

Sostenibilità e Rischi di Frode e Corruzione

La corruzione aziendale rappresenta una minaccia fondamentale per il mercato libero, compromettendo i principi di competizione basata su prezzo, qualità e servizio. Questo fenomeno distruttivo non solo danneggia la stabilità delle attività commerciali internazionali, ma mina anche il clima competitivo nazionale, sostituendo la sana concorrenza con pratiche illegali nei mercati esteri.

Capitolo 7, Governo e controllo dei rischi, Accardi

I Costi Globali della Corruzione

Gli studi del World Economic Forum evidenziano come gli investimenti globali in infrastrutture non riescano a tenere il passo con i cambiamenti tecnologici, l'urbanizzazione e le trasformazioni demografiche e climatiche. Le istituzioni finanziarie internazionali hanno creato strumenti per mitigare i rischi chiave, ma la corruzione rimane un ostacolo significativo.

Le stime indicano che la corruzione causa perdite tra il 10% e il 30% negli investimenti in infrastrutture. Con una produzione globale prevista di circa 18 trilioni di dollari entro il 2030, ciò significa perdite potenziali fino a 6 trilioni di dollari annui - un costo inaccettabile che compromette la crescita economica e lo sviluppo umano.

10-30%

Perdite da Corruzione

Percentuale stimata di perdite negli investimenti
infrastrutturali

\$6T

Impatto Annuale

Perdite potenziali ogni anno a livello globale

Corruption Perception Index

Il Corruption Perception Index (CPI) di Transparency International fornisce una misura annuale della percezione della corruzione a livello globale. L'indice utilizza valori che tendono a 100 per i paesi più virtuosi e scendono sotto 20 per quelli con maggiori problematiche.

In media, due terzi delle nazioni registrano valori inferiori a 50, con un punteggio medio globale di 43. Sebbene questi valori si basino sulla percezione piuttosto che su evidenze oggettive, la percezione stessa è rilevante nel guidare le decisioni di investimento e le strategie aziendali. Questo rende la corruzione un tema centrale della governance nell'ambito della sostenibilità.



Il Triangolo della Frode

Pressione (Motivo)

Il bisogno di commettere la frode -
cosa spinge l'individuo ad agire in
modo fraudolento

Razionalizzazione

La giustificazione personale dell'atto
- "così fanno tutti" o altre auto-
giustificazioni

Opportunità

Carenze nel sistema dei controlli interni che permettono l'attuazione della frode

Il triangolo della frode descrive i tre fattori presenti in ogni caso di frode. Secondo Donald Cressey, le persone tradiscono la fiducia quando affrontano un problema finanziario non condivisibile, sono consapevoli che può essere risolto segretamente attraverso il loro ruolo, e riescono a conciliare questa azione con la loro auto-percezione come persone degne di fiducia.



Definizioni: Frode e Corruzione

Frode

La frode è caratterizzata da elementi comuni nella maggior parte delle giurisdizioni:

- Disonestà intenzionale
- Raggiro e inganno
- Volontà di ottenere un vantaggio indebito
- Causare volontariamente una perdita a terzi
- Disattendere proprie obbligazioni

Secondo l'ACFE, la frode si suddivide in tre categorie: indebita appropriazione di beni, frode nell'informativa finanziaria, e corruzione.

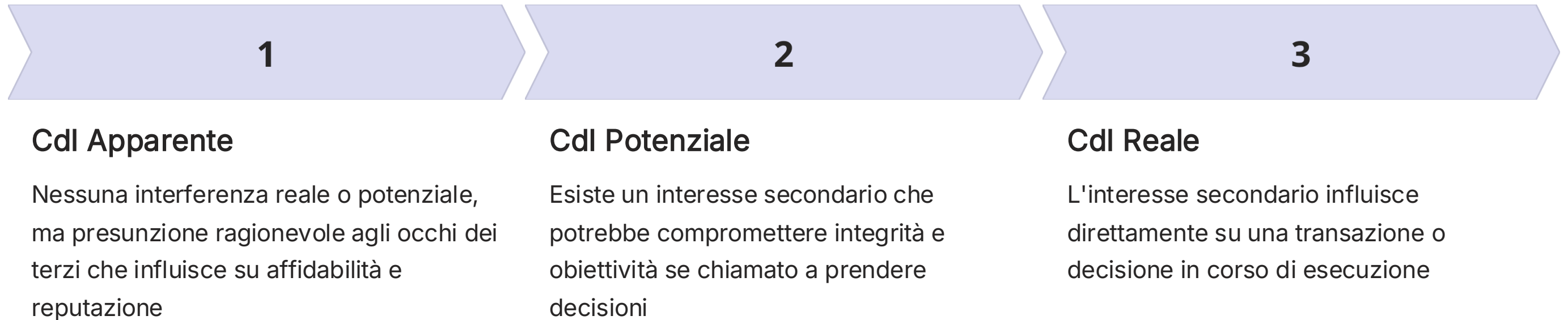
Corruzione

La corruzione è un'operazione in cui il corruttore utilizza impropriamente mezzi per influenzare una transazione commerciale, procurando un vantaggio contrario ai doveri di ufficio o ai diritti altrui.

Si articola in diverse forme:

- **Conflitti di interessi:** interesse non dichiarato in una transazione
- **Dazioni (bribery):** offerta di denaro o utilità per influenzare decisioni
- **Vantaggi impropri:** ricompense post-decisione

Conflitto di Interessi: Gradazioni

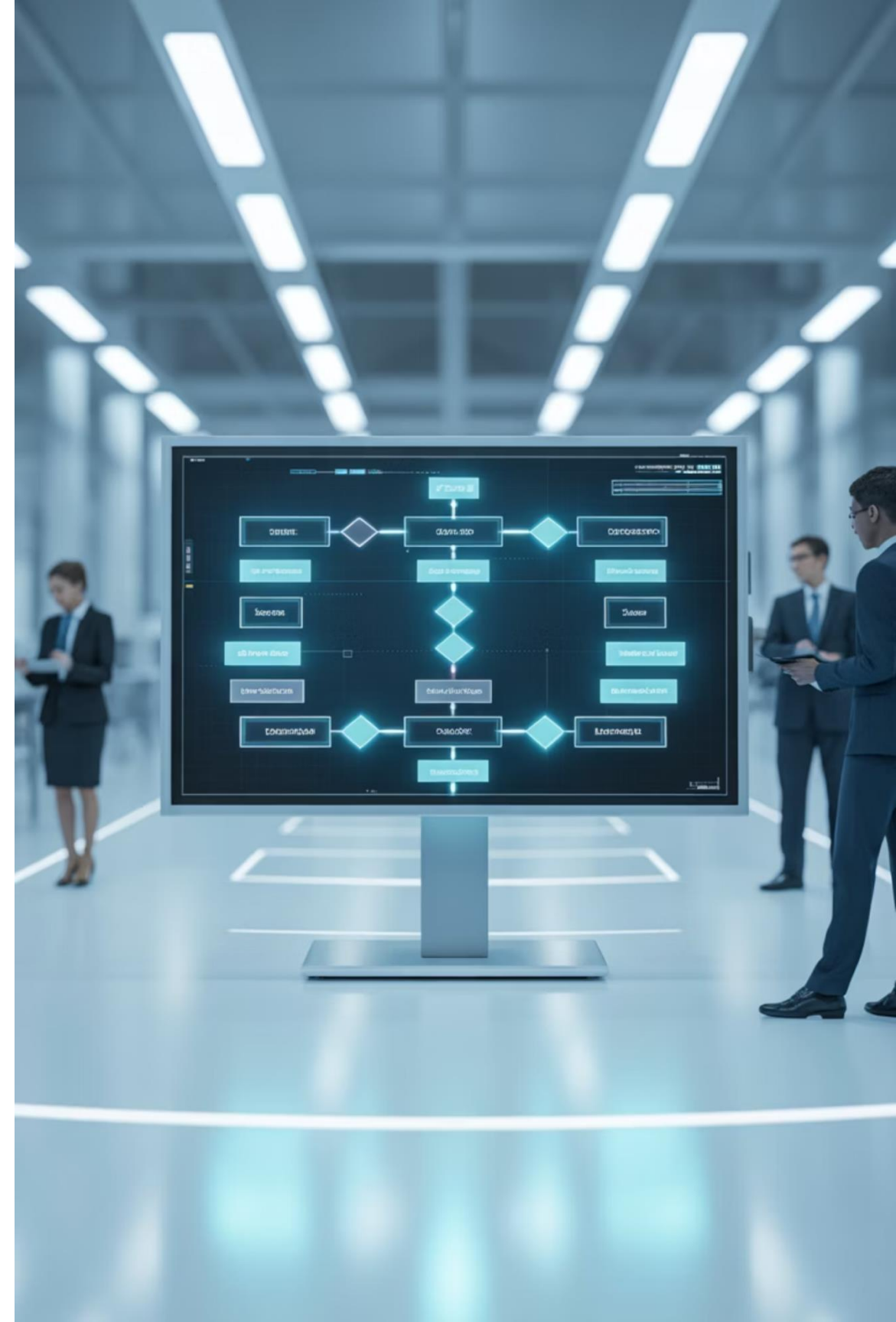


Il conflitto di interesse si distingue dalla corruzione: il primo è una situazione potenziale di rischio che va gestita preventivamente, mentre la corruzione è il risultato finale di un conflitto di interesse mal gestito. La situazione può essere definita come "l'interesse secondario di una persona che tende a interferire con l'interesse primario dell'azienda, verso cui ha precisi doveri e responsabilità".

Il Processo di Procurement: Rilevanza Strategica

Il procurement è il processo per ottenere, attraverso accordi contrattuali, la fornitura tempestiva e corretta di beni e servizi al miglior rapporto qualità-prezzo. Rappresenta un'area critica per qualsiasi organizzazione, indipendentemente dal settore di appartenenza.

Circa l'80% degli schemi di frode più comuni interessa almeno una fase del processo di procurement. Il motivo è semplice: il procurement è l'area attraverso cui il denaro viene immesso in circolazione nell'organizzazione. Le funzioni coinvolte si trovano al centro di una rete di relazioni interne ed esterne che, in presenza di vulnerabilità o carenze nei controlli, favoriscono l'insorgenza di conflitti di interesse, favoritismi e situazioni di frode e corruzione.



Procurement e Compliance Normativa



Responsabilità Penale

Corporate Criminal Liability e normativa 231/2001 in Italia



Lavori Pubblici

Disciplina del Public Procurement e Codice degli Appalti



Antitrust e Privacy

Regolamentazione sulla concorrenza e protezione dati



Anti-Corruzione

Leggi contro bribery and corruption, inclusa corruzione tra privati



Salute e Sicurezza

Tutela dei lavoratori e dell'ambiente



Related Parties

Gestione parti correlate e insider dealing

Il processo di procurement è oggetto di attenzione per molteplici ambiti di compliance, frequentemente collegati ai rischi di frode e corruzione. Nei paesi con sistemi avanzati di corporate governance, la maggior parte delle normative cogenti ha impatti diretti sul governo e sull'organizzazione dei processi di procurement.

Le Quattro Fasi del Processo di Procurement

01

Strategico-Organizzativo

Definizione del modello di governance, disegno del sistema organizzativo, individuazione di ruoli e responsabilità da parte del Top Management

02

Piano di Approvvigionamento

Pianificazione, individuazione e soddisfazione dei fabbisogni relativi a beni e servizi da approvvigionare nel periodo considerato

03

Logistico

Gestione operativa dei beni e servizi, inclusa la gestione dei magazzini e della movimentazione fisica

04

Amministrativo-Finanziario

Gestione della documentazione, registrazioni e controlli propedeutici alla liquidazione e al pagamento dei fornitori

Fase 1: Definizione della Strategia di Procurement

Obiettivi Strategici

Il procurement rappresenta l'insieme delle azioni per l'approvvigionamento di beni e servizi coerentemente con gli obiettivi di pianificazione (medio-lungo termine) e programmazione (operativa) fissati dall'azienda.

Il top management deve definire un modello di governance che allinei le attività di procurement con gli obiettivi strategici dell'organizzazione, garantendone la coerenza. Una strategia ben definita minimizza i rischi dell'intero processo di acquisto ed è parte integrante dell'ambiente di controllo.

Presidi di Controllo

- Formalizzazione degli obiettivi generali e del procurement plan
- Riconciliazioni periodiche con budget e cash flow forecast
- Identificazione acquisti critici e definizione piani di committenza
- Segregazione delle funzioni e rotazione degli incarichi
- Diffusione di policy, procedure e codici di condotta
- Sistema sanzionatorio formalizzato

Rischi Principali

Processo Incoerente

Attività randomiche e disorganizzate

Collusioni

Frodi nella filiera di approvvigionamento

Vizi di Integrità

Condotte non etiche, conflitti di interesse, pratiche non concorrenziali

La Matrice di Kraljic

Lo strategic sourcing consiste in attività strettamente connesse alla strategia aziendale: analisi della spesa, analisi del mercato, gestione della base fornitori, valutazione strategica delle prestazioni. L'obiettivo è adattare la strategia di procurement alle caratteristiche delle diverse categorie di acquisto per creare valore.

La matrice di Kraljic, pubblicata nell'Harvard Business Review nel 1983, ha rivoluzionato la gestione degli acquisti sancendo il passaggio dall'ottica "purchasing" a quella "procurement". Il modello suddivide i prodotti approvvigionati sulla base di due criteri: l'importanza strategica degli acquisti (valore economico e impatto sul profitto) e la complessità del mercato della fornitura (disponibilità, reperibilità e logistica).



Fase 2: Organizzazione di Ruoli e Responsabilità



Struttura Organizzativa

Definizione chiara delle funzioni responsabili per ciascuna fase del processo e degli aspetti trasversali che richiedono coordinamento



Mansionari e Matrici

Allocazione responsabilità, attribuzione poteri, definizione matrici operative e autorizzative



Deleghe Formali

Formalizzazione delle deleghe in coerenza con poteri e responsabilità attribuite



Riesame Periodico

Revisione continua dell'organizzazione per garantire efficacia ed equilibrio

L'organizzazione è il presupposto necessario per lo svolgimento ordinato del processo, nel rispetto dei ruoli e delle responsabilità. Un processo ordinato consente di marginalizzare i rischi, garantendo equilibrio, evitando conflitti di interessi e assicurando funzionalità delle linee di riporto e dei flussi informativi.

Fase 3: Pianificazione degli Acquisti

La pianificazione degli acquisti è un momento cardine per implementare una strategia d'acquisto efficace. Pianificare significa organizzare per tempo i fabbisogni, evitando le inefficienze tipiche degli acquisti in urgenza - situazioni che giustificano deroghe alle procedure e la possibilità di eludere i presidi contro i rischi.

Benefici della Pianificazione

- Anticipazione e riduzione delle incertezze
- Contenimento dei costi di eventi imprevisti
- Ottimizzazione delle risorse
- Avvio tempestivo delle operazioni di acquisto
- Gestione equilibrata dei carichi di lavoro
- Previsione e governo delle situazioni di urgenza

Rischi da Mitigare

- Tempistiche non realistiche
- Interruzione di business/produzione
- Mancanza di copertura finanziaria
- Sotto/sovra stima dei fabbisogni
- Pressioni per acquisti d'urgenza
- Deroghe o elusione di procedure

Fasi 4-5: Richiesta d'Acquisto e Vendor Management

Richiesta d'Acquisto (RdA)

Documento interno con cui la funzione richiedente formalizza il fabbisogno. Deve essere autorizzata, contenere informazioni dettagliate sulla natura dell'acquisto senza indicare preferenze per fornitori o marchi specifici

Qualifica Fornitori

Processo di valutazione del possesso di requisiti tecnici ed economici. I fornitori non qualificati non dovrebbero essere inclusi nella vendor list fino alla rimozione delle cause ostative

1

2

3

Vendor Management

Creazione e aggiornamento continuo di un elenco di fornitori qualificati per categorie merceologiche, affidabili eticamente, tecnicamente, economicamente e finanziariamente

Durante il processo di qualifica si devono valutare anche rischi reputazionali, di business continuity e di convenienza. È necessario interrogarsi sull'opportunità di qualificare fornitori con criticità reputazionali, incapaci di garantire continuità, o fortemente legati a concorrenti.

Fasi 6-7: Gestione della Gara

Modalità di Svolgimento

L'attività di procurement deve essere gestita in modo trasparente per favorire la competizione e ottenere risultati efficaci ed efficienti. La Richiesta di Offerta deve seguire standard approvati per individuare responsabilità per eventuali omissioni.

La trasparenza è massimizzata dall'utilizzo di piattaforme di eProcurement che assicurano tracciabilità e simmetria informativa. I fornitori invitati devono essere scelti dalla vendor list, salvo casi eccezionali. Per acquisti significativi, la bidder list deve essere condivisa con il Top Management.

Eccezioni alla Gara

- Monopolio naturale (unico fornitore)
- Normative inderogabili
- Prodotti protetti da brevetti o copyright
- Settori sensibili (es. difesa)
- Alleanze strategiche
- Situazioni di urgenza
- Acquisti di importo limitato

Ricezione delle Offerte

Il fornitore deve essere istruito sulle modalità di risposta. Per acquisti rilevanti, la quotazione deve essere formulata a mezzo "busta chiusa" con apertura da parte di un comitato dedicato.

Sicurezza

Mail certificata o fax dedicato per garantire confidenzialità

Sanzioni

Personale informato sulle conseguenze di utilizzo fraudolento di informazioni riservate

Trasparenza

Gestione rigorosa e imparziale per garantire parità di trattamento

Fasi 8-9: Comparazione e Selezione



Tabulazione Tecnica

Valutazione con parametri definiti a priori, rivista da più persone per ridurre soggettività. Solo le offerte che superano il punteggio minimo passano alla valutazione economica



Valutazione Economica

Considerazione non solo del prezzo ma di tutte le condizioni commerciali: pagamento, struttura prezzi, garanzie, assicurazioni e costi nascosti (es. training)



Selezione Finale

Decisione formalizzata e autorizzata da adeguato livello organizzativo. In caso di esito non soddisfacente, procedure devono indicare quando rifare la gara o prevedere livelli autorizzativi maggiori



Aggiudicazione

Notifica al vincitore, conferma condizioni, comunicazione agli esclusi. Format contrattuali pre-approvati per uniformare la strategia contrattuale

La tracciabilità della valutazione è fondamentale: l'allineamento tecnico-economico deve essere formalizzato in tabulazioni con format prestabiliti, garantendo completa identificazione dell'autore. I conflitti di interessi possono minare la trasparenza, quindi il processo deve basarsi su criteri oggettivi e tracciati.

Red Flags nel Processo di Procurement

Nel fraud risk assessment si utilizzano "red flags" - indicatori rilevanti di potenziali abusi e illeciti. Sono spesso incorporati negli audit program e nei test automatici sulle transazioni. L'ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) ha analizzato oltre 1 milione di casi di potenziale frode, scomponendo il rischio in categorie dettagliate.

Gli indicatori di frode possono essere individuati confrontando le attività che rientrano nelle fasi di processo con le concrete situazioni operative. Esempi includono: manipolazione delle soglie di acquisto, requisiti di prequalifica irragionevoli, clausole contrattuali ambigue, somiglianza nelle offerte, collegamenti apparenti tra offerenti, troppi contratti assegnati alla stessa azienda, e modifiche contrattuali discutibili.

Normativa Anticorruzione nel Settore Pubblico

Il fulcro della normativa anticorruzione italiana è la Legge 190/2012 (Legge Severino) e i successivi decreti legislativi: d.lgs. 235/2012 (incandidabilità), d.lgs. 33/2013 (trasparenza), d.lgs. 39/2013 (inconferibilità e incompatibilità).

ANAC

Autorità Nazionale Anticorruzione, guida del sistema con funzioni di vigilanza sui contratti pubblici e prevenzione della corruzione

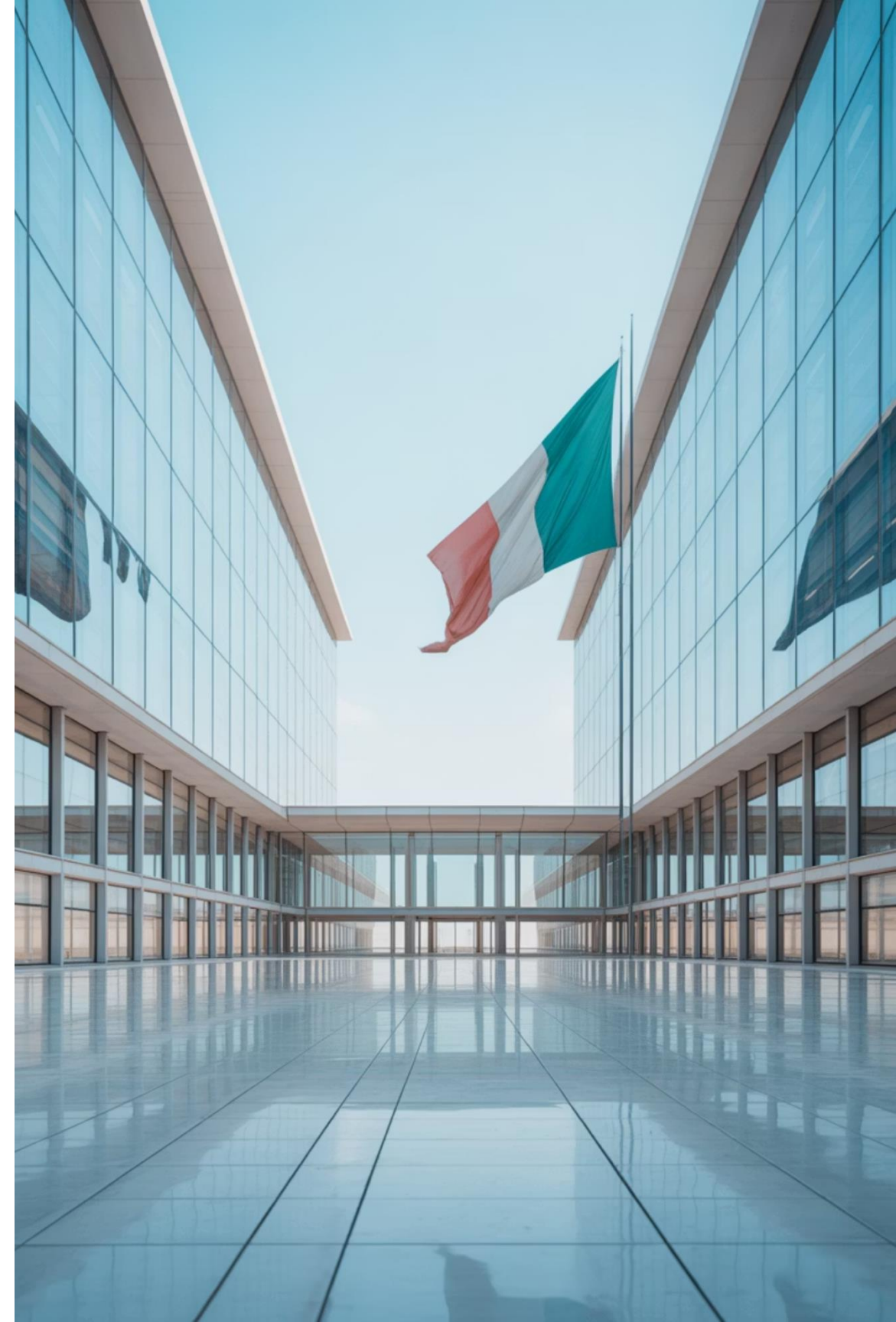
PNA

Piano Nazionale Anticorruzione adottato dall'ANAC a livello centrale

PTPCT

Piani Triennali di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza adottati dalle singole PA entro il 31 gennaio

Il sistema si articola su doppio livello: centrale (ANAC) e decentrato (singole amministrazioni). I Piani sono incentrati sulla "prevenzione", focalizzando l'attenzione sulla "cattiva amministrazione" per intervenire su situazioni che possono comportare deviazione dal perseguimento dell'interesse pubblico.





D.lgs. 231/2001: Aree a Rischio Reato

Reati contro la PA (Art. 24-25)

- Indebita percezione di erogazioni
- Truffa ai danni dello Stato
- Frode nelle pubbliche forniture
- Peculato, concussione
- Induzione indebita a dare o promettere utilità
- Corruzione attiva e passiva
- Abuso di ufficio

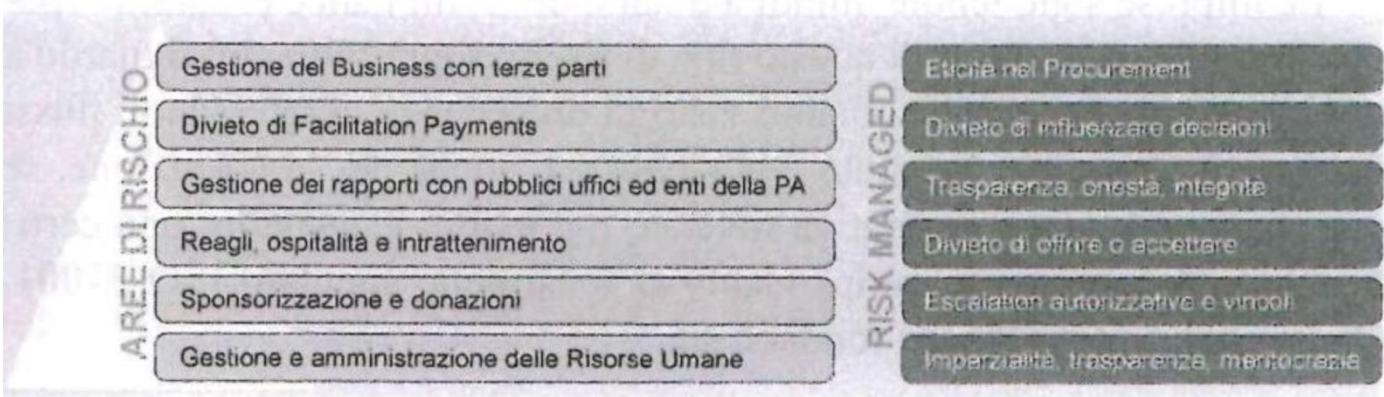
Le modifiche del 2020 (Direttiva PIF) hanno esteso la sfera operativa, includendo condotte fraudolente nel settore finanziario che ledono gli interessi dell'Unione Europea.

Aree Sensibili Ampliate

L'introduzione del delitto di induzione indebita ha ampliato significativamente le aree potenzialmente sensibili:

- Tutti i rapporti con soggetti pubblici
- Corresponsione di prestazioni gratuite (omaggi, donazioni)
- Processi di selezione e assunzione personale
- Contratti di acquisto da privati (strumentali a corruzione)
- Prestazioni di servizi immateriali (consulenze, sponsorizzazioni)
- Offerte commerciali non standard

Sistema Integrato Antifrode e Anticorruzione



Le imprese devono dotarsi di compliance program specifici, fondati su: identificazione chiara di ruoli e responsabilità; inclusione rischi nel registro aziendale; integrazione e aggiornamento procedure; canali dedicati di whistleblowing; attività istruttorie e sanzioni per violazioni. La certificazione ISO 37001 rappresenta uno standard riconosciuto per i sistemi di gestione anticorruzione.

