I2:

- a. nessuno, (utilizzare il questionario per le micro imprese, cfr paragrafo 6.1)
- b. 1-9, (utilizzare il questionario per le micro imprese cfr paragrafo 6.1)
- c. 10-49, (utilizzare il questionario per le piccole e medie imprese cfr paragrafo 6.2)
- d. 50-249, (utilizzare il questionario per le piccole e medie imprese cfr paragrafo 6.2)
- e. più di 250 (utilizzare il questionario per le piccole e medie imprese cfr paragrafo 6.2)

13. In quale settore opera la tua azienda?

Risposta I3:

- a. Agricoltura / pesca / silvicoltura / estrazione mineraria
- b. Industriale
- c. Produzione
- d. Costruzione
- e. Trasporti
- f. Servizi
- g. Commercio e salute
- h. Ambiente ed energia
- i. Altro (prego specificare: _____)

14. È la prima volta che esegui il SAT (solo versione online)

Risposta I3:

- a. sì
- b. No, è la seconda volta
- c. No, è la terza volta o più

3.3 Domande per le micro imprese

Livello Macro

M1	Qual è stato l'andamento di mercato negli ultimi 3 anni nel tuo settore economico? 1 = in diminuzione più del 5% 2 = in diminuzione fino al 5% 3 = in incremento fino al 10% 4 = in incremento superiore al 10%
<i>Note</i> La domanda mira a comprendere meglio il contesto generale (Macro) in cui opera l'azienda. Obiettivo specifico della domanda è di dare una valutazione del mercato dal punto di vista dell'impresa.	

M2	<p>Qual è stato l'andamento del tuo giro d'affari negli ultimi 3 anni?</p> <p>1 = in diminuzione più del 5% 2 = in diminuzione fino al 5% 3 = in incremento fino al 10% 4 = in incremento superiore al 10%</p>
<p><i>Nota</i> Domanda mira a comprendere meglio le prestazioni dell'impresa nel mercato in cui opera. L'obiettivo della domanda è mettere a fuoco l'andamento del proprio business negli ultimi 3 anni e quindi la situazione economica dell'impresa.</p>	
M3	<p>È complesso comunicare direttamente con la pubblica amministrazione?</p> <p>1 = facile trovare i contatti giusti, con tempi di risposta rapidi 2 = il contatto è generalmente possibile con qualche sforzo, i tempi di risposta sono accettabili 3 = non è sempre possibile trovare i contatti giusti, i tempi di risposta non sono certi 4 = non si riesce mai a trovare i contatti giusti, tempi di risposta non sono accettabili</p>
<p><i>Nota</i> L'obiettivo della domanda è capire l'esperienza dell'imprenditore nell'ottenere contatti con la pubblica amministrazione, una relazione difficile può essere causa della ricerca di altre vie di contatto.</p>	
M4	<p>Quanto è complesso il contesto normativo?</p> <p>1 = leggi chiare e raramente modificate 2 = le leggi cambiano con frequenza accettabile e / o sono sufficientemente chiare 3 = le leggi cambiano troppo spesso e / o non sempre sono chiare 4 = le leggi cambiano frequentemente e non sono mai chiare</p>
<p><i>Nota</i> Lo scopo della domanda è comprendere la percezione dell'imprenditore dell'ambiente normativo. Le difficoltà legate alla comprensione dell'ambiente normativo possono spingere a cercare altri modi di adempiere alle richieste normative.</p>	
M5	<p>Confronto tra durata programmata ed effettiva delle procedure di amministrazione pubblica</p> <p>1 = la durata programmata è sempre chiara e viene anche rispettata 2 = la durata programmata è chiara ma non sempre rispettata 3 = la durata programmata non è chiara e / o è raramente rispettata 4 = la durata programmata non è mai chiara e / o inaccettabilmente lunga nella pratica</p>
<p><i>Nota</i> Lo scopo della domanda è capire la percezione dell'imprenditore dei tempi della pubblica amministrazione. Le difficoltà legate ai tempi possono spingere a cercare altri modi per entrare in contatto con la P.A..</p>	

Livello intermedio

Me2	Negli ultimi 12 mesi, hai avuto bisogno di utilizzare strumenti finanziari esterni (ad esempio prestiti) più spesso del solito per le normali attività d'impresa? SI NO
<i>Nota</i> Qui viene chiesto all'Imprenditore di pensare a possibili problemi finanziari. Quindi, pensare che per affrontarli l'impresa può essere esposta (è solo una possibilità) al rischio di seguire un percorso non convenzionale (corruzione) per ottenere risorse finanziarie extra per affrontare quei problemi.	
Me6	Utilizzi consulenti / esperti esterni per supportare le attività amministrative? SI NO
Me7	Utilizzi consulenti / esperti esterni per supportare l'attività produttiva prevalente d'impresa (prodotti e/o servizi)? SI NO
Me8	Utilizzi consulenti / esperti esterni per supportare altre attività (non prevalenti, non amministrative)? SI NO
<i>Nota</i> Qui l'imprenditore è guidato a riflettere sull'uso di consulenti esterni da parte dell'impresa: se ne fa uso, è importante notare che non è affatto negativo, ma solo qualcosa a cui prestare attenzione come fenomeno che attiva un canale non interno all'impresa.	
Me9	Indica la percentuale del tuo fatturato proveniente dal cliente principale (privato o pubblico) Meno del 25% Tra il 25% ed il 50% Tra il 50% ed il 75% Più del 75%
<i>Nota</i> Qui proviamo a misurare quanto l'impresa dipende da uno o da pochi clienti.	
Me10	Indica la percentuale del tuo fatturato degli ultimi 3 anni proveniente direttamente da risorse pubbliche (ad esempio appalti pubblici o altri fonti pubbliche) Meno del 25% Tra il 25% ed il 50% Tra il 50% ed il 75% Oltre il 75%
<i>Nota</i> In combinazione con la risposta precedente stiamo cercando di capire quanto l'impresa dipenda dal settore pubblico.	

Livello micro

Mi2	<p>I processi per prevenire episodi di corruzione nei rapporti con la pubblica amministrazione sono adeguati?</p> <p>1 = Non ci sono controlli da parte della pubblica amministrazione 2 = Ci sono alcuni processi adeguati in atto, ma ne servono altri 3 = C'è un numero sufficiente di processi di prevenzione in atto, ma non ancora abbastanza efficaci 4 = Il numero e la portata dei controlli sono sufficienti e l'efficacia è eccellente</p>
<p><i>Nota</i> Qui viene preso in considerazione il tipo di corruzione in cui l'impresa potrebbe svolgere un ruolo attivo nel processo corruttivo (ad esempio, l'impresa tenta di corrompere il dipendente della pubblica amministrazione). Lo scopo della domanda è capire se l'impresa percepisce che sarebbe facile violare i processi progettati per evitare episodi di corruzione.</p>	
Mi3	<p>I funzionari pubblici hanno spesso troppa discrezione quando entrano in contatto con loro?</p> <p>1 = Non hanno discrezione (ad esempio i processi sono interamente digitali e automatici); 2 = Una certa discrezione, ma il ruolo del funzionario è sufficientemente chiaro, così come lo sono le regole, i tempi e i costi ad ogni passo; 3 = Hanno discrezionalità eccessiva in alcune fasi del processo 4 = I funzionari pubblici hanno totale discrezione</p>
<p><i>Nota</i> Lo scopo della domanda è capire la percezione dell'imprenditore dei funzionari pubblici: quando i funzionari pubblici hanno troppa discrezione, può portare a una relazione impropria.</p>	

3.4 Domande per piccole e medie imprese

Livello Macro

M1	<p>Qual è stato l'andamento di mercato negli ultimi 3 anni nel tuo settore economico?</p> <p>1 = in diminuzione più del 5% 2 = in diminuzione fino al 5% 3 = in incremento fino al 10% 4 = in incremento superiore al 10%</p>
<p><i>Note</i> La domanda mira a comprendere meglio il contesto generale (Macro) in cui opera l'azienda. Obiettivo specifico della domanda è di dare una valutazione del mercato dal punto di vista dell'impresa.</p>	

Qual è stato l'andamento del tuo giro d'affari negli ultimi 3 anni?

- M2
- 1 = in diminuzione più del 5%
 - 2 = in diminuzione fino al 5%
 - 3 = in incremento fino al 10%
 - 4 = in incremento superiore al 10%

Nota Domanda mira a comprendere meglio le prestazioni dell'impresa nel mercato in cui opera. L'obiettivo della domanda è mettere a fuoco l'andamento del proprio business negli ultimi 3 anni e quindi la situazione dell'impresa.

È complesso comunicare direttamente con la pubblica amministrazione?

- M3
- 1 = facile trovare i contatti giusti, con tempi di risposta rapidi
 - 2 = il contatto è generalmente possibile con qualche sforzo, i tempi di risposta sono accettabili
 - 3 = non è sempre possibile trovare i contatti giusti, i tempi di risposta non sono certi
 - 4 = non si riesce mai a trovare i contatti giusti, tempi di risposta non sono accettabili

Nota L'obiettivo della domanda è capire l'esperienza dell'imprenditore nell'ottenere contatti con la pubblica amministrazione, una relazione difficile può essere causa della ricerca di altre vie di contatto.

Quanto è complesso il contesto normativo?

- M4
- 1 = leggi chiare e raramente modificate
 - 2 = le leggi cambiano con frequenza accettabile e / o sono sufficientemente chiare
 - 3 = le leggi cambiano troppo spesso e / o non sempre sono chiare
 - 4 = le leggi cambiano frequentemente e non sono mai chiare

Nota Lo scopo della domanda è comprendere la percezione dell'imprenditore dell'ambiente normativo. Le difficoltà legate alla comprensione dell'ambiente normativo possono spingere a cercare altri modi di adempiere alle richieste normative.

Confronto tra durata programmata ed effettiva delle procedure di amministrazione pubblica

- M5
- 1 = la durata programmata è sempre chiara e viene anche rispettata
 - 2 = la durata programmata è chiara ma non sempre rispettata
 - 3 = la durata programmata non è chiara e / o è raramente rispettata
 - 4 = la durata programmata non è mai chiara e / o inaccettabilmente lunga nella pratica

Nota Lo scopo della domanda è capire la percezione dell'imprenditore dei tempi della pubblica amministrazione. Le difficoltà legate ai tempi possono spingere a cercare altri modi per entrare in contatto con la P.A..

M6	<p>Qual è la situazione del mercato del lavoro nell'area geografica in cui la tua impresa opera prevalentemente?</p> <p>1 = alta disoccupazione giovanile, con disoccupazione superiore alla media nazionale 2 = disoccupazione in linea con la media del paese 3 = disoccupazione, in particolare giovanile, inferiore alla media del paese 4 = disoccupazione molto più bassa rispetto alla media nazionale</p> <p><i>Nota</i> Lo scopo della domanda è capire la percezione dell'imprenditore del mercato del lavoro. Un mercato del lavoro difficile può consentire un percorso di corruzione connesso all'offerta di lavoro.</p>
----	---

Livello intermedio

Me1	<p>La tua impresa ha adottato un "codice etico" e un "codice di condotta"?</p> <p>SI NO</p>
	<p><i>Nota</i> Qui viene chiesto all'imprenditore di pensare a come comunica all'interno e all'esterno dell'impresa i suoi impegni nella lotta alla corruzione. Il codice etico è un documento preparato e adottato su base volontaria dall'impresa: definisce un insieme di norme etiche e sociali che i dipendenti devono rispettare. Il codice di condotta stabilisce le regole di autodisciplina che l'impresa si impegna a seguire durante lo sviluppo delle sue attività, riflettendo criteri particolari di adeguatezza e opportunità, facendo riferimento a una certa cultura, sociale o vocazionale.</p>
Me.1.1.	<p>In caso di risposta affermativa: Qual è lo sforzo fatto per mettere a conoscenza di tali pratiche le parti interessate della vostra impresa?</p> <p>1 = Non è stata fatta nessuna formazione o produzione di materiale su queste pratiche 2 = Alcuni materiali sono disponibili 3 = È stata fatta almeno una formazione negli ultimi due anni e la documentazione è accessibile a tutte le parti interessate 4 = La formazione avviene ogni anno e la documentazione è accessibile a tutte le parti interessate</p> <p><i>Nota</i> Qui l'imprenditore è invitato a riflettere sulle azioni per supportare la conoscenza del "codice etico" da parte dei suoi stakeholder e un "codice di condotta" da parte dei dipendenti.</p>

Me1.2.	<p>In caso di risposta affermativa: Quali azioni sono state fatte per valutare l'efficacia di tali pratiche e dei loro risultati?</p> <p>1 = Non è mai stata fatta una valutazione dell'efficacia 2 = Poche azioni, pochi risultati (ad esempio un audit interno per valutare l'efficacia, ma poche differenze sono state rilevate con e senza l'uso delle pratiche) 3 = numero appropriato di azioni, ma pochi risultati (ad esempio almeno un audit di efficacia ogni anno, ma sono state rilevate poche differenze con e senza le l'uso delle pratiche) 4 = numero appropriato di azioni, alcuni / molti risultati (ad esempio almeno un audit di efficacia all'anno, con differenze significative rilevate con e senza pratiche anticorruzione)</p>
<p><i>Nota</i> Qui viene chiesto all'imprenditore di pensare al numero di azioni intraprese per valutare l'efficacia del "codice etico" da parte dei suoi stakeholder e un "codice di condotta" da parte dei dipendenti.</p>	
Me2	<p>Negli ultimi 12 mesi, hai avuto bisogno di utilizzare strumenti finanziari esterni (ad esempio prestiti) più spesso del solito per le normali attività d'impresa?</p> <p>SI NO</p>
<p><i>Nota</i> Qui viene chiesto all'Imprenditore di pensare a possibili problemi finanziari. Quindi, pensare che per affrontarli l'impresa può essere esposta (è solo una possibilità) al rischio di seguire un percorso non convenzionale (corruzione) per ottenere risorse finanziarie extra per affrontare quei problemi</p>	
Me3	<p>L'accesso alla liquidità è definito da regole chiare?</p> <p>SI NO</p>
<p><i>Nota</i> Qui l'imprenditore deve pensare al modo in cui le risorse liquide sono trattate e se sono correttamente gestite in modo da evitare un loro possibile abuso.</p>	
Me4	<p>Esistono metodi formalizzati per valutare la congruità del costo delle forniture?</p> <p>SI NO</p>
<p><i>Nota</i> Qui l'imprenditore deve pensare al modo in cui la sua impresa formalizza e valuta la congruità del costo delle forniture. Una valutazione poco chiara dei costi può portare a un uso improprio della catena di approvvigionamento.</p>	
Me5	<p>Utilizzi un sistema che garantisce la trasparenza (almeno internamente) degli acquisti, delle forniture e della consulenza?</p> <p>SI NO</p>

Nota Qui l'imprenditore deve pensare al modo in cui la sua impresa garantisce la trasparenza (almeno internamente) delle forniture. Un sistema non trasparente può portare a un uso improprio della catena di approvvigionamento.

Me6	Utilizzi consulenti / esperti esterni per supportare le attività amministrative?
	SI NO

Me7	Utilizzi consulenti / esperti esterni per supportare l'attività produttiva prevalente d'impresa (prodotti e/o servizi)?
	SI NO

Me8	Utilizzi consulenti / esperti esterni per supportare altre attività (non prevalenti, non amministrative)?
	SI NO

Nota Qui l'imprenditore è guidato a riflettere sull'uso di consulenti esterni da parte dell'impresa: se ne fa uso, è importante notare che non è affatto negativo, ma solo qualcosa a cui prestare attenzione come fenomeno che attiva un canale non interno all'impresa.

Me9	Indica la percentuale del fatturato proveniente dal cliente principale (privato o pubblico)
	Meno del 25%
	Tra il 25% ed il 50%
	Tra il 50% ed il 75%
	Più del 75%

Nota Qui proviamo a misurare quanto l'impresa dipende da uno o da pochi clienti.

Me10	Indica la percentuale del fatturato degli ultimi 3 anni proveniente direttamente da risorse pubbliche (ad esempio appalti pubblici o altri fonti pubbliche)
	Meno del 25%
	Tra il 25% ed il 50%
	Tra il 50% ed il 75%
	Oltre il 75%

Nota In combinazione con la risposta precedente stiamo cercando di capire quanto l'impresa dipenda dal settore pubblico

Mi1	<p>Ci sono persone politicamente esposte nella struttura aziendale dell'impresa?</p> <p>SI NO</p>
<p><i>Nota</i> Una persona politicamente esposta (PEP) è definita dal Financial Action Task Force (FATF) come un individuo a cui è stata o è stata affidata una funzione pubblica di rilievo (ad esempio, Capi di Stato o di governo, politici senior, alti funzionari, giudiziari o ufficiali militari, dirigenti di corporazioni statali, importanti funzionari del partito politico). Qui è importante che l'imprenditore capisca che c'è una potenziale criticità nella struttura aziendale dell'impresa.</p>	
Mi2	<p>I processi per prevenire episodi di corruzione nei rapporti con la pubblica amministrazione sono adeguati?</p> <p>1 = Non ci sono controlli da parte della pubblica amministrazione 2 = Ci sono alcuni processi adeguati in atto, ma ne servono altri 3 = C'è un numero sufficiente di processi di prevenzione in atto, ma non ancora abbastanza efficaci 4 = Il numero e la portata dei controlli sono sufficienti e l'efficacia è eccellente</p>
<p><i>Nota</i> Qui viene preso in considerazione il tipo di corruzione in cui l'impresa potrebbe svolgere un ruolo attivo nel processo corruttivo (ad esempio, l'impresa tenta di corrompere il dipendente della pubblica amministrazione). Lo scopo della domanda è capire se l'impresa percepisce che sarebbe facile violare i processi progettati per evitare episodi di corruzione.</p>	
Mi3	<p>I funzionari pubblici hanno spesso troppa discrezione quando entrano in contatto con loro?</p> <p>1 = Non hanno discrezione (ad esempio i processi sono interamente digitali e automatici); 2 = Una certa discrezione, ma il ruolo del funzionario è sufficientemente chiaro, così come lo sono le regole, i tempi e i costi ad ogni passo; 3 = Hanno discrezionalità eccessiva in alcune fasi del processo 4 = I funzionari pubblici hanno totale discrezione</p>
<p><i>Nota</i> Lo scopo della domanda è capire la percezione dell'imprenditore dei funzionari pubblici: quando i funzionari pubblici hanno troppa discrezione, può portare a una relazione impropria.</p>	
Mi4	<p>Ci sono eventuali procedimenti legali pendenti connessi a comportamenti corruttivi che coinvolgono il proprietario, gli azionisti o gli organi di governo dell'impresa?</p> <p>SI NO</p>
<p><i>Nota</i> È importante che l'impresa rifletta sul fatto che potrebbe esserci la necessità di ulteriori sforzi procedurali per evitare qualsiasi danno alla reputazione dell'impresa stessa se ci sono stati procedimenti legali pendenti che hanno coinvolto il proprietario, gli azionisti o gli organi di governo societario, anche se collegato con altre società. Pertanto, lo scopo di questa domanda è valutare se questo è un aspetto critico che l'impresa deve affrontare nella prevenzione delle attività di corruzione.</p>	

3.5 Aree di riferimento

C-Detector aiuta l'imprenditore a identificare alcune aree (qui di seguito "aree di riferimento") dove alcune azioni sono più necessarie e più urgenti per prevenire e/o contrastare la corruzione. Queste aree devono quindi essere considerate come le prioritarie per attivare azioni di miglioramento.

Sulla base delle risposte alle domande poste, C-Detector identifica e pone all'attenzione dell'impresa una o due aree prioritarie su cui l'imprenditore dovrebbe prioritariamente agire attraverso l'adozione di specifiche misure di prevenzione del rischio corruzione (di seguito misure operative).

Anche le misure operative vengono elencate e poste all'attenzione dell'imprenditore e sono misure specificatamente selezionate da C-Detector in relazione all'area di riferimento che è emersa come più critica. L'imprenditore può quindi contare su una serie di azioni e misure concrete d'azione basate specificamente sulla sua realtà aziendale e che dovrebbero aiutarlo a mitigare il rischio di corruzione all'interno della propria attività.

Le aree di riferimento sono state elaborate all'interno dei gruppi di lavoro del progetto ACTS, in cui sono stati identificati i vari fattori abilitanti e gli approcci alla corruzione. Suggerimenti e misure operative vengono fornite con un livello crescente di dettagli e di istruzioni operative per facilitare l'implementazione da parte dell'azienda.

Per ogni "area di riferimento" viene fornito in particolare:

1. **Descrizione:** fornisce una breve descrizione dell'Area di riferimento con l'indicazione dei vari fattori che hanno un impatto sull'area di riferimento stessa.
2. **Messaggio all'imprenditore:** fornisce una breve descrizione di cosa significa un punteggio elevato in quell'area specifica e il ragionamento alla base della scelta delle azioni da intraprendere.
3. **Suggerimenti:** viene proposto un elenco di suggerimenti molto brevi sulle misure da attuare per mitigare il rischio di corruzione nella corrispondente area di riferimento.
4. **Misure operative:** è una lista di possibili "misure operative" che si trovano nel Toolkit e che forniscono una descrizione più approfondita dei suggerimenti di cui sopra.

Se le aree individuate come ad alto rischio corruzione sono superiori a due, C-Detector attribuisce una priorità secondo lo schema seguente, in base al numero di parametri che influenzano le varie aree:

Area di riferimento = Priorità

1: CONTESTO ESTERNO = 1

2: ORGANIZZAZIONE E AMMINISTRAZIONE = 3

3: POLITICHE INTERNE = 4

4: RAPPORTI DI MERCATO E BUSINESS= 5

5: PROCESSI DI APPROVVIGIONAMENTO= 2

6: STRUTTURA AZIENDALE = 6

Pertanto, se – per esempio - le aree 1, 5 e 2 sono state valutate allo stesso modo, all'Imprenditore verranno assegnate solo le aree 1 e 5 come aree di riferimento su cui lavorare in via prioritaria, anche se una grafica riassuntiva verrà mostrata con i punteggi di tutte le aree. Qui di seguito la descrizione di ciascuna area di riferimento.

Area di riferimento 1: CONTESTO ESTERNO

Descrizione

Quest'area considera i fattori esterni che possono avere un impatto sulla probabilità che la tua impresa sia esposta a fenomeni associati alla corruzione.

L'accento è posto su:

- la percezione degli sforzi amministrativi per combattere la corruzione e la loro attuazione in termini di supervisione e trasparenza;
- la percezione della complessità dei rapporti tra aziende e pubblica amministrazione;
- la percezione della complessità giuridica e dei vari regolamenti.

In questo ambito (anche se in misura minore) viene considerata anche la percezione della situazione di mercato in cui opera la tua impresa e del suo comportamento economico (ovvero la situazione economica degli ultimi 3 anni).

Messaggio all'imprenditore

Se questa è una delle aree di riferimento con il punteggio più alto, ciò significa che pensi che l'ambiente nel quale opera la tua impresa presenti difficoltà operative con la Pubblica Amministrazione e questo fa sì che possano nascere percorsi corruttivi che semplifichino i rapporti con la P.A.

In questo contesto, la possibilità per la tua impresa di influenzare questi fattori esterni è naturalmente limitata.

Pertanto, è estremamente importante che la tua impresa sia pienamente consapevole e informata delle dinamiche del mercato di riferimento, nonché delle regole e delle procedure per gestire i suoi rapporti con la pubblica amministrazione.

Suggerimenti

1. Verifica l'esistenza degli strumenti anti-corrruzione sui siti Web della P.A. con cui interagisci;
2. Promuovi all'interno della tua impresa eventi di formazione e di informazione diffondendo la conoscenza degli standard e delle procedure della P.A. per combattere e prevenire la corruzione.

Misure operative

- i. Chi contattare
- ii. Codice etico
- iii. Codice di Condotta
- iv. Whistleblowing
- v. Monitoraggio dei "facilitation payments"
- vi. Attività di sensibilizzazione e formazione
- vii. Aggiornamento normativo
- viii. Ulteriori misure e buone pratiche

Area di riferimento 2: ORGANIZZAZIONE E AMMINISTRAZIONE

Descrizione

In quest'area vengono considerati i rischi connessi alle attività amministrative dell'azienda, con particolare attenzione all'utilizzo di collaboratori esterni per lo svolgimento di tali attività.

Questa area è quindi fortemente influenzata dal modo in cui è organizzata l'azienda, dall'eventuale utilizzo di consulenti esterni e dalla misura in cui l'impegno dell'impresa verso il comportamento etico è stato chiaramente definito.

Messaggio all'imprenditore

Un punteggio elevato in quest'area indica che potrebbero esserci alcuni rischi nell'area amministrativa che derivano dalla struttura organizzativa della tua azienda.

Ciò non significa necessariamente che l'organizzazione debba essere modificata. Tuttavia, è importante essere consapevoli di questi rischi e quindi alcune procedure devono essere esaminate con particolare attenzione.

Suggerimenti

1. Valuta attentamente e in profondità la reale necessità di utilizzare l'outsourcing per la gestione delle attività amministrative;

2. Crea e promuovi una politica aziendale interna per affrontare temi etici, prevenzione e lotta alla corruzione;
3. Se la politica aziendale include già temi etici e lotta alla corruzione, verificane l'efficienza tramite questionari e sondaggi interni, per individuare possibili aree di miglioramento.

Misure operative

- i. Gestione degli intermediari
- ii. Codice condotta
- iii. Rotazione del personale e misure alternative
- iv. Politiche salariali
- v. Attività di supervisione e monitoraggio

Area di riferimento 3: POLITICHE INTERNE

Descrizione

In questo ambito, viene chiesto di valutare l'efficienza e l'efficacia degli strumenti che supportano le politiche interne aziendali per promuovere comportamenti etici e per la prevenzione e la lotta alla corruzione. Il punteggio è influenzato anche dall'uso di altri strumenti che consentono acquisti, disposizioni e consulenze trasparenti, in quanto questi strumenti possono aiutare a impedire comportamenti illeciti del personale aziendale.

Messaggio all'imprenditore

Un punteggio elevato in questo settore sembra dimostrare che gli strumenti di prevenzione e anticorruzione possono essere migliorati e che è necessario formalizzare meglio la chiara volontà della tua impresa di lottare contro la corruzione.

Suggerimenti

1. Definire un "codice etico" e un corrispondente "codice di condotta";
2. Promuovi questi codici all'interno della tua impresa tramite campagne di comunicazione che coinvolgono tutti i livelli della tua organizzazione;
3. Se esiste già un codice etico e un codice di condotta, verificane l'efficienza e l'efficacia, registrando i risultati e analizzando le opportunità di miglioramento insieme a tutti i livelli organizzativi coinvolti.

Misure operative

- i. Codice Etico
- ii. Codice di condotta
- iii. Whistleblowing
- iv. Attività di sensibilizzazione e formazione

Area di riferimento 4: RAPPORTI DI MERCATO E BUSINESS

Descrizione

Questa area di riferimento riflette la tua percezione della situazione generale dei mercati in cui la tua impresa partecipa, insieme alla tua posizione all'interno di quei mercati, considerando anche la composizione del tuo portafoglio clienti.

Messaggio all'imprenditore

Un punteggio elevato in quest'area indica una possibile esposizione a rischi di corruzione legati alla gestione dei vostri rapporti commerciali, anche a causa di particolari tensioni derivanti dal mercato esterno e / o da prestazioni di business migliorabili.

Suggerimenti

1. Introduci misure per la prevenzione e la supervisione del comportamento etico del personale;
2. Monitora più attentamente il flusso di denaro e di spesa in generale;
3. Aumenta il livello di consapevolezza all'interno del personale delle politiche aziendali per combattere e prevenire la corruzione.

Misure operative

- i. Politiche salariali
- ii. Misure per monitoraggio delle spese
- iii. MISURE FINANZIARIE
- iv. Altre misure e buone pratiche
- v. Attività di sensibilizzazione e formazione

Area di riferimento 5: PROCESSI DI APPROVVIGIONAMENTO

Descrizione

Questa area di riferimento considera la presenza di efficaci strumenti di monitoraggio per gestire le finanze aziendali e l'approvvigionamento di beni e servizi. Particolare attenzione viene data alla gestione della liquidità, alla qualità e al prezzo appropriati dei beni e dei servizi acquistati e al rispetto delle procedure associate.

Messaggio all'imprenditore

Un punteggio elevato può indicare rischi relativi alla gestione finanziaria e degli acquisti della tua azienda.

I rischi più elevati possono derivare dalla presenza di grandi quantità di liquidità, dall'inadeguata supervisione della qualità e del prezzo di acquisto di beni e servizi, dall'inosservanza delle procedure e delle politiche salariali, ecc.

Suggerimenti

1. Effettua un esame adeguato dei processi critici per la gestione della liquidità dell'impresa (ad esempio, politiche di controllo che regolano l'accesso al denaro dell'impresa e al suo utilizzo);
2. Tenere traccia (o organizzare il tracciamento dei) trasferimenti di denaro in modo trasparente;
3. Definisci procedure per una valutazione del modo in cui l'acquisizione di beni e servizi viene utilizzata all'interno della catena del valore aziendale.

Misure operative

- i. Sistemi di gestione (Corporate Social Responsibility, ISO 37001, ...)
- ii. Monitoraggio dei "facilitation payments"
- iii. Misure finanziarie

Area di riferimento 6: STRUTTURA AZIENDALE

Descrizione

Questa area di riferimento considera alcuni aspetti della struttura aziendale nel suo complesso che potenzialmente aumentano l'esposizione a percorsi di corruzione e / o alla corruzione.

Messaggio all'imprenditore

Un punteggio elevato in quest'area indica che potrebbero esserci dei rischi legati alla composizione strutturale dell'impresa o alla presenza di persone politicamente esposte all'interno della proprietà dell'azienda. Pertanto, è importante che l'impresa presti particolare attenzione a questi rischi, adottando procedure e regole per i processi più a rischio (gestione delle risorse umane, gestione dei contributi ad associazioni di beneficenza e a entità politiche, ecc.).

Suggerimenti

1. Verifica ed eventualmente aggiorna le tue politiche per la selezione e la gestione del personale;
2. Verifica la presenza di una politica trasparente ed etica per la gestione dei contributi politici e di beneficenza;
3. Verifica l'esistenza e l'uso di buone pratiche che regolano i rapporti tra i proprietari e la direzione dell'azienda.

Misure operative

- i. Misure da attuare durante l'assunzione e la gestione del personale (dipendenti e collaboratori)
- ii. Contributi e sponsorizzazioni politiche e di beneficenza
- iii. Attività di supervisione

4. MISURE OPERATIVE

Dalle indagini svolte nel corso del progetto emerge che gli imprenditori appartenenti al segmento delle micro, piccole e medie imprese, sebbene consapevoli del rischio di corruzione, considerano spesso troppo costoso, in termini di tempo e risorse da impiegare, l'attivazione del processo di identificazione e valutazione del rischio di corruzione al fine di arrivare alla definizione e adozione di misure preventive volte a mitigarne i possibili rischi. Ciò li rende particolarmente esposti e vulnerabili a tali eventi.

In tale contesto, il presente documento intende fornire una guida operativa a questo tipo di società, per attuare regole e procedure che possano chiarire in primo luogo la politica aziendale e, in secondo luogo, definire il comportamento da adottare in circostanze critiche.

4.1 Misure generali

4.1.1 Adozione di un Codice Etico e di Condotta

Si precisa che, per semplificare l'adozione di tali strumenti da parte delle micro-PMI, è possibile la predisposizione di un unico documento per raggiungere le finalità previste nel Codice etico e nel Codice di condotta.

Il Codice etico

Che cosa è?

Il codice etico aziendale è un documento predisposto e adottato su base volontaria dall'impresa. Esso definisce un complesso di regole etiche e sociali al quale gli operatori aziendali si devono attenere. Esso costituisce inoltre una motivazione forte per il rispetto di regole relative al sistema di gestione per la qualità, stimola azioni correttive al fine di migliorare i rapporti tra aziende. È un mezzo efficace a disposizione delle imprese per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto dell'azienda, perché introduce una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità etiche e sociali dei propri dirigenti e dipendenti. Il codice è il principale strumento di implementazione dell'etica all'interno dell'azienda ed è un importante fattore chiave per la prevenzione della corruzione in quanto vuol dire tener conto degli interessi specifici di riferimento e definire le modalità concrete di applicazione delle misure. Nel codice si deve tener conto che l'etica deve coinvolgere i comportamenti tanto collettivi quanto

individuali e che l'applicazione dei principi deve riguardare sia il rispetto delle leggi sia il rispetto dei valori morali.

Indicazioni operative

La stesura di un codice etico aziendale prevede le seguenti fasi:

- l'analisi dei processi e della struttura aziendale;
- la definizione da parte della direzione aziendale dei principi etici generali;
- la consultazione degli stakeholders per la condivisione dei principi.

Il Codice Etico è destinato ai seguenti soggetti che gravitano intorno all'impresa:

- a. Consiglio di Amministrazione;
- b. Direzione e Dirigenti;
- c. Dipendenti;
- d. Collaboratori;
- e. Fornitori.

Nel prosieguo sono indicati i contenuti di massima del codice etico. Tale elencazione non deve ritenersi esaustiva, ma può rappresentare una linea guida per l'impresa che intenda definire un proprio codice etico, pertanto ciascun argomento inserito viene esploso allo scopo di fornire indicazioni utili per l'implementazione.

Principi etici generali cui ispirare i comportamenti aziendali. A titolo esemplificativo si riportano di seguito i principi ispiratori delle politiche aziendali atti a prevenire ipotesi di corruzione.

- la responsabilità di ciascuno è tanto maggiore quanto più sono alte l'autorità di cui si dispone e la discrezionalità nelle scelte. Conseguentemente l'attuazione di una condotta etica dipende dall'impegno di tutti e in particolare modo di coloro che detengono il maggior potere decisionale e al cui comportamento è riconosciuto valore di esempio. In ogni caso ciascuno assume una responsabilità personale nello svolgimento delle proprie mansioni;
- **Principi di lealtà, fedeltà e fiducia.** L'impresa deve necessariamente mantenere un rapporto di fiducia reciproca con il personale. L'obbligo di fedeltà comporta per ogni dipendente il divieto di svolgere attività contrarie agli interessi dell'impresa o incompatibili con i doveri d'ufficio. La fiducia si basa sulla condivisione della missione,

sul rispetto da parte di ciascuno dei valori e delle disposizioni del Codice;

- **Principi di imparzialità.** Tale principio deve guidare l'impresa nella gestione del personale allo scopo di evitare la discriminazione e assicurare un trattamento equo al personale, riguarda anche il personale che nello svolgimento delle proprie mansioni non deve tenere comportamenti opportunistici e discriminatori;
- **Principi di correttezza e trasparenza.** Il rispetto di tale principio comporta la garanzia che i comportamenti del personale siano legittimi sotto l'aspetto formale e sostanziale e con riferimento al rispetto delle norme vigenti e delle procedure interne;
- **Principio della tutela della persona.** Tutti coloro che operano per conto dell'impresa, nell'ambito delle loro mansioni, si impegnano in una conduzione delle proprie attività basata sulla prevenzione dei rischi e sulla tutela della salute e della sicurezza di sé stessi, dei colleghi e dei terzi;
- **Indicazioni da seguire nella gestione dei rapporti con fornitori e partner.** Nella gestione dei rapporti con i fornitori e in generale nelle procedure di acquisto occorre richiamare il rispetto, oltre che della normativa vigente e delle procedure interne per la selezione e gestione dei fornitori, dei principi etici richiamati dal codice. Nel prosieguo del documento sono comunque fornite alcune indicazioni per la gestione degli acquisti in quanto tale processo viene ritenuto critico per la corruzione;
- **Indicazioni da seguire nella gestione dei rapporti con i clienti.** Il rapporto corretto e trasparente con i clienti rappresenta un aspetto rilevante nella gestione dell'impresa. Al personale deve essere richiesto di favorire la massima soddisfazione del cliente, fornendo, tra l'altro, informazioni esaurienti ed accurate sui prodotti e i servizi loro forniti, in modo da favorire scelte consapevoli;
- **Indicazioni da seguire nella gestione dei rapporti con i soci.** L'impresa si impegna a impostare i rapporti con i soci nel rispetto dei

principi di correttezza, lealtà e pertanto all'uso adeguato delle risorse da essi conferite e alla trasparenza nella reportistica sull'andamento della gestione;

- **Indicazioni da seguire nella gestione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione.** È opportuno un richiamo ai principi di diligenza, trasparenza ed onestà per tutte le funzioni che intrattengono rapporti diretti con funzionari della Pubblica Amministrazione. Si raccomanda una specifica attenzione alla pratica dei regali o ospitalità.

Modalità di adozione e diffusione del documento.

Il codice etico deve avere la maggiore diffusione possibile ed essere portato a conoscenza di tutti gli stakeholders dell'impresa. Tale obiettivo viene generalmente assicurato con i seguenti passaggi: l'iter di predisposizione e approvazione del documento deve prevedere l'intervento degli organi di gestione della società, la sua diffusione deve essere garantita a tutti i livelli dell'organizzazione, la pubblicazione in evidenza sul sito Internet dell'azienda ne potrà garantire la diffusione all'esterno. Si suggerisce inoltre di prevedere nei contratti attivi e passivi un richiamo al rispetto del codice etico per clienti e fornitori.

Per un approfondimento

- Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook – OECD
<http://www.oecd.org/corruption/anti-corruption-ethics-and-compliance-handbook-for-business.htm>
- Ethics codes and codes of conduct as tools for promoting an ethical and professional public service - World Bank
<https://www.oecd.org/mena/governance/35521418.pdf>
- PMI Integrity Kit
http://businessintegrity.transparency.it/pmi_integrity_kit/

Il Codice di comportamento

Che cosa è?

I codici di comportamento fissano le regole di autodisciplina che una determinata impresa dichiara di impegnarsi a seguire nello svolgimento del proprio ruolo, rispecchiando particolari criteri di adeguatezza e opportunità, in riferimento a un determinato contesto culturale, sociale o professionale.

È bene ricordare che il Codice di comportamento, a differenza del Codice Etico, non ha una dimensione valoriale ma disciplinare. Infatti con il codice di comportamento si applica un regime di effetti giuridici e di responsabilità conseguenti alla violazione delle regole comportamentali. Un codice di comportamento rappresenta quindi un contratto tra l'impresa e i suoi stakeholders e ha la funzione di legittimare l'autonomia dell'impresa annunciando pubblicamente che essa è consapevole dei suoi obblighi di cittadinanza, che ha sviluppato politiche e pratiche aziendali coerenti con questi obblighi e che è in grado di attuarle attraverso appropriate strutture organizzative e sanzioni.

Il codice di comportamento di un'azienda può definirsi come la carta costituzionale dell'impresa, una carta dei diritti e doveri morali che definisce la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all'organizzazione imprenditoriale. È un mezzo a disposizione delle imprese per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto dell'azienda, perché introduce una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità etiche e sociali dei propri dirigenti, quadri, dipendenti e spesso anche fornitori, verso i diversi gruppi di interesse. È considerato il principale strumento di implementazione dell'etica all'interno dell'azienda ma anche un mezzo per sostenere la reputazione dell'impresa, in modo da creare fiducia verso l'esterno. Dotarsi di un codice di comportamento consente di provare la buona fede dell'azienda nei casi di contestazione.

Nel corso degli ultimi decenni si è andata affermando a livello internazionale una nuova concezione del ruolo dell'impresa, riconoscendo sempre di più l'interdipendenza tra mondo imprenditoriale e società. Mentre prima era accettata l'idea comune che i manager erano responsabili esclusivamente nei confronti degli azionisti, oggi è invece sempre più diffusa la teoria secondo cui l'azienda ha un rapporto fiduciario verso un'ampia serie di stakeholders dell'impresa.

Il codice di condotta aziendale è dunque uno strumento di gestione con cui l'impresa tende a esplicitare i tratti essenziali della propria identità attuale e futura meglio conosciute come mission e vision; chiarire i tratti fondamentali del rapporto tra esponenti della proprietà e management; prevenire comportamenti illeciti esponendo le norme di comportamento alle quali i lavoratori devono attenersi, chiarire le proprie responsabilità e i comportamenti attesi dagli interlocutori esterni. Naturalmente avere un codice di condotta non è sufficiente, il successo di questo strumento dipende dalla creazione nelle imprese di nuove strutture di governo e di reporting capaci di istituzionalizzare l'etica al loro interno.

Il contributo più rilevante alla istituzionalizzazione dell'etica è venuto dal mondo delle imprese statunitensi, dove attualmente circa il 90%

delle grandi aziende possiede un codice di condotta. Questa grande diffusione si è avuta soprattutto negli anni '90 e può essere in parte spiegata con l'entrata in vigore nel 1991 delle Federal Sentencing Guidelines, che prevedono, da un lato, un inasprimento delle sanzioni pecuniarie a carico delle aziende condannate per reati federali, e dall'altro lato, la possibilità di una riduzione sensibile di tali sanzioni, se l'azienda ha attuato, precedentemente alla commissione dell'illecito, un efficace programma per prevenire e scoprire violazioni di legge. Da quella data è aumentato il numero delle imprese che vedono nella adozione di codici di condotta un valido investimento per il futuro.

Indicazioni operative

I contenuti del codice di comportamento devono comprendere almeno i seguenti aspetti:

- **Indicazioni operative riguardanti le regalie e altre utilità.** L'impresa deve dotarsi di regole chiare in merito alla fornitura e accettazione di regali, ospitalità, donazioni o altri benefici. In particolare devono essere definiti i limiti temporali e di valore e si deve richiedere che ne venga data informazione ad una funzione preposta;
- **Indicazioni operative riguardanti la gestione dei conflitti di interesse e degli interessi finanziari in capo ai dirigenti e/o ai dipendenti dell'azienda.** Il conflitto di interesse si definisce come la situazione in cui gli interessi commerciali, economici, famigliari, politici o personali potrebbero interferire con il giudizio degli individui nello svolgimento delle loro funzioni per l'azienda (cfr. ISO 37001:2016). L'azienda deve definire regole per individuare gli obblighi di comunicazione all'azienda di tali situazioni e per impedire che il dipendente assuma decisioni o svolga attività inerenti alle sue mansioni in situazioni di conflitto di interessi, anche potenziale.
- **Indicazioni operative riguardanti la partecipazione ad associazioni e organizzazioni;**
- **Indicazioni operative riguardanti incarichi extra-societari a dirigenti e/o ai dipendenti dell'azienda;**
- **Regole riguardanti gli obblighi di astensione;**
- **Regole riguardanti la prevenzione della corruzione;**
- **Disposizioni di trasparenza nei comportamenti in servizio e nei rapporti con gli stakeholders.;**
- **Disposizioni particolari riguardanti le funzioni e il personale che dall'analisi dei processi siano risultati essere maggiormente esposti al rischio di corruzione.** Devono essere definite procedure dettagliate ed operative con riferimento al personale che risulta impegnato in attività che presentano un elevato rischio di corruzione. Tali procedure devono prevedere:

- Disposizioni di tutela del personale che segnala comportamenti illeciti. Per assicurare tale tutela l'impresa deve adottare modalità di segnalazione che consentano di tutelare l'anonimato o l'identità riservata del soggetto che ha fatto la segnalazione e evitare che quest'ultimo possa essere sanzionato, licenziato o sottoposto ad una misura discriminatoria, diretta o indiretta, avente effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia. In tale ambito riveste una particolare importanza il whistleblowing di cui si parla più dettagliatamente nel paragrafo seguente.
- **Le sanzioni previste per la violazione delle norme del Codice.** L'azienda deve definire procedure che consentano di intraprendere misure disciplinari adeguate nei confronti del personale che abbia violato gli obblighi di prevenzione della corruzione e in generale le norme comportamentali. A titolo esemplificativo le sanzioni nei confronti dei dipendenti possono consistere in:
 - *Richiami.* Si tratta di misure che devono avere una formalizzazione per iscritto e costituiscono una prima misura che viene utilizzata nel caso in cui il dipendente commette per la prima volta una infrazione del codice di comportamento e/o comunque con riferimento ad una infrazione di bassa gravità;
 - *Sospensione dalla retribuzione e dal servizio.* Si tratta di una misura che viene decisa dal Datore di lavoro a fronte di una grave violazione del codice di comportamento o a fronte di una reiterata violazione del codice anche per eventi di bassa gravità;
 - *Licenziamento.* È la misura sanzionatoria più grave che può essere assunta a fronte di gravi e motivate circostanze e con le altre conseguenze di ragione e di legge.

Molte grandi aziende hanno adottato dei codici di comportamento. Tuttavia, la situazione delle micro-PMI sembra essere molto diversa, in molti casi le imprese più piccole non si sentono a loro agio introducendo tali codici, o non si aspettano alcun vantaggio nel farlo. Un possibile modo per superare questi problemi potrebbe essere la promozione di un codice di condotta all'interno di un'associazione di imprese o di un settore industriale, anziché concentrarsi sulle singole imprese. Questo approccio assicura che le imprese non dovranno affrontare svantaggi competitivi quando non si impegnano più nella corruzione. Inoltre, avendo un intero settore conforme a determinati standard, l'impatto sull'ambiente imprenditoriale sarà molto maggiore.

Per un approfondimento

- Ethics codes and codes of conduct as tools for promoting an ethical and professional public service - World Bank
<https://www.oecd.org/mena/governance/35521418.pdf>
- PMI Integrity Kit
http://businessintegrity.transparency.it/pmi_integrity_kit/

4.1.2 Whistleblowing

Che cosa è?

Il whistleblowing (letteralmente “soffiare il fischietto”) è la possibilità data al dipendente di segnalare una possibile frode, un pericolo o un altro serio rischio che possa danneggiare clienti, colleghi, azionisti, il pubblico o la stessa reputazione dell’organizzazione. Ogni organizzazione può decidere se adottare o meno una procedura di whistleblowing. Il whistleblowing è in sostanza adottato per favorire la segnalazione di illeciti ed irregolarità da parte del personale e di persone ed organizzazioni esterne.

Il whistleblowing è uno strumento che è stato riconosciuto e disciplinato dagli ordinamenti giuridici di alcuni paesi, soprattutto per il settore pubblico. È stato già collaudato in passato negli Stati Uniti e in Gran Bretagna ed è stato recentemente introdotto anche in diversi altri paesi dell’Unione Europea. In Italia per esempio è stata recentemente pubblicata la legge sul whistleblowing (Legge 30 novembre 2017, n. 179) a tutela dei dipendenti pubblici e privati che segnalano reati o irregolarità sul proprio posto di lavoro.

Tuttavia è opportuno sottolineare che non sempre la normativa è sufficiente a regolare una materia così complessa e in molti casi non è prevista l’applicazione di strumenti di incentivazione alle segnalazioni e di tutela del segnalante.

Indicazioni operative

Si ritiene quindi opportuno che l’organizzazione definisca una propria procedura di whistleblowing che tenga conto dei seguenti aspetti:

- I criteri e le modalità di gestione;
- L’applicazione in un regime di contratto privatistico;
- La tutela, anche legale, del segnalante;
- La definizione di un canale di comunicazione bidirezionale tra il segnalante e il responsabile della ricezione della segnalazione.

È inoltre opportuno valutare l’introduzione di sistemi tecnologici che consentano di mantenere l’anonimato del segnalante.

Per quanto attiene al soggetto ricevente si ritiene utile che questo sia in prima battuta un soggetto interno all'azienda per garantire la tempestività degli interventi e per evitare inutili danni d'immagine. Tuttavia per gli ambiti più piccoli questo può non essere pratico o appropriato. Se esiste un numero limitato di dipendenti che lavorano per una micro-PMI e esiste un livello relativamente elevato di informalità, l'anonimato potrebbe essere difficile da garantire. Un'ulteriore difficoltà è che contattare un fornitore di servizi professionali a tal fine è spesso proibitivo. Questi problemi possono essere superati se l'attività viene svolta da un soggetto indipendente cui le imprese possono fare riferimento in modo aggregato. Tra le possibili modalità di attuazione si segnala la possibilità di predisporre una procedura informatica di segnalazione ad hoc o più semplicemente una casella di posta elettronica dedicata e riservata alla lettura di un soggetto indipendente.

Per un approfondimento

- Draft EU directive on whistleblowers:
http://ec.europa.eu/newsroom/just/item-detail.cfm?item_id=54254
- CoE Resolution 1729 (2010): Protection of “whistle-blowers”
<http://assembly.coe.int/nw/xml/XRef/Xref-XML2HTML-en.asp?fileid=17851&lang=en>
- Recommendation 1916 (2010): Protection of “whistle-blowers” and related regulations and best practices
- Whistleblower Protection Assessment Report di Transparency International
<http://www.whistleblowers.org/storage/documents/transparencyintrom.pdf>
- Toolkit anticorruzione per piccole e medie imprese - Unioncamere Calabria
<https://www.transparency.it/toolkit-anticorruzione-per-piccole-e-medie-imprese/>
- LEGGE 30 novembre 2017, n. 179. Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato.
<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2017/12/14/291/sg/pdf>

4.1.3 Aggiornamento normativo

A cosa serve?

Le imprese devono effettuare un'analisi della normativa cogente applicabile e in relazione agli ambiti di applicazione definiti è op-

portuno definire una procedura di aggiornamento e attribuire la responsabilità ad un incaricato. Tale misura si ritiene opportuna in quanto il rispetto delle norme costituisce un'utile difesa rispetto a eventuali tentativi di corruzione in quanto la diretta conoscenza delle norme applicabili alla realtà dell'impresa, come pure delle procedure e degli iter amministrativi consente di gestire i rapporti con la pubblica amministrazione "bene informati" e non affidandosi unicamente a terzi.

Indicazioni operative

Le norme di riferimento di ciascuna impresa sono estremamente variabili in relazione ai seguenti aspetti:

- Paese in cui l'impresa ha la propria sede principale e/o le proprie sedi operative;
- contesto di riferimento, ovvero mercato in cui l'impresa opera. Se l'impresa produce beni o servizi destinati ad altri Paesi europei o extra europei dovranno essere prese in considerazione le norme vigenti in tutti i Paesi di riferimento, almeno per quanto attiene alla libera circolazione dei beni e servizi;
- il settore in cui opera l'impresa è determinante per una corretta analisi delle norme cogenti e tecniche applicabili all'impresa e ai propri prodotti e servizi.

In aggiunta a quanto sopraindicato è opportuno effettuare un'analisi delle norme di carattere trasversale che si applicano all'impresa indipendentemente dal settore di appartenenza. Si fa riferimento principalmente a:

- norme relative alla sicurezza sui luoghi di lavoro;
- norme sulla tutela dei lavoratori;
- norme fiscali;
- norme sulla privacy.

Per le imprese che hanno rapporti con la Pubblica Amministrazione è necessario anche un costante aggiornamento delle regole e modalità che la PA richiede per la gestione di tale rapporto, soprattutto quando questo risulta particolarmente complesso in relazione ad esempio ad una richiesta di autorizzazione e/o alla opportunità di stabilire un rapporto commerciale con la PA. Laddove siano previste modalità di contatto telematico è sempre opportuno privilegiare tale canale di contatto in quanto si ritiene essere quello che tutela maggiormente l'impresa.

Abbiamo già detto che è opportuno attribuire la responsabilità di tale costante aggiornamento ad una specifica funzione nell'impresa, allo

stesso tempo riteniamo utile suggerire l'individuazione di uno o più canali di aggiornamento costante. Spesso esistono veri e propri servizi commerciali che svolgono per conto dell'impresa tale attività o associazioni imprenditoriali che forniscono il servizio per i propri associati; in alternativa è sempre possibile utilizzare i servizi di consultazione che vengono messi a disposizione, anche gratuitamente, dal legislatore pubblico.

Per un approfondimento

- Per normativa europea:
<http://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=en>
- Per l'Italia:
<http://www.normattiva.it/>
- Prontuario adempimenti per le imprese:
http://www.va.camcom.it/files/reg_impresa/Prontuario_adempimenti_ComUnica_REA.pdf

4.1.4 Altre misure e buone pratiche

Quando possibile l'impresa deve mettersi nelle condizioni di operare, nelle situazioni critiche di contatto con addetti e funzionari della Pubblica Amministrazione, con almeno due impiegati. Tale modalità deve essere strettamente osservata nelle occasioni di rapporto diretto con un pubblico ufficiale. In tali casi si evidenzia che quando il pubblico ufficiale esegue un accesso presso l'impresa nella sua veste ufficiale è sempre obbligato a predisporre un verbale nel quale dare conto di quanto si è svolto. È pertanto importante conservare tali documenti e comunque tenere sempre traccia degli accessi di funzionari pubblici e di quanto si svolge nel corso degli stessi.

Si noti che qualsiasi funzionario che richiede un documento o applica qualsiasi procedura deve rivelare la propria identità ed è obbligatorio che i rappresentanti della società richiedano tali dettagli prima di fornire qualsiasi informazione. Il funzionario potrebbe non avere l'autorità adeguata per richiedere determinati documenti, o potrebbe non avere il diritto di esaminare i documenti, o potrebbe tentare azioni di estorsione o intimidazione per ricevere una tangente. Infine, può essere semplicemente il caso che la persona che richiede i documenti non sia affatto un pubblico ufficiale.

È certamente utile chiedere alle PA se ci sono momenti formativi a cui il proprio personale può partecipare per comprendere e migliorare il proprio grado di conoscenza della procedura o atto da seguire (ovviamente in caso di operazioni ripetitive).

4.2 Attività di gestione

Che cosa sono?

Le politiche e procedure anticorruzione di ogni impresa vanno costantemente implementate e monitorate.

A tal fine, il controllo successivo degli atti costituisce un prezioso supporto, fungendo da “serbatoio” di informazioni e di dati relativi al contesto e, nel contempo, da “campanello di allarme”.

Il sistema di monitoraggio comprende schemi e procedure operative per implementare il sistema dei controlli interni, in particolare nell’ambito delle procedure critiche relative ai processi di gestione finanziaria, acquisizione lavori, servizi e forniture, acquisizione di permessi, licenze, autorizzazioni.

Indicazioni operative

Le grandi aziende si dotano normalmente di internal auditor cui viene attribuita l’autonomia e l’autorità per svolgere le attività di controllo in modo indipendente e con continuità. È evidente che tale impostazione non è praticabile per le micro, piccole e medie imprese. Si suggerisce pertanto di affidare tali funzioni ad un consulente esterno o comunque di gestire le attività di audit in modo tale che l’auditor, ancorché interno, sia indipendente rispetto alla funzione verificata. Tale ruolo deve essere affidato a un soggetto di sicura affidabilità e onorabilità, ci si deve inoltre accertare del perfetto allineamento di tale persona con riferimento alla politica di anticorruzione definita dall’azienda.

In tutti i casi in cui si sospetta che si sia verificato un presunto atto di corruzione è importante che l’impresa attivi un’indagine interna. Gli incaricati dell’indagine devono essere indipendenti dalle funzioni coinvolte o esterni all’impresa e i poteri e le capacità di azione non devono in nessun modo essere limitati. Quando poi, a seguito dell’indagine interna, si ritenga di avere informazioni adeguate e circostanziate e, laddove si ritenga che questi atti abbiano la rilevanza di una violazione, sarà necessario procedere ad una denuncia alle autorità competenti.

4.3 Misure di gestione del personale

4.3.1 Misure da attuare per la gestione del personale (dipendenti e collaboratori)

Che cosa sono?

L'impresa deve adottare procedure adeguate ad impedire che in fase di acquisizione venga assunto personale che, per legami parentali, finanziari o altro, presenta conflitti di interesse, anche potenziali, con riferimento alla funzione da svolgere.

L'impresa deve adottate procedure adeguate ad impedire che venga assunto personale che, in occasioni precedenti in cui ricopriva un incarico per una amministrazione pubblica, abbia favorito l'impresa proprio allo scopo di riceverne a sua volta utilità.

Indicazioni operative

Con l'obiettivo di gestire eventuali conflitti di interesse è opportuno adottare un modello di riferimento per l'identificazione da parte del dichiarante delle attività/interessi/relazioni da rendersi oggetto di dichiarazione. Tali modelli di dichiarazione possono essere introdotti dal management aziendale per assicurarne la conforme adozione e utilizzati dai responsabili per la prevenzione della corruzione e della trasparenza per favorire l'implementazione di un flusso di informazioni su cui poter orientare le attività di controllo.

Fermo restando il principio generale di segnalazione delle cause di conflitto di interessi/incompatibilità, è opportuno che per determinati ruoli operativi venga prevista l'acquisizione formale di una dichiarazione, attraverso la compilazione di un'apposita scheda, della presenza/assenza di cause di conflitti di interesse/incompatibilità.

4.3.2 Politiche salariali

Che cosa sono?

Laddove la retribuzione del dipendente preveda un sistema di incentivazione, occorre accertarsi che gli incentivi non siano tali da costituire un fattore abilitante della corruzione. Il sistema incentivante, al contrario, deve essere costruito in modo tale da favorire la prevenzione della corruzione. Il personale deve essere correttamente informato sui danni che derivano o possono derivare all'azienda da eventuali atti di corruzione compiuti da propri dipendenti.

Indicazioni Operative

È opportuno definire un sistema incentivante basato anche sul rispetto del codice di comportamento. I principi di etica possono diventare uno dei fattori da considerare nella determinazione di incentivi o passaggi di livello.

4.3.3 Rotazione del personale

Che cosa è?

Laddove possibile, in base al numero di risorse disponibili ed alle competenze specifiche necessarie, è opportuno che l'impresa effettui una rotazione del personale ai fini della copertura delle posizioni, in particolare quelle che si ritiene possano rientrare in aree di maggiore rischio.

Indicazioni Operative

Inoltre, la rotazione degli incarichi è una misura di carattere cautelare tesa a garantire che siano attivate idonee misure di prevenzione del rischio corruttivo nell'area ove si siano verificati fatti oggetto di un procedimento penale o disciplinare.

4.3.4 Misure alternative alla rotazione del personale

Che cosa sono?

Laddove le misure di rotazione non possano essere attuate, a causa delle difficoltà derivanti dall'esiguo numero di dipendenti e al contempo per la specifica competenza e professionalità del personale, è opportuno che siano attuate modalità operative per favorire la maggiore compartecipazione possibile del personale alle attività dell'ufficio di pertinenza.

Indicazioni Operative

Si suggeriscono pertanto le seguenti ulteriori misure alternative alla "job rotation":

- *Sistema di segregazione dei ruoli*: si fa riferimento al sistema di "segregazione dei ruoli" in cui è effettuata un'adeguata separazione dei poteri fra le diverse funzioni societarie. La segregazione dei ruoli e dei poteri in ambito aziendale è uno strumento fondamentale, finalizzato al coinvolgimento dei soggetti con diversi poteri di gestione dell'impresa, affinché nessuno possa disporre di poteri

illimitati e svincolati dalla verifica di altri soggetti. Per applicare tale segregazione dei ruoli nell'ambito dell'organizzazione occorre esaminare l'attività e i processi aziendali in modo da giungere all'individuazione delle aree a rischio, in cui si svolgono le attività "sensibili" alla commissione dei reati e illeciti.

- *Distinzione delle competenze*: modalità che permette di attribuire a soggetti diversi i compiti di:
 - a) svolgere istruttorie e accertamenti;
 - b) adottare decisioni;
 - c) attuare le decisioni prese;
 - d) effettuare verifiche.

4.3.5 Attività di sensibilizzazione e formazione

Che cosa è?

La formazione dei dipendenti è stata identificata come un importante misura per una efficace prevenzione anticorruzione da introdurre a livello micro. La formazione del personale è, inoltre, un fattore fondamentale per la creazione di un clima aziendale favorevole alla lotta della corruzione ed è significativa anche per generare maggiore consapevolezza su determinati comportamenti che, anche inconsapevolmente, possono favorire illeciti.

Lo svantaggio per le piccole imprese è che mancano le risorse finanziarie. Tale fattore spesso non consente alle imprese di sviluppare materiali di formazione appropriati e di affrontare i vincoli temporali che impediscono la conduzione di una formazione costante ed efficace. Per questo motivo, anche in questo caso, si sottolinea l'opportunità di affrontare la formazione in forma aggregata fra più imprese, anche avvalendosi del supporto di associazioni di categoria o Camere di commercio che possono svolgere un ruolo importante per facilitare tale processo.

Indicazioni operative

Si ritiene che la formazione debba riguardare almeno i seguenti aspetti:

1. La politica e i principi aziendali di prevenzione della corruzione.
2. Il rischio di corruzione e i danni che all'organizzazione e al personale possono derivare dalla corruzione.
3. Le circostanze in cui può avvenire la corruzione, anche in relazione alla specifica operatività del personale.
4. Modalità per riconoscere e fronteggiare le proposte di corruzione.
5. Le conseguenze relative a non conformità nella gestione dell'anticorruzione.

Per un approfondimento

- Anti-corruption Handbook for Development Practitioners - Ministry for Foreign Affairs of Finland
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=256264&>

4.3.6 Intermediari

A cosa si fa riferimento?

Si evidenzia che l'intervento di intermediari nel rapporto tra l'impresa e la pubblica amministrazione può rappresentare il veicolo di atti di corruzione. Per tale motivo infatti è stata introdotta in alcuni ordinamenti giuridici la fattispecie relativa al traffico di influenze illecite intendendo con tale dicitura il reato commesso da chi, sfruttando relazioni esistenti con un pubblico ufficiale o con un incaricato di un pubblico servizio, indebitamente fa dare o promettere, a sé o ad altri, denaro o altro vantaggio patrimoniale, come prezzo della propria mediazione illecita verso il pubblico ufficiale, in relazione al compimento di un atto contrario ai doveri di ufficio o all'omissione o al ritardo di un atto del suo ufficio. Ciò anche in considerazione delle sollecitazioni intervenute dalle convenzioni internazionali quali quella dell'ONU contro la corruzione firmata a Merida il 31/10/2003 e quella del Consiglio d'Europa firmata a Strasburgo il 27/1/1992. Esempi di tali situazioni giungono dalla cronaca che ci riporta esempi di privati che, non riuscendo ad avere un contatto diretto con il funzionario pubblico, si rivolgono a qualcuno in grado di intercedere, trovandosi poi nella condizione di remunerarlo per la prestazione resa in loro favore. Ci si riferisce a situazioni che riguardano faccendieri che interferiscono per l'aggiudicazione di lavori pubblici, o per l'erogazione di sovvenzioni o contributi pubblici o comunque per "aprire determinate porte" in cambio di una retribuzione.

Ancora peggiore la fattispecie del "millantato credito" che prevede l'ulteriore componente ingannatoria ai danni del privato. A titolo di esempio il caso di un intermediario che afferma di essere riuscito ad ottenere un servizio o un documento dall'amministrazione pubblica attraverso il contatto privilegiato con un funzionario (e quindi richiedere un compenso in cambio), mentre in realtà è stato ottenuto con mezzi disponibili a chiunque (ad esempio scaricando un modulo da un portale web pubblico).

È importante sottolineare che nei casi citati la condotta dei due soggetti attivi del traffico di influenze illecite sta prima e fuori del fatto corruttivo ed ha una rilevanza autonoma rispetto ad esso.

Indicazioni operative

In relazione ai comportamenti dell'impresa è importante evidenziare la necessità di adottare una specifica modalità di condotta che regoli il ricorso all'intermediazione e che ribadisca la necessità di un'adeguata e diretta conoscenza delle procedure e dei requisiti nei rapporti con la Pubblica Amministrazione per ottenere licenze, permessi o altro in modo che si pervenga in un tempo ragionevole all'ottenimento dei benefici richiesti e senza l'assistenza di intermediari nel rapporto.

In ogni caso le politiche dell'impresa dovrebbero prevedere che nessun pagamento possa essere effettuato o promesso a un intermediario salvo in cambio di beni o servizi legittimi e i pagamenti devono essere di importo non superiore al valore equo di mercato di beni o servizi legittimi ricevuti. Gli intermediari devono comunque essere vincolati al rispetto delle leggi applicabili e a mantenere i più elevati standard etici di condotta aziendale.

Prima di affidarsi ad un intermediario l'impresa deve effettuare delle verifiche per poter avere garanzia dell'integrità del fornitore (ad esempio l'adesione dell'intermediario ad associazioni/organizzazioni volontarie che esplicitino il proprio impegno a garantire un comportamento etico dei propri associati).

Nel contatto con la Pubblica Amministrazione è comunque opportuno:

- contattare direttamente la PA per avere materiale informativo e informazioni specifiche riguardo a tempi e procedure;
- richiedere la possibilità di partecipare a momenti formativi organizzati dalla P.A. per dare informazioni relative a norme e procedure specifiche che interessano l'azienda e che la portano in contatto con la P.A.

Per un approfondimento

Guidelines for the engagement of consultants and other external support by the civil service – eTenders

<http://etenders.gov.ie/Media/Default/SiteContent/LegislationGuides/6.%20Guidelines%20for%20the%20Engagement%20of%20Consultants%20by%20the%20Civil%20Service.pdf>

4.4 Misure finanziarie

In che ambito ci muoviamo?

Le transazioni economiche sono considerate un ambito critico per la possibilità che si prestino a diventare strumento di corruzione attraverso

so alterazioni dei dati contabili e come elemento di distorsione della concorrenza. Ciò è vero in particolare per le piccole e medie imprese laddove il controllo amministrativo è minore e possono avere maggiore influenza situazioni di crisi economica e la difficoltà di accesso al credito.

Indicazioni operative

Di seguito si riportano le regole che l'impresa deve seguire nell'ambito della propria gestione finanziaria allo scopo di rendere trasparente la gestione ed impedire l'utilizzo di fondi aziendali per compiere atti corruttivi:

- l'azienda deve fare in modo che tutte le transazioni finanziarie siano adeguatamente individuate e correttamente registrate nei libri contabili. Le registrazioni devono essere rese disponibili per i controlli da parte del Consiglio di Amministrazione o di altro organo con responsabilità d'impresa, oltre che dai revisori;
- l'azienda non può gestire spese "fuori dai libri contabili" o conti segreti, né devono esserci registrazioni o spese o passività con una identificazione non corretta dei loro oggetti o inusuale o che non abbiano uno scopo legittimo;
- i libri contabili o gli altri documenti pertinenti non devono essere distrutti intenzionalmente prima di quanto previsto dalla legge;
- i sistemi di revisione devono essere attuati attraverso revisori interni o esterni e progettati per portare alla luce eventuali operazioni che contravvengono norme applicabili o norme contabili. Devono essere previste azioni correttive appropriate se il caso si pone.

L'impresa deve adottare procedure di controllo delle spese effettuate dal personale allo scopo di accertare che non vengano effettuate spese atipiche. Tali spese possono infatti essere utilizzate per porre in essere atti di corruzione.

In termini pratici è opportuno che le responsabilità siano ripartite in modo tale che nessuno controlli una transazione completa dall'inizio alla fine.

Ad esempio, l'impiegato che ha accesso ai conti correnti della società non dovrà essere lo stesso impiegato cui viene affidato il compito di tenere la contabilità della cassa, oppure l'impiegato che effettua il pagamento dovrà essere diverso dall'impiegato che approva tale spesa. Le procedure aziendali devono prevedere che:

- i pagamenti con assegno o in contanti siano sempre supportati da documenti giustificativi delle spese;
- gli acquisti di importo consistente siano eseguiti previa la richiesta di preventivi a più fornitori in modo tale che si possa sempre eseguire un confronto sui prezzi;

- i pagamenti di importo rilevante siano sempre eseguiti con l'approvazione preventiva di più persone allo scopo di ridurre la discrezionalità di una singola persona;
- gli acquisti di importo modesto eseguiti per cassa devono essere effettuati secondo modalità formalmente definite allo scopo di evitare abusi. In particolare devono essere fissati gli importi massimi per poter eseguire acquisti in contanti, tali spese devono essere sempre registrate e controfirmate, devono essere identificate e fissate le tipologie di acquisto che è possibile eseguire con tale modalità. Il fondo a tale scopo costituito, sulla base della tipologia di attività e le prassi dell'azienda, deve consentire la copertura delle necessità e spese incidentali per un tempo limitato e devono essere eseguite tutte le verifiche sul fondo esaurito prima di ricostituirlo.

4.4.1 Monitoraggio dei "facilitation payment"

Che cosa sono?

I facilitation payment sono pagamenti di modico valore non ufficiali, effettuati allo scopo di velocizzare, favorire o assicurare l'effettuazione di un'attività di routine o comunque prevista nell'ambito dei doveri dei soggetti pubblici o privati con cui le società si relazionano. Solo in taluni ordinamenti giuridici i facilitation payment non sono considerati illeciti. Si ritiene comunque buona prassi dell'impresa definire regole volte a inibirne l'utilizzo e/o a regolarlo nel caso in cui sia definita come pratica lecita.

Indicazioni operative

Ogni attività svolta nelle aree sensibili deve essere correttamente e accuratamente riflessa nei documenti contabili. È infatti responsabilità dell'impresa redigere documenti contabili che riflettano correttamente e con un dettaglio ragionevole tutte le operazioni, nonché istituire ed effettuare controlli adeguati a fornire ragionevoli garanzie affinché:

- le operazioni siano effettive ed eseguite solo a fronte di un'autorizzazione;
- le operazioni siano registrate al fine di permettere la redazione del bilancio in conformità con i principi contabili di riferimento;
- il valore dei beni inserito a bilancio sia riscontrato, con una periodicità ragionevole, con gli inventari e siano adottate appropriate misure in riferimento alle differenze riscontrate.

È vietato l'utilizzo di fondi o mezzi personali allo scopo di aggirare l'applicazione della procedura aziendale.

4.4.2 Contributi e sponsorizzazioni politiche e di beneficenza

Che cosa sono?

La *sponsorizzazione* è un contratto stipulato tra due parti: lo sponsor (generalmente un'impresa) che si obbliga ad una prestazione pecuniaria, ovvero ad assumere in proprio la realizzazione di lavori, servizi o forniture a favore dello sponsee, e lo sponsee che, nell'ambito di iniziative destinate al pubblico, si obbliga in contropartita a fornire prestazioni di veicolazione del nome, del marchio, dell'immagine, di prodotti o servizi dello sponsor. I *contributi politici e di beneficenza* sono erogazioni liberali effettuate dalle imprese per supportare la politica pubblica o altri enti a vantaggio dell'intera comunità.

Il tema relativo ai contributi politici deve essere ovviamente trattato dall'impresa con un'attenzione specifica alla normativa cogente del paese di riferimento e ai relativi obblighi di pubblicità in quanto si ritiene che su questo argomento possa non esserci uniformità di trattamento.

Indicazioni operative

Per tali situazioni è importante che l'impresa si doti di una policy. In generale oltre ai criteri di trasparenza è opportuno evitare di elargire contributi che equivalgano a un tentativo di controllo e che siano percepibili come esercizio di indebita influenza sui politici e/o sui rappresentanti delle istituzioni.

Le imprese dovrebbero istituire controlli e procedure ragionevoli per assicurare che non siano effettuati contributi politici e caritatevoli impropri. Particolare attenzione dovrebbe essere esercitata nel riesaminare i contributi alle organizzazioni in cui sono coinvolte figure politiche o loro parenti stretti, amici e partner commerciali.

Con riferimento invece a contributi di beneficenza e sponsorizzazioni le imprese dovrebbero adottare le misure che rientrano nel loro potere per assicurare che questi non siano utilizzati come strumenti per la corruzione.

I contributi e le sponsorizzazioni di beneficenza devono essere trasparenti e conformi alla legge applicabile.

4.5 Modelli / soluzioni / opzioni di gestione

Che cosa sono?

Nel prosieguo vengono fornite indicazioni relative all'implementazione di norme tecniche volontarie che possono agevolare l'impresa nell'ap-

plicazione di un sistema di gestione aziendale che ponga una forte attenzione al tema del rispetto della legalità e all'anticorruzione. Si tratta di una elencazione non esaustiva ma basata sulle norme più comunemente diffuse e applicate e facilmente integrabili con altre norme di gestione, ad esempio la norma ISO 9001 che è ampiamente diffusa anche a livello di piccola e media impresa. Si sottolinea che l'adozione di tali norme presuppone una dimensione aziendale più complessa e che pertanto l'implementazione dei sistemi di gestione è attuabile in aziende di medie dimensioni. In ogni caso le norme possono costituire per le imprese più piccole un'utile guida all'operatività.

4.5.1 La norma ISO 37001

La norma ISO 37001 "Anti-Bribery Management Systems – Requirements with guidance for use", di recente pubblicazione (anno 2016), si inserisce a pieno titolo tra gli strumenti di prevenzione e contrasto alla corruzione, definisce requisiti e fornisce una linea guida per supportare un'impresa nell'implementazione, attuazione e aggiornamento di un sistema di gestione per la prevenzione della corruzione. La norma fornisce indicazioni per individuare e rispondere a fenomeni di corruzione.

I requisiti della ISO 37001 sono generali e applicabili a qualunque tipologia di impresa, indipendentemente dalla dimensione e dalla natura dell'attività. Attraverso l'implementazione della norma, inoltre, è possibile andare oltre il rispetto dei requisiti minimi legali e adottare un approccio sistemico rivolto alla prevenzione e al contrasto della corruzione. La ISO 37001 costituisce quindi sia un supporto per Enti e Società che devono adempiere agli obblighi legislativi previsti in materia di anticorruzione sia, più in generale, un'opportunità per tutte le aziende per divenire concretamente capaci di controllare, nel tempo, i maggiori rischi e i costi legati al fenomeno della corruzione.

Nel caso della UNI ISO 37001, un Sistema di Gestione Anticorruzione è un sistema di prevenzione, deve cioè evitare il più possibile che un caso di corruzione si verifichi, quindi è un sistema costruito con un approccio basato sul rischio.

Attraverso l'implementazione della norma ISO 37001, è possibile andare oltre il rispetto dei requisiti minimi legali e adottare un approccio sistemico rivolto alla prevenzione e al contrasto della corruzione, secondo la metodologia tipica delle norme ISO del Plan – Do – Check – Act e dunque orientata al miglioramento continuo.

È importante sottolineare che l'impresa può intraprendere un percorso di certificazione a fronte di tale norma. In questo modo l'impresa ottiene l'attestazione da parte di un ente terzo e indipendente che il sistema di gestione dell'azienda soddisfa i requisiti stabiliti dalla norma

a livello internazionale e pertanto costituisce per l'azienda anche un elemento di distinzione e riconoscibilità dall'esterno.

Le fasi principali dell'iter di certificazione comprendono:

- l'analisi del contesto interno e esterno;
- la definizione dello scopo di certificazione, ovvero la decisione operata dall'impresa in relazione alle attività cui applicare il sistema di gestione;
- la nomina di un responsabile anticorruzione, referente per l'impresa del sistema di gestione;
- l'analisi della situazione esistente e la valutazione della conformità dell'impresa ai requisiti normativi;
- l'adeguamento ai requisiti previsti dalla norma;
- la verifica della conformità del sistema rispetto alla norma di riferimento;
- la verifica di certificazione.

L'implementazione della norma ISO 37001, nella fase di valutazione dei rischi di corruzione potrà essere integrata con l'applicazione delle norme della serie ISO 31000 relative all'analisi e gestione del rischio. In particolare la norma ISO 31000:2009 "Risk Management - Principles and guidelines" fornisce i principi e le linee guida sulla gestione del rischio e la norma IEC 31010:2009 "Risk management - Risk assessment techniques" fornisce le tecniche per la valutazione del rischio.

Il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione è facilmente integrabile con altri sistemi di gestione implementati secondo le norme ISO in quanto la struttura di tali norme segue il medesimo schema. Pertanto un'impresa che già opera secondo lo standard ISO 9001 non solo evita le duplicazioni, ad esempio evitando differenze procedurali nei programmi di manutenzione pensati per la tutela della sicurezza, della qualità o dell'ambiente, ma può adottare la norma specifica relativa alla prevenzione della corruzione evitando i possibili conflitti tra sistemi di gestione diversi.

4.5.2 Corporate Social Responsibility

La CSR (Corporate Social Responsibility) è entrata formalmente nell'agenda dell'Unione Europea a partire dal Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000, dove è stata considerata come uno degli strumenti strategici per realizzare una società più competitiva e socialmente coesa e per modernizzare e rafforzare il modello sociale europeo.

Nel Libro Verde della Commissione Europea, edito nel 2001, la responsabilità sociale è definita come "L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate".

La CSR va oltre il rispetto delle prescrizioni di legge e individua pratiche e comportamenti che un'impresa adotta su base volontaria, nella convinzione di ottenere dei risultati che possano arrecare benefici e vantaggi a se stessa e al contesto in cui opera.

Particolare attenzione viene prestata ai rapporti con i propri portatori d'interesse (stakeholder): collaboratori, fornitori, clienti, partner, comunità e istituzioni locali, realizzando nei loro confronti azioni concrete.

Ciò si traduce nell'adozione di una politica aziendale che sappia conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali del territorio di riferimento, in un'ottica di sostenibilità futura.

Esistono e sono attuati anche schemi di certificazione della responsabilità sociale d'impresa. Tra questi quello più significativo fa riferimento alla norma SA 8000 (Social Accountability).

4.5.3 Norma ISO 19600

La norma ISO 19600 del 2014 "Sistemi di gestione della conformità (compliance)" fornisce una guida per stabilire, sviluppare, attuare, valutare, mantenere e migliorare un sistema di gestione della conformità (compliance) efficace e reattivo nell'ambito di un'impresa.

Le linee guida sui sistemi di gestione della conformità (compliance) sono applicabili a tutti i tipi di impresa. L'estensione dell'applicazione di tali linee guida dipende dalla dimensione, struttura, natura e complessità dell'organizzazione stessa.

La norma definisce Compliance la rispondenza a tutti i requisiti (Compliance Obligations) che un'organizzazione è tenuta a soddisfare, in quanto obbligatori (Compliance Requirements), o volontariamente scelti (Compliance Commitments).

L'impegno a conseguire la Compliance implica il rispetto di:

- tutte le leggi, i regolamenti e le norme che abbiano un impatto sulla propria attività;
- tutte le condizioni contrattuali concordate con i propri clienti e le altre parti interessate;
- tutti i requisiti, scelti su base volontaria, in accordo alla politica aziendale e al codice etico.

L'importanza della Compliance è dovuta al crescente numero di requisiti cogenti, o scelti su base volontaria, ai quali ciascuna impresa deve assicurare la propria conformità; tale incremento comporta l'aggravarsi della complessità del contesto in cui opera l'organizzazione, e conseguentemente, l'aumento del rischio di non riuscire ad ottemperare agli impegni presi.

Da una valutazione dei rischi interni ed esterni si giunge a un'efficace attuazione del CMS per prevenire concretamente tali rischi.

Lo scopo di un CMS è:

- fornire all'organizzazione la capacità di tenere efficacemente sotto controllo i rischi interni ed esterni associati alle prescrizioni applicabili alla propria attività;
- aiutare a mitigare i potenziali coinvolgimenti dell'organizzazione nel caso di conclamata mancanza di Compliance e proteggere la reputazione dell'azienda e la fiducia del mercato.

La norma si basa sui principi di buona governance, proporzionalità, trasparenza e sostenibilità e può quindi rappresentare un supporto alla gestione degli aspetti relativi alla prevenzione della corruzione.

4.6 A chi rivolgersi per denunciare un evento corruttivo

Di seguito sono forniti i riferimenti di alcuni soggetti cui l'impresa potrà rivolgersi per ottenere assistenza. È importante sottolineare che tali soggetti in nessun caso possono sostituirsi alle istituzioni e agli organi di polizia che sono deputati a ricevere le denunce, ma possono invece fornire la loro assistenza allo scopo di circostanziare meglio le situazioni e fornire supporto.

Ente: Sportelli per la legalità delle Camere di commercio

Attività principale: Tali sportelli sono una rete di sostegno e di prevenzione sui territori: sono al fianco degli imprenditori, dei professionisti e dei cittadini nel contrasto ai fenomeni di usura, estorsione, racket, corruzione e contraffazione. Sono un punto di riferimento, di informazione e di sensibilizzazione per chi ha bisogno di un supporto, un'indicazione o un'accompagnamento su queste drammatiche realtà che rischiano di travolgere un numero sempre maggiore di attività di impresa nei diversi settori.

Come inviare la tua segnalazione: http://www.forumlegalita.it/index.php?option=com_content&view=article&id=203&Itemid=684

Ente: Allerta Anticorruzione – ALAC

Attività principale: ALAC è il servizio di Transparency International Italia indirizzato ai cittadini che vogliono segnalare un caso di corruzione di cui siano venuti a conoscenza.

Transparency International ha aperto già da alcuni anni centri di assistenza (ALAC, letteralmente Advocacy and Legal Advice Centre) per coloro che si trovano ad affrontare o testimoniare situazioni potenzialmente corruttive.

L'obiettivo del portale Allerta AntiCorruzione – ALAC è quello di assistere chi decide di segnalare episodi di corruzione, guidandolo nel percor-

so più sicuro e più appropriato. Esporsi personalmente per segnalare o denunciare condotte corruttive può comportare problematiche di natura sia pratica che psicologica. Esistono delle tutele normative per i segnalanti, ma non sempre sono in grado di garantire la sicurezza o la tranquillità di chi segnala.

Allerta AntiCorruzione – ALAC assiste e guida il segnalante attraverso i canali più appropriati, sia quelli previsti normativamente che quelli non strettamente regolamentati.

Come inviare la tua segnalazione: Seguendo le istruzioni sul sito.

Link: <https://www.transparency.it/alac/>

Ente: Avviso pubblico - Enti locali e Regioni per la formazione civile contro le mafie

Attività principale: L'associazione nasce con lo scopo di collegare e organizzare gli Amministratori pubblici che concretamente si impegnano a promuovere la cultura della legalità.

Come inviare la tua segnalazione: Rivolgersi ai riferimenti alla voce 'contatti' nel sito di riferimento

<http://www.avvisopubblico.it/home/>

Ente: Procura Regionale della Corte dei Conti

Attività principale: Organo di governo a cui si può segnalare come e dove è avvenuta la corruzione.

Come inviare la tua segnalazione: Puoi comunicare queste informazioni (invio di una segnalazione) via posta, via mail o presentandoti di persona all'ufficio (trovi gli indirizzi alla voce La Corte nelle regioni)

Link: <http://www.corteconti.it/>

5. Toolkit online

Il Toolkit C-DETECTOR è online al seguente link:

<http://www.c-detector.eu>

C-DETECTOR disponibile in 4 lingue:

- Italian;
- English;
- Romanian;
- Serbian.



STAMPATO IN ITALIA
da Rubbettino print
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)
www.rubbettinoprint.it

ACTs coordinato da



UNIONCAMERE in collaborazione con



Camera di Commercio
Bari



Camera di Commercio
Latina



CHAMBER OF COMMERCE, INDUSTRY,
SHIPPING AND AGRICULTURE
CONSTANTA
Together for your business



CHAMBER OF
COMMERCE AND
INDUSTRY OF SERBIA



Unioncamere
Europa asbl



EUROCHAMBRES



THE ACTS PROJECT
IS CO-FUNDED BY THE INTERNAL
SECURITY FUND OF THE EUROPEAN UNION
HOME/2014/ISFP/AG/EFCE/7198