



# RESIST

Resisting Extortion  
and Solicitation in  
International Transactions

A COMPANY TOOL FOR EMPLOYEE TRAINING



United Nations Global Compact



International Chamber of Commerce  
The world's business organization



TRANSPARENCY  
INTERNATIONAL  
the global coalition against corruption

**Questo documento è stato tradotto da**



**TRANSPARENCY INTERNATIONAL ITALIA (TI-IT)**  
**ASSOCIAZIONE CONTRO LA CORRUZIONE**

Transparency International Italia  
C.F. 97186250151  
Via Zamagna, 19 – 20148 Milano  
Tel + 39 02 40093560 Fax +39 02 406829  
[info@transparency.it](mailto:info@transparency.it) – [www.transparency.it](http://www.transparency.it)

**con il supporto di SIEMENS.**

**Novembre 2011**

**Disclaimer**

This publication is intended strictly for learning purposes. The inclusion of company names and/or examples does not constitute an endorsement of the individual companies by the authors.

**Copyright**

Copyright © 2011

International Chamber of Commerce, Transparency International,  
United Nations Global Compact, World Economic Forum

All rights reserved. International Chamber of Commerce, Transparency International, United Nations Global Compact, World Economic Forum hold all rights as defined by applicable codes of intellectual property on this collective work. Commercial use of this work is prohibited. Any reproduction in whole or in part must include this copyright notice.

The advice contained in RESIST reflects the views of the sponsoring organizations and not necessarily those of its individual members on particular topics.

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>5</b>
<b>SCENARIO 1</b> In una fase del ciclo dell'offerta, i termini di riferimento (incluse le tecniche specifiche) sono manipolate a favore di un fornitore o per escludere potenziali concorrenti.	<b>8</b>
<b>SCENARIO 2</b> Un intermediario offre a un fornitore di assicurarsi la gara dietro pagamento di una <i>loser fee</i> nello stadio di offerta o pre-offerta.	<b>9</b>
<b>SCENARIO 3</b> Sollecitazione di tangente dietro informazione confidenziale nella fase d'offerta o pre-offerta.	<b>10</b>
<b>SCENARIO 4</b> Scenario "kickback": il tuo agente di vendita riceve un'offerta dal cliente.	<b>11</b>
<b>SCENARIO 5</b> Un paese estero impone una partnership con un'azienda locale, che può presentare un alto livello di corruzione.	<b>13</b>
<b>SCENARIO 6</b> Il cliente richiede una <i>closure fee</i> per chiudere un <i>deal</i> che non si può più perdere.	<b>14</b>
<b>SCENARIO 7</b> Un'azienda che denuncia un processo di approvvigionamento non corretto viene minacciata con un'accusa criminale che comporta pesanti conseguenze penali.	<b>15</b>
<b>SCENARIO 8</b> Un'agenzia governativa locale chiede una <i>fee</i> per l'approvazione tecnica dell'apparecchiatura.	<b>16</b>
<b>SCENARIO 9</b> Gli impiegati appena assunti non possono ottenere i permessi di lavoro se non dietro pagamento di una <i>surcharge</i> dell'impiego.	<b>18</b>
<b>SCENARIO 10</b> Un poliziotto locale richiede un pagamento per permettere ad un espatriato di attraversare un confine interno al paese.	<b>19</b>
<b>SCENARIO 11</b> Un impiegato dell'azienda elettrica richiede una <i>fee</i> per la connessione alla rete.	<b>21</b>
<b>SCENARIO 12</b> Un'apparecchiatura che si aspetta da tempo viene bloccata in dogana e solo il	<b>22</b>

pagamento di una speciale *fee* può sdoganarla.

**SCENARIO 13** 24

Alcune merci deperibili sono bloccate in dogana e saranno sdoganate solo quando si effettuerà un pagamento *cash*.

**SCENARIO 14** 25

Un ispettore fiscale chiede una *fee* per risolvere una disputa fiscale.

**SCENARIO 15** 26

Un leader sindacale chiede il pagamento ad un fondo pensione di lavoratori prima di permettere ai suoi membri lo scarico della nave.

**SCENARIO 16** 27

Un cliente chiede alla tua azienda di pianificare e pagare un *checkup* in un ospedale di prestigio mentre è in visita nella sede dei tuoi uffici.

**SCENARIO 17** 28

Un ufficiale governativo chiede campionari di prodotti gratis per uso privato.

**SCENARIO 18** 29

Un ufficiale governativo chiede la sponsorizzazione di un'attività collegata agli interessi privati di ufficiali di alto rango.

**SCENARIO 19** 30

Un intermediario di servizi finanziari chiede degli incentivi oltre le commissioni stabilite per legge, e *fee* per appoggiare i clienti ai fornitori di servizi finanziari.

**SCENARIO 20** 32

Un fornitore offre una tangente ad un *contract manager* per chiudere un occhio su merci fuori specifica.

**SCENARIO 21** 34

Un rappresentante del cliente richiede una *fee* non concordata in precedenza come condizione per accettare un cambio contrattuale.

**SCENARIO 22** 36

In cambio di una *fee*, una persona d'affari offre di aiutarvi ad ottenere dei pagamenti che erano stati bloccati senza ragione.

**ANNESSO** 39

**Guida alle buone pratiche nei casi di estorsione e richieste illecite.**

# INTRODUZIONE

## LO STRUMENTO RESIST

### SCOPO

Con sempre maggior frequenza le aziende realizzano programmi di prevenzione della corruzione nelle transazioni commerciali. Le nuove leggi anticorruzione, la maggiore tendenza alle sanzioni, l'affermazione della Responsabilità Sociale d'Impresa rendono necessaria la lotta alla corruzione per le imprese<sup>1</sup>.

Nonostante ciò, molte aziende dichiarano di continuare a dover far fronte, nella condotta del proprio lavoro, a richieste di tangenti, che a volte si traducono in estorsioni. La richiesta di tangenti e l'estorsione rimangono quindi degli ostacoli quotidiani per le aziende e, malgrado ciò, ricevono poca attenzione nell'attuale quadro legislativo contro la corruzione. I principali strumenti internazionali anti-corruzione, come la Convenzione per la lotta alla Corruzione dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo sviluppo Economico (OCSE), non affrontano questo problema.

Tuttavia, i tempi stanno cambiando. Numerose disposizioni esplicite negli strumenti legali internazionali come la Convenzione 2005 delle Nazioni Unite Contro la Corruzione (UNCAC), proibiscono la corruzione "passiva", l'estorsione o la richiesta di pagamenti sia nel settore pubblico che privato<sup>2</sup>. Le recenti linee guida dell'OCSE<sup>3</sup> raccomandano alle imprese di implementare misure per affrontare le questioni più a rischio, come la richiesta di corruzione e l'estorsione. Le stesse linee guida evidenziano la necessità di fornire alle imprese, specialmente piccole e medie imprese, consulenza e supporto per fronteggiare casi di estorsione e richieste di pagamenti.

E' in questo contesto che il manuale RESIST (Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions) può essere di grande aiuto. RESIST è disegnato come uno strumento di formazione per fornire una guida pratica per le imprese sul come prevenire e rispondere nel modo più efficiente ed etico a domande inappropriate da parte di un cliente, un partner commerciale o un'autorità pubblica, considerando che questo tipo di richieste possono essere accompagnate da una minaccia. RESIST è concepito prima di tutto come uno strumento di formazione per far crescere la consapevolezza del lavoratore sul rischio di richieste di corruzione, attraverso discussioni aperte e la proposta di risposte etiche pratiche dinanzi al dilemma.

---

<sup>1</sup> "Clean Business is Good Business – The Business Case against Corruption", realizzato da UN Global Compact, [is\\_good\\_business.pdf](#)

<sup>2</sup> Vedi anche, a livello regionale, le Convenzioni Civili e Penali del Consiglio d'Europa, i protocolli del Consiglio dell'UE sulle Convenzioni sulla Protezione degli Interessi Finanziari della Comunità Europea e la Decisione Quadro del Consiglio dell'UE sulla Lotta alla Corruzione nel Settore Privato.

<sup>3</sup> Vedi: OECD Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions (adottato il 26 novembre 2009 ed il 18 febbraio 2010 insieme agli emendamenti). [http://www.oecd.org/document/41/0,3343,en\\_2649\\_34487\\_44697385\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/41/0,3343,en_2649_34487_44697385_1_1_1_1,00.html)

## **CONTENUTI**

Le società che hanno partecipato nella realizzazione di RESIST hanno identificato un totale di 22 scenari e risposte annesse. Questa gamma di casi di richieste illecite che sono emersi non sono tuttavia esaustivi ed applicabili a tutte le situazioni.

Gli scenari di RESIST, che sono basati sull'approccio del ciclo di vita del progetto, sono organizzati in due sezioni, le quali rappresentano sia la fase di preselezione/selezione, che quella successiva di implementazione. Gli scenari dall'1 al 7 (che sono stati pubblicati per la prima volta nel 2009) riguardano casi di richieste illecite nella fase della competizione. Gli scenari dall'8 al 22 esaminano invece richieste illecite nella fase di implementazione del progetto e nelle operazioni quotidiane.

Ognuno dei 22 scenari affronta due fondamentali domande in modo concreto e specifico:

*- Come può l'impresa evitare che la richiesta venga avanzata?*

*- Come dovrebbe reagire l'impresa una volta che la richiesta è stata avanzata?*

In aggiunta agli scenari, l'Annesso include una serie di raccomandazioni di buone pratiche che si possono applicare nella maggior parte delle situazioni. E' consigliato ai fruitori del manuale RESIST di studiare queste raccomandazioni generiche prima di analizzare gli scenari specifici. Le risposte alle situazioni riportate includono azioni sia individuali - da parte dell'impresa - che collettive.

I partecipanti ai bandi di gara che intendono cooperare per opporsi alle richieste illecite dovrebbero prima di tutto cercare un'assistenza legale per essere sicuri che questo tipo di cooperazione non violi leggi antitrust o procedurali.

## **DESTINATARI**

Questo manuale è diretto a tutte le aziende che possono trovarsi esposte al rischio di richieste di corruzione nelle operazioni internazionali. La richiesta di corruzione è spesso un problema chiave per le piccole e medie imprese, che sono spesso le più vulnerabili a questo tipo di situazioni ed hanno meno risorse per affrontarle - rispetto alle imprese più grandi. Sebbene le risposte fornite possano essere applicate a qualsiasi impresa, l'implementazione può differire a seconda delle dimensioni dell'azienda, del settore, del luogo dove opera e delle circostanze specifiche in cui avviene la richiesta.

All'interno delle aziende, questo manuale è rivolto soprattutto ai responsabili della formazione etica, della *compliance* e dell'integrità, e a singoli dipendenti impiegati nelle vendite, nel marketing e nelle operazioni dirette. Gli scenari hanno l'obiettivo di rendere i dipendenti più consapevoli dei rischi potenziali di richieste ed estorsioni e fornire l'opportunità per una discussione aperta su come affrontare il dilemma relativo alle richieste di pagamenti in un modo efficace e pratico.

## **ORGANIZZAZIONI PARTNER**

RESIST è un progetto comune supportato da quattro principali organizzazioni internazionali impegnate nella lotta alla corruzione:

- International Chamber of Commerce (ICC)
- Transparency International (TI)
- United Nations Global Compact (UNGC)
- World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (PACI)

Siamo riconoscenti alle seguenti imprese e organizzazioni per il loro contributo alla preparazione degli scenari e per le loro risposte:

- ABB
- Alcan
- Alcatel-Lucent
- A. P. Moller-Maersk A/S
- Aveng
- Basel Institute on Governance
- BNP Paribas
- The Coca-Cola Company
- The Conference Board
- De Beers Group of Companies
- EADS (European Aeronautic Defence and Space Company)
- EDF (Electricité de France)
- Fluor Corporation
- HSBC
- ICC Switzerland
- International Federation of Inspection Agencies
- MTN Group
- Philips
- PricewaterhouseCoopers
- Sanlam
- SAP
- SEFI (Syndicat des Entrepreneurs Français Internationaux)
- SGS
- Siemens
- Statoil Hydro
- Thales

## **FEEDBACK**

Incoraggiamo i lettori e i fruitori di questo manuale a fornire il loro feedback sugli scenari. I vostri commenti contribuiranno ad espandere ed arricchire il manuale e a diffondere ulteriormente buone pratiche di prevenzione alla lotta alla corruzione.

Potete contattare:

**International Chamber of Commerce:** Viviane Schiavi - [viviane.schiavi@iccwbo.org](mailto:viviane.schiavi@iccwbo.org)

**Transparency International:** Susan Côté-Freeman - [businessprinciples@transparency.org](mailto:businessprinciples@transparency.org)

**United Nations Global Compact:** Olajobi Makinwa - [makinwa@un.org](mailto:makinwa@un.org)

**World Economic Forum Partnering Against Corruption:** Michael Pedersen - [paci@weforum.org](mailto:paci@weforum.org)

## SCENARIO 1

**In una fase del ciclo dell'offerta, i termini di riferimento (incluse le specifiche tecniche) sono manipolate a favore di un fornitore o per escludere potenziali concorrenti.**

**Descrizione.** La tua azienda si sta preparando a presentare un'offerta per la fornitura di apparecchiature per telecomunicazioni a una società controllata dallo Stato. Sei un fornitore esperto di tali attrezzature e sai che anche alcuni dei tuoi concorrenti hanno in programma di presentare delle offerte. Mentre studi la documentazione di gara, noti che alcune specifiche sono possedute solo dalle attrezzature di uno dei concorrenti meno esperti. Sei sorpreso perché queste specifiche non hanno alcun impatto sulle prestazioni delle apparecchiature; infatti, gli esperti tecnici considerano queste specifiche superate e che la vostra apparecchiatura, e quella della maggior parte degli altri concorrenti, è superiore a qualsiasi apparecchiatura conforme alle specifiche richieste. Alcuni giorni dopo sei avvicinato da una persona che ti avvisa che la documentazione di gara può essere cambiata a vostro favore in cambio di un pagamento.

1) **Prevenzione della richiesta:**

### ***COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?***

- Avviare un dialogo con l'agenzia appaltante per migliorare le procedure di appalto nei seguenti ambiti:
  - Ottenere il consenso da parte dell'agenzia di appalto sulla nomina di un consulente indipendente (individuo, società o organizzazione internazionale come la Banca Mondiale o Transparency International) per supervisionare l'intero processo di offerta
  - Richiedere una fase di pre-qualificazione per escludere i concorrenti privi dei requisiti tecnici e finanziari (che riguardino sia l'organizzazione stessa che i principali contraenti)
  - Richiedere un incontro con l'agenzia appaltante per spiegare meglio gli aspetti tecnici del proprio prodotto o servizio
  - Suggestire una pubblicazione diffusa dei termini di riferimento
  - Se l'agenzia appaltante si affida ad un esperto tecnico, richiedere che l'agenzia riveli i collegamenti ed i rapporti di affari di questo esperto con qualsiasi degli offerenti
- Controllare e, nel caso, contestare (legalmente e / o pubblicamente) le qualifiche dei membri dell'organismo che definisce i termini di riferimento
- Verificare se ci sono delle relazioni particolari tra le società la cui attrezzatura risponde alle specifiche e l'agenzia appaltante (o suoi amministratori o funzionari)
- Far esaminare i termini di riferimento da un ente terzo, qualificato (come un esperto, o un organizzazione della società civile o dei datori di lavoro)
- Collaborare con l'agenzia appaltante per discutere i risultati della valutazione dei termini di riferimento e spiegare le tue specifiche tecniche
- Suggestire ad altre aziende partecipanti alla gara d'appalto di rivolgersi collettivamente

all'agenzia appaltante

- Contestare pubblicamente i termini di riferimento e/o con riferimento alle leggi locali o regole applicabili sugli appalti
- Contattare l'associazione del settore o associazione di categoria che fornisce le specifiche tecniche per il settore per garantire che le linee guida per le specifiche siano abbastanza generiche per permettere alle aziende di presentare l'offerta, e che le specifiche siano all'altezza degli standard

2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

**COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?**

- Rifiutare la richiesta
- Tenere un resoconto dettagliato delle circostanze in cui è stata fatta la richiesta di corruzione
- Informare un rappresentante del cliente che sei stato oggetto di tale richiesta e indicare il nome di colui che ha fatto la richiesta

## **SCENARIO 2**

**Un intermediario offre a un fornitore di assicurarsi la gara dietro pagamento di una *loser fee* nello stadio di offerta o pre-offerta.**

**Descrizione.** Le aziende A e B sono state preselezionate da un ministero per presentare un'offerta per la fornitura di un progetto infrastrutturale. Un intermediario presumibilmente vicino al ministero avvicina entrambi gli offerenti con la seguente proposta: se la società A vince il progetto, versa una *loser fee* all'intermediario; se la società B accetta di perdere, riceve un risarcimento adeguato per il lavoro di preparazione dell'offerta.

1) Prevenzione della richiesta:

**COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?**

- Analizzare il rischio che gli intermediari vengano coinvolti nei negoziati del contratto
- Avviare un dialogo con l'agenzia appaltante per migliorare le procedure, ed in particolare accordarsi con l'agenzia sul principio che nessun intermediario possa aggiungersi al processo dopo la presentazione dell'offerta
- Considerare che una donazione o un subcontratto richiesti da parte dell'intermediario alla compagnia A potrebbe essere un canale per il pagamento di una *loser fee* per la società B.

2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

**COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?**

- Sollecitare i dipendenti ad interrompere immediatamente le discussioni con l'intermediario con la motivazione che la *loser fee* non rientra nello scopo del processo di offerta, e per questo potrebbe farlo annullare
- Richiedere all'intermediario una proposta scritta per verificare la legittimità della richiesta
- Riferire al Ministero la richiesta avanzata dall'intermediario, il quale sostiene di agire per conto del Ministero
- Opporsi all'assunzione di intermediari che non sono stati selezionati prima della presentazione dell'offerta
- Contestare l'utilità della *loser fee* con la motivazione che potrebbe aumentare il prezzo del contratto ai danni del bilancio statale o potrebbe avere un impatto negativo sulla redditività del progetto a scapito degli interessi della compagnia
- Spiegare all'intermediario/agenzia appaltante che il regime proposto potrebbe esporre tutte le parti (singoli o società) ad un rischio di azione penale non solo nel paese in cui l'intermediazione si verifica, ma anche in paesi che hanno ratificato la Convenzione OCSE o Convenzioni delle Nazioni Unite sulla corruzione o il riciclaggio di denaro sporco
- Rifiutare il pagamento sulla base del fatto che la *loser fee* viola i *business principles* della tua azienda, e potrebbe violare le leggi vigenti (in particolare le leggi sulla concorrenza del proprio paese e/o del paese dove si effettuano gli investimenti, e le norme sugli appalti nel paese ospitante, per esempio sul *bid-rigging* (manipolazione dell'offerta))
- L'azienda sollecitata deve informare l'altra compagnia del suo rifiuto di accettare la procedura di manipolazione dell'offerta

### SCENARIO 3

#### **Sollecitazione di tangente dietro informazione confidenziale nella fase d'offerta o pre-offerta.**

**Descrizione.** Stai gestendo un ufficio estero per una multinazionale e hai ancora bisogno di un lavoro di grandi dimensioni per raggiungere il fatturato annuo preventivato. Stai preparando la gara per un contratto importante che vuoi vincere. Un consulente che è vicino al cliente ti contatta ed offre di rivelarti i criteri di valutazione e fornirti informazioni sulle offerte già presentate da alcuni dei vostri concorrenti a fronte del pagamento di una *fee*.

#### 1) Prevenzione della richiesta:

#### **COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?**

- Stabilire per i dipendenti coinvolti nel processo di gara delle politiche efficaci, e comunicarle in maniera chiara:
  - Identificare e considerare approfonditamente quali sono gli incentivi al pagamento di tangenti, specialmente verso la fine dell'anno

- Addestrare i dipendenti sulle procedure di gara standard e le regole di interazione con agenti e altri intermediari
- Considerare gli incentivi a segnalare richieste di corruzione
- Effettuare la *due diligence* sugli agenti, consulenti e altri intermediari coinvolti nelle offerte:
  - Riconoscere gli indicatori di illecito (*red flags*), in quanto tali soggetti sono spesso utilizzati per pagare tangenti ad estorsori
  - Eliminare eventuali intermediari che non sono necessari per l'offerta o chiedere di provarne l'utilità
- Ottimizzare le opportunità di rilevamento attraverso procedure di controllo aggiuntive per il rilevamento di tangenti:
  - Individuare i pagamenti ad elevato rischio verso agenti/consulenti utilizzati nel processo di offerta
  - Implementare un periodico, indipendente controllo interno che riferisca ad un alto dirigente i casi di pagamenti ad elevato rischio a favore di agenti/consulenti o istituzioni finanziarie estranee al progetto
- Evitare di inserire le informazioni finanziarie nell'offerta fino all'ultimo momento, in modo da evitare fughe di notizie

## 2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

### **COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?**

- Rifiutare il pagamento
- Chiedere al consulente di mettere la richiesta per iscritto
- Registrare l'incontro, redigere il verbale e riportare tutto ai responsabili della gestione
- Informare la parte contraente che siete stati contattati per l'offerta di informazioni, e che ci potrebbe essere una fuga di notizie nel processo di gara
- Informare i concorrenti che si è stati contattati per l'offerta di informazioni riservate, e proporre di rivolgersi all'agenzia appaltante insieme ad una ONG in modo che ci sia un maggior controllo del processo di offerta che limiterà il valore delle informazioni riservate
- Iniziative per il settore: esporre il nome dell'estorcente per conoscenza futura
- Regolatori: nei settori regolati, avvisare le autorità anticorruzione

## **SCENARIO 4**

### **Scenario "kickback": il tuo agente di vendita riceve un'offerta dal cliente.**

**Descrizione.** La vostra azienda sta preparando un'offerta per un contratto di grandi dimensioni per un governo straniero in cui sono coinvolti uno o diversi intermediari. Uno degli intermediari si

avvicina ad uno dei vostri dipendenti, gli suggerisce di stipulare un contratto per sostenerlo nella preparazione dell'offerta e lo informa che può fargli vincere la gara in cambio di un pagamento di una commissione extra. L'intermediario offre al vostro dipendente una parte di questa commissione come compensazione occulta (tangente), nel caso in cui il dipendente accetti l'accordo e assicuri da parte dell'azienda l'approvazione di questa commissione extra.

#### 1) Prevenzione della richiesta:

##### **COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?**

- Operare sempre con un team composto da almeno due dipendenti che devono rispettare delle direttive di *reporting* e meccanismi di controllo restrittivi
- Stabilire delle direttive aziendali chiare tra cui una politica di *whistleblowing*, e sanzioni severe per il mancato rispetto di tali direttive
- Definire linee guida specifiche sui negoziati, che affrontino espressamente la questione delle tangenti con l'obbligo di segnalare immediatamente qualsiasi richiesta ai responsabili di gestione
- Dare risalto nei corsi di formazione ai rischi penali e di immagine non solo per l'azienda ma anche per gli stessi lavoratori maggiormente esposti
- Inviare comunicazioni regolari come promemoria per i dipendenti più esposti
- Includere espressamente nei contratti di consulenza il caso delle tangenti come evento di cessazione immediata per violazione materiale del contratto, e prevedere azioni legali
- Fornire una remunerazione competitiva per il personale esposto a tali offerte
- Controllare le tariffe di mercato per la remunerazione degli intermediari
- Richiedere regolarmente ai dipendenti di firmare una dichiarazione di codice di condotta
- Cercare di stabilire un patto di integrità che affermi chiaramente che il personale aziendale non accetta compensazioni occulte
- Includere nei termini del contratto/offerta che i rappresentanti di vendita che accettano una tangente saranno sanzionati e che la vostra azienda non perdona tale pratica

#### 2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

##### **COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?**

- Segnalare immediatamente l'accaduto ai responsabili di gestione o all'ufficiale preposto alle questioni che coinvolgono il codice di condotta (es. il responsabile della *compliance*)
- Avviare un'indagine interna da parte di un soggetto indipendente (es. l'organo interno di controllo o il responsabile della *compliance*), ed, in particolare, eseguire verifiche sulle negoziazioni preliminari con la persona che ha fatto la richiesta
- Rivedere i termini dell'offerta con gli esiti della gara e analizzare se la richiesta ha influito negativamente sulla valutazione della vostra azienda
- Proteggere il lavoratore esposto se denuncia l'incidente (in caso contrario, sanzionarlo). Per esempio:

- Trasferire il lavoratore esposto
  - Nominare un altro dipendente dell'azienda per accompagnare il lavoratore nei negoziati fino a quando il lavoro è compiuto (questo vale solo se il lavoratore opera da solo e non in una squadra)
- Riportare l'accaduto ed informare l'organismo competente del cliente
- Terminare qualsiasi rapporto d'affari con l'intermediario.

**Nota.** Durante le discussioni, è stato osservato che l'aspetto più difficile per una società è rilevare frodi tra i propri dipendenti. Le risposte di cui al punto due sono state fatte sotto l'ipotesi che il lavoratore abbia denunciato l'incidente.

## SCENARIO 5

**Un paese estero impone una partnership con un'azienda locale, che può presentare un alto livello di corruzione.**

**Descrizione.** In una gara di appalto, alla tua società potrebbe essere richiesto o viene chiesto di stipulare un contratto con una società locale (come co-contraente, sub-appaltatore o consulente) quale pre-condizione per partecipare all'offerta. La società designata non ha le qualifiche necessarie per eseguire l'operazione.

1) Prevenzione della richiesta:

### **COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?**

- Incoraggiare le associazioni locali di categoria e imprenditoriali ad impegnarsi con il governo per emanare leggi e norme a favore della libertà nella stipula dei contratti
- Cercare l'appoggio delle istituzioni finanziarie internazionali per migliorare la libertà nella stipula dei contratti
- Avviare un dialogo con l'agenzia appaltante per migliorare le procedure di appalto. Considerare in particolare la libertà di sub-appalto di gara: la preselezione delle imprese locali idonee deve essere fatta sulla base di criteri finanziari, giuridici e tecnici oggettivi, considerando la capacità di soddisfare in modo adeguato i requisiti di salute, sicurezza, ambiente e diritti umani. Inoltre nel processo di pre-qualificazione dovrebbe essere presa in considerazione la conformità a requisiti generici di responsabilità sociale d'impresa
- Per evitare che una partnership venga imposta, selezionare, prima di un processo di gara e dopo aver fatto un'opportuna *due diligence*, una società locale con una buona reputazione, e firmare con essa un accordo di partecipazione congiunta alla gara, con disposizioni anti-corruzione

2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

## **COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?**

- Resistere alla richiesta del governo o enti governativi con argomentazioni tecniche e finanziarie evidenziando l'incapacità della società locale di soddisfare i requisiti del progetto e gli standard della vostra azienda o quelli condivisi con altri venture partners
- Negoziare con il governo o con le entità governative, e proporre di sostituire la società con un'altra, sempre locale, di vostra scelta, che abbia una buona reputazione e migliori caratteristiche finanziarie e tecniche
- Discutere la pre-condizione con altri offerenti e organizzazioni della società civile e affrontare insieme il governo per rimuovere questo requisito e permettere una selezione aperta degli imprenditori locali
- Se alla vostra azienda è di fatto imposta una società locale e se, a vostro giudizio, queste società sembra essere accettabile, inserire clausole di salvaguardia adeguate nel contratto con la società (comprese le clausole di cessazione del contratto); tale contratto dovrebbe includere una dettagliata descrizione della portata di lavoro e di remunerazione a prezzi di mercato, proporzionali ai servizi che devono essere resi

## **SCENARIO 6**

**Il cliente richiede una *closure fee* per chiudere un *deal* che non si può più perdere.**

**Descrizione.** La vostra azienda sta avanzando un'offerta per un appalto governativo di grandi dimensioni. Dopo due o tre anni di costosi negoziati, la vostra azienda si è infine aggiudicata l'appalto. Ma appena prima che il contratto venga firmato, un membro del comitato di acquisto richiede una tangente. Come può la vostra azienda superare questa situazione in modo giuridicamente accettabile senza perdere il contratto?

1) Prevenzione della richiesta:

### **COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?**

- Elaborare delle linee guida rigorose di supporto ai negoziati: presentare un'offerta dettagliata ivi inclusi i termini e le condizioni e/o proporre (se pertinente) una bozza di contratto che includa sia clausole anti-corruzione sia casi di cessazione per inadempienza per corruzione
- Definire l'ambito di negoziazione: assicurarsi che il team di negoziazione abbia un chiaro mandato; informare il cliente che la squadra è abilitata con un mandato specifico limitato per i negoziati, che esclude qualsiasi richiesta fuori dal campo di applicazione dei termini del bando di gara
- Durante i negoziati, anche in orario di chiusura, identificare i decisori (tecnici, di bilancio, ecc..) all'interno dell'organizzazione appaltante, per determinare da dove potrebbe generarsi la richiesta
- In fase di offerta, prendere in considerazione il coinvolgimento di attori impegnati nella lotta alla

corruzione, come banche e agenzie di credito all'esportazione che potrebbero avere una buona conoscenza del cliente/*decisions makers* e delle loro pratiche

2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

**COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?**

- Informare immediatamente i responsabili di gestione e definire una strategia adeguata (ad esempio cambiando il team di negoziazione)
- Tornare dalla persona che ha fatto la richiesta con almeno un testimone (responsabile della gestione, consulente, rappresentante della banca) con la seguente posizione:
  - Riaffermare la vostra disponibilità a firmare il contratto ed ignorare la richiesta
  - Nel caso in cui la richiesta sia reiterata:
    - ◊ In primo luogo, informare la persona che la richiesta non è accettabile
    - ◊ In secondo luogo, minacciare di ritirarsi dalla gara con una comunicazione pubblica che informi sulle ragioni del ritiro, o ritirarsi direttamente dalla gara
    - ◊ Stabilire una scadenza per la firma in base ai termini e alle condizioni in precedenza concordate
- Recarsi dal cliente che ha istituito il comitato di acquisto per verificare l'offerta e informarlo che la vostra azienda ha l'impressione di essere stata sottoposta ad una richiesta di tangente. Chiedere al cliente di informarsi e suggeriregli di ripetere la gara, se necessario
- Se ci sono prove sufficienti, rivolgersi all'ente/agenzia nazionale anti-corruzione o al difensore civico
- Esporre pubblicamente la situazione ed essere pronti ad abbandonare il progetto

## **SCENARIO 7**

**Un'azienda che denuncia un processo di approvvigionamento non corretto viene minacciata con un'accusa criminale che comporta pesanti conseguenze penali.**

**Descrizione.** L'azienda A sa che il suo concorrente (Società B) ha vinto la gara pubblica perché ha corrotto il pubblico ufficiale responsabile del processo di offerta. L'azienda A fa un rapporto alla polizia e la società B reagisce con minacce di accusa false contro la Società A, che comporterebbero un ingiustificato procedimento penale contro la Società A, a meno che non venga ritirata la denuncia.

1) Prevenzione della richiesta:

**COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?**

- Invece di fare una relazione per conto proprio, la Società A potrebbe contattare altri concorrenti

che hanno perso la gara a causa dei pagamenti di tangenti della Società B al pubblico ufficiale, e preparare una relazione insieme; in questo modo la Società A riduce la probabilità che venga formulata la minaccia di accusa, in quanto la Società B dovrebbe emettere la minaccia contro tutte le società coinvolte, e questo evento risulta piuttosto improbabile (a seconda delle leggi antitrust o del supporto dei consigli locali)

- Invece di avanzare una denuncia alla polizia, la società A potrebbe contattare il superiore del pubblico ufficiale corrotto o l'unità di indagine antifrode nel dipartimento del pubblico ufficiale, ed informarli che ogni accusa dalla Società B sarebbe solo un atto di vendetta. In questo modo si scoraggia l'azienda B dal fare minacce

- La Società A potrebbe informare la stampa e la società civile che ha le prove di pagamento di tangenti da parte della Società B al pubblico ufficiale. Ciò consentirebbe anche di ridurre la probabilità della minaccia da parte della Società B

2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

***COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?***

- Spiegare alla Società B che sono state già presentate prove concrete e che, anche se l'accusa fosse revocata, il caso andrebbe probabilmente avanti perché il procedimento è ormai stato avviato

- Minacciare (e poi farlo realmente) di informare il sovrintendente, il superiore o l'ufficio compliance dell'estorsore o, in ultima istanza, il CEO della Società B, ed anche il superiore del pubblico ufficiale corrotto

- Se l'offerta per la quale è stata fatta la minaccia è finanziata da una multinazionale o un altro istituto/donatore stranieri, contattare il dipartimento della compliance del donatore/istituzione

- Indagare se un procedimento penale può essere portato avanti contro il concorrente nella sua giurisdizione di appartenenza

- Informare la società civile sulle minacce dalla Società B in modo da aumentare le conseguenze negative per l'estorsore (Società B)

## **SCENARIO 8**

**Un' agenzia governativa locale chiede una fee per l'approvazione tecnica dell'apparecchiatura.**

**Descrizione.** La vostra azienda sta conducendo un'operazione relativamente nuova in un territorio lontano. Avete ricevuto una visita non annunciata da un funzionario del governo locale che lavora per l' agenzia che è responsabile tecnico per l'approvazione delle apparecchiature che state aspettando. L'ufficiale vi informa che l'approvazione delle merci non sarà concessa se non in cambio di una *fee* in contanti da pagare direttamente al funzionario.

## 1) Prevenzione della richiesta:

### **COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?**

- Informare preventivamente la propria unità gestione che sarà necessario ottenere l'approvazione tecnica e di altre società
- Includere nei contratti un intervallo di tempo massimo per il rilascio dei permessi
- Implementare una politica aziendale e delle linee guida contro le tangenti, includendo modalità su come respingere le richieste di tangenti, ove possibile, e comunicarle ai dipendenti
- Istituire ed implementare sistemi che permettano ai dipendenti di segnalare le richieste di tangenti e/o pagamenti per agevolazioni
- Fornire corsi di formazione anti-corrruzione, che includano la definizione di estorsione e tangenti e disposizioni su cosa fare quando vengano richiesti
- Stabilire buone relazioni con enti governativi competenti, agenzie di *licensing* e le autorità locali e tradizionali del territorio dove si opera
- Discutete con le autorità i problemi che i dipendenti incontrano nel caso di richieste di pagamento da parte di funzionari locali e i modi per prevenire tali situazioni
- Collaborare con le associazioni commerciali per documentare e pubblicare le procedure ufficiali, i tempi e le spese per l'approvazione tecnica delle attrezzature
- Proibire il pagamento di spese non documentate e non conformi alla normativa o alle disposizioni contrattuali e stabilire delle linee guida che richiedano una documentazione di tutte le spese, incluse almeno l'importo, la data e l'identità delle persone che effettuano e ricevono il pagamento

## 2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

### **COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?**

- Rifiutarsi di pagare
- Segnalare immediatamente l'accaduto alla direzione ed ottenere l'autorizzazione ad adottare i provvedimenti opportuni
- Informare il funzionario che il pagamento da lui richiesto è vietato dalla vostra azienda e spiegare che la domanda è illegale e potrebbe anche portare al licenziamento del dipendente che effettua il pagamento
- Annotarsi il nome del funzionario ed informarlo che tutte le *fees* devono essere pagate direttamente all'ufficio del governo e solo in cambio di una ricevuta ufficiale che includa tutti i dettagli di pagamento, tra cui l'identità dei funzionari che ricevono il pagamento
- Se è logisticamente impossibile fare il pagamento direttamente all'ufficio governativo, richiedere al funzionario di fornire una ricevuta su carta intestata del governo
- Sfruttare le relazioni già esistenti per identificare una persona con un'esperienza superiore nell'organismo di approvazione tecnica, a cui potersi rivolgere per spiegare il problema
- Cercare il sostegno di altre società e organizzazioni professionali, compresi gli appaltatori, e di

altri funzionari all'interno dell'organismo di approvazione tecnica, con cui ci siano dei rapporti preesistenti

- Spiegare alle parti interessate all'interno dell'organismo di approvazione tecnica che il progetto/l'operazione è messo in discussione e non verrà effettuato se la richiesta persiste
- Assumere un approccio proattivo e collaborativo con le autorità competenti ed i gruppi aziendali (per esempio le camere di commercio e altre organizzazioni degli importatori e dell'industria, l'ambasciata competente) in modo da evitare future richieste di pagamenti

## SCENARIO 9

**Gli impiegati appena assunti non possono ottenere i permessi di lavoro se non dietro pagamento di una *surcharge* dell'impiego.**

**Descrizione.** La vostra azienda ha iniziato l'assunzione di personale per la realizzazione di varie attività per un progetto che è vi stato recentemente affidato. Il processo di reclutamento è quasi completo e i candidati locali e stranieri sono stati preselezionati. È necessario ottenere permessi di lavoro da parte delle autorità locali per tutti i candidati (locali e stranieri). I funzionari locali ti hanno richiesto il pagamento di una *surcharge* non ufficiale per ogni permesso di lavoro. Un ritardo nell'assunzione dei dipendenti avrebbe un effetto significativamente negativo sulla *timeline* del progetto.

1) Prevenzione della richiesta:

### **COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?**

- Implementare una politica aziendale e delle linee guida contro le tangenti, includendo modalità su come respingere le richieste di tangenti, ove possibile, e comunicarle ai dipendenti
- Inserire disposizioni nella vostra offerta di gara e nel vostro contratto che richiedano l'applicazione del codice etico durante tutte le fasi del contratto
- Stabilire un processo interno per le risorse umane che proibisca esplicitamente qualsiasi pagamento indebito per ottenere permessi di lavoro
- Informare il dirigente preposto all'assunzione sui rischi connessi alla sollecitazione indebita di permessi di lavoro
- Acquisire familiarità con leggi e procedure relative alla manodopera locale e all'immigrazione durante la fase pre-gara
- Implementare una politica aziendale che vieti qualsiasi esborso in contanti non espressamente concordati con i vari livelli di gestione competenti, e richiedere documentazione di qualsiasi pagamento approvato
- Ottenere dall'autorità competente, durante il processo di offerta, il permesso scritto di assumere lavoratori locali e stranieri; includere tale disposizione nel contratto di progetto e fornire alle istituzioni locali una copia di questa autorizzazione nel momento di richiesta di permessi di lavoro
- Stabilire nel contratto che il cliente locale vi fornirà un'adeguata assistenza per l'ottenimento dei

permessi di lavoro dei candidati

- Chiedere tutti i permessi di lavoro in una tranches o chiederli in grandi blocchi, in modo da rendere più difficile per i funzionari respingerli
- Assicurarsi che ogni domanda di autorizzazione sia completata correttamente ed accompagnata da tutta la documentazione richiesta
- Se i candidati provengono da paesi stranieri, richiedere alle ambasciate competenti di facilitare il processo agendo da intermediari con le autorità locali
- Impegnarsi in un'ampia discussione sulle procedure per l'assunzione di lavoratori stranieri; lavorare con le autorità locali (ministero del lavoro, associazioni di categoria, ecc..) nella preparazione di una guida ufficiale sul processo ed i costi per ottenere permessi di lavoro, e garantire che queste informazioni siano disponibili pubblicamente e esposte negli uffici competenti

2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

### **COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?**

- Rifiutare di pagare, spiegando che la vostra azienda non consente il pagamento di tale *surcharge* per l'ottenimento dei permessi, a meno che non sia espressamente richiesto dalla legge o da una procedura ufficiale scritta, e solo in cambio di ricevute ufficiali da parte dell'autorità locale per pagamenti effettuati sul conto bancario dell'autorità stessa, non di un individuo
- Informare i dirigenti o l'organismo di supervisione dell'autorità della *surcharge* richiesta
- Avvisare il cliente, spiegando che queste richieste possono mettere a repentaglio la prosecuzione del progetto, a meno che il cliente non intervenga per contribuire a fermarle
- Coinvolgere gli altri *stakeholder* del progetto per avere sostegno nelle azioni volte a fermare le richieste di pagamento, ed in particolare:
  - Contattare i sindacati locali per il supporto nelle assunzioni dei dipendenti locali e nell'ottenimento legittimo di permessi di lavoro
  - Contattare le associazioni imprenditoriali locali / camere di commercio / comitati nazionali delle ICC (Camere di Commercio Internazionali) per ottenere il supporto nell'ottenimento legittimo di permessi di lavoro
  - Discutere con altre società operanti nel paese i requisiti di legge e le pratiche, e chiedere consigli su come hanno risposto a richieste simili
  - Consultare altre società coinvolte nel progetto per stabilire una posizione comune sul rifiuto di pagare le tangenti richieste

## **SCENARIO 10**

**Un poliziotto locale richiede un pagamento per permettere ad un espatriato di attraversare un confine interno al paese.**

**Descrizione.** La vostra azienda opera in un Paese in cui in un primo tempo gli espatriati dovevano richiedere il permesso per viaggiare da una provincia all'altra, ma questo regolamento è stato abolito dal governo centrale. Vi trovate a viaggiare dalla provincia dove si trova l'ufficio della vostra azienda ad una base operativa in una provincia diversa, e venite fermati da un agente di polizia locale che chiede di vedere i vostri documenti di identità e permessi. L'ufficiale vi informa che deve ritirare il vostro passaporto, sostenendo che manca un timbro "speciale" e che non avete l'autorizzazione necessaria per i viaggi interni. L'ufficiale, tuttavia, vi propone di "risolvere il problema" e lasciarvi andare in cambio di un pagamento in contanti di piccole dimensioni.

1) Prevenzione della richiesta:

### **COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?**

- Stabilire, se non si è già fatto, una politica aziendale e delle linee guida contro la corruzione, che descrivano anche come affrontare il rischio di estorsione e di richieste di pagamenti
- Ottenere un parere legale locale sullo status giuridico delle tangenti a livello locale. Affermare chiaramente che l'azienda non intende pagare tangenti
- Analizzare il rischio di richiesta di tangenti in un determinato paese, elaborare dei piani per ridurre il rischio e delle risposte, discutere con il personale che opera in situazioni in cui le tangenti sono più probabili e identificare modi alternativi di risolvere la questione
- Comunicare a tutti i dipendenti dell'azienda le politiche e le linee guida contro la corruzione, assicurandosi che i dipendenti più esposti acquisiscano familiarità con tali situazioni
- Utilizzare tutte le opportunità per annunciare pubblicamente nel paese in cui si opera che la società non aderisce a richieste di tangenti e implementare le politiche coerentemente con questa posizione
- Organizzare corsi di formazione anti-corruzione che affrontino specificamente i casi di estorsione e richieste di favoreggiamento e che informino sulle risposte adeguate alle richieste (per esempio il *dilemma training*) – il corso potrebbe includere anche i livelli di rischio nei diversi paesi e per i diversi processi amministrativi
- Istituire e attuare sistemi che incentivino i dipendenti a segnalare le richieste di pagamenti
- Stabilire un organo consultivo che i dipendenti possono invocare di fronte a tali situazioni (per esempio persone designate all'interno della business unit, come i dirigenti locali, i funzionari di sicurezza o un avvocato), preferibilmente qualcuno che sia cittadino del paese e abbia l'autorità necessaria per applicare le politiche anti-corruzione
- Assumere una ditta di sicurezza locale o di assistenza in caso di emergenza, o una ditta locale per l'assistenza legale in tali situazioni, e fare in modo che rispettino le politiche anti-corruzione della vostra azienda
- Accertarsi che i dipendenti abbiano tutti documenti necessari per spostarsi all'interno del paese e che siano validi
- Stabilire buone relazioni con le agenzie governative competenti, con le autorità locali e nazionali

nelle aree in cui si opera, e discutere con i funzionari competenti i problemi che i dipendenti possono affrontare (ad esempio, nel caso di richieste di tangenti) e modi per prevenire tali situazioni

2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

### **COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?**

- Se si è certi che i documenti sono validi e non c'è bisogno di un "permesso", si dovrebbe spiegarlo all'ufficiale che richiede il pagamento
- Si deve chiarire al pubblico ufficiale che i piccoli pagamenti di questo tipo sono contro la politica dell'azienda e sono illegali (se questo è il caso, come nella maggior parte dei paesi)
- Registrare il nome del funzionario che ha avanzato la richiesta e chiedere di vedere il suo documento di ufficiale
- Se il funzionario insiste, chiamare l'organo consultivo dell'azienda per assistenza o, se possibile, il vostro manager, spiegando che è necessario ottenere una ricevuta firmata dal funzionario, e registrare i dettagli di qualsiasi versamento effettuato, compresa l'identità dell'ufficiale, per i registri aziendali
- Se il pagamento è inevitabile, dati i rischi percepiti per la vita o l'incolumità fisica, negoziare un importo minimo, effettuare il pagamento, ottenere la ricevuta indicante l'importo del pagamento, la causale, il nome dell'ufficiale che lo ha richiesto, e la sua posizione, e far firmare, se possibile, la ricevuta dal responsabile
- Segnalare immediatamente il pagamento al manager; il pagamento deve essere giustificato al manager, che dovrà redigere il report e la documentazione del pagamento
- Accertarsi che il pagamento sia registrato nel libretto contabile dell'azienda secondo l'importo corretto e con una chiara spiegazione della causale
- Segnalare l'accaduto alle autorità pertinenti, come il Ministero dell'Interno del paese, l'ambasciata locale del vostro paese, ecc.
- Analizzare l'accaduto all'interno dell'organizzazione, elaborare piani per ridurre il rischio che tali situazioni si ripetano ed elaborare delle risposte in caso di richieste future

## **SCENARIO 11**

**Un impiegato dell'azienda elettrica richiede una *fee* per la connessione alla rete.**

**Descrizione.** La vostra azienda sta per ricevere le attrezzature necessarie per il collegamento di un sito del progetto alla rete elettrica. Un dipendente della compagnia statale dell'energia elettrica informa il vostro project manager che la connessione alla rete sarà ritardata per giorni o settimane, o per un tempo indeterminato, per qualche ragione occulta. Un pagamento in contanti immediato al dipendente potrebbe, ovviamente, accelerare la connessione e quindi facilitare il completamento del progetto.

## 1) Prevenzione della richiesta:

### ***COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?***

- Discutere con il cliente durante la fase di offerta per conoscere il processo esatto per il completamento del progetto, incluse le misure necessarie per il collegamento alla rete elettrica; ; assicurarsi inoltre che ci sia accordo con il cliente su come reagire in caso di richieste di pagamenti illegittimi
- Identificare in anticipo e garantire il rispetto di tutti i requisiti ufficiali per il collegamento alla rete elettrica
- Identificare in anticipo il tempo necessario per il collegamento alla rete, tenendo in conto i ritardi
- Chiarire nel contratto con il cliente quale delle parti contraenti è responsabile della connessione alla rete e le conseguenze dei ritardi sui tempi stabiliti
- Implementare una politica aziendale che vieti qualsiasi pratica di corruzione, inclusi tutti i possibili pagamenti per agevolazioni
- Accertarsi che i dipendenti capiscano chiaramente quali tipi di pagamenti non sono consentiti e garantire strumenti facili di segnalazione di pagamenti illeciti
- Accertarsi che i dipendenti siano consapevoli delle conseguenze di tali violazioni

## 2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

### ***COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?***

- Rifiutarsi di pagare
- Spiegare gli interessi e gli obblighi legali della vostra azienda e l'impegno programmatico di lotta alla corruzione
- Sviluppare un piano d'azione per affrontare le esigenze del progetto di collegamento alla rete elettrica
- Segnalare l'accaduto al supervisore della persona che ha avanzato la richiesta
- Se la domanda persiste, spiegare che ogni pagamento deve essere registrato nei registri della vostra azienda, compreso il nome e gli altri estremi identificativi del dipendente che fa la richiesta
- Riportare tali richieste ai superiori del dipendente della compagnia dell'energia elettrica e collaborare con loro per garantire che non si verifichino in futuro richieste di pagamenti illegittimi
- Considerare la possibilità di lavorare nel frattempo con il vostro generatore di corrente, se possibile

## **SCENARIO 12**

**Un' apparecchiatura che si aspetta da tempo viene bloccata in dogana e solo il pagamento di una speciale *fee* può sdoganarla.**

**Descrizione.** Sei il responsabile locale dell'azienda in un paese straniero. La spedizione di alcune apparecchiature tecniche importanti è stata ritardata per settimane dalla burocrazia. Quando l'apparecchiatura alla fine arriva nel paese, il vostro personale viene a sapere da un funzionario della dogana che le pratiche sono incomplete. Questo impedirà la consegna delle apparecchiature fino a quando il problema non sarà stato risolto. Il funzionario doganale informa che la risoluzione potrebbe richiedere diverse settimane, ma aggiunge che il problema può essere risolto rapidamente attraverso una *fee* di spedizione o un pagamento in contanti di 200 dollari, che garantirebbe il rilascio delle apparecchiature in un unico giorno lavorativo.

1) Prevenzione della richiesta:

**COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?**

- Comunicare ai dipendenti la politica aziendale di lotta alla corruzione che includa casi di estorsione e tangenti, e fornire una formazione su come evitare e gestire le richieste, soprattutto per i dipendenti che potrebbero essere più esposti a tali situazioni
- Definire e implementare sistemi a disposizione dei dipendenti per segnalare e chiedere consiglio in caso di richieste di piccoli pagamenti
- Ordinare il materiale con anticipo per evitare pressioni di tempo per la consegna
- Avere una quantità adeguata di fornitura di materiale da importare. Eseguire la *due diligence* sulle procedure doganali in vari punti di ingresso al paese (porti, strade, aeroporti), determinare quali presentano corruzione più alti e più bassi, e informarsi sul tempo necessario per sdoganare le merci; stabilire di conseguenza gli itinerari principali ed alternativi per le importazioni di materiale
- Scegliere un percorso ed un punto di ingresso alternativi per le importazioni se ci sono ostruzioni presso il principale punto di ingresso
- Ricercare le procedure doganali ufficiali e farle conoscere al personale; chiarire parti poco chiare delle procedure con le autorità doganali centrali
- Prendere provvedimenti atti a rendere le procedure doganali ampiamente disponibili nel paese per contrastare l'ignoranza e l'opacità, ad esempio con l'aiuto di associazioni di imprese, in collaborazione con le autorità doganali o altri dipartimenti governativi

2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

**COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA È STATA AVANZATA?**

- Controllare le pratiche di sdoganamento per assicurare il pieno rispetto delle procedure
- Verificare se ci sono procedure doganali ufficiali per velocizzare il servizio
- In tal caso, verificare la dimensione delle tariffe per tali servizi - mai pagare senza una fattura e/o ricevuta
- Accertarsi che ogni pagamento effettuato venga registrato nel sistema contabile della società con

- l'importo corretto, insieme alla fattura/ricevuta e ad una spiegazione dello scopo del pagamento
- Se le procedure doganali non offrono dei servizi accelerati o non sono chiari gli importi delle tariffe per tali servizi, e nel caso in cui non sia prevista alcuna fattura o ricevuta:
    - Rendere chiaro al doganiere che il pagamento a funzionari pubblici per un servizio del quale sono incaricati è contro la politica aziendale ed è illegale
    - Rifiutarsi di pagare tangenti per accelerare lo sdoganamento delle merci
    - Domandare i motivi per cui sono bloccati i beni e ripeterlo su base quotidiana
    - Chiedere che vengano adottate delle misure per mitigare tali costrizioni
    - Chiarire che sono state seguite le normali procedure doganali
    - Non rivelare di avere pressione di tempo
    - Chiedere il nome e la posizione dell'ufficiale doganale e richiedere di incontrare il suo superiore
  - Se i ritardi di sdoganamento incidono sulle relazioni commerciali dell'azienda, informare i partner commerciali della situazione e delle possibili conseguenze ed analizzare congiuntamente se e come affrontare l'autorità doganale
  - Richiedere un incontro con l'autorità centrale della dogana o con il ministero competente per richiedere che siano adottate delle contromisure
  - Ricercare se altre società abbiano avuto problemi simili e insieme affrontare l'autorità doganale
  - Segnalare l'accaduto all'interno dell'azienda; analizzare il caso, sviluppare un piano per ridurre il rischio che si ripeta, ed elaborare risposte a richieste future di pagamento

## **SCENARIO 13**

**Alcune merci deperibili sono bloccate in dogana e saranno sdoganate solo quando si effettuerà un pagamento cash.**

**Descrizione.** Alcuni beni della vostra azienda, alcuni dei quali sono deperibili o hanno un tempo di conservazione limitato, sono stati bloccati in dogana per un periodo prolungato in attesa di essere sdoganati. Un ufficiale doganale vi ha informato che l'unico modo per evitare un ulteriore ritardo è di fornirgli un pagamento in contanti. Il consulente legale della vostra azienda ti ha informato che i pagamenti per accelerare le pratiche sono illegali nel paese.

1) **Prevenzione della richiesta:**

**COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?**

- Vedere Scenario 12
- Cercare di acquistare, ove possibile, dei beni a livello locale
- Cercare di capire che cosa potrebbe causare ritardi nello sdoganamento – in particolare, se i ritardi sono da attribuire al fatto che è un periodo della settimana/mese/anno particolarmente

denso di attività alla dogana, allora cercare, per quanto possibile, di programmare la spedizione dei beni dell'azienda in periodi in cui l'ufficio doganale ha un volume minore di beni da controllare

- Diffondere un'immagine dell'azienda che, secondo la politica aziendale, rifiuti qualsiasi pagamento di tangenti

2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

#### **COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?**

- Rifiutare di pagare le tangenti per accelerare lo sdoganamento
- Segnalare la richiesta tempestivamente ai consulenti legali della società
- Quando si incontra il funzionario doganale per discutere il ritardo, chiedere di essere accompagnato da un avvocato o un agente di polizia per ridurre la probabilità di richiesta di tangente
- Chiarire la politica anti-corruzione dell'azienda ed il suo impegno a rispettare la legge
- Spiegare che effettuare un pagamento contro la legge espone a potenziali procedimenti penali e sanzioni non solo il dipendente e l'azienda, ma anche l'ufficiale doganale
- Prendere in considerazione di informare il supervisore del funzionario doganale che ha avanzato la richiesta
- Spiegare la natura della merce, la domanda di tale merce nel paese e le conseguenze negative della perdita di tutte le merci a causa della loro deperibilità
- Informare pubblicamente sulla perdita di merci deperibili a causa di ritardi alla dogana e suole richieste di pagamento

## **SCENARIO 14**

**Un ispettore fiscale chiede una *fee* per risolvere una disputa fiscale.**

**Descrizione.** In un paese straniero dove opera una vostra filiale, a seguito di una verifica fiscale, la vostra azienda ha ricevuto un avviso di revisione fiscale. Ci sono solidi argomenti per mettere in discussione la proposta di adeguamento fiscale. La questione viene discussa con le autorità fiscali. Il revisore fiscale propone l'estinzione della disputa o un accordo in cambio della pagamento di una *fee*.

1) Prevenzione della richiesta:

#### **COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?**

- Stabilire una politica che affronti i casi di corruzione ed i rischi di estorsione, tra cui la corretta modalità di gestione delle richieste di tangenti
- Salvaguardare la posizione fiscale dell'azienda nel Paese con l'aiuto del dipartimento che si occupa delle imposte o di un consulente fiscale locale affidabile:

- Essere pienamente in regola con le normative fiscali locali
  - Evitare regimi fiscali che potrebbero essere considerati dubbi o non conformi agli standard locali
  - Sviluppare un buon rapporto di lavoro con le autorità fiscali
- Accertarsi che il consulente fiscale lavori in maniera onesta e non abbia un rapporto troppo stretto con l'autorità fiscale (caso di conflitto di interesse).
- Mentre la verifica fiscale è ancora in corso:
- Cercare di concordare con i revisori d' imposta un metodo operativo che fornisca una traccia cartacea del controllo (cioè domande e risposte scritte)
  - Assicurarsi che il vostro consulente fiscale locale partecipi, insieme al rappresentante dell'azienda, a tutte le riunioni con i revisori dei conti
  - Cercare di individuare i responsabili dei revisori fiscali

2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

***COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?***

- Informare immediatamente la direzione gestionale e fiscale dell'azienda
- Rifiutarsi di pagare e, nello stesso tempo:
  - Evidenziare il fatto che avete solide argomentazioni per contestare la rettifica fiscale e che siete disposti a far ricorso anche prima che il tribunale competente decida che sia necessario
  - Informare il revisore fiscale che nessun ulteriore pagamento delle imposte è permesso a meno che non sia espressamente autorizzato dalla direzione centrale (e/o dal settore fiscale) e solo se viene rilasciata una ricevuta ufficiale dal Fisco
  - In caso di un'intesa, richiedere che l'autorità fiscale rilasci una posizione ufficiale scritta
- Informare il responsabile del revisore fiscale
- Rendere nota al dipartimento del commercio della tua ambasciata la richiesta di tangente

## **SCENARIO 15**

**Un leader sindacale chiede il pagamento ad un fondo pensione dei lavoratori prima di permettere ai suoi membri lo scarico della nave.**

**Descrizione.** Un sindacato organizza uno sciopero sulla banchina del porto. Il suo leader richiede il riconoscimento del sindacato come rappresentante unico di contrattazione per tutti i lavoratori impiegati nel progetto e 1 milione di dollari di contributo al fondo del welfare del sindacato. Il leader sindacale e due membri della sua famiglia sono i fiduciari del fondo del welfare.

1) Prevenzione della richiesta:

## ***COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?***

- Stabilire una politica che affronti i casi di corruzione ed i rischi di estorsione, tra cui la corretta gestione dei contributi di beneficenza, inclusi meccanismi di erogazione, limiti per le spese e soglie di approvazione
- Fornire corsi di formazione anti-corruzione ai responsabili locali della gestione
- Fornire corsi di formazione sul diritto e i rapporti di lavoro ai responsabili locali della gestione
- Dare istruzioni al gruppo locale di gestione che il riconoscimento locale dei sindacati e la contrattazione collettiva con i sindacati locali sono soggetti al monitoraggio e alla supervisione dell'azienda
- Decidere quali sindacati devono essere riconosciuti come interlocutori della contrattazione collettiva e fissare degli accordi
- Stipulare "regole di interazione" (per questioni rilevanti la contrattazione non collettiva) con i capitoli del sindacato locale, includendo questioni di integrità, e meccanismi per la risoluzione delle controversie e per i reclami
- Sviluppare e mantenere buoni rapporti di lavoro con i sindacati rappresentati

### **2) Risposta ad una richiesta di corruzione:**

## ***COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA È STATA AVANZATA?***

- Rifiutare il pagamento sulla base della politica aziendale, delle disposizioni legislative anti-corruzione, della Convenzione OCSE contro la corruzione e dei 10 principi del UN Global Compact (se appropriato)
- Divulgare le richieste e le risposte alla direzione gestionale dell'azienda, al governo locale, alla sede centrale del sindacato e all'ILO (se appropriato)
- Analizzare le possibilità di divulgazione/di procedure/di sanzioni all'interno dell'ILO
- Considerare delle azioni legali contro il sindacato
- Fare un'analisi e fornire un rapporto completo alla direzione gestionale e, nel caso, agli altri organismi sopra indicati
- Per risolvere il conflitto, proporre di stabilire un accordo trasparente per la costituzione di un fondo del welfare sotto il controllo di soggetti terzi neutrali, e non del leader del sindacato, in modo che il problema non intacchi la spedizione. Negoziare il contributo per un importo che sia accettabile per la società

## **SCENARIO 16**

**Un cliente chiede alla tua azienda di pianificare e pagare un checkup in un ospedale di prestigio mentre è in visita nella sede dei tuoi uffici.**

**Descrizione.** Nel corso della realizzazione di un contratto, avete organizzato una sessione di

formazione rivolta ai rappresentanti del cliente nel paese dove ha sede l'azienda. Prima del viaggio, il capo della delegazione chiede un check-up in un prestigioso ospedale durante il suo soggiorno.

1) Prevenzione della richiesta:

***COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?***

- Definire una politica aziendale chiara per i regali, l'ospitalità e le spese personali come, ad esempio, uno meccanismo di pre-approvazione e controllo
- Dichiarare chiaramente e pubblicamente questa politica sul sito web della società o con qualsiasi altra modalità di comunicazione interna ed esterna
- Preparare il personale su come attuare questa politica
- Fornire delle disposizioni contrattuali dettagliate che indichino le spese ammissibili secondo la natura e l'importo ed in linea con la politica dei regali e dell'ospitalità dell'azienda

2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

***COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?***

- Definire la politica dei regali e dell'ospitalità dell'azienda e mostrare che non ti è permesso cedere alla richiesta
- Spiegare che la pratica può violare le convenzioni internazionali (quali l'OCSE e l'UNCAC) e le leggi vigenti
- Se è il caso, offrire un supporto logistico all'organizzazione della visita, ma senza pagare eventuali spese
- Domandare una richiesta scritta formale redatta da un superiore, ciò dovrebbe essere sufficiente per porre fine alla richiesta

## **SCENARIO 17**

**Un ufficiale governativo chiede campionari di prodotti gratis per uso privato.**

**Descrizione.** Un ministro (o altri alti funzionari del governo) chiede alla vostra azienda di fornirgli dei campioni gratuiti del vostro prodotto per la festa di compleanno dei 16 anni del nipote. La tua azienda ritiene di dover soddisfare la richiesta per mantenere un buon rapporto con il funzionario.

1) Prevenzione della richiesta:

***COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?***

- Implementare una politica anticorruzione dell'azienda in materia di regali ben articolata, che

limiti il valore e la frequenza dei doni ai funzionari del governo

- Promuovere la conoscenza di questa politica pubblicandola sui siti interni ed esterni dell'azienda
- Formare il personale su questa politica, soprattutto coloro che interagiscono con i funzionari del governo

2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

### ***COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?***

- Spiegare educatamente che la politica della società vi impedisce di soddisfare la richiesta
- Spiegare che fornire tali prodotti per vantaggio personale del funzionario può costituire o sembrare una tangente, secondo la legge
- Spiegare che la fornitura di campioni gratuiti di prodotto come regalo espone il dipendente e l'azienda a potenziali procedimenti penali e altre sanzioni
- Valutare l'ipotesi di porre questa risposta per iscritto sotto la forma di una lettera al funzionario
- Riferire tempestivamente la richiesta al consulente legale della tua azienda

## **SCENARIO 18**

**Un ufficiale governativo richiede la sponsorizzazione di un'attività collegata agli interessi privati di ufficiali di alto rango.**

**Descrizione.** Nella fase di realizzazione di un contratto di costruzione per un ministero in un paese in via di sviluppo, all'azienda viene chiesto di sponsorizzare un'attività strettamente legata agli interessi privati di individui associati con il ministero. Viene fatto capire alla vostra società che la risposta alla richiesta avrà un impatto sugli affari futuri dell'azienda nel paese. Si tratta di uno scenario comune in questo paese, dove le aziende sono spesso avvicinate da organizzazioni o settori governativi con la richiesta di sponsorizzazione di attività come mezzo per superare i limiti di bilancio.

1) Prevenzione della richiesta:

### ***COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?***

- Stabilire una politica e delle linee guida della società per la gestione dei rischi di corruzione e concussione, se non già presenti, compresi i rischi associati con le sponsorizzazioni e i contributi politici . Utilizzare ogni opportunità per comunicare la politica della società all'esterno
- Sviluppare delle linee guida interne per le sponsorizzazioni con criteri trasparenti, cioè indicando che l'azienda sponsorizza solo progetti a diretto vantaggio delle comunità, che gravitano intorno ai vostri progetti, e che sono legate alla strategia aziendale complessiva di CSR e sostenibilità
- Stabilire all'interno della vostra azienda un Consiglio preposto alle sponsorizzazioni o a funzioni

simili per analizzare ogni proposta di sponsorizzazione in base ai criteri interni stabiliti nelle linee guida della sponsorizzazione; assicurarsi che le decisioni sulle sponsorizzazioni siano documentate

- Quando i progetti sono sponsorizzati, mantenere un appropriato controllo e influenza per evitare un qualsiasi uso improprio dei fondi (per esempio attraverso una terza parte indipendente)
- Accertarsi che i pagamenti per le sponsorizzazioni siano fatte alle organizzazioni e non agli individui, che le sponsorizzazioni siano coperte da accordi e ricevute scritti, e che non sussistano conflitti di interessi
- Essere consapevoli che le sponsorizzazioni e i contributi politici a favore di funzionari pubblici direttamente o indirettamente, di natura materiale o immateriale, possono essere considerate da parte delle forze dell'ordine come corruzione
- Comunicare alle agenzie governative come l'azienda opera e quali sono la sua visione, i valori e le strategie; informarle dei programmi di CSR della vostra azienda al fine di evitare incomprensioni
- Stabilire un budget per la sponsorizzazione ed una lista prioritaria di aree o progetti da sponsorizzare
- Identificare degli attori locali affidabili con i quali sviluppare attività di sponsorizzazione alternative che siano conformi alle linee guida dell'azienda
- Pubblicizzare internamente ed esternamente le sponsorizzazioni in cui l'azienda si impegna

2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

#### ***COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?***

- Rifiutarsi di sponsorizzare l'attività
- La decisione dovrebbe essere presa da un organo all'interno dell'azienda preposto alla sponsorizzazione o con una funzione simile, e le motivazioni dovrebbero essere debitamente registrate, riducendo così l'esposizione dei dipendenti che operano con il cliente
- Spiegare chiaramente le ragioni del rifiuto, che dovrebbero essere comunicate e spiegate alle agenzie o agli ufficiali governativi che hanno avanzato la richiesta, e, se possibile, con il coinvolgimento di altre autorità pertinenti alle attività da sponsorizzare
- Nel momento del rifiuto mostrare quali sono le sponsorizzazioni ammissibili come prova di buona volontà, ma non cedere alla richiesta

## **SCENARIO 19**

**Un intermediario di servizi finanziari chiede degli incentivi oltre le commissioni stabilite per legge, e *fee* per appoggiare i clienti ai fornitori di servizi finanziari.**

**Descrizione.** Un cliente consulta un intermediario nel settore dei servizi finanziari per un consiglio. L'intermediario finanziario si rivolge ad un fornitore di servizi e propone di consigliare al

suo cliente di fare affari con quel fornitore specifico in cambio di una commissione aggiuntiva o *fee* che non saranno resi noti al cliente. L'intermediario chiarisce che questa commissione aggiuntiva o pagamento assicurerà il rapporto di affari con il fornitore dei servizi finanziari.

1) Prevenzione della richiesta:

***COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?***

- Adottare chiare politiche aziendali e codici, tra cui un codice etico, che comprendano disposizioni precise su:

- Come identificare e gestire i conflitti di interesse
- Quali doni e incentivi possono essere ricevuti o dati
- L'approccio della società nella lotta ai reati finanziari in generale, ed alle pratiche di corruzione in particolare
- Una politica di "tolleranza zero" per l'attuazione delle politiche e dei codici

- Comunicare le politiche ed i codici della vostra azienda a tutti i livelli di gestione, del personale e degli intermediari, e ad altri stakeholders:

- A tutti gli amministratori, dipendenti, lavoratori ed intermediari a contratto
- Ai fornitori, distributori e partner commerciali della società
- A tutti i clienti
- Pubblicare inoltre le politiche e i codici sul vostro sito web aziendale per dimostrare la vostra posizione al pubblico e ai concorrenti

- Impegnarsi a livello di settore con altre parti interessate ad affrontare questi tipi di comportamenti indesiderati, ed in particolare:

- Ottenere la partecipazione di organismi di regolamentazione e di rappresentanti di intermediari coinvolti nel settore d'interesse per discutere gli ambiti del problema
- Contattare le forze dell'ordine per farle intervenire se la situazione non cambia
- Considerare la creazione di nuove strutture con lo scopo specifico di affrontare pratiche di corruzione nel settore, attraverso per esempio un'iniziativa di integrità
- Coinvolgere gruppi della società civile, se opportuno

- Impegnarsi a livello di settore per stimolare un dibattito sui temi in questione e sulla minaccia che la situazione possa rappresentare per l'integrità di tutto il settore

- Stabilire la posizione del settore dei servizi finanziari in materia di corruzione, e comunicarla chiaramente a:

- Un grande pubblico, per sviluppare una comprensione della posizione del settore
- Tutte le persone e gli organismi intermedi
- I clienti effettivi e potenziali
- Gli enti regolatori e le forze dell'ordine

2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

***COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?***

- Determinare se soddisfare la domanda costituirebbe una violazione dei codici o delle politiche dell'azienda
- Determinare se soddisfare la domanda costituirebbe un comportamento che viola la legislazione in materia, i regolamenti, i codici o gli standard del settore
- Rifiutare qualsiasi richiesta di risarcimento che potrebbe essere considerata una violazione del codice, della politica o delle norme dell'azienda, dei regolamenti, statuto e/o normativa in materia, o dei codici o standard del settore
- Informare chiaramente la persona che effettua la richiesta che è contro la posizione espressa dalla società e dal settore
- Segnalare qualsiasi richiesta illegale alle forze dell'ordine e agli organismi di regolamentazione senza alcun indugio
- Riferire la richiesta al livello di gestione pertinente all'interno della vostra azienda
- Informare qualsiasi organismo del settore competente, e all'interno del quale si sono concordate procedure di segnalazione
- Adottare provvedimenti disciplinari nei confronti del dipendente coinvolto nell'accettazione della richiesta
- Informare, se possibile, tutti i clienti ai quali un intermediario ha rivolto una richiesta illecita di tangenti
- Segnalare i casi in cui sia stata ottenuta una condanna penale

## SCENARIO 20

**Un fornitore offre una tangente ad un *contract manager* per chiudere un occhio su merci fuori specifica.**

**Descrizione.** Un fornitore effettua una consegna di 10.000 unità. Dopo un controllo della merce, un *contract manager* del cliente osserva che la qualità degli elementi di fissaggio del prodotto non è conforme alle specifiche del contratto. Le chiusure potrebbero causare un malfunzionamento del prodotto e creare un potenziale rischio di sicurezza per gli utenti. Il manager telefona al suo contatto presso il fornitore e spiega il problema. Il dipendente del fornitore offre del denaro al manager affinché ignori il problema e faccia passare la merce, indicando nei documenti che le merci sono conformi al contratto.

1) Prevenzione della richiesta:

**COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?**

- Effettuare la *due diligence* sui fornitori, i clienti e gli intermediari coinvolti nelle gare
- Identificare i campanelli d'allarme, ad esempio una reputazione di corruzione, parentele con

funzionari del governo, l'assenza di una sede legale o il rifiuto di rivelare la proprietà

- Raccogliere informazioni dalle ambasciate competenti, dalle camere di commercio e dalle associazioni di categoria, dagli organismi nazionali anticorruzione, dalle altre aziende, dagli enti governativi e da altre fonti
- Stabilire delle regole e procedure chiare per l'accettazione dei prodotti e inserirle nel contratto:
  - Le merci devono attenersi alle specifiche del contratto e le modifiche possono essere accettate solo attraverso una conferma scritta da parte dei dipendenti del cliente
  - L'accettazione dei prodotti richiede una firma da più di un dipendente del cliente
  - Il manager a contratto deve conservare un rapporto professionale con i dipendenti dei fornitori, evitando un'eccessiva familiarità
- Formare i lavoratori competenti sulle regole e le procedure per l'accettazione delle merci, sottolineando il rischio che l'azienda corre nell'accettazione di beni non conformi
- Accertarsi che i fornitori siano a conoscenza delle regole per l'accettazione dei beni dalla parte del cliente

2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

### **COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?**

Nel caso del cliente:

- Rifiutare il pagamento illegale sulla base del fatto che tale pagamento viola i *business principles* della società, che può violare le leggi e potrebbe portare al licenziamento ed al perseguimento penale dei lavoratori coinvolti
- Fare un report della negoziazione
- Rifiutare la merce in quanto non conforme al contratto
- Segnalare immediatamente l'offerta di una tangente alla gestione clienti o al funzionario responsabile per le questioni che coinvolgono il codice di condotta
- Segnalare la richiesta al livello competente dell'azienda del fornitore, indicando che la merce è stata respinta e che l'offerta di tangenti può portare alla rescissione del contratto
- Controllare le azioni correttive successive adottate dal fornitore
- Indagare il livello di ingaggio ed anche contratti passati stipulati con lo stesso fornitore, e determinare se precedentemente sono state accettate merci non conformi da parte dello stesso fornitore
- Recuperare dei documenti utili e intervistare managers e clienti che si sono occupati delle consegne precedenti con questo fornitore
- Coinvolgere degli specialisti di gestione legale, operativa e del rischio
- Determinare se la non conformità delle merci era accidentale o intenzionale – se intenzionale, interrompere il contratto
- Sviluppare una strategia per valutare tempestivamente possibili rischi giuridici, operativi e di reputazione ed i conseguenti rimedi
- Condurre un audit indipendente per valutare eventuali rischi reali per la salute e la sicurezza del

prodotto e dei consumatori

- Accertarsi che i piani per il ritiro del prodotto ed altri piani di emergenza siano aggiornati

Nel caso del fornitore:

- Accettare la restituzione della merce, e la produzione di nuovi prodotti in conformità con il contratto
- Indagare, magari in collaborazione con il cliente, sia il tentativo di corruzione sia la non conformità della merce
- Punire tutti i dipendenti coinvolti nell'offerta di tangente, anche con il licenziamento
- Avvisare il cliente delle azioni correttive adottate
- A conclusione della questione, documentare ed applicare le lezioni apprese (per esempio attuare dei cambiamenti utili alle operazioni, ai processi di revisione, ecc...)
- Formare nuovamente i dipendenti interessati sulle politiche contro la corruzione, le eventuali modifiche al processo e le possibili sanzioni per le violazioni

## **SCENARIO 21**

**Un rappresentante del cliente richiede una *fee* non concordata in precedenza come condizione per accettare un cambio contrattuale.**

**Descrizione.** La vostra azienda ha firmato un contratto con un cliente per la realizzazione di un progetto. Durante l'esecuzione del progetto, la tua società chiede una modifica legittima e contrattualmente prevista con il conseguente aumento del vostro prezzo. La variazione comporta un aumento del prezzo a causa di un cambiamento dello scopo del lavoro. Il rappresentante del cliente ti informa che la modifica del contratto sarà firmata solo a condizione che la tua società effettui un pagamento al rappresentante stesso.

1) Prevenzione della richiesta:

### **COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?**

- Tenere in considerazione che, una volta firmato il contratto, vi siete impegnati a completare il progetto nei tempi e secondo i prezzi concordati e, quindi, la vostra azienda è altamente vulnerabile se il contratto non contiene garanzie nei confronti del rischio di richiesta di tangenti
- Effettuare la *due diligence* sul passato del cliente rispetto a episodi di corruzione (strategia del «know your customer»)
- Sviluppare rapporti con soggetti esterni che possano offrire un aiuto, mentre si effettua la *due diligence*, o durante l'implementazione del contratto (ad esempio l'ambasciata locale, le associazioni di categoria, ecc..)
- Considerare la probabilità che vengano avanzate richieste di tangenti in ogni fase del progetto

- Sviluppare un piano d'azione globale, che includa questioni di sicurezza, in modo da affrontare la possibilità di ritorsione nei confronti del personale aziendale, degli imprenditori e del patrimonio aziendale in caso di rifiuto al pagamento di tangenti, in qualunque zona la vostra azienda operi
- Considerare un'azione collettiva tra concorrenti e clienti attraverso delle garanzie di integrità che promuovano un comportamento etico delle imprese; prima assicurarsi che tali garanzie non violino le leggi antitrust o di appalto vigenti
- L'offerta fatta dalla vostra azienda deve tener conto delle *fees* e dei relativi costi della consulenza degli esperti (legali, tecnici, amministrativi, ecc...), che sono necessari per mitigare il rischio di corruzione nei termini e nelle condizioni contrattuali, e sono utili ad un rigoroso follow-up del progetto fino al suo completamento
- Negoziare nel contratto le seguenti condizioni:
  - Una disposizione contrattuale che:
    - ◊ Vieti i pagamenti nascosti e/o illeciti
    - ◊ Consentita alla parte esposta a delle richieste indebite di sospendere o recedere il contratto a causa della violazione sostanziale o della cattiva condotta intenzionale da parte dell'altra parte, e di essere risarcito per le conseguenze della richiesta
  - Un cambio di contratto o una clausola di modifica (per esempio le clausole relative alla modifica, sospensione, interruzione, cancellazione o cessazione del contratto, per cause di forza maggiore, ecc.), comprese clausole relative agli aspetti finanziari del contratto
  - Termini tecnici e finanziari, e condizioni rigorose (scadenze di pagamento e ritardi, valuta di pagamento e conto bancario, condizioni rigorose relative alla data di entrata in vigore del contratto, ecc.), comprese disposizioni relative al pagamento di costi aggiuntivi in caso di cambiamenti insoliti o imprevisti nelle condizioni del contratto, al fine di evitare la possibilità di estorsione
  - Una clausola di risoluzione delle controversie (specificare un organo ed un luogo per l'arbitrato al di fuori del paese di realizzazione del progetto, se i giudici di questo paese non sono considerati affidabili)
  - Una clausola che designi un esperto tecnico indipendente per facilitare la risoluzione di controversie tra le parti
- Fissare gli aspetti finanziari dell'offerta/contratto su una base di *cash flow* positivo in modo da poter interrompere il progetto in qualsiasi momento senza incorrere in importanti perdite finanziarie
- Verificare la possibilità di un programma di assicurazione (attraverso un'agenzia di credito all'esportazione, una banca multilaterale o commerciale) che copra qualsiasi rischio (danni e/o ritorsioni) connesso con il rifiuto di pagare tangenti
- Includere nel contratto dei termini che sanciscano che tutti i pagamenti siano effettuati esclusivamente tramite bonifici bancari tra i conti aziendali delle due parti contraenti, e che quindi escluda i pagamenti in contanti versati su conti bancari di persone fisiche
- Identificare le risorse aziendali, i crediti e/o i dipendenti nel paese del progetto che possono essere oggetto di ritorsioni a causa di un rifiuto di pagare tangenti

- Se la pressione per il pagamento della tangente diventa troppo forte, valutare le conseguenze derivanti dall'interruzione del progetto

2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

**COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?**

- Rifiutare di pagare
- Utilizzare tutti i canali disponibili per informare l'ufficio centrale o la filiale, ed anche il responsabile della conformità, il supervisore o altri responsabili pertinenti
- Esaminare le conseguenze legali, tecniche e finanziarie del vostro rifiuto di pagare la tangente
- Analizzare come le autorità locali possano reagire, e come le autorità legali del paese dove ha sede l'azienda possano essere di aiuto
- Nel caso in cui il finanziamento sia coperto dalla Banca Mondiale, da altre banche multilaterali di sviluppo e/o da altre agenzie bilaterali, cercare immediatamente il supporto di queste istituzioni
- In collaborazione con le autorità (ad esempio polizia o altre autorità competenti), raccogliere le prove, se possibile, in modo da dimostrare la richiesta di tangenti
- In conformità con i termini e le condizioni contrattuali, come raccomandato sopra, richiedere dei rimedi contrattuali, come per esempio un avviso al cliente sulla sospensione, la cancellazione o la risoluzione del contratto, una richiesta di risarcimento, indennità, ecc.
- Considerare in maniera approfondita le implicazioni criminali derivanti dalla richiesta del rappresentante del cliente
- Anticipare e gestire l'impatto di immagine derivante dal rifiuto di una tale richiesta (ad esempio una possibile rappresaglia attraverso i media)
- Contattare le associazioni commerciali locali e/o la vostra ambasciata per esporre la situazione e ottenere un sostegno; se opportuno, chiedere un ulteriore supporto alle ONG competenti che possono aiutare a smascherare il problema della richiesta
- Contattare l'ECA e/o il proprio broker assicurativo e verificare se la richiesta di pagamenti si qualifichi come violazione del contratto di assicurazione, attivando, nel caso, una copertura assicurativa

## **SCENARIO 22**

**In cambio di una fee, una persona d'affari offre di aiutarvi ad ottenere dei pagamenti che erano stati bloccati senza alcuna ragione.**

**Descrizione.** La vostra azienda ha ottenuto un contratto per la fornitura di attrezzature di telecomunicazione ad un'azienda di proprietà del governo. Il contratto include anche la progettazione e installazione di servizi per un periodo di 18 mesi. I pagamenti sono dovuti alla fine di ogni mese in base al lavoro svolto e alle attrezzature fornite nel mese precedente. Rimane un importo pari al 10% su ogni pagamento, che viene versato con l'ultima tranche di pagamento

dopo l'accettazione del lavoro e delle attrezzature. Il lavoro è avanzato in base al programma ed i pagamenti sono stati eseguiti con poco o nessun ritardo per i primi 11 mesi. Nonostante ciò, il pagamento dovuto per il 12° mese é in ritardo di due mesi e nessun pagamento mensile è stato eseguito nel frattempo. Poiché non potete facilmente smobilitare e ricollocare il personale, la vostra azienda ha completato il lavoro ed ha fornito tutte le attrezzature, continuando a richiedere i pagamenti, ma senza successo. All'ispezione di collaudo, viene presentata una lunga lista di carenze e viene chiesto di fornire un gran numero di documenti per la revisione, anche se i test svolti dai vostri esperti dimostrano che l'apparecchiatura risponde alle specifiche del contratto, o è addirittura superiore.

In occasione di un ricevimento organizzato dal Ministero delle comunicazioni, ti viene presentato un uomo d'affari, il quale ti confida che ha la possibilità di facilitare l'accettazione del lavoro e delle attrezzature, e l'immediato pagamento, in cambio di una commissione del 10% delle rimanenze.

#### 1) Prevenzione della richiesta:

##### **COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?**

- Implementare una politica aziendale e delle linee guida sul divieto di corruzione, che informino su come rifiutare offerte volte ad agevolare le relazioni del governo attraverso tangenti
- Ottenere una lettera di credito per coprire i pagamenti, o prevedere un conto vincolato in cui sono depositate le somme per coprire i pagamenti, o anche un acconto all'inizio del contratto che serva come garanzia per pagamenti in sospeso
- Prevedere un onere dissuasivo sui pagamenti ritardati ed, eventualmente, uno sconto sui pagamenti *cash*
- Prevedere un controllo intermedio di accettazione del lavoro in fasi ben definite nel contratto, in modo da evitare una lunga lista di mancanze alla fine del contratto
- Prevedere una procedura accelerata di arbitrato neutrale, che stabilisca la consegna di servizi e la fornitura di beni in conformità con il contratto
- Stabilire nei contratti che le controversie contrattuali siano sottoposte ad arbitrato internazionale in uno spazio neutro
- Prevedere il diritto di recedere dal contratto e di scaricare i costi di smantellamento se i pagamenti sono insoluti per più di un certo periodo o se i pagamenti in sospeso superano una certa quantità. Stabilire anche che il lavoro non può essere completato da una terza parte se i costi di smantellamento e tutti gli arretrati non sono prima pagati
- Se si tratta di servizi o prodotti forniti ad un governo, prevedere un pagamento diretto da parte dei beneficiari privati del servizio o un loro pagamento in un fondo di garanzia
- Cercare di garantire che i pagamenti siano specificatamente inclusi nel bilancio nazionale
- Ottenere la rinuncia all'immunità diplomatica e giuridica da parte del governo
- Stabilire contrattualmente che le dispute siano sottoposte alla giurisdizione del Centro Internazionale per la risoluzione delle Controversie Internazionali, se il paese ospitante e il paese

dell'investitore sono parti della Convenzione ICSID (*International Centre for the Settlement of Investment Disputes*),

- Richiedere una garanzia da parte dell'Agenzia di Garanzia dell'Investimento Multilaterale (MIGA), nel caso in cui il paese ospitante e il paese dell'investitore siano membri MIGA, oppure rivolgersi ad una organizzazione nazionale simile nel paese dell'investitore
- Stipulare un partenariato pubblico-privato con il governo per dare al governo una quota di partecipazione nei risultati delle operazioni
- Non accettare nessun tipo di assistenza non richiesta

2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

**COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?**

- Rispondere in maniera negativa alla persona che richiede la tangente ed evitare ulteriori contatti
- Esporre questa persona di fronte al governo e interrogarlo sul motivo della sua richiesta
- Nominare un rappresentante locale che segua la procedura di pagamento e, se possibile, aggirare il blocco di pagamento imposto dal dipendente del cliente
- Sospendere il lavoro in caso di ritardi nei pagamenti - *cash* in contanti (ammontare depositato a garanzia)
- Portare il caso in arbitrato
- Chiedere (in maniera informale) al Fondo Monetario Internazionale di esaminare il caso e/o di includere l'analisi della revisione durante l'audit del progetto.
- Richiedere l'assistenza al governo del paese dell'investitore

## **ANNESSO: Guida alle buone pratiche nei casi di estorsione e richieste illecite.**

I 22 scenari di RESIST evidenziano un' ampia varietà di rischi di corruzione che si incontrano spesso in diversi tipi di rapporti commerciali con funzionari pubblici e partner commerciali. Molti scenari richiedono risposte comuni che sono applicabili alla maggior parte delle situazioni di richiesta di tangenti. Mentre le risposte sono in parte ripetute nei singoli scenari, il presente allegato offre una panoramica delle risposte generiche alle richieste di pagamenti, ed anche la modalità con cui affrontare gli aspetti principali dei singoli rischi.

Le azioni suggerite di seguito sono intese come un ampio, ma non esaustivo, spettro di azioni pratiche per evitare o contrastare gli scenari di sollecitazione o estorsione. Non tutte saranno rilevanti in ogni situazione, né tutte sono attuabili, perché ciò dipende dalle dimensioni delle aziende e dalle loro risorse. Inoltre, queste azioni sono intese come suggerimenti pratici, ma non sono da intendersi come alternative ad un giudizio gestionale eticamente solido ed al buon senso. Queste azioni possono essere sufficienti se avallate da una consulenza professionale di natura legale, contabile, fiscale o di altro ambito specifico, che sia adattata ad un contesto specifico e sia in grado di comprendere e far rispettare le leggi e i regolamenti nazionali.

### 1) Prevenzione della richiesta:

#### **COME PUÒ L'IMPRESA EVITARE CHE LA RICHIESTA VENGA AVANZATA?**

- **Politiche sistemiche contro la corruzione da parte dell'azienda**

- Implementare e applicare una politica di tolleranza zero contro le tangenti, basata sulle leggi vigenti e su valori etici
- Costruirsi un'immagine di tolleranza zero contro le tangenti, pubblicizzando gli sforzi delle politiche anti-corruzione e i relativi programmi anti-corruzione
- Idealmente, le politiche dovrebbero essere disponibili al pubblico, o almeno a tutti i dipendenti, i partner commerciali, le agenzie governative competenti, gli enti di beneficenza, i sindacati e altri soggetti interessati
- Stabilire delle chiare direttive aziendali tra cui una politica per i *whistleblowers* e relative sanzioni per il loro mancato rispetto
- Fornire una formazione al personale gestionale e a quello operante sul campo in materia di regolamenti e leggi sulla concorrenza, sulle conseguenze, per l'azienda ed i dipendenti coinvolti, della corruzione e delle offerte non-concorrenziali, su come rispondere a tali richieste (ad esempio attraverso un processo di segnalazione, il dipartimento responsabile della conformità) e a chi riportare tali richieste
- Sottolineare nelle sessioni di formazione che c'è un rischio di crimine e reputazione non solo per l'azienda ma anche per i lavoratori esposti
- Inviare comunicazioni promemoria regolari ai lavoratori esposti al rischio di richieste
- Fornire una remunerazione competitiva per il personale esposto al rischio in modo da ridurre gli

incentivi a richiedere e/o accettare tangenti

- Richiedere sistematicamente ai dipendenti ad alto rischio di firmare una dichiarazione di codice di condotta
- Introdurre clausole anti-corrruzione e il diritto di audit nei contratti con i partner commerciali, per esempio con i fornitori e i sub-appaltatori, gli agenti e i consulenti
- Accertarsi che i dipendenti capiscano di non dover rifiutare personalmente il pagamento nel caso di minacce di violenza

- **Politiche trasparenti sui pagamenti**

- I pagamenti per agevolazioni sono pagamenti di piccolo importo fatti a funzionari di basso livello per assicurarsi o accelerare le prestazioni di routine o azioni necessarie alle quali colui che paga avrebbe diritto
- Si tratta di una forma diffusa di corruzione, nonostante sia illegale in quasi tutti i paesi
- Nella misura in cui risulta possibile per le vostre operazioni, implementare una politica di tolleranza zero contro i pagamenti in cambio di agevolazioni
- In caso contrario, attuare una politica che rifiuti, per quanto possibile, i pagamenti per agevolazioni, permettendo solo i pagamenti che sono chiaramente inevitabili, e richiedendo una chiara documentazione di tali pagamenti. L'obiettivo finale rimane comunque l'eliminazione di questo tipo di pagamenti
- Identificare chiaramente i limiti dei pagamenti per agevolazioni, per esempio un massimo di 100\$ al destinatario, una tantum o solo occasionalmente
- Rendere i pagamenti per agevolazioni più difficili, per esempio introducendo, al fianco degli impiegati, dei funzionari che richiedano la registrazione dei pagamenti, o aumentando il numero dei dettagli richiesti per i pagamenti, come il nome dell'ufficiale
- Accertarsi che i dipendenti possano contattare rapidamente il manager o altre persone competenti in caso di richieste di pagamento
- Collaborare con altre aziende e organizzazioni internazionali per l'eliminazione dei pagamenti per agevolazioni, per esempio accordarsi con i concorrenti affinché tutti rinuncino a tali pagamenti

- **Politiche per i rappresentanti dell'azienda che posso essere esposti a rischi**

- Formare il personale sulle politiche anti-corrruzione, e discuterne insieme prima dell'inizio di un progetto:
  - Identificare e affrontare in maniera diretta gli incentivi che esistono al pagamento di tangenti
  - Introdurre delle cosiddette "pagine di scusa" che spieghino perché le solite risposte usate per giustificare il pagamento delle tangenti non sono valide
  - Effettuare dei controlli preventivi sul personale coinvolto nelle transazioni e/o nei progetti, considerando l'esistenza di potenziali conflitti di interesse, sempre nel rispetto delle leggi del lavoro e della privacy, e di altre considerazioni giuridiche
  - Fornire formazione, per il personale a rischio, sulle conseguenze (legali, finanziarie,

reputazionali, ecc.) della corruzione

- Preparare una guida su come il dipendente debba rispondere alle richieste di tangenti (attraverso ad esempio una linea per i *whistleblowers*, o una formazione ed una consultazione sulla *compliance*)

- Considerare quali siano gli incentivi a segnalare le richieste di corruzione

- Prima, durante e dopo i progetti e/o le transazioni, vietare o regolare severamente le pratiche di doni, intrattenimenti, ospitalità, sponsorizzazione e contribuzioni di natura politica o di beneficenza attraverso politiche, linee guida, formazione ed un processo di approvazione formale

- Stabilire delle soglie per i doni appropriate al contesto locale

- Elaborare una politica di tolleranza zero per le parti direttamente o indirettamente coinvolte nel processo di offerta

- Consolidare i meccanismi di erogazione di denaro per il personale coinvolto in progetti e/o nelle transazioni:

- Evitare piccoli fondi cassa che consentano al personale di rispondere positivamente ad ogni richiesta di pagamento
- Evitare pagamenti in contanti quando possibile, utilizzando invece assegni o trasferimenti elettronici
- Unificare i conti bancari
- Condurre una verifica di gestione del rischio relativa all'apertura di nuovi conti per il progetto
- Chiarire con i vostri dipendenti quali siano le categorie di spese per le quali il rimborso viene approvato o rifiutato, o per le quali è necessaria una domanda preventiva, per evitare il rischio per l'azienda e la sua gestione di arrivare a fatti già compiuti ed esporsi eccessivamente

- Quando possibile, sostituire i rapporti faccia a faccia, per esempio:

- Sostituire il pagamento diretto di fatture, dazi doganali, tasse, imposte, ecc., con trasferimenti elettronici effettuati direttamente ai conti bancari ufficiali di agenzie governative, service provider o partner commerciali
- Sostituire le comunicazioni necessarie per le approvazioni ufficiali e fatte di persona con comunicazioni e documenti elettronici

- Per quanto possibile, operare come un team composto da almeno due dipendenti che devono rispettare delle direttive di reporting e dei meccanismi di controllo rigorosi

- Quando ci sono incontri con l'altra parte, richiedere di essere accompagnato da un avvocato, da altri consulenti professionali o persone terze, per ridurre la probabilità di richiesta di tangente

- Fare attenzione a regimi inadeguati; in caso di sospetti consultare esperti che conoscono le transazioni internazionali (finanziarie, fiscali e legali)

- Impostare un piano d'azione, in particolare delle misure di sicurezza, che possano essere invocate per anticipare e gestire il rischio di ritorsioni contro persone e risorse della vostra azienda, nel caso di rifiuto di una richiesta di pagamento

- **Gestione di rischi specifici**

- Stabilire una politica di tolleranza zero contro il pagamento o accettazione di tangenti da partners nel settore privato. In particolare:
  - Trattare allo stesso modo la corruzione di pubblici ufficiali e di partner commerciali
  - Assicurarsi che i partner commerciali siano a conoscenza della politica sulle tangenti
- Avere una chiara politica che affronti i conflitti d'interesse:
  - Richiedere a tutti i dipendenti di dichiarare qualsiasi interesse economico o altri interessi personali che potrebbero avere, direttamente o indirettamente, in qualsiasi progetto o transazione, o nei confronti di parti terze che abbiano rapporti commerciali, finanziari o di controllo con la vostra azienda
  - Assicurarsi, per quanto possibile, che i dipendenti che abbiano conflitti d'interesse potenzialmente rilevanti non siano coinvolti in tali progetti o operazioni
  - Se non è possibile escludere i dipendenti da tali progetti o operazioni, assicurarsi che i loro ruoli siano completamente trasparenti e che non ottengono guadagni ingiustificati
  - Assicurarsi che le operazioni e i progetti siano trasparenti e pianificati ed eseguiti secondo chiari, ed oggettivi standard e procedure. Per esempio se la vostra azienda finanzia un progetto di ricerca e sviluppo per una università, assicurarsi che i criteri di finanziamento siano chiari e obiettivi
  - Quando possibile, assicurarsi che ci sia più di una persona che prenda le decisioni chiave. Per esempio un comitato o più persone devono essere d'accordo sulla scelta di un partner fornitore o commerciale o su un investimento (R&S o altre decisioni di finanziamento)
- Avere una chiara politica che affronti le questioni dei regali, degli intrattenimenti e dell'ospitalità:
  - Bilanciare l'esigenza di un uso, anche ragionevole, dei doni e dell'ospitalità legati al business, con il rischio che questi siano percepiti come tangenti. Per esempio tenere in conto delle tradizioni e delle leggi locali
  - Fornire linee guida che illustrino chiaramente cosa sia legato al business e quali tipi di doni e ospitalità siano consentiti, per esempio le spese di viaggio, i ristoranti, gli intrattenimenti e l'alloggio
  - Assicurarsi che le linee guida stabiliscano soglie di costo consentite o forniscano chiari esempi dei livelli di costo ammessi
  - Assicurarsi che i dipendenti possano ottenere indicazioni rapidamente quando devono predisporre regali o pratiche di ospitalità
- Avere una politica chiara sui contributi politici o di beneficenza e le sponsorizzazioni
  - Descrivere chiaramente quali tipi di contributi/sponsorizzazioni sono ammissibili ed a quali livelli, e identificare chiaramente i destinatari ammissibili
  - Bilanciare i benefici derivanti dai contributi e sponsorizzazioni legittimi, con il rischio che le donazioni siano percepite come tangenti, per esempio prendendo in considerazione i costumi e le leggi locali
  - Istituire un gruppo che implementi le politiche di attuazione del contributo/sponsorizzazioni, con procedure trasparenti e ben documentate

- Se i pagamenti vengono effettuati a sindacati o altri gruppi di dipendenti, assicurarsi che gli importi, le procedure e le date di pagamento, e tutte le persone interessate siano identificati, e assicurarsi che i pagamenti vengano effettuati direttamente sui conti bancari delle organizzazioni in questione
  - Avere una politica chiara e linee guida trasparenti su come ottenere il pagamento dei crediti insoluti, al fine di evitare richieste di tangenti
  - Si consiglia la pubblicizzazione dei materiali anti-corrruzione dell'azienda, per esempio politiche e linee guida, perché così facendo si invia un messaggio forte ai dipendenti, ai partner commerciali e ad altri parti interessate sulla posizione ferma di un'azienda contro la corruzione
- **Due diligence e gestione degli agenti e degli altri intermediari**
    - Effettuare la *due diligence* sugli agenti, consulenti e altri intermediari (tra cui i loro proprietari e gestori) coinvolti nei rapporti con enti pubblici o partner aziendali:
      - Identificare i campanelli di allarme, dal momento che questi soggetti sono spesso utilizzati per pagare tangenti a pubblici funzionari ed estorsori. I segnali di allarme possono essere per esempio rapporti della famiglia con pubblici ufficiali, uffici non registrati, il rifiuto di rivelare i proprietari<sup>4</sup>
      - Eliminare eventuali intermediari che non siano essenziali al progetto o alla transazione
      - Implementare l'approvazione della gestione del rischio e della compliance per i pagamenti agli intermediari
      - Verificare che il livello del corrispettivo proposto per l'intermediario sia commisurato con la natura e la portata dei servizi, e se i servizi siano legittimi; documentare il compenso
      - Includere nei contratti che il compenso debba essere pagato elettronicamente in un account aziendale in una banca situata nel paese dove opera l'intermediario. Mai pagare in contanti
    - Avere chiare le linee guida che regolano la selezione degli intermediari, per esempio chi ha l'autorità per assumere, i criteri per la selezione, l'uso di contratti standard, stante che la necessità di un intermediario debba essere giustificata
    - Assicurarsi che le autorizzazioni interne vengano rilasciate da funzionari aziendali adeguati (almeno una delle persone non deve avere incentivi personali alle vendite) prima di assumere un consulente o un agente e di effettuare qualsiasi pagamento
    - Stipulare accordi scritti con gli intermediari che includano la descrizione dei servizi forniti, gli impegni anticorruzione presi, il valore massimo della commissione, le clausole di interruzione e di conformità legale, tra cui il divieto di pagamenti a funzionari pubblici e il diritto di controllo dei conti degli intermediari
    - Assicurarsi, se necessario, che tutti i pagamenti fatti da intermediari siano approvati e/o co-firmati dalla società, e che dipendenti o rappresentanti della società (ad esempio avvocati)

---

<sup>4</sup> Per maggiori esempi, far riferimento a “Business against Corruption – Case Stories and Examples, Integrity Due Diligence”, UN Global Compact, 2006: [http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/7.7/case\\_stories/BAC\\_2B.4.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/7.7/case_stories/BAC_2B.4.pdf)

partecipino alle riunioni tra gli agenti e i funzionari pubblici

- Nelle grandi aziende, stabilire e rivedere ogni anno le liste degli intermediari autorizzati

- **Implementazione di controlli aggiuntivi**

*Procedure*

- Prima di iniziare le operazioni in un paese, assicurarsi che l'azienda abbia sufficiente conoscenza delle norme e delle procedure che riguardano:

- I requisiti legali per ottenere i necessari permessi e autorizzazioni
- I processi per l'ottenimento di permessi e licenze necessari per condurre gli affari in un paese, nei seguenti ambiti:
  - ◊ Salute, e sicurezza del luogo di lavoro e dei prodotti
  - ◊ Ambiente
  - ◊ Permessi di lavoro
  - ◊ Passaporti, immigrazione, controlli alle frontiere
  - ◊ Dazi doganali, procedure e regole di pagamento, come le regole ufficiali sul sovrapprezzo per servizi accelerati
  - ◊ Time-frame per richieste di pagamento in corso
- Le normative fiscali, comprese le procedure per il pagamento delle imposte su conti delle agenzie ufficiali
- Collegamento ad utilities e infrastrutture, per esempio la rete elettrica e le telecomunicazioni reti, l'acqua, le strade, i porti, compresi i tempi di attesa

- Prima della negoziazione di contratti che riguardino enti pubblici o l'avvio di attività, ottenere consulenza professionale su:

- Leggi rilevanti sull'argomento
- Norme e procedure contabili

- Programmare ritardi di progetto causati dal rifiuto a pagare tangenti

- Accertarsi che la vostra azienda sia conforme a tutti i regolamenti ed i requisiti ufficiali per le operazioni in un paese

- Identificare alcuni funzionari pubblici chiave competenti, e far loro conoscere la vostra azienda e la sua politica ed i programmi contro la corruzione

- Mettere in discussione le richieste illegittime da parte di funzionari pubblici dopo aver chiesto una consulenza professionale, ed in particolare:

- Partecipare a negoziati e altri incontri solo se accompagnati da consiglieri professionisti
- Ricorrere al tribunale se necessario

- Controllare i pagamenti più a rischio:

- I conti bancari con istituti finanziari al di fuori del luogo di progetto, paradisi fiscali o paesi che hanno il segreto bancario
- Richiedere un certificato che confermi gli estremi identificativi del proprietario del conto corrente bancario a cui accreditare il pagamento

- Accertarsi che i contratti stabiliscano con chiarezza le regole e le procedure per le modifiche

contrattuali, tra cui chi paga i costi sostenuti da una delle parti in seguito alla richiesta di modifica della controparte, chi deve approvare, il periodo di preavviso, i criteri per l'accordo

- Implementare clausole contrattuali e procedure per garantire il pagamento delle fatture attraverso:

- Lettere di credito
- Incentivi per pagamento anticipato e sanzioni per ritardi nei pagamenti

- Coinvolgere e fornire prove per richieste di tangenti a:

- I superiori responsabili della gestione, internamente alla vostra azienda
- Pubblici ufficiali competenti perché tengano sotto controllo coloro che hanno richiesto le tangenti e si rivolgano ai piani più alti del governo
- L'ambasciata del paese in cui la vostra società ha sede
- Altri stakeholders, tra cui altre aziende, organizzazioni non-governative (ONG) o i media, a seconda dei casi. In particolare, contattare le aziende che sono coinvolte in attività di lotta alla corruzione, per esempio attraverso le Camere di Commercio Internazionali (ICC), l'UN Global Compact Network, i capitoli locali di Transparency International

- Utilizzare la tecnologia anti-corruzione per aumentare l'efficacia del monitoraggio

· Utilizzare tecniche computerizzate per identificare le transazioni ad alto rischio

- **Sostegno, di concerto con le autorità, all'introduzione della trasparenza nelle gare d'appalto**

- Costruire un dialogo con le agenzie per migliorare le procedure, in particolare:

- Incoraggiare l'adozione di linee guida per buone pratiche di appalto (Banca Mondiale / OCSE)
- Rendere il processo di acquisto trasparente, attraverso per esempio la pubblicazione dei termini di riferimento
- Lavorare con le altri stakeholders (ad esempio organizzazioni della società civile) per spingere le agenzie degli appalti ad adottare le pratiche migliori
- Favorire l'elaborazione dei Patti di Integrità (uno strumento sviluppato da TI per combattere la corruzione negli appalti pubblici<sup>5</sup>) o un tipo di accordo simile, tra le autorità pubbliche locali e i vari competitori nelle gare di appalto, in modo che tutti i funzionari e le società offerenti partecipanti si impegnino a non richiedere, offrire, dare o accettare tangenti o altri benefici indebiti
- Assicurarsi che ci sia un accordo con l'agenzia degli appalti per la nomina di una parte terza indipendente (assenza di conflitto di interessi) per supervisionare l'intero processo di gara. Per esempio una persona, una società o ONG competenti, o un'organizzazione internazionale come la Banca Mondiale
- Richiedere una fase di pre-qualificazione per escludere i concorrenti privi di requisiti tecnici e finanziari (sia nella propria organizzazione che nelle società contraenti)

---

<sup>5</sup> Vedi [http://www.transparency.org/global\\_priorities/public\\_contracting/integrity\\_pacts](http://www.transparency.org/global_priorities/public_contracting/integrity_pacts)

- Proporre che tutti gli offerenti debbano, come requisito di prequalificazione, aver implementato politiche anti-corruzione e programmi correlati
  - Concordare con l'agenzia di appalto che nessun intermediario possa essere aggiunto al processo dopo la presentazione dell'offerta
- **Precauzioni aggiuntive nei processi di gara che coinvolgono competitori statali**
    - Includere una valutazione del rischio di corruzione come procedura standard al momento della selezione delle opportunità di proposta
    - Valutare i rischi di corruzione a livello di progetto prima di impegnarsi nel processo di offerta
    - Nel caso di offerta per contratti di grandi dimensioni, favorire progetti che sono finanziati da istituzioni finanziarie multilaterali (per esempio Banca Mondiale) e che hanno una chiara politica anticorruzione
    - Standardizzare l'esame delle offerte da parte dei soggetti esterni al team del progetto, tra cui personale operativo di alto livello, specialisti della gestione del rischio e della finanza
    - Ottimizzare le opportunità per il rilevamento dei casi di tangenti impiegando procedure di controllo aggiuntivo
    - Separare le attività relative all'erogazione dell'offerta dai processi di approvazione dell'offerta stessa
    - Accertarsi che il processo di approvazione della gara non rientri sotto la sola responsabilità del team di vendita coinvolto nell'offerta, se la dimensione della vostra organizzazione lo consente
    - Eseguire una revisione formale ed un processo di approvazione del fornitore
    - Utilizzare gare di offerta aperte per attività di subappalto quando e dove possibile
    - Eseguire analisi di mercato regolare delle spese per paese riguardanti:
      - Gli agenti/consulenti utilizzati nel processo di offerta
      - I conti bancari con istituti finanziari al di fuori del luogo di progetto, paradisi fiscali o paesi che hanno il segreto bancario
    - Richiedere un certificato che confermi gli estremi identificativi del proprietario del conto corrente bancario a cui accreditare il pagamento
    - Prima dell'inizio del progetto, formare il personale coinvolto nel processo di appalto sulle politiche anti-corruzione, e discuterle
    - Implementare una funzione di controllo periodica, indipendente ed interna che fornisca ad un dirigente:
      - Informazioni su pagamenti ad alto rischio ad agenti/consulenti o ad istituzioni finanziarie al di fuori della sede de progetto
      - Un esame regolare, tempestivo e dettagliato della documentazione del processo di offerta
    - Acquisire informazioni rilevanti sulle pratiche commerciali nel paese da grandi imprese, ambasciate, agenzie di credito all'esportazione, banche o associazioni di categoria
    - Consultare il profilo del paese su strumenti online come [www.business-contro-corruption.com](http://www.business-contro-corruption.com)
    - Valutare i livelli di applicazione delle politiche e le leggi anticorruzione esistenti
    - Valutare lo standard di vita dei membri dell'organismo che definisce i termini di riferimento o

l'agenzia degli appalti

- **Supporto ad azioni collettive per il miglioramento dell'integrità nel business**

- Incoraggiare associazioni professionali e commerciali locali e ONG ad impegnarsi con il governo per l'emanazione di leggi e norme per rendere i progetti e le transazioni trasparenti
- Cercate l'appoggio delle istituzioni finanziarie internazionali per migliorare la qualità e la prevedibilità degli appalti pubblici

- **Precauzioni legali e finanziarie**

- Stabilire nei contratti che le controversie contrattuali siano sottoposte ad arbitrato internazionale in campo neutro
- Prevedere per contratto che le controversie siano sottoposte alla giurisdizione del Centro per la Risoluzione delle Controversie Internazionali se il paese ospitante e il paese dell'investitore sono parti della Convenzione ICSID
- Chiedere garanzie all'Agenzia per la Garanzia degli Investimenti Internazionali (MIGA), se il paese ospitante ed il paese dell'investitore sono membri MIGA, o chiedere garanzia ad una organizzazione nazionale simile nel paese dell'investitore

2) Risposta ad una richiesta di corruzione:

***COME DOVREBBE REAGIRE L'IMPRESA UNA VOLTA CHE LA RICHIESTA E' STATA AVANZATA?***

- **Risposta negativa immediata**

- Prendersi il tempo per pensare alla situazione, non agire da soli, e rispettare il proprio mandato
- Rispondere che la richiesta di pagamento (diretta o indiretta) deve essere fatta per iscritto e deve essere comunicata al dipartimento di gestione
- Rifiutare il pagamento sulla base del fatto che ogni richiesta viola i principi di business della vostra azienda e potrebbe violare le leggi vigenti nel paese ospitante e nel proprio paese, come quelle riguardanti la contabilità, l'anti corruzione, il riciclaggio di denaro, e potrebbe portare al licenziamento e ad accuse penali non solo verso i dipendenti interessati, ma anche verso la parte che ha avanzato la richiesta

- **Riportare internamente l'accaduto agli organi preposti**

- Segnalare immediatamente l'accaduto alla direzione o all'ufficio che si occupa di questioni che coinvolgono il codice di condotta (per esempio l'ufficio della compliance), e definire una strategia adeguata (per esempio cambiando il gruppo che si occupa della trattativa)
- Fare un report dell'incidente e fare una valutazione interna per definire le azioni correttive

- **Promuovere un'investigazione**

- Fare un'investigazione sull'accordo e sull'intermediario, ed anche sugli accordi passati con le stesse controparti (clienti, autorità, ecc.) e/o con intermediari nello stesso paese o altri paesi

- Coinvolgere specialisti della gestione giuridica, operativa e del rischio
  - Conservare i risultati delle indagini sia per eventuali implicazioni legali sia per le valutazioni del rischio futuro
- **Discussione con persone competenti**
    - Recarsi nuovamente dalla persona che ha avanzato la richiesta o dal suo superiore con almeno un testimone (un rappresentante di gestione, della consulenza o della banca) con la seguente posizione:
      - Riaffermare la vostra volontà di fare affari, di eseguire il progetto o la transazione, di portare avanti l'attività e ignorare la richiesta
      - Nel caso in cui la richiesta sia reiterata:
        - ◊ In primo luogo, informare la persona che la richiesta non è accettabile
        - ◊ Minacciare poi di non continuare la partecipazione e di comunicare pubblicamente le ragioni per tale decisione
        - ◊ Interrompere la partecipazione
    - Riportare l'accaduto (direttamente o in forma anonima) al livello competente dell'organizzazione rappresentata dalla persona che richiede la tangente ed in particolare:
      - Valutare se la domanda è parte di una corruzione sistemica o semplicemente l'azione di un dipendente disonesto
        - ◊ Nel primo caso, riportare l'accaduto all'organizzazione (direttamente o in forma anonima) e ai superiori
        - ◊ Nel secondo caso, riportare l'accaduto ai superiori
    - Spiegare alle persone che hanno avanzato la richiesta che l'accordo proposto potrebbe esporre tutte le parti (singoli e società) ad un rischio di azione penale non solo nel paese in cui il pagamento si verifica, ma anche nei paesi OCSE secondo i regolamenti sulla corruzione o il riciclaggio di denaro
    - Convocare riunioni tra tutte le parti e discutere potenziali ostacoli ad accordi di successo come le richieste di tangenti, senza rivelare troppi dettagli. Questo dovrebbe servire da deterrente per il colpevole
  - **Se il sospetto è comprovato da prove, renderle pubbliche a diversi attori:**
    - Il Governo – rivolgersi a diverse agenzie governative per segnalare organizzazioni corrotte
    - Ambasciata o consolato del vostro paese per cercare una guida ed un supporto
    - Istituti di finanziamento, nel caso sia proposto un finanziamento o una copertura del credito all'esportazione
    - I concorrenti, se sono soggetti ad una regolamentazione simile a quella della vostra azienda
    - Associazioni di categoria del settore nel paese ospitante, in modo da riportare l'accaduto, senza fare nomi e in forma collettiva, alle autorità competenti
    - Iniziative nel settore:
      - Sfruttare le iniziative del settore per comunicare le richieste di corruzione

- Esporre gli estorsori più noti
- I regolatori:
  - Nei settori regolamentati, avvertire le autorità di regolamentazione riguardo alle richieste di corruzione avanzate dai funzionari di una società statale
  - Media/ONG, in modo da sollecitare un controllo pubblico ai processi di gara
- **Ritiro dal progetto**
  - Ritirarsi dal progetto o dalla transazione commerciale e comunicare le ragioni del ritiro al pubblico, alle organizzazioni internazionali e/o ad alcuni funzionari selezionati all'interno del paese che organizza la gara

## Produzione congiunta di:

### International Chamber of Commerce (ICC)

ICC si relaziona con le autorità che rappresentano tutte le imprese di tutti i settori nel mondo. Nel 2005 ha pubblicato una versione rivista delle sue Regole e Raccomandazioni per combattere l'Estorsione e la Corruzione, pubblicato nel 1977. La Commissione sulla Responsabilità d'Impresa e l'Anti-corruzione dell'ICC raccoglie esperti provenienti da un ampio gruppo di settori privati e di diverse nazioni.

ICC diffonde nella società messaggi sul business, promuove l'autoregolazione da parte delle imprese nel controllo dell'estorsione e della corruzione, e fornisce gli input del business all'interno delle iniziative internazionali per combattere la corruzione.

Per maggiori informazioni, visita:

[www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org)

o contatta [viviane.schiavi@iccwbo.org](mailto:viviane.schiavi@iccwbo.org).

### Transparency International (TI)

Transparency International (TI) è l'organizzazione internazionale leader nella lotta alla corruzione. Attraverso i suoi oltre 90 capitoli ed il segretariato internazionale a Berlino, TI diffonde la consapevolezza sui danni causati dalla corruzione e lavora con partners nel governo, nel settore privato e nella società civile per sviluppare ed implementare misure efficaci per affrontarla. Nel 2002 ha lavorato con un gruppo direttivo internazionale variegato di imprese, associazioni di categoria, accademici, rappresentanti dei sindacati e società civile per la pubblicazione di un codice di anticorruzione intitolato Business Principles for Countering Bribery. Questo Codice costituisce le basi dei Principi PACI, sviluppati dal World Economic Forum. Da allora, le intuizioni emerse in occasione dei workshop in tutto il mondo hanno portato allo sviluppo di un pacchetto di strumenti per sostenere le imprese nella formulazione e implementazione di politiche anticorruzione, nel monitoraggio della loro efficacia e nella pubblicazione dei risultati.

Per maggiori informazioni:

[www.transparency.org](http://www.transparency.org)

[businessprinciples@transparency.org](mailto:businessprinciples@transparency.org).

### United Nations Global Compact (GC)

Nel 2004, è stato aggiunto un decimo principio al United Nations Global Compact, un'iniziativa multilaterale che ha affermato la corresponsabilità del settore privato nella lotta alla corruzione. Il principio afferma che: *"Le imprese dovrebbero lottare contro la corruzione in tutte le sue forme, inclusa l'estorsione e l'uso di tangenti"*.

L'adozione del decimo principio impegna i quasi 8000 partecipanti al Global Compact non solo ad evitare tangenti, estorsioni e altre forme di corruzione, ma anche a sviluppare politiche e programmi concreti per affrontare la corruzione. Il Global Compact è un'iniziativa volontaria che prevede un obbligo per le imprese partecipanti di pubblicare, su base annuale, gli sforzi fatti nelle aree di interesse.

Per maggiori informazioni, visita:

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

o contatta [makinwa@un.org](mailto:makinwa@un.org).

### World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (PACI)

PACI è una piattaforma attraverso la quale le aziende si impegnano a sviluppare, implementare e monitorare i loro programmi anti-corruzione attraverso incontri e l'offerta di strumenti al supporto del settore privato. Guidata dal settore privato, l'iniziativa aiuta a rafforzare gli sforzi dell'industria del combattere la corruzione e adattare il quadro delle regole. Il PACI fu inaugurato dai CEOs delle aziende del World Economic Forum a Davos nel 2004. Da allora sono stati elaborati i PACI Principles e l'iniziativa ha acquisito un carattere multisettoriale e multinazionale. Hanno aderito ai Principi i CEOs di più di 150 società, che costituiscono un fatturato di più di 800 miliardi di \$. Per maggiori informazioni, visita [www.weforum.org/paci](http://www.weforum.org/paci)

o contatta [paci@weforum.org](mailto:paci@weforum.org).

## I DIECI PRINCIPI DEL GLOBAL COMPACT

### Diritti Umani

- Principio I** Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza; e di
- Principio II** assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti

### Lavoro

- Principio III** Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva;
- Principio IV** l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio;
- Principio V** l'effettiva eliminazione del lavoro minorile;
- Principio VI** l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e

### Ambiente

- Principio VII** Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali; di
- Principio VIII** intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale;
- Principio IX** e di incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.

### Lotta alla corruzione

- Principio X** Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.