

Relazione Finale
del Comitato Flick
al Consiglio di Amministrazione
di Finmeccanica Società per azioni
31 marzo 2014

RELAZIONE DEL “COMITATO FLICK”

INDICE

SEZIONE I – IL COMITATO	4
1. Il mandato ricevuto dal Consiglio di Amministrazione	
2. L'attività svolta dal Comitato	
SEZIONE II – IL SISTEMA DI <i>GOVERNANCE</i> DEL GRUPPO FINMECCANICA: STRUTTURA E MODIFICHE INTERVENUTE	8
1. Il Gruppo Finmeccanica in generale	
2. L'espansione del Gruppo Finmeccanica	
3. I cambiamenti nel <i>Management</i> e l'evoluzione della <i>governance</i>	
3.1. <i>Cronistoria</i>	
3.2. <i>Considerazioni del Comitato</i>	
3.3. <i>Le vicende giudiziarie</i>	
3.4. <i>Il danno reputazionale</i>	
4. Le modifiche del sistema di <i>governance</i> e di controllo interno	
4.1. <i>Modifiche del sistema di <i>governance</i> a partire dal 2011</i>	
4.2. <i>Iniziative di <i>governance</i> del Gruppo Finmeccanica dal 13 febbraio 2013</i>	
5. Strumenti operativi di controllo	
5.1. <i>L'unità organizzativa “Compliance”</i>	
5.2. <i>L'unità organizzativa “Group Internal Audit”</i>	
5.3. <i>L'unità organizzativa “Security”</i>	
6. Note conclusive	
SEZIONE III - SINTESI DELLE <i>BEST PRACTICE</i> INTERNAZIONALI DI PREVENZIONE, <i>COMPLIANCE</i> E MONITORAGGIO DEL RISCHIO DI CORRUZIONE DA PARTE DI IMPRESE OPERANTI NEL CONTESTO INTERNAZIONALE	47
1. Introduzione. L'evoluzione delle normative nazionali, dell'azione internazionale anti-corrruzione e delle <i>Best Practice</i> al settore privato.	
2. Gli strumenti riguardanti la <i>compliance</i> anti-corrruzione elaborati nell'ambito di legislazioni nazionali: USA e UK.	
2.1. <i>Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act by the Criminal Division of the U.S. Department of Justice and the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission (2012).</i>	

2.2. (UK) *Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing*

3. Gli strumenti internazionali di *soft law* contenenti *best practice* in materia di prevenzione, *compliance* e monitoraggio aziendale anti-corrruzione.

3.1. *Documenti di organizzazioni internazionali*

3.2 *Le linee guida promosse da NGO, associazioni internazionali di imprese e associazioni di categoria di rilievo per il settore in esame*

4. Sintesi delle *best practice* esposte nei principali strumenti internazionali.

4.1. *Risk-assessment*

4.2. *Impegno dei vertici aziendali ('tone from the top') e supporto costante al programma di prevenzione e controllo del 'rischio corruzione'.*

4.3. *Organizzazione e supervisione del modello di compliance.*

4.4. *Contributi, doni, spese promozionali: distinzione tra condotte permesse e prassi vietate (la c.d. 'area grigia'). Definizione di chiare, visibili e accessibili policy che vietino la corruzione.*

4.5. *Estensione dei modelli di compliance anti-corrruzione ai 'business partner'. Ruolo degli intermediari*

4.6. *Fase della concreta attuazione (implementation) in genere e suoi elementi fondanti*

4.7. *Comunicazione e Formazione (Training)*

4.8. *Controlli interni e tenuta della contabilità*

4.9. *Promozione e incentivazione di comportamenti rispondenti al modello di compliance anti-corrruzione e agli standard d'integrità.*

4.10. *Supporto del personale nell'attuazione del codice (helpline) ed eventuali segnalazioni delle violazioni (whistle-blowing)*

4.11. *Seguito e sanzioni per violazioni*

4.12. *Controlli e test periodici sull'adeguatezza del modello di prevenzione e compliance*

5. Osservazioni conclusive.

SEZIONE IV - LE RACCOMANDAZIONI.....79

1. Codice per l'integrità e anticorruzione del Gruppo
2. Comitato per l'integrità e anticorruzione del Gruppo
3. Attività di *audit* e flussi informativi
4. Valorizzazione e gestione delle segnalazioni, anche anonime
5. Sistema formativo
6. Impegno pubblico anticorruzione e sostegno alle iniziative in materia

7. Rafforzamento del sistema di *Compliance*

ALLEGATI

- I. Rischi, organizzazione interna e flussi informativi
- II. Le più recenti *best practice* internazionali di prevenzione, *compliance* e monitoraggio del rischio di corruzione da parte di imprese operanti nel contesto internazionale
- III. UNDOC *anticorruption check lists*

N.B.

Gli allegati, di natura tecnica, sono disponibili presso Finmeccanica Società per azioni.

SEZIONE I - IL COMITATO

1. Il mandato ricevuto dal Consiglio di Amministrazione.

La presente Relazione è stata redatta dal Comitato Flick (il Comitato)¹, organismo terzo indipendente, nominato dal Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica Società per azioni² (di seguito anche “la Società” o “Finmeccanica” o “Capogruppo”) con il compito di:

- ✓ «identificare i criteri comportamentali ai quali un gruppo di dimensione e di presenza mondiale che opera nel settore dell’Aerospazio e Difesa deve attenersi, al fine di conformarsi a nuove e più elevate *best practice* per l’attuazione dei principi etici elaborati e per la loro applicazione in ambito industriale»;
- ✓ «formulare le necessarie “Raccomandazioni” per il loro raggiungimento».

In particolare, le Raccomandazioni del Comitato hanno lo scopo di:

- ✓ «individuare misure e azioni in grado di ulteriormente elevare i principi e gli standard etici ai quali uniformarsi nella conduzione del *business* (avuto riguardo alla tipologia dei mercati di riferimento ed alla dimensione internazionale del gruppo e tenuto conto del profilo industriale e tecnologico delle attività esercitate), contribuendo alla ridefinizione delle *best practice* del settore»;
- ✓ «individuare gli ulteriori provvedimenti volti a garantire che tali nuovi principi e standard etici siano concretamente attuati con il massimo di effettività possibile».

Nella descrizione dell’incarico si precisa, infine, che la Società affiderà ad un terzo indipendente, al termine del periodo di tempo individuato per l’implementazione delle Raccomandazioni, l’incarico di verificarne l’adeguata e corretta applicazione nel Gruppo Finmeccanica (di seguito anche “Gruppo”) ovvero di valutare le motivazioni eventualmente espresse dalla Società per non dare corso al recepimento di talune di esse.

¹Il Comitato è composto da: GIOVANNI MARIA FLICK, Presidente Emerito della Corte Costituzionale e Ministro della Giustizia dal 1996 al 1998; il Prof. Flick riveste anche la carica di Presidente del Comitato; ALBERTO ALESSANDRI, Professore Ordinario di Diritto penale presso l’Università Bocconi; VITTORIO MINCATO, Amministratore Delegato di ENI S.p.A. dal 1998 al 2005, Presidente di Poste Italiane S.p.A. dal 2005 al 2008, Presidente di Assonime dal 2005 al 2009, ex Consigliere di Amministrazione FIAT e Parmalat, nonché membro del Comitato di Controllo Interno FIAT dal 2005 al 2012; GIORGIO SACERDOTI, Professore Ordinario di Diritto Internazionale presso l’Università Bocconi e Vice Presidente, dal 1995 al 2001, del Comitato OCSE per la lotta alla corruzione internazionale; ANGELO TANTAZZI, Presidente di Borsa Italiana S.p.A. dal 2000 al 2011 e Vice Presidente di London Stock Exchange Group plc dal 2007 al 2010.

² Consiglio di Amministrazione del 15 aprile 2013.

2. L'attività svolta dal Comitato

Dall'affidamento dell'incarico, il Comitato si è riunito quindici volte³; alle riunioni hanno talora partecipato, oltre al Prof. Sergio Maria Carbone, il Dr. Giuseppe Bargiacchi e il Dr. Mario Orlando (rispettivamente *Legal advisor* di Finmeccanica, Responsabile *Group Internal Audit* e *Group General Counsel* della Società), per il necessario raccordo con le strutture operative e gli organi della Società.

In particolare, durante il corso delle riunioni i citati referenti hanno coadiuvato i lavori del Comitato fornendo, di volta in volta, le informazioni richieste in materia, *inter alia*, di articolazione, natura e contenuti dei principi etici del Gruppo, di coerenza del sistema normativo interno con i principi vigenti e *compliance* alle normative nazionali ed internazionali di riferimento.

Il Comitato ha avviato la propria attività di analisi, considerando in primo luogo la situazione normativa (in senso lato) esistente nel Gruppo Finmeccanica ed il confronto della medesima con il *benchmark* internazionale delle aziende operanti a livello globale nel settore aerospazio e difesa.

Il punto di partenza è stato offerto dal rapporto del *Woolf Committee*⁴, reso rispetto ad una situazione affine (gruppo globale operante nel settore della difesa, con reputazione compromessa da episodi di corruzione, anche solo presunta, nel passato), e dall'analisi svolta dal medesimo *Committee* sull'etica degli affari in una società globale:

- ✓ tanto in termini generali, che con specifico riferimento alle peculiarità del settore difesa;
- ✓ formulando delle raccomandazioni specifiche, da accogliere per una gestione efficace del rischio etico e reputazionale.

In tale contesto, le valutazioni del Comitato hanno tenuto conto:

- ✓ delle peculiarità della situazione italiana e del Gruppo Finmeccanica,

³ 22 maggio, 6 giugno, 10 luglio, 24 luglio, 8 agosto, 11 settembre, 25 settembre, 16 ottobre, 13 novembre e 12 dicembre 2013, 9 gennaio, 17 gennaio, 4 febbraio, 15 febbraio e 6 marzo 2014.

⁴ Woolf Committee, *Business ethics, global companies and the defence industry. Ethical business conduct BAE Systems plc - the way forward*, 2008.

- ✓ dei riflessi reputazionali e dei danni di immagine conseguenti alle vicende giudiziarie intervenute,
- ✓ del modello di *governance* societaria e delle variazioni intervenute nella medesima nel corso del tempo (cfr. Allegato I), anche con il conforto e i chiarimenti ottenuti negli incontri di approfondimento effettuati con i Vertici Aziendali del Gruppo Finmeccanica.

L'attività del Comitato, in estrema sintesi, ha considerato:

- ✓ la struttura di *governance* del Gruppo Finmeccanica;
- ✓ i rapporti con le controparti, nazionali e straniere;
- ✓ il sistema normativo di riferimento ad oggi (quale risulta da leggi, regolamenti, Direttive interne al Gruppo, Carta dei Valori e Codice Etico), anche in rapporto con le normative nazionali e dei Paesi nei quali il Gruppo opera;
- ✓ i ruoli e le responsabilità, nei diversi livelli organizzativi, per la gestione del rischio etico e reputazionale;
- ✓ le aree/operazioni aziendali più esposte al rischio etico e reputazionale, in considerazione delle attività, dei territori e degli strumenti operativi (consulenze, intermediazioni, *offset*, *M&A*);
- ✓ il rapporto fra trasparenza e apertura (fondamentali per la gestione del rischio etico e reputazionale) e riservatezza (strettamente connessa alla natura delle transazioni del Gruppo);
- ✓ le linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (di *compliance*, strategici, operativi e finanziari), con specifico riferimento al rischio etico e reputazionale;
- ✓ i flussi informativi all'interno della Società e tra questa e le Controllate, con riguardo alla gestione del rischio etico e reputazionale;
- ✓ il rapporto fra il rischio etico e reputazionale e gli altri rischi aziendali, con particolare riferimento alla necessità/opportunità di porli tutti sullo stesso piano, nella cultura aziendale e nella predisposizione degli strumenti di controllo e gestione;
- ✓ il ruolo del controllo interno nell'ambito dell'attuazione dei controlli posti a presidio del rischio etico e reputazionale.

Gli elementi suddetti sono stati valutati dal Comitato sulla base delle informazioni acquisite, delle risultanze delle audizioni effettuate e della copiosa documentazione ottenuta .

Il Comitato non ha svolto, né era nei propri compiti, un'attività di verifica del grado di effettiva applicazione del sistema normativo interno del Gruppo; conformemente al mandato ricevuto, ha individuato e suggerito, sulla base del *best practice*, eventuali integrazioni o implementazioni, in grado di ulteriormente consolidare l'attuazione dei principi etici adottati dal Gruppo.

Il Comitato, al fine acquisire un quadro quanto più completo del Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi e sulla *governance*, ha effettuato una serie di audizioni delle persone che ricoprono i ruoli più rilevanti nel Gruppo. In particolare, il Comitato ha proceduto anche all'audizione di Amministratori, membri dei Collegi Sindacali e degli Organismi di Vigilanza ex D.lgs. 231/01, Responsabili *Internal Audit* e Responsabili della *Compliance* sia di Finmeccanica che delle principali Controllate. Il Comitato, e personalmente il Presidente, ha anche effettuato incontri di approfondimento con il Presidente della Società dr. Giovanni De Gennaro e l'Amministratore Delegato e Direttore Generale della medesima dr. Alessandro Pansa.

Il Comitato ringrazia tutti i partecipanti alle audizioni per la disponibilità e la collaborazione fornite durante gli incontri.

Il Comitato esprime altresì particolare gratitudine ed apprezzamento:

- al prof. Leonardo Borlini e all'avv. Massimiliano Dova che, su indicazione del prof. Giorgio Sacerdoti e del prof. Alberto Alessandri, lo hanno validamente coadiuvato;
- alla Dr.ssa Anita Moreschini di Finmeccanica, per la fattiva e piena collaborazione prestata.

SEZIONE II - IL SISTEMA DI *GOVERNANCE* DEL GRUPPO FINMECCANICA: STRUTTURA E MODIFICHE INTERVENUTE

SOMMARIO: 1. Il Gruppo Finmeccanica in generale; 2. L'espansione del Gruppo Finmeccanica; 3. I cambiamenti nel *Management* e l'evoluzione della *governance*; 3.1. *Cronistoria*; 3.2. *Considerazioni del Comitato*; 3.3. *Le vicende giudiziarie*; 3.4. *Il danno reputazionale*; 4. Le modifiche del sistema di *governance* e di controllo interno; 4.1. *Modifiche del sistema di governance a partire dal 2011*; 4.2. *Iniziative di governance del Gruppo Finmeccanica dal 13 febbraio 2013*; 5. Strumenti operativi di controllo; 5.1. *L'unità organizzativa "Compliance"*; 5.2. *L'unità organizzativa "Group Internal Audit"*; 5.3. *L'unità organizzativa "Security"*; 6. Note conclusive

Sulla base della documentazione acquisita nel corso dei lavori e delle audizioni effettuate, il Comitato qui di seguito dà conto delle caratteristiche più rilevanti della struttura del Gruppo Finmeccanica e della sua attività e della sua *governance*. Ci si sofferma in particolare sulla evoluzione e sulle iniziative assunte dal *Management* e volte a migliorare le procedure, regole di comportamento e controlli, specificatamente per quanto attiene le aree e attività "sensibili" e oggetto del mandato del Comitato.

1. Il Gruppo Finmeccanica in generale.

Il Gruppo Finmeccanica:

- a) è uno dei maggiori gruppi industriali italiani, leader dell'alta tecnologia e tra i primi dieci *player* mondiali nei settori dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza⁵;
- b) opera a livelli di eccellenza nei tre settori strategici Elicotteri, Elettronica per la Difesa e la Sicurezza e Aeronautica, di rilevanza tecnologica nazionale e a livello internazionale;
- c) ricopre un ruolo consolidato nei Settori dei Sistemi di Difesa e dello Spazio;
- d) è presente anche nel Settore dei Trasporti.

⁵ Fonte: "Aviation week 2012 Top Performing Companies report"

- e) progetta, sviluppa e realizza sistemi e prodotti destinati sia al comparto della difesa, sia a committenti pubblici e privati del comparto civile;
- f) non produce e non commercializza armi leggere (fucili, pistole e simili), né armi controverse (mine, mine anti-uomo, bombe a grappolo, armi batteriologiche, chimiche, nucleari);
- g) partecipa a numerosi programmi industriali e di sviluppo, tra i più importanti e innovativi del settore aerospaziale a livello mondiale, attraverso *joint venture* e *partnership* strategiche;
- h) investe oltre l'11% dei propri ricavi e impiega quasi un terzo dei propri dipendenti in attività di Ricerca e Sviluppo ed è la prima azienda nazionale per investimenti in tale ambito, e la terza a livello europeo e mondiale nel proprio settore⁶;
- i) considera mercati domestici, oltre all'Italia, dove lavora la maggior parte dei circa 67 mila dipendenti, altri tre Paesi (Regno Unito, Stati Uniti d'America e Polonia) ed è presente in tutto il mondo con oltre 400 tra sedi e siti produttivi;
- j) ha come mercati di sbocco della propria produzione il mercato italiano per il 18,1 %, e i mercati stranieri per l'81,9%.

Finmeccanica Società per azioni è:

- quotata in Borsa dal 1992 ed è partecipata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze nella misura del 30,204% del capitale⁷;
- è soggetta ai poteri speciali riservati allo Stato dalla normativa italiana, in conformità alla disciplina dell'Unione Europea.

Al riguardo il Comitato osserva che lo Stato italiano, sia quale azionista di controllo, che in relazione al ruolo “strategico” del Gruppo nell'economia nazionale ed in ragione dei settori “sensibili” in cui esso prevalentemente opera, esercita un ruolo

⁶ Fonte: “*The 2012 EU Industrial R&D Investment Scoreboard*”, pubblicazione della Commissione Europea

⁷ La partecipazione dello Stato è soggetta alla disciplina contenuta nel D.P.C.M. del 28 settembre 1999, per effetto della quale la quota dallo stesso posseduta non può scendere al di sotto della soglia minima del 30% del capitale sociale, misura confermata dall'art. 59 della Legge n. 133 del 6 agosto 2008.

*Principali partnership internazionali del Gruppo.

obiettivamente importante. Ciò non solo a livello legislativo ma anche per sostenerne la presenza nei mercati internazionali, considerato che gran parte dei clienti per i prodotti delle società del Gruppo sono Amministrazioni Statali ed Autorità Pubbliche di Stati esteri, segnatamente della difesa e della sicurezza. Il Comitato attira anche l'attenzione sulla responsabilità dello Stato in sede di nomina dei membri del Consiglio di Amministrazione di propria competenza e di designazione dei vertici⁸.

Il Gruppo Finmeccanica è costituito da circa 200 Società controllate direttamente o indirettamente da Finmeccanica, una delle quali, l'Ansaldo STS S.p.A. è quotata presso la Borsa valori di Milano. Dette società sono organizzativamente inquadrate nei seguenti settori operativi:

- ✓ Elicotteri – AgustaWestland;
- ✓ Aeronautica – Alenia Aeronautica;
- ✓ Elettronica per la difesa e sicurezza – Selex E.S., DRS Technologies;
- ✓ Sistemi di difesa – Oto Melara, W.A.S.S., MBDA*;
- ✓ Spazio – Telespazio, Thales Alenia Space*;
- ✓ Trasporti – Ansaldo STS, AnsaldoBreda e Bredamenarinibus;
- ✓ Altre attività – Fata, Finmeccanica Global Service.

Il Gruppo Finmeccanica è leader nel Settore dell'Aerospazio, Difesa e Sicurezza ("A,D&S"), con competenze distintive anche nei settori dei Trasporti. E' fra i primi dieci gruppi mondiali nel settore "A, D&S" ed ha posizionamenti di assoluta eccellenza in alcuni mercati quali elicotteri (AgustaWestland è il terzo operatore per ricavi al mondo), sistemi missilistici (MBDA, terzo gruppo mondiale) ed elettronica per la difesa e sicurezza (secondo gruppo europeo).

2. L'espansione del Gruppo Finmeccanica

Nel corso degli anni duemila il Gruppo avvia la propria espansione sia in ambito domestico che internazionale. In particolare, cresce molto l'impegno sui mercati esteri e si da corso a importanti collaborazioni e *Joint-Ventures* con grandi *player* mondiali; nel 2004, ad esempio, Finmeccanica acquisisce l'intero pacchetto di AgustaWestland e negli anni successivi stringe importanti accordi con il Ministero della Difesa inglese, tanto che il Regno Unito diventerà un

⁸Cfr al riguardo il documento dell'OCSE: *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. Queste Linee guida adottate nel 2005 "as an internationally-agreed standard on how governments should exercise ownership of SOEs" sono incorso di revisione entro il 2014..

secondo mercato domestico. I numeri mostrano le dimensioni di questa crescita: dal 2000 al 2010 i ricavi passano da 6 a oltre 18 miliardi di euro, i dipendenti da 39 mila a 75 mila unità, gli utili aumentano del 60%.

La strategia di espansione ha il proprio momento di massima visibilità con l'acquisto, nell'ottobre 2008, di DRS Technologies, società americana leader nel Settore della Difesa: l'operazione è una delle più grandi realizzata da un gruppo europeo nel settore dell'industria della difesa statunitense.

Attualmente Finmeccanica ha una presenza consolidata in Italia, Regno Unito, Stati Uniti e Polonia. È cresciuta inoltre la vocazione internazionale del Gruppo: l'Italia nel 2003 assorbiva quasi il 37% delle vendite globali, mentre nel 2012 pesava per il 18%. Nello stesso periodo la quota del Nord America è passata dall'8% al 24% e quella delle aree emergenti dall'11% al 20%.

A partire dal 2008, il peggioramento della situazione economica mondiale ha mutato in maniera significativa lo scenario in cui il Gruppo si trova a operare; il riflesso sui dati di bilancio è consistente, tanto che si riducono sia i ricavi che gli utili.

La crisi finanziaria che inizia nel 2008, infatti, mette pressione sulle finanze pubbliche dei Paesi industrializzati; i piani di riduzione del deficit elaborati dai governi occidentali si fondano su rilevanti tagli alla spesa statale, dai quali non sono esenti gli investimenti in difesa. Il *budget* militare degli Stati Uniti, primo paese al mondo per le spese in questo settore, nel 2014 si posizionerà su livelli inferiori complessivamente del 15% rispetto a quelli del 2009. La minore dimensione dei mercati avanzati è però controbilanciata dall'aumento degli investimenti in difesa in alcuni paesi emergenti (BRIC e Paesi Arabi *in primis*). Su questi mercati, oggi i più dinamici, si concentrano gli sforzi commerciali di tutte le principali imprese del settore che, essendo occidentali, fronteggiano una domanda domestica in forte contrazione. Anche le aziende americane, prima molto orientate al mercato interno, hanno iniziato a esplorare le opportunità derivanti dalla domanda estera, fino a pochi anni fa intercettata dall'industria europea. Queste dinamiche hanno molto aumentato la concorrenza, ridotto i prezzi e i margini dei nuovi contratti, spinto le imprese a cercare nuove strutture organizzative in grado di aumentare l'efficienza e ridurre i costi. In più, nel giro di pochi anni, nuovi soggetti industriali "locali" diventeranno *competitor* degli attuali *player*, grazie alla grande disponibilità di capitali e al

trasferimento di conoscenza che avviene proprio grazie al *procurement* presso le aziende occidentali.

A fronte di questo mutato atteggiarsi della domanda, si è avviato nell'industria europea un processo di riconfigurazione del settore (esempio: tentativo di accordo fra EADS e BAE System) che ha un duplice obiettivo: *i)* quello di incrementare l'efficienza e la produttività e quindi rendere più competitive le imprese; *ii)* quello di aumentare l'influenza sui singoli governi in modo da contenere la pressione verso la riduzione della spesa pubblica.

Per raggiungere lo scopo molti *player* stanno rivedendo il proprio posizionamento e stanno riorganizzando il portafoglio di attività con l'obiettivo di concentrarsi sul *core business* per sfruttare al meglio i vantaggi competitivi e le economie di scala e di scopo.

In questo scenario, anche il Gruppo Finmeccanica si è mosso secondo le dinamiche prima delineate. Il Gruppo, prima della crisi, ha conosciuto una forte espansione sia per linee interne che esterne. A partire dal 2009 è iniziato un processo di razionalizzazione delle attività che ha condotto a ristrutturare, mediante dismissioni e aggregazioni, la presenza nei differenti mercati; gli obiettivi sono: *i)* di rafforzare gli investimenti nel *core business* ossia il settore aerospazio e difesa (che nel 2012 vale l'86% dei ricavi globali, mentre nel 2000 rappresentava il 69%) e *ii)* di valorizzare l'importante patrimonio tecnologico in nuovi mercati nel settore civile.

La volontà di dismettere le attività nel settore energia e trasporti nasce dalla necessità di concentrare le risorse sui settori e mercati in cui Finmeccanica può continuare a rivestire un ruolo di primo piano nel futuro prossimo e nei quali esiste una complementarità delle tecnologie sviluppate.

A puro scopo esemplificativo, può essere interessante osservare che il numero di società controllate, direttamente o indirettamente, e consolidate con il metodo integrale, è cresciuto da meno di 100 nel 2003 fino a 170 nel 2009, per poi scendere a 145 circa nel settembre 2013.

Questi numeri, ad avviso del Comitato, danno conto del cambio di rotta e di strategia che ha interessato il Gruppo: razionalizzazione e concentrazione delle attività, al fine di cogliere le possibili sinergie fra i differenti *business*, con una struttura dei controlli di indirizzo e supporto delle relative scelte aziendali, assistita da un modello di *governance* caratterizzato da un crescente sviluppo dell'attività di direzione e coordinamento da parte della Capogruppo in tutti i settori di

attività. Ad esempio, se la complementarietà delle tecnologie è un requisito essenziale per competere, in quanto permette di spalmare i costi di ricerca e sviluppo su un portafoglio più ampio di prodotti, appare evidente che la gestione e la promozione di tali investimenti richiede un'attività di coordinamento centrale che ha valenza strategica. E ancora, se la riduzione dei costi è prioritaria, l'impulso della Capogruppo, in tale direzione, può amplificare l'efficacia dei piani di sviluppo dei vari *business*.

Le nuove sfide e le trasformazioni dei mercati stanno quindi imponendo cambiamenti alla struttura del Gruppo e spingendo il ruolo della Società verso l'assunzione di una direzione più unitaria, integrata e coesa negli obiettivi strategici e operativi.

Per le ragioni appena tratteggiate, il Gruppo ha intrapreso un programma di cambiamento sia per rafforzare ulteriormente la *governance*, sia per perseguire maggiore efficienza e più elevati standard di comportamento, ispirati alle *best practice* internazionali nella gestione della propria attività.

Il Comitato sottolinea di aver tenuto presente, nel formulare le proprie raccomandazioni, che il Gruppo è presente in molti Paesi emergenti "non NATO" e "non OCSE"; ha essenzialmente come controparti Governi e soggetti pubblici, di cui parecchi caratterizzati da alto rischio di corruzione ed in un settore – quello della difesa e degli armamenti – considerato come poco trasparente. A ciò si aggiunge che il settore è caratterizzato dalla prassi dell'*offset* per cui ai fornitori vengono spesso richieste controprestazioni da parte dei clienti (*offset*), sia industriali-commerciali (*offset* diretto), che per motivi politico-sociali (*offset* indiretto). Tali operazioni possono accrescere il rischio di corruzione in determinati contesti e Paesi.

Il Comitato ritiene che la correttezza dei comportamenti e la competizione attraverso la qualità dei prodotti e del servizio sia particolarmente importante in questo contesto per un'azienda come il Gruppo.

Per l'attuale articolazione delle più importanti società del Gruppo si rinvia allo schema qui di seguito riportato.

SOCIETA' CONTROLLATE DIRETTE "FINMECCANICA"
(in ordine alfabetico)
31/1/2014

Denominazione	Settore Azienda	Azionista	Perc.le
AGUSTAWESTLAND S.P.A.	ELICOTTERI	FINMECCANICA	100 %
ALENIA AERMACCHI S.P.A.	AERONAUTICA	FINMECCANICA	100 %
ANSALDO STS S.P.A.	TRASPORTI	FINMECCANICA	40,066 %
SOCIETA' QUOTATA			
ANSALDO BREDA S.P.A.	TRASPORTI	FINMECCANICA	100 %
BREDAMENARINIBUS S.P.A.	DPA - PGEST	FINMECCANICA	100 %
FATA S.P.A.	CORP SEDE	FINMECCANICA	100 %
FINMECCANICA DO BRASIL LTDA	CORP SEDE	FINMECCANICA	99,9999 %
FINMECCANICA FINANCE S.A.	CORP SEDE	FINMECCANICA	100 %
FINMECCANICA GLOBAL SERVICES S.P.A.	DPA - PSERV	FINMECCANICA	100 %
FINMECCANICA NORTH AMERICA, INC.	CORP SEDE	FINMECCANICA	100 %
FINMECCANICA UK LTD	CORP SEDE	FINMECCANICA	100 %
MECCANICA HOLDINGS USA, INC.	ELETTR.DIFESA	FINMECCANICA	100 %
OTO MELARA S.P.A.	SISTEMI DIFESA	FINMECCANICA	100 %
SELEX ES S.P.A.	ELETTR.DIFESA	FINMECCANICA	100 %
SO.GE.PA. - SOCIETA' GENERALE DI PARTECIPAZIONI S.P.A.	DPA - PGEST	FINMECCANICA	100 %
TELESPAZIO S.P.A.	SPAZIO	FINMECCANICA	67 %
WHITEHEAD SISTEMI SUBACQUEI S.P.A.	SISTEMI DIFESA	FINMECCANICA	100 %

3. I cambiamenti nel *Management* e l'evoluzione della *governance*.

3.1 Cronistoria

L'evoluzione del sistema di *governance* del Gruppo è legata anche ai mutamenti dei Vertici della Società e quindi del Gruppo, intervenuti negli ultimi tre anni, anche a seguito di eventi giudiziari che hanno inciso negativamente sulla reputazione del Gruppo.

(a) L'Ing. Pier Francesco Guarguaglini, Presidente ed Amministratore Delegato dal 24 aprile 2002 è cessato dalla carica di amministratore delegato il 4 maggio 2011 e da quella di presidente il 1° dicembre 2011. L'Ing. Giuseppe Orsi gli è succeduto nelle cariche di Amministratore Delegato e poi anche di Presidente alle date di cui sopra, cariche rivestite fino al 13 febbraio 2013. Il Dr. Alessandro Pansa, nominato Direttore Generale il 4 maggio 2011, è stato nominato (anche) Amministratore Delegato il 13 febbraio 2013.

Il 4 luglio 2013 il Dr. Giovanni De Gennaro è stato nominato Presidente, con le deleghe attribuitegli dal Consiglio d'Amministrazione in pari data.

L'11 dicembre 2013 (Ordine di servizio n.27 del 20 dicembre 2013) il Consiglio d'Amministrazione ha deliberato la costituzione, a diretto riporto dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale dott. Alessandro Pansa, della Direzione Generale *Operations* affidata all'Ing. Sergio De Luca quale *Chief Operating Officer*. L'Ordine di servizio n.27 menziona tra i compiti del nuovo Direttore Generale *Operations* quello della “supervisione della gestione operativa delle Aziende, ferme restando l'autonomia organizzativa e la responsabilità delle controllate sui rispettivi obiettivi di *business* nonché le competenze proprie degli organi sociali, in coerenza con le strategie aziendali”.

Dal punto di vista dell'evoluzione del modello di *governance*, gli avvicendamenti sopra sintetizzati hanno comportato anche indirizzi *manageriali* diversi in tema di interpretazione e contenuto dell'attività di “direzione e coordinamento”.

Il periodo 2002/2011, secondo quanto desunto dalle audizioni del *Management* del Gruppo, è stato caratterizzato dallo sviluppo di un sistema di controllo focalizzato sulla gestione del *business* a cui non si è affiancato un analogo sviluppo delle regole di *governance* di Gruppo, imperniate, in questo arco temporale, più su prassi comportamentali consolidate – che avevano il loro fulcro nel rapporto diretto ed informale tra i Vertici della Capogruppo ed i Vertice delle

Società Controllate – che non sulla costruzione di regole che disciplinassero il processo di direzione e coordinamento da parte della Capogruppo medesima. Questo contesto ha reso più difficile lo sviluppo di autonome responsabilità manageriali nell’ambito del Gruppo.

Nel periodo successivo (e precedente al febbraio 2013) l’attività di direzione e coordinamento è stata impostata sul presupposto che l’autonomia delle singole Società Controllate non richiedesse azioni regolatorie da parte della Capogruppo, ponendo in tal modo l’accento solo sul ruolo e sulle responsabilità, previste dal Codice Civile, in capo all’Organo Amministrativo di ciascuna società. Tale impostazione si fondava su un’interpretazione tanto restrittiva quanto legittima del concetto di direzione e coordinamento, che non prevedeva interventi rilevanti, sistematici e pervasivi da parte della Capogruppo nelle attività gestionali delle Società operative.

Dal Febbraio 2013 il Vertice di Finmeccanica ha adottato un concetto di “Direzione e coordinamento” che assegna, invece, alla Capogruppo un ruolo attivo e cruciale nella definizione di regole, assetti organizzativi, modalità operative e strumenti di controllo su tutte le attività del Gruppo.

Le azioni fino ad oggi poste in essere (centralizzazione delle attività di *Internal Audit*, potenziamento e più ampia articolazione delle attività di *Compliance*, inserimento nell’organizzazione della Direzione Generale Operazioni, centralizzazione degli acquisti indiretti, creazione della funzione centrale “*Risk Management*”) tendono verso un modello organizzativo incentrato sull’unitarietà della gestione e del controllo. Tale processo mira al rafforzamento della “Cultura di Gruppo”, che sviluppa ulteriormente l’attenzione ai temi etici e reputazionali, la cui non adeguata valutazione ha comportato, nel recente passato, i noti riflessi negativi.

(b) Il Consiglio di Amministrazione, dalla seduta del 21 febbraio 2013, ha via via introdotto significativi cambiamenti nella *governance* del Gruppo. Qui interessa ricordare l’emissione di significative Direttive e Linee Guida che riguardano, in particolare per quanto concerne l’attività di questo Comitato le attività commerciali e gli acquisti.

Il Consiglio di Amministrazione ha istituito il Comitato di Direzione, composto dai responsabili delle principali unità organizzative con compiti di direzione e coordinamento delle attività di governo del Gruppo.

Nel corso del 2013 all'unità organizzativa "*Compliance*", affidata alla figura del *Senior Compliance Officer*, è stato assegnato il compito di monitorare e coordinare la corretta applicazione delle normative che riguardano le attività delle società del Gruppo, formalizzato tra l'altro alle Società Controllate con lettera del 18 settembre 2013.

Nel corso della citata riunione del 21 febbraio 2013, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato il progetto di centralizzazione delle attività di *Internal Audit*, con l'obiettivo di rafforzare l'attività di controllo sul Gruppo nonché di incrementare l'efficacia delle attività medesime. Con l'emanazione, in data 16 ottobre 2013, dell'Ordine di Servizio n. 25 è stata istituita la nuova unità organizzativa "*Group Internal Audit*", cui è attribuita la responsabilità, tra l'altro, di supportare il Consiglio di Amministrazione, l'Amministratore incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi, il Comitato Controllo e Rischi e i Consigli di Amministrazione ed i Collegi Sindacali delle Società Controllate (rientranti nel perimetro dell'accentramento della funzione di *auditing*) nello svolgimento delle valutazioni circa l'adeguatezza ed effettivo funzionamento del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi del Gruppo Finmeccanica.

Inoltre è stata costituita, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 7 marzo 2013, la nuova unità organizzativa "*Risk Management*", a riporto del *Chief Financial Officer*, al fine di migliorare la *governance* di Gruppo nell'area della gestione dei rischi operativi e finanziari.

3.2 Considerazioni del Comitato

La nuova struttura organizzativa relativa ai controlli, sopra sintetizzata, è divenuta progressivamente operativa nel corso del 2013; essa costituisce un ulteriore elemento nel processo in corso di migliore definizione delle attività di direzione e coordinamento svolte dalla Capogruppo, attività che, in futuro, potrebbero comportare l'acquisizione di un ruolo ancora più centrale da parte di Finmeccanica.

Si ritiene che sia stata avviata una profonda e positiva riforma del sistema di *governance*. Per una adeguata valutazione in merito al suo completo operare è necessario tuttavia attendere che si compia il necessario processo di applicazione delle regole e penetrazione della cultura sottostante alle regole medesime. In tale contesto è opportuno ricordare come il mandato

ricevuto dal Comitato consista nell'“individuare principi e standard comportamentali ai quali uniformarsi nella conduzione del *business*, nonché le ulteriori azioni volte a garantire che tali nuovi principi e standard siano concretamente attuati”.

Il rafforzamento dell'attività di direzione e coordinamento fa sì che oggi, in Finmeccanica, il recepimento delle *best practice* internazionali vada ad inserirsi all'interno di una struttura organizzativa in evoluzione, che accentua il ruolo della Capogruppo rispetto ad un diverso contesto precedente.

Rispetto a situazioni di altre imprese operanti nel settore che hanno dato luogo ad analisi simili a quella ora richiesta, in Finmeccanica il progressivo accoglimento dei principi estratti dalle *best practice* internazionali, sembra coincidere con una significativa evoluzione volta a modificare i rapporti tra la Capogruppo e le Società Controllate, attribuendo alla prima più ampi poteri di direzione e coordinamento. Sembra emergere una struttura del Gruppo che, tanto sul piano delle regole quanto sul piano delle prassi comportamentali, dovrebbe e potrebbe consentire la diffusione di comportamenti maggiormente aderenti ad un concetto più ampio e sostanziale di direzione e coordinamento.

Finmeccanica sta attraversando, quindi, una doppia fase di transizione.

Si può notare: *i*) una transizione organizzativa, che centralizza in capo alla Società alcune funzioni prima allocate nelle diverse società operative; e *ii*) un parallelo rafforzamento dell'importanza di standard etici di comportamento, che si ritiene debbano essere integrati nell'operatività aziendale a tutti i livelli organizzativi e decisionali (accanto, ovviamente, al continuo perseguimento di una elevata competenza tecnica e al mantenimento di una adeguata capacità commerciale).

Questa duplice transizione, ad avviso del Comitato, richiede un significativo sforzo organizzativo i cui risultati potranno essere più compiutamente valutati in una fase di maggiore maturità del processo in corso che, peraltro, deve essere funzionale anche al progressivo miglioramento della gestione ed alla crescita aziendale.

3.3. Le vicende giudiziarie

Si è in precedenza accennato a talune vicende giudiziarie che hanno coinvolto il Gruppo Finmeccanica.

Al riguardo il Comitato osserva che, ovviamente, non è proprio compito svolgere un'indagine sulla fondatezza delle accuse, né tanto meno, sulla base della modesta conoscenza di tali vicende, trarne spunto per inferire aree di debolezza nel passato.

Il contributo che il Comitato intende fornire è volto ad individuare ulteriori ed eventuali azioni che possano contribuire a ridurre, per quanto possibile, la probabilità che si verifichino circostanze che hanno influenzato negativamente la credibilità, la reputazione e quindi l'attività del Gruppo.

A Febbraio 2014, sono diciotto i procedimenti penali nei quali sono coinvolti Società e/o persone del Gruppo. La maggior parte di questi (undici) è ancora in fase di indagini preliminari, una fase in cui l'ipotesi accusatoria non ha ancora trovato alcun riscontro; sette procedimenti sono in fase dibattimentale.

Mentre, evidentemente, esula dai compiti del Comitato la ricostruzione e valutazione delle singole vicende giudiziarie, si osserva che i procedimenti penali coinvolgono prevalentemente alcune società operative e riguardano principalmente casi di corruzione. Indipendentemente dall'esito dei procedimenti, il punto nevralgico di tutte le vicende, che necessita di un forte contrasto, è il rischio di corruzione o figure affini criminologicamente. Anche se le accuse si rivelassero infondate, l'immagine del Gruppo ne viene comunque pregiudicata.

Appare, dunque, necessario che Finmeccanica prosegua il già intrapreso e articolato processo di riforma della *governance* societaria, affinando ulteriormente le misure introdotte (ed eventualmente ne adotti di nuove) atte ad evitare il verificarsi di casi simili.

3.4. Il danno reputazionale

La reputazione, che notoriamente ha bisogno di tempi lunghi per consolidarsi, può essere repentinamente danneggiata. Le vicende giudiziarie hanno causato e continuano a causare un pesante danno reputazionale. Quest'ultimo colpisce la Società nel proprio ruolo di Capogruppo,

anche sul piano dell'immagine, ancorché le indagini riguardino alcune società operative gestite autonomamente dai propri Organi amministrativi. Tale danno reputazionale colpisce in modo particolare Finmeccanica, anche in ragione dell'attuale struttura organizzativa del Gruppo. Sono, infatti, le Società Controllate a gestire, in autonomia le attività del Gruppo. Il coinvolgimento delle Società del Gruppo in indagini penali, anche in ragione dell'eco mediatica che queste hanno suscitato, si ripercuote su Finmeccanica. Se non tempestivamente affrontata, questa percezione negativa rischia di inasprirsi e pregiudicare la presenza sul mercato, pregiudizio che potrebbe diventare ancora più grave qualora si dovesse giungere all'esclusione delle Società operative dalla possibilità di contrattare con la Pubblica Amministrazione.

Ne segue, pertanto, l'importanza che la struttura organizzativa del Gruppo preveda strumenti di controllo che consentano di ridurre il rischio reputazionale derivante da singole iniziative gestionali e commerciali.

4. Le modifiche del sistema di *governance* e di controllo interno

4.1 . Modifiche del sistema di governance e di controllo interno a partire dal 2011

Le modifiche della *governance* e del Sistema di Controllo Interno hanno riguardato alcuni processi aziendali, quali ad esempio il commerciale – con particolare riguardo alla gestione delle consulenze e delle intermediazioni – e gli acquisti, apparsi potenzialmente esposti a maggior rischio non trascurando, al contempo, le altre aree aziendali, che potrebbero svolgere una funzione di “supporto” al compimento di azioni anomale.

In tale contesto, sono state prese numerose iniziative, volte a innovare e migliorare le procedure, le regole di comportamento e il sistema di controllo in genere (*compliance “in itinere” e audit “ex post”*).

- ✓ Istituzione – in data 23 luglio 2012 – all'interno delle Risorse Umane, dell'Unità Organizzativa Direttive e Procedure, con la responsabilità di coordinare il processo di predisposizione, approvazione ed emissione delle Direttive di Gruppo, della Procedure aziendali e delle *Policy*/Linee Guida;

- ✓ Irrobustimento del sistema procedurale interno: Finmeccanica ha emesso le seguenti Direttive di Gruppo⁹, Procedure della Società¹⁰, Linee Guida e manuali, volti a disciplinare attività “sensibili”, di cui il Comitato ha preso conoscenza, esaminando in dettaglio le più rilevanti ai fini dell’espletamento del mandato conferitogli:
 - Direttiva n. 17 “*Stipula e gestione di contratti a supporto delle attività commerciali con pubbliche amministrazioni, clienti istituzionali e società a controllo pubblico*”, emessa l’8 febbraio 2011, che ha stabilito i principali ruoli e responsabilità in Finmeccanica e nelle Società del Gruppo nonché alcune regole fondamentali di condotta in materia, in vigore fino al primo semestre del 2013¹¹;
 - Direttiva n. 19 “*Gestione delle Operazioni con Parti Correlate effettuate tramite e da Società Controllate*”, emessa il 13 dicembre 2011;
 - Linee Guida “*Consulenti e Promotori Commerciali?*” emesse l’11 gennaio 2012 in attuazione della Direttiva n. 17 di cui sopra. Tali Linee Guida, elaborate sulla base delle normative nazionali e internazionali e della *best practice* (es. rapporti OCSE, principi ASD), sono state sostituite dalla Direttiva n. 8 del 2013;
 - Direttiva n. 20 “*Valorizzazione, gestione e tutela della proprietà intellettuale del Gruppo Finmeccanica*”, emessa il 15 febbraio 2012 al fine di adottare un sistema unitario e coordinato per la valorizzazione, la gestione e la tutela della proprietà intellettuale di Finmeccanica e delle società operative del Gruppo;
 - Direttiva n. 21 “*Trade Compliance Program*” emessa il 9 marzo 2012. La Direttiva ha stabilito un Programma di Gruppo che copre due aree particolarmente rilevanti: (i) le attività di *import/export* di attrezzature a uso militare, duale o commerciale che sono soggette a specifici requisiti normativi (con particolare riguardo a ITAR, EAR, OFAC, Consiglio UE e leggi applicabili in UK e Italia – L. 190/95); (ii) i programmi di sanzioni o altre misure restrittive che colpiscono Paesi o persone considerati sensibili (soprattutto dalle competenti Autorità USA, UE, UK e Italia, nonché ai sensi

⁹ In Finmeccanica per “Direttiva” si intende il documento emesso dalla Capogruppo nei confronti delle società controllate affinché queste ultime la recepiscano mediante l’adozione di proprie procedure interne.

¹⁰ In Finmeccanica per “Procedura” si intende il documento interno adottato da Finmeccanica stessa e da ciascuna società controllata in via autonoma o in applicazione di una Direttiva di Gruppo.

¹¹ Superata, assieme alle Linee Guida di cui *infra* su “Consulenti e Promotori Commerciali” emesse l’11 gennaio 2012, in data 3 luglio 2013, con l’emissione della Direttiva n. 8 “Consulenti e promotori commerciali”.

di Risoluzioni del Consiglio di Sicurezza ONU). Sulla base della Direttiva in questione, le Società del Gruppo che svolgono attività di esportazione, anche solo potenzialmente rientranti nel campo di applicazione delle normative e dei programmi sopra menzionati, hanno attuato un articolato sistema di *compliance* secondo requisiti minimi stabiliti in linea con la *best practice*, tra cui la nomina di *compliance officers* ad ogni livello quali responsabili delle attività previste nel Programma di Gruppo (es. analisi dei rischi, classificazione dei prodotti, sistemi di verifica, di notifica e di reportistica periodica delle transazioni sensibili, attività di comunicazione e formazione, etc.);

In esecuzione di quanto previsto dalla citata Direttiva 21 in materia di “*Trade Compliance*”, le società del Gruppo hanno nominato al proprio interno il “*Trade Compliance Officer*” il quale, oltre a garantire in azienda il rispetto delle normative nazionali e internazionali in materia di *import/export*, deve contribuire a promuovere e realizzare un sistema di *compliance* a livello di Gruppo.

- Adozione e diffusione nel Gruppo della Carta dei Valori, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 14 marzo 2012, in cui sono stabiliti i principi che guidano le scelte strategiche del Gruppo e le attività quotidiane di tutti coloro che lavorano e collaborano con il Gruppo stesso. “Etica e Rispetto”, “Competenza e Merito”, “Innovazione ed Eccellenza”, “Internazionalità e Multiculturalità”, “Diritti e Sostenibilità” sono indicati quali valori che determinano il modo di fare *business* del Gruppo Finmeccanica.
- Direttiva n. 22 “*Conferimento e gestione degli incarichi per prestazioni professionali*”, emessa il 30 giugno 2012. La Direttiva ha l’obiettivo di definire le linee guida, l’ambito d’applicazione, i ruoli e le responsabilità connesse al conferimento e alla gestione degli incarichi per prestazioni professionali, diverse dalle attività commerciali che sono regolate dalla Direttiva n.17. Tale Direttiva è stata implementata da ciascuna società controllata attraverso l’emanazione o l’adeguamento della propria procedura di attuazione. L’adozione di tale Direttiva ha comportato anche una revisione dei contratti di consulenza in essere al fine di un loro adeguamento alle nuove disposizioni.

In particolare la Direttiva prevede:

1. Principi generali

- a. La selezione deve avvenire secondo criteri di trasparenza, economicità e correttezza;
- b. La selezione deve avvenire tra più candidati (salvo casi di *intuitus personae*);

- c. Il professionista deve godere di un'eccellente reputazione per onorabilità;
- d. Il professionista deve possedere un'adeguata capacità tecnica e finanziaria.

2. Procedura di *due diligence*

- a. Accertamento della professionalità, competenza ed esperienza del professionista;
- b. Accertamento dell'eventuale esistenza di condizioni di incompatibilità o conflitto di interessi;
- c. Verifica circa l'assenza condanne penali o sanzioni disciplinari;
- d. Verifica circa la residenza o sede professionista, che non sia in un paese a regime fiscale privilegiato.

3. Elementi del contratto

- a. Dati identificativi del professionista;
- b. Descrizione chiara e precisa delle prestazioni;
- c. Durata limitata (di regola annuale);
- d. Compenso, condizioni di pagamento e termini per la fatturazione;
- e. Impegno del professionista a comunicare all'unità organizzativa richiedente qualsiasi cambiamento intervenuto nella struttura societaria;
- f. Impegno del professionista ad eseguire attività nel rispetto del Modello Organizzativo ex D.lgs. 231/01 e del Codice Etico (le violazioni sono causa di risoluzione del contratto).

4. Corrispettivo e pagamento

- a. Il corrispettivo deve essere commisurato alle prassi vigenti;
- b. Coerente con la natura, la durata dell'incarico e le competenze del professionista;
- c. Prima del pagamento deve essere verificata l'effettività della prestazione;
- d. Conservazione dei documenti su termini e condizioni contrattuali e livelli qualitativi e quantitativi attesi dalle prestazioni;
- e. Non sono ammessi pagamenti:
 - fuori dalle scadenze
 - in mancanza fattura
 - con modalità di pagamento non tracciabili o comunque in forme diverse da bonifico bancario
 - su conti in paese diverso da quello dove ha sede professionista

- in Paese a regime fiscale privilegiato, salvo che professionista vi abbia sede e nello stesso debba svolgersi attività
- a persona fisica o giuridica diversa dal professionista.

f. I rimborsi spese sono ammessi solo se preventivamente giustificati e comunque autorizzati;

5. Procedura di attuazione

- a. Ciascuna Società Controllata del Gruppo dà attuazione alla Direttiva entro il 30 settembre 2012;
- b. Il Capo Azienda di ogni Società trasmette (ogni semestre) una Dichiarazione sullo Stato di Attuazione della Direttiva all'unità organizzativa "Risorse Umane" di Finmeccanica.

➤ Direttiva n. 23 "*Omaggi, ospitalità e spese di rappresentanza*", emessa il 30 giugno 2012. La Direttiva ha l'obiettivo di definire i principi generali, l'ambito d'applicazione, i ruoli e le responsabilità connesse alla gestione degli omaggi, dell'ospitalità e delle spese di rappresentanza. Tale Direttiva ha richiesto l'implementazione da parte di ciascuna società controllata attraverso l'emanazione o l'adeguamento di una propria procedura di attuazione.

In base ai principi generali fissati dalla Direttiva, omaggi, ospitalità e spese di rappresentanza devono essere:

- ragionevoli e comunque non tali da poter essere interpretati come trattamento di favore;
- rivolti a destinatari che svolgono ruoli inerenti alle attività aziendali e rispondono ai requisiti di reputazione e onorabilità;
- documentati e tracciabili;
- effettuati da amministratori, dirigenti e dipendenti in funzione dell'attività svolta e del ruolo ricoperto;
- previsti da specifiche disposizioni aziendali;
- in linea con il *budget*;
- preventivamente approvati dal responsabile competente della società.

La Direttiva precisa che i pagamenti di facilitazione sono espressamente vietati.

Per quanto riguarda l'attuazione della Direttiva, è previsto che ciascuna società ne dia attuazione entro il 30 settembre 2012. La procedura di attuazione dovrà individuare i ruoli e le responsabilità e prevedere le modalità operative riguardo a:

- compilazione della Scheda di dettaglio;
 - previsione di un *iter* autorizzativo con segregazione dei ruoli e delle responsabilità;
 - previsione di una reportistica periodica aziendale sulle attività poste in essere nel periodo di riferimento;
- Direttiva n. 24 “*Sponsorizzazioni e iniziative pubblicitarie e contributi ad associazioni ed enti*” emessa il 30 giugno 2012. La Direttiva ha l’obiettivo di definire le linee guida, l’ambito d’applicazione, i ruoli e le responsabilità connesse alla gestione delle sponsorizzazioni e iniziative pubblicitarie e dei contributi ad associazioni ed enti. Sono stabilite regole per l’individuazione e la formalizzazione delle iniziative, che tengono conto del profilo del destinatario, anche riguardo alla tracciabilità. Tale Direttiva ha richiesto l’implementazione da parte di ciascuna società controllata attraverso l’emanazione o l’adeguamento di una propria procedura di attuazione. L’adozione di tale Direttiva ha comportato anche una revisione dei contratti di sponsorizzazione e di consulenza in essere al fine di un loro adeguamento alle nuove disposizioni;
- Direttiva n. 25 “*Operazioni di M&A*” emessa il 30 giugno 2012;
- Procedura n. 18 “*Acquisti di beni e servizi e incarichi per prestazioni professionali*” di Finmeccanica , emessa il 30.06.2012. La procedura si articola in due parti: la parte A) che disciplina gli acquisti effettuati da Finmeccanica, sia direttamente sia attraverso le società Finmeccanica Group Services S.p.A. e Finmeccanica Group Real Estate S.p.A.¹²e la parte B) che regola l’affidamento e la gestione degli incarichi per prestazioni professionali. Sia per i fornitori che per i professionisti sono stabilite regole per la selezione, la formalizzazione del rapporto, la verifica dell’esecuzione e la tracciabilità.
- Procedura n. 1 “*Ricerca, selezione e assunzione del personale di Finmeccanica S.p.a.*”, emessa il 12.12.2012. Stabilisce i criteri utilizzati dalla Società ai fini della gestione di tali attività

¹² Ora confluite nella neo costituita Finmeccanica Global Services S.p.A.

ed è applicabile al personale da assumere con qualsiasi qualifica; tale Procedura annulla e sostituisce l'analogo documento emesso nel 2007.

- Linee Guida n. 1 del 12 novembre 2012, sull'”*Utilizzo dei Social Media*”.

4.2. Struttura Organizzativa del Gruppo Finmeccanica dal 13 febbraio 2013

- ✓ Riduzione del numero dei “riporti”, ovvero delle unità organizzative che riportano all'Amministratore Delegato, in un'ottica di snellimento della struttura organizzativa e manageriale (da 12 a 5);
- ✓ Abolizione della Direzione Commerciale e costituzione dell'unità organizzativa “Coordinamento Mercati”, al fine di meglio conformare l'attività d'indirizzo e coordinamento svolta in tale ambito dalla Corporate nei confronti delle Società Controllate;
- ✓ Costituzione del Comitato di Direzione, presieduto dall'Amministratore Delegato e Direttore Generale, composto dai Responsabili delle unità organizzative “*Internal Audit*”, “Relazioni Esterne, Istituzionali e Comunicazione”, “Risorse Umane”, “Strategie, Sviluppo *Business* e Innovazione”, nonché dal *Chief Financial Officer* e dal *Group General Counsel*. Tale Comitato è responsabile della direzione e coordinamento delle attività di governo del Gruppo. In relazione ai temi trattati, possono inoltre essere specificamente coinvolti i Responsabili di altre unità organizzative di Finmeccanica.
- ✓ Costituzione del “Comitato Organi Sociali”, il 7 marzo 2013, coordinato dal *Group General Counsel* e composto dai Responsabili delle unità organizzative “Relazioni Istituzionali, Esterne e Comunicazione”, “Risorse Umane”, “Strategie, Sviluppo *Business* e Innovazione” nonché, limitatamente alle nomine nei Collegi Sindacali, dal *Chief Financial Officer*, con il compito di proporre le nomine per le cariche di Amministratore, Sindaco o componente dell'Organismo di Vigilanza in Società Controllate o partecipate di primo livello o “strategiche”, nonché di vagliare – per le altre controllate – le proposte di nomina formulate dai Capi Azienda delle Società capo-settore;
- ✓ Istituzione del *Group Management Committee* (composto dagli Amministratori Delegati delle principali controllate nonché, per Finmeccanica, dal *Chief Financial Officer* e dai due Responsabili delle unità organizzative “Risorse Umane” e “Strategie, Sviluppo *Business* e Innovazione”), con compiti di consultazione e supporto nelle valutazioni e decisioni operative per la condivisione di tematiche *business critical*, nonché di programmi e iniziative rilevanti. Tale istituzione, che si inserisce nella nuova struttura organizzativa di Finmeccanica, risponde all'esigenza di coinvolgere i responsabili delle Aziende nelle

problematiche del Gruppo nonché nell'analisi e definizione dei progetti più direttamente rilevanti per il conseguimento dei risultati di Gruppo.

- ✓ Concentrazione degli acquisti “indiretti”¹³, che prevede l’accentramento e la responsabilità in capo a Finmeccanica Global Services S.p.a. (100% Finmeccanica) della gestione del processo degli acquisti del Gruppo Finmeccanica, precipuamente riferiti alle merceologie che non rientrano nel *core business* delle aziende operative del Gruppo, al fine di:
 - ridurre l’attuale spesa degli “indiretti”, mediante l’utilizzo essenzialmente di tre leve: la standardizzazione dei requisiti e delle forniture, la massimizzazione delle economie di scala e di scopo e la concentrazione a livello centrale delle strategie di *sourcing*;
 - rendere più efficiente il processo degli acquisti a livello di Gruppo, grazie alla ridefinizione dei ruoli e delle responsabilità tra Finmeccanica Global Services S.p.a. e le aziende del Gruppo e alla ottimizzazione delle procedure di acquisto (contratti quadro impegnativi, utilizzo di cataloghi elettronici di Gruppo, etc.);
 - ottimizzare l’impiego delle risorse, mediante il corretto dimensionamento delle strutture di acquisti indiretti, tenendo in considerazione sia il corretto utilizzo degli *skills* professionali esistenti che i riferimenti di *benchmark* di modelli simili implementati da altri grandi gruppi industriali.

- ✓ Centralizzazione in capo alla Capogruppo delle attività di *Internal Audit* del Gruppo, deliberata dal Consiglio di Amministrazione della Società, nel corso della riunione del 21 febbraio 2013, con l’obiettivo di:
 - i. aumentare l’efficacia degli interventi e migliorare l’efficienza nei costi di gestione;
 - ii. incrementare il livello di controllo e coordinamento sulle società operative del Gruppo;
 - iii. ottimizzare lo scambio delle conoscenze all’interno dei gruppi di lavoro, attraverso un dialogo più trasparente, la cooperazione di tutti gli attori coinvolti e la condivisione degli obiettivi con un nucleo di formazione unitario;
 - iv. migliorare il mix delle competenze attraverso meccanismi di *job rotation* e piani di carriera strutturati che consentano l’acquisizione della rilevanza del controllo nelle attività di gestione.

¹³Avviato con lettera del Direttore Generale di Finmeccanica S.p.a. il 17 luglio 2012 e definitivamente deliberato dal C.d.A. in data 21 febbraio 2013.

- ✓ Istituzione, nell'*Internal Audit*, dell'unità organizzativa "*Commercial Audit*", con la responsabilità di presidiare e rafforzare le attività di *audit* inerenti alla contrattualistica a supporto delle attività commerciali delle Società Controllate del Gruppo, al fine di garantire la conformità alle Direttive e alle *Policy*/Linee Guida di Gruppo;
- ✓ La costituzione, deliberata dal Consiglio di Amministrazione in data 7 marzo 2013, di una nuova unità organizzativa denominata "*Risk Management*", a riporto del *Chief Financial Officer* nell'ambito dell'unità organizzativa "Amministrazione, Finanza e Controllo", al fine di migliorare la *governance* di Gruppo nell'area della gestione dei rischi operativi e finanziari;
- ✓ Costituzione del presente Comitato, tramite delibera del Consiglio di Amministrazione del 15 aprile 2013, con il compito di individuare i criteri e i comportamenti ai quali un Gruppo di dimensioni e presenza mondiale, che opera nel Settore dell'Aerospazio e Difesa, deve attenersi al fine di conformarsi a nuove e più elevate *best practice*.

Inoltre, nell'ambito del processo di ampliamento del sistema procedurale interno Finmeccanica ha emesso le seguenti Direttive di Gruppo¹⁴, Procedure della Società¹⁵, Linee Guida e Manuali, volti a disciplinare attività "sensibili":

- Direttiva n. 1, sulla "*Composizione e nomina dei componenti gli Organismi di Vigilanza ex D. lgs. n. 231/01*" delle società controllate di diritto italiano del Gruppo, emessa il 15 marzo 2013, che prevede la costituzione dei rispettivi Organismi in forma plurisoggettiva. In particolare, tali Organismi saranno "di norma" composti da tre membri: il Responsabile dell'unità organizzativa "Legale e Societario" della società interessata e due membri esterni (tra i quali il Presidente), individuati tra accademici e professionisti di comprovata competenza ed esperienza nelle tematiche giuridiche, finanziarie e di controllo interno nonché, in particolare, con adeguata esperienza nell'ambito di applicazione del D. lgs. 231/01. Sono altresì previsti, in capo ai componenti esterni, specifici requisiti in termini di autonomia e indipendenza, nonché specifiche cause di sospensione e revoca dell'incarico.

¹⁴ In Finmeccanica per "Direttiva" si intende il documento emesso dalla Capogruppo nei confronti delle società controllate affinché queste ultime la recepiscano mediante l'adozione di proprie procedure interne.

¹⁵ In Finmeccanica per "Procedura" si intende il documento interno adottato da Finmeccanica stessa e da ciascuna società controllata in via autonoma o in applicazione di una Direttiva di Gruppo.

- Direttiva n.2, emessa il 27 marzo 2013, relativa alle “*Informazioni privilegiate e riservate*”, in attuazione delle previsioni del Codice di Autodisciplina delle Società Quotate;
- Direttiva n. 3, emessa il 28 marzo 2013, sulla “*Tutela ambientale*”, che definisce i principi generali e gli obblighi finalizzati alla salvaguardia dell’ambiente, alla prevenzione dell’inquinamento ed al miglioramento delle prestazioni ambientali in ciascuna Società del Gruppo Finmeccanica, con un richiamo alle linee guida emanate da Finmeccanica Global Services S.p.A. (su delega di Finmeccanica) per le specifiche materie ambientali;
- Direttiva n. 4, emessa il 28 marzo 2013, sulla “*Assistenza legale alla contrattualistica commerciale*”, che definisce le linee guida relative al perfezionamento da parte delle Società del Gruppo di contratti e accordi di collaborazione commerciale di rilevanza strategica o di particolare rilievo economico, patrimoniale o finanziario per Finmeccanica e per le Società Controllate;
- Direttiva n. 5, emessa il 17 aprile 2013, sugli “*Investimenti nel Gruppo Finmeccanica*”;
- Direttiva n. 6, emessa il 19 aprile 2013, relativa alla “*Classificazione delle informazioni aziendali*”;
- Direttiva n. 7, emessa il 24 aprile 2013¹⁶, sulla “*Formazione e funzionamento dei Consigli di Amministrazione delle Società*”, avente la finalità, nell’ambito dell’esercizio delle funzioni di direzione e coordinamento proprie della Capogruppo, di armonizzare le politiche industriali e di *governance* delle Società Controllate, ferma restando l’autonomia delle stesse e dei relativi organi amministrativi, cui competono le determinazioni finalizzate alla creazione di valore per la generalità degli azionisti in un orizzonte di medio - lungo periodo. In particolare, sono stabilite nuove regole in ordine alla composizione e ai requisiti per le nomine all’interno degli Organi Sociali delle società operative, tra cui la limitazione del numero dei componenti i Consigli di Amministrazione, l’obbligo per tutti i componenti degli Organi Sociali di possedere specifici requisiti di onorabilità, nonché la previsione di specifici eventi (alcuni dei quali connessi ad indagini giudiziarie) il cui verificarsi comporterà la sospensione o revoca dall’incarico.

Tale Direttiva regola altresì le competenze dei Consigli delle Società del Gruppo prevedendo che l’Amministratore Delegato di una “Controllata Diretta o

¹⁶ Aggiornata in data 29 gennaio 2014.

Strategica” prima di convocare il Consiglio deve verificare con la Capogruppo “la coerenza con le politiche industriali e di *governance* del Gruppo” le proposte di delibera relative ad una serie di materie. Tra queste le operazioni commerciali di particolare rilevanza e la stipula di contratti di prestazione professionale, che siano riservati alla competenza del Consiglio di Amministrazione della Società Controllata, nonché quelle che richiedono la preventiva autorizzazione della Capogruppo, (quali le operazioni societarie) ai sensi della Direttiva stessa.

- Direttiva n. 8, emessa il 3 luglio 2013, su “*Consulenti e Promotori Commerciali*” (che ha annullato e sostituito la Direttiva n. 17 dell’8 febbraio 2011 e le correlate Linee Guida del 11 gennaio 2012).

In particolare:

1. Le Strutture commerciali e Affari Societari/*Compliance* delle Società Controllate effettuano la *due diligence* (prima e durante lo svolgimento del contratto).

In caso di criticità (fattori di rischio significativi) o eventuali violazioni contrattuali, le Società Controllate devono:

- a. Interrompere la trattativa;
 - b. Sospendere o cessare il rapporto;
 - c. Mitigare i rischi.
2. La valutazione di rischi connessi ad ogni singolo contratto avviene mediante:
- a. La compilazione di un questionario di richiesta di informazioni al Consulente/Promotore Commerciale per accertarne i requisiti (reputazione e onorabilità; certificato penale e/o carichi pendenti; idoneità a svolgere l’incarico; capacità tecnica e finanziaria);
 - b. Individuazione dei fattori di rischio (*Red Flags*: dubbia reputazione; inadeguata esperienza; rapporti con P.A.; richieste economiche non in linea; rischio corruzione Paese);
 - c. Verifica che Consulente/Promotore non risieda in un paese a regime fiscale privilegiato (*Black List*);
 - d. Verifica legale su: i) disciplina applicabile; ii) requisiti e limiti dei contratti; iii) eventuali norme imperative per tipologia prodotti o servizi (militari, “duali” o commerciali).
- Su questi aspetti è richiesto un parere legale generale al *Senior Compliance Officer* di Finmeccanica.

Se emergono dubbi interpretativi/applicativi oppure un discostamento dalle clausole contrattuali *standard* di Finmeccanica¹⁷, vi è la possibilità di chiedere un eventuale parere legale specifico a Studio legale (*Specific Legal Opinions*).

2.1. Deve essere svolto un supplemento di *due diligence* da parte degli Affari Legali, Societari e *Compliance* della Società Controllata:

- a. qualora l'unità organizzativa "*Compliance*" di Finmeccanica rilevi specifici profili di rischio;
- b. qualora il Consulente/Promotore commerciale abbia sede o residenza in Paese a fiscalità privilegiata;

In questi casi:

- viene compilata una Scheda di evidenza supplementare;
- vengono chieste informazioni sulle criticità rilevate al Consulente o Promotore commerciale.

3. Terminata la *due diligence*, le unità organizzative "Affari Legali, Societari e *Compliance*" delle Società Controllate compilano le Schede di evidenza, che comprendono:

- a. Scheda di evidenza con informazioni ricavate dalla *due diligence*;
- b. Scheda di evidenza in caso di *due diligence* supplementare.

4. Prima della stipulazione, rinnovo o proroga del contratto, le Schede di Evidenza sono trasmesse al responsabile dell'unità organizzativa "*Compliance*" di Finmeccanica che informa le unità organizzative "*Commercial Audit*" e "Coordinamento Mercati" di Finmeccanica;

5. L'Amministratore Delegato della Società (OPCO) decide se stipulare, rinnovare o prorogare il contratto con il Consulente/Promotore Commerciale;

6. L'Amministratore Delegato, compila la Dichiarazione sullo Stato di Attuazione della Direttiva;

7. L'Amministratore Delegato della Società Controllata comunica la Dichiarazione sullo Stato di attuazione della Direttiva all'unità organizzativa *Commercial Audit* di Finmeccanica.

➤ Direttiva sulle "Compensazioni industriali (*offset*)", emessa il 10 febbraio 2014.

¹⁷In particolare, le clausole contrattuali standard stabiliscono che, per i Consulenti o Promotori Commerciali, non sono ammessi pagamenti: i) fuori dai termini contrattuali, in mancanza di fattura o per motivi estranei all'incarico ii) in contanti o con modalità non tracciabili; iii) su conti di un Paese diverso da quello dove si svolge l'attività oggetto del contratto; iv) a persona fisica o giuridica diversa.

- Procedura n. 2 sulle “*Informazioni privilegiate e riservate*”, approvata dal Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica il 26 marzo 2013;
- Procedura n. 3 “*Conferimento e revoca poteri di rappresentanza*”, emessa l'11 giugno 2013;
- Procedura n.4 sugli “*Investimenti nel Gruppo Finmeccanica*”, emessa il 18 ottobre 2013.
- “*Manuale per la gestione della compliance alla Legge 262/05*”, emesso il 9 aprile 2013, descrive il modello Finmeccanica relativo al sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria (*Internal Control over Financial Reporting*) e le attività che le società rientranti nel perimetro ex L. 262/05, compresa la Capogruppo, devono svolgere per assicurarne la corretta adozione e attuazione.
- ✓ Aggiornamento del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. lgs. 231/01 di Finmeccanica: il vigente Modello Organizzativo è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nell'adunanza del 15 aprile 2013, ad esito di un *Risk Assessment*, avviato nel 2012, al fine di adeguarlo al D. lgs. 121/11, in tema di reati ambientali, al D. lgs. 109/12, in merito all'“*Impiego di cittadini di Paesi terzi di cui il soggiorno è irregolare*” e alla Legge 190/12 riguardante le “*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione*”. Il Modello Organizzativo individua 27 aree di rischio specifico che sono distribuite su 8 aree macro aree di rischio.
- ✓ Scorporo del Codice Etico dal Modello Organizzativo ex D.lgs. 231/01, al fine di fornire al medesimo una valenza autonoma, come strumento di *governance* etica, dove sono espressi gli impegni e le responsabilità nella conduzione degli affari e delle attività aziendali assunti da tutti coloro che intrattengono rapporti di qualsiasi natura con Finmeccanica.
- ✓ Affidamento di un *audit* ad una società di consulenza, al fine di verificare l'adeguatezza, operatività ed effettività (sulla base di quanto disposto dal Consiglio di Amministrazione della Società il 7 marzo e 15 aprile 2013), dei contratti in essere conclusi dalle Società operative nel triennio 2010/2012 per l'acquisto di beni immateriali quali *engineering*, *software* e consulenze. L'indagine è finalizzata ad accertare, in particolare:
 - la correttezza delle modalità realizzative delle transazioni in esame, in termini di *compliance* alle procedure in vigore;

- l'inerenza e l'effettività delle prestazioni rese dalle controparti;
- la documentabilità e la tracciabilità delle transazioni;
- l'integrità e il profilo reputazionale delle controparti;
- la congruità (laddove la fattispecie di servizio esaminato lo consenta) dei valori transazionali.

Nel corso del 2013, oltre alle iniziative di cui sopra, hanno comunque continuato ad operare ed a presidiare il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR), nel rispetto delle modalità e dei tempi previsti dalla vigente normativa, gli enti già istituiti e operativi, ognuno in ossequio ai propri compiti ed alle rispettive responsabilità.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione, ha svolto il proprio ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza di tale sistema; in particolare, previo parere del Comitato Controllo e Rischi, il Consiglio di Amministrazione, tramite l'amministratore esecutivo incaricato del SCIGR, ha definito le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in modo che i principali rischi afferenti alla Società e alle sue controllate risultino correttamente identificati, nonché adeguatamente misurati, gestiti e monitorati, determinando inoltre il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici individuati.

In particolare, sono stati individuati, in maniera analitica e dettagliata, i seguenti aspetti del SCIGR:

- strumenti metodologici utilizzati per l'identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi;
- attori coinvolti, con evidenza dei rispettivi ruoli alla luce dell'attuale assetto di Corporate *governance* di Finmeccanica che, a sua volta, riflette le previsioni contenute nel Codice di Autodisciplina delle società quotate;
- il processo seguito ai fini dell'identificazione, valutazione e gestione dei rischi del Gruppo Finmeccanica.

Rispetto a quest'ultimo aspetto sono stati individuati 125 macro rischi, suddivisi in base alla relativa tipologia, in:

- 1) rischi di *compliance* (n° 16);
- 2) rischi strategici (n° 25);
- 3) rischi operativi (n° 46);

4) rischi finanziari (n° 38).

5. Strumenti di controllo

Premesso che ogni struttura aziendale svolge compiti di controllo, in merito alla propria specifica operatività, il Comitato ha ritenuto opportuno esaminare in modo più compiuto le attività svolte dalle seguenti tre unità organizzative:

1. “*Compliance*” (riguardo alle analisi di conformità preventive);
2. “*Internal Audit*” (riguardo alle verifiche di conformità successive);
3. “*Security*” (come struttura ancillare, di supporto a qualsivoglia processo aziendale).

5.1. L'unità organizzativa “*Compliance*”

La *Compliance* svolge un'attività di tipo preventivo, consistente, oltre che nel concorso alla definizione delle regole di comportamento, nel supporto per loro attuazione nel corso delle varie operazioni, mentre l'*Internal Audit* interviene *ex post*, con la verifica dell'attuazione di tali regole e il controllo della loro effettiva osservanza.

All'unità organizzativa “*Compliance*”¹⁸ sono stati affidati i seguenti compiti:

- garantire la conoscenza, la diffusione, l'attuazione e la verifica nel tempo delle normative di maggiore impatto, attraverso la diffusione degli strumenti di gestione dei rischi legali nei principali settori di operatività della Società;
- indirizzare ed evidenziare, in raccordo con le strutture aziendali competenti, le aree critiche e le priorità nella predisposizione e aggiornamento/revisione delle Procedure aziendali rilevanti in materia di *Compliance*, in linea con le Direttive emesse dalla Capogruppo, tali da garantire un adeguato presidio dei rischi di natura legale, al fine di prevenire comportamenti aziendali non conformi alle norme;
- predisporre relazioni periodiche e garantire adeguati flussi informativi in materia di *Compliance* a supporto del Vertice Aziendale e degli Organi Sociali, riferendo periodicamente al Collegio Sindacale e all'Organismo di Vigilanza;
- assicurare il supporto specialistico legale in relazione al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. lgs. 231/01 della Società, operando anche alle dirette

¹⁸ Nell'ambito dell'unità organizzativa Affari Legali, Societari e Compliance di Finmeccanica S.p.a..

- dipendenze dell'Organismo di Vigilanza e curando le attività di revisione e aggiornamento, in raccordo con la Capogruppo e con le strutture aziendali competenti;
- garantire il presidio in materia di politiche anti-corruzione, assicurando il supporto necessario nell'attuazione delle Direttive della Capogruppo e delle azioni volte a prevenire gli illeciti (con particolare riguardo alle normative di riferimento: D. lgs. 231/01, *US Foreign Corrupt Practice Act* e *UK Bribery Act*);
 - assicurare il contributo specialistico in materia di esportazioni, fornendo il supporto necessario nei procedimenti con le autorità, nella verifica di conformità delle transazioni sensibili, nell'applicazione delle normative e nell'implementazione delle Direttive della Capogruppo;
 - predisporre linee guida, rapporti e comunicazioni per l'attuazione delle politiche e dei piani di *Compliance* adottati dalla Capogruppo o dalla società, in raccordo con le competenti strutture aziendali;
 - collaborare alle iniziative di comunicazione e formazione, in raccordo con le strutture aziendali competenti, fornendo supporto nei progetti in materia di sostenibilità relativamente ai contenuti etici;
 - verificare l'attuazione dei programmi di *Compliance* e le attività di revisione e aggiornamento dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo delle società controllate, in linea con le Direttive e le *Policy*/Linee Guida di Gruppo.

Le attività in parola sono articolate in tre macro-aree (“*Trade Compliance*”, “*Ethics & Integrity*”, “*Mod. 231 & Anti-Bribery*”), la cui configurazione organizzativa è, ad oggi, in corso di definizione sia nell'ambito della Capogruppo sia nelle Società Controllate.

Nel 2013 è stato definito un *Compliance Program*, in cui sono inquadrati i presidi organizzativi e procedurali, volti alla prevenzione dei principali rischi di natura legale cui è esposto il Gruppo Finmeccanica. Lo sviluppo del *Compliance Program* è periodicamente presentato al Comitato Controllo e Rischi, al Collegio Sindacale e all'Organismo di Vigilanza di Finmeccanica, nel corso di appositi incontri, nonché in occasione del *Global Trade Council*, dedicato appunto alla *trade compliance* e in cui si riuniscono i *Trade Compliance Officers* delle Società del Gruppo, coordinati dal *Senior Compliance Officer* di Finmeccanica, posizione istituita a seguito dell'Ordine di servizio del 22 febbraio 2013.

In particolare, il *Compliance Program* ha lo scopo di:

- valorizzare e proteggere gli interessi degli azionisti nel tempo, sulla base dell'assunto che gli interessi degli azionisti sono salvaguardati mediante l'allineamento alle migliori prassi dei sistemi di gestione dei rischi legali, attraverso il bilanciamento di esigenze di *business* e di prevenzione;
- rafforzare il controllo interno e la gestione dei rischi;
- irrobustire l'attenzione all'importanza della reputazione ed al miglioramento della *performance*;
- consolidare la cultura del pieno ed assoluto rispetto delle regole a tutti i livelli, nella convinzione che l'impegno del *Management* sui temi della prevenzione dei rischi favorisce e diffonde una cultura aziendale orientata al rispetto delle regole da parte di tutte le unità organizzative.

Il disegno concettuale del *Compliance Program* è sviluppato considerando il *framework* di rischi legali (potenziali fattori di responsabilità di qualsiasi natura), tenendo conto dei Paesi e dei settori di operatività (in particolare gli ordinamenti di riferimento: Italia, Stati Uniti e Regno Unito), nonché degli standard internazionali (in particolare in tema di anti-corrruzione, etica e sostenibilità).

Allo scopo quindi di rispondere in modo efficiente alle esigenze sopra individuate, a ciascuna Società è stato richiesto nel settembre 2013 di:

- valutare l'opportunità, in funzione delle dimensioni societarie e della rilevanza delle specifiche tematiche in relazione alle attività aziendali, di costituire un'analoga unità organizzativa nelle proprie controllate ovvero garantirne comunque il presidio delle funzioni attribuite;
- individuare il responsabile della unità organizzativa "*Compliance*", dotato delle necessarie competenze giuridiche e manageriali, che assumerà il titolo di "*Compliance Officer*";
- dotare l'unità organizzativa "*Compliance*" delle risorse necessarie a svolgere efficacemente il compito affidato;
- assicurare che la unità organizzativa "*Compliance*" abbia in ambito aziendale quel rilievo e quella autorevolezza necessari per svolgere efficacemente il proprio ruolo e perseguire gli obiettivi individuati;

- garantire una continua e strutturata interazione con l'omologa unità organizzativa della Capogruppo, anche attraverso la partecipazione alle iniziative che a questo scopo sono state/saranno adottate a livello di Gruppo (ad es. il Finmeccanica *Global Trade Council*);
- assicurare la conoscenza, l'attuazione e il monitoraggio delle normative applicabili alle attività aziendali, attraverso la diffusione degli strumenti di gestione dei rischi legali nei principali settori di operatività del Gruppo;
- sovrintendere ai meccanismi di comunicazione e segnalazione da parte dei *compliance officer* delle società del Gruppo, operando da punto di riferimento per le criticità relative all'applicazione delle normative o all'adeguatezza dei protocolli rispetto alle politiche di indirizzo della Capogruppo;
- mantenere adeguati flussi informativi in materia di *compliance* a beneficio degli Organi Sociali e dei responsabili delle unità organizzative aziendali e riferire periodicamente al Comitato Controllo e Rischi e al Collegio Sindacale;
- garantire il presidio in materia di *trade compliance* (esportazioni e programmi di sanzioni), assicurando il supporto legale necessario nei procedimenti e nelle attività di competenza della Capogruppo;
- rappresentare Finmeccanica nei comitati etici e nelle iniziative che promuovono l'adozione di principi e codici in materia di *business ethics* a livello nazionale o internazionale e fornire supporto legale nei progetti correlati alla promozione della sostenibilità.

5.2 L'unità organizzativa “*Group Internal Audit*”

Come detto, a partire dal 2013, Finmeccanica ha riorganizzato l'*Internal Audit* del Gruppo, definendo il modello organizzativo oggi in essere e fondato sui seguenti principi:

- tempestività, capacità di verifica, tutelando i requisiti di autonomia ed indipendenza;
- cooperazione e interazione tra i soggetti coinvolti nelle fasi di programmazione, esecuzione e rendicontazione degli *audit*, rafforzando il processo di monitoraggio delle azioni di *remediation*;

- maggiore sinergia tra competenze e prassi operative che oggi costituiscono il punto di forza della Famiglia Professionale *Internal Audit* del Gruppo.

In particolare, con l'Ordine di Servizio n° 25 del 16 ottobre 2013, Finmeccanica ha definito l'articolazione dell'unità organizzativa "*Group Internal Audit*", prevedendo che il Presidente ne eserciti il coordinamento funzionale, ferma restando la dipendenza di tale unità dal Consiglio di Amministrazione, con la supervisione del Comitato Controllo e Rischi, in conformità con quanto previsto dal Codice di Autodisciplina delle società quotate adottato da Finmeccanica.

All'unità organizzativa "*Group Internal Audit*" è attribuita la responsabilità di supportare:

- il Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica;
- l'Amministratore incaricato del Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi;
- il Comitato Controllo e Rischi;
- il Collegio Sindacale di Finmeccanica;
- i Consigli di Amministrazione ed i Collegi Sindacali delle Aziende del Gruppo, rientranti nell'accentramento;

nello svolgimento delle valutazioni circa l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi del Gruppo Finmeccanica.

Inoltre, l'unità organizzativa "*Group Internal Audit*" ha la responsabilità di assistere:

- il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari ex L. 262/2005 e
- i Dirigenti responsabili dell'informativa contabile e finanziaria ("DRICF") da questo delegati nelle singole Aziende del Gruppo, nell'adempimento dei propri compiti, attraverso l'effettuazione di test sui processi che alimentano il Bilancio d'Esercizio ed i Resoconti Intermedi di Gestione;
- l'Organismo di Vigilanza di Finmeccanica nonché gli Organismi di Vigilanza delle Aziende del Gruppo, costituiti nell'ambito del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato ai sensi del D. lgs. n. 231/01, nell'espletamento delle attività di verifica sul funzionamento del Modello stesso, in funzione dei mandati ricevuti dai medesimi.

Al Responsabile dell'unità organizzativa "*Group Internal Audit*" riportano le seguenti unità organizzative:

- “*Operational and Regulation Audit*”, con la responsabilità di garantire la predisposizione ed il monitoraggio del Piano Integrato di *Audit*, attraverso il consolidamento dei contributi delle altre unità organizzative (*Commercial Audit*, *Fraud Audit* e *ICT Audit*), oltre che di presidiare direttamente l’attuazione degli interventi nelle aree di competenza; cura inoltre il coordinamento delle attività di verifica del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei rischi, con specifico riferimento ai profili ex D. lgs. 231/2001 e L. 262/2005;
- “*Project Management Office*” (PMO), con la responsabilità di pianificare e bilanciare in termini quali-quantitativi l’allocazione delle risorse rispetto ai diversi Settori/tipologie di intervento, al fine di garantire l’efficiente ed efficace attuazione del Piano Integrato di *Audit* nonché il costante allineamento del modello di Gruppo agli standard professionali ed alla normativa nazionale e internazionale di riferimento; è inoltre responsabile della gestione e aggiornamento della *Risk Library* di Gruppo, in raccordo con le altre competenti strutture aziendali;
- “*Management Audit*”, con la responsabilità di garantire l’attuazione degli interventi di *audit* richiesti dal Vertice Aziendale e/o dagli Organi di Controllo e di Vigilanza non previsti nel Piano di *Audit* di Finmeccanica o delle Aziende del Gruppo;
- “*Commercial Audit*”, con la responsabilità di garantire l’attuazione delle verifiche relativamente agli aspetti commerciali riferiti alle normative nazionali ed internazionali, coordinandosi con l’unità organizzativa “*Compliance*” (“Affari Legali, Societari e *Compliance*”) ed in collaborazione con le altre competenti strutture aziendali;
- “*Fraud Audit*”, con la responsabilità di attuare le verifiche anti-frode in raccordo con le altre competenti strutture aziendali;
- “*ICT Audit*”, con la responsabilità di attuare le verifiche in ambito ICT, al fine di prevenire azioni che possano pregiudicare il valore ed il funzionamento degli *asset*/infrastrutture tecnologici del Gruppo, in raccordo con l’unità organizzativa Sicurezza Aziendale e ICT di Gruppo.

Per garantire l’attuazione operativa del nuovo modello organizzativo “a matrice” del Gruppo (Settori di *business*/filoni di attività), al Responsabile dell’unità organizzativa “*Group Internal Audit*” riportano gerarchicamente i responsabili dei rispettivi Settori di *business*¹⁹, i quali operano

¹⁹ Aeronautica, Elicotteri, Spazio, Elettronica per la Difesa e Sicurezza, Sistemi di Difesa, Trasporti, Corporate, Polo Diversificate e Polo Servizi.

in collegamento funzionale con i referenti centrali per le diverse tipologie di *audit* (“*Operational and Regulation Audit, Commercial Audit, Fraud Audit, ICT Audit*”, ecc.).

In questa logica, sono confluite in Finmeccanica le strutture *Internal Audit* delle controllate dirette, ad esclusione di Ansaldo STS S.p.A., quotata e del raggruppamento DRS, realtà “*proxy*”.

Da un punto di vista legale, le attività sono regolate da un contratto di servizio tra Finmeccanica e le Società Controllate rientranti nel perimetro dell’accentramento: Alenia Aermacchi S.p.a., AgustaWestland S.p.a., Telespazio S.p.a., Selex E.S. S.p.a., Oto Melara S.p.a., W.A.S.S. S.p.a., AnsaldoBreda S.p.a., BredaMenarinibus S.p.a., Fata S.p.a., Finmeccanica Global Services S.p.a. e So.Ge.Pa. S.p.a. (ora in avanti anche “OPCO”). Le attività operative sono disciplinate dal Modello Operativo di Interrelazione (MOI).

Riguardo la programmazione aggregata delle attività di verifica da svolgere sia nella Corporate che nelle OPCO, la predisposizione e l’aggiornamento del Piano di *Audit* sono redatti tenendo conto delle evidenze raccolte durante le attività di valutazione dei rischi e di esecuzione degli *audit*, nonché delle priorità espresse dai Vertici Aziendali (di Finmeccanica e delle Società del Gruppo), dal Comitato Controllo e Rischi e dai Collegi Sindacali (di Finmeccanica e delle OPCO, ognuno per quanto di competenza).

E’ previsto che il Consiglio di Amministrazione, il Comitato Controllo e Rischi ed il Collegio Sindacale di Finmeccanica siano periodicamente informati dall’unità organizzativa “*Group Internal Audit*” in merito all’avanzamento dei Piani di *Audit* e al Monitoraggio semestrale degli *Action Plan*.

Relativamente ai Collegi Sindacali, il MOI prevede che il Collegio Sindacale di ciascuna OPCO, sulla base del *Report* di *Audit* ricevuto dai Responsabili *Internal Audit* di Settore, trasmetta al Collegio Sindacale di Finmeccanica un *summary* (che può anche essere riepilogativo di più *Report* di *Audit*) contenente le proprie considerazioni sulla verifica e sul Piano di Azioni predisposto.

E’ previsto che i Collegi Sindacali delle OPCO informino periodicamente il Collegio Sindacale di Finmeccanica in merito all’avanzamento dei Piani di Azione sopra citati.

In base al Modello Operativo di Interrelazione (MOI), vi sono tre tipologie di *audit*:

1. Gli *Audit* ordinari sono previsti nel Piano di *Audit* aggregato e coinvolgono una sola società (OPCO o Finmeccanica); il soggetto responsabile dell’esecuzione è il Responsabile *Internal Audit* di Settore²⁰.

²⁰ Aeronautica, Elicotteri, Spazio, Elettronica per la Difesa e Sicurezza, Sistemi di Difesa, Trasporti, Corporate, Polo Diversificate e Polo Servizi.

2. Gli *Audit* trasversali sono realizzati su più società del Gruppo e sono volti a: i) verificare il grado e l'uniformità di recepimento e adozione delle Direttive e Linee Guida del Gruppo; ii) analizzare le modalità di gestione di attività/processi nel Gruppo; ne sono responsabili, in base alle competenze e con il supporto del Responsabile *Internal Audit* di Settore, le seguenti unità organizzative: i) *Operational Audit*; ii) *Commercial Audit*; iii) *Fraud Audit*; iv) *ICT Audit*.
3. Gli *Audit* speciali sono realizzati su una o più società (OPCO o Finmeccanica) e sono richiesti *ad hoc* dagli Organi di Controllo e Vigilanza nonché dai Vertici Aziendali di OPCO e Finmeccanica; sono volti a condurre verifiche tempestive su specifici ambiti ritenuti di particolare criticità; responsabile è il *Management Audit*.

Il MOI disciplina i flussi informativi (*reporting*), in relazione agli *audit* ordinari e trasversali, da un lato, e degli *audit* speciali, dall'altro lato.

I Report finali degli *audit* ordinari e/o trasversali sono inviati dal Responsabile dell'unità organizzativa "*Group Internal Audit*" a:

- ✓ *Auditee*;

In caso di *audit* su Finmeccanica:

- ✓ Presidente del Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica;
- ✓ Amministratore Delegato di Finmeccanica;
- ✓ Comitato Controllo e Rischi di Finmeccanica;
- ✓ Collegio Sindacale di Finmeccanica;
- ✓ Organismo di Vigilanza Finmeccanica (per rilievi inerenti il D. lgs. 231/01)

In caso di *audit* su OPCO:

- ✓ Presidente del Consiglio di Amministrazione OPCO;
- ✓ Amministratore Delegato OPCO;
- ✓ *Audit Committee* OPCO (ove presente);
- ✓ Collegio Sindacale OPCO;
- ✓ Organismo di Vigilanza OPCO per i rilievi inerenti il D. lgs. 231/01.

I Report finali degli *audit* speciali sono inviati dal Responsabile dell'unità organizzativa "*Group Internal Audit*" a:

- ✓ *Auditee*;

In caso di *audit* su Finmeccanica:

- ✓ Presidente del Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica;

- ✓ Amministratore Delegato di Finmeccanica;
- ✓ Comitato Controllo e Rischi di Finmeccanica;
- ✓ Collegio Sindacale di Finmeccanica;
- ✓ Organismo di Vigilanza Finmeccanica per i rilievi inerenti il D.lgs. 231/01;
- ✓ Ente richiedente (Organi di Controllo e Vigilanza/Vertice Aziendale di Finmeccanica che hanno richiesto l'*audit*).

In caso di *audit* su OPCO:

- ✓ Presidente del Consiglio di Amministrazione OPCO;
- ✓ Amministratore Delegato OPCO;
- ✓ *Audit Committee* OPCO (ove presente);
- ✓ Collegio Sindacale OPCO;
- ✓ Organismo di Vigilanza OPCO per i rilievi inerenti il D.lgs. 231/01;
- ✓ Ente richiedente (Organi di Controllo e Vigilanza/Vertici Aziendali di OPCO e/o Finmeccanica. che hanno richiesto l'*audit*).

5.3. L'unità organizzativa “*Security*”

Con riferimento al contesto e alle priorità strategiche del Gruppo Finmeccanica, il piano di azione in tema di *Security* fa perno essenzialmente sul rafforzamento e sulla univocità di indirizzo della *governance* e, in parallelo, sullo sviluppo progressivo ed omogeneo delle aree funzionali, accompagnato dal miglioramento continuo dei fattori determinanti, rappresentati da competenze, processi e tecnologie.

L'unità organizzativa “Sicurezza Aziendale ed ICT di Gruppo” riporta gerarchicamente al Presidente e funzionalmente all'Amministratore Delegato e al Direttore Generale; detta unità è affidata al *Group Security & Information Chief* che, in coerenza con gli indirizzi strategici e gli obiettivi di *business*, ha la responsabilità di:

- indirizzare il governo di Gruppo in materia di Sicurezza e ICT;
- attuare le sinergie operative, l'efficacia, l'efficienza e l'omogeneità degli assetti di gestione;
- coordinare e implementare il Piano di Adeguamento delle infrastrutture tecnologiche ICT e di Sicurezza del Gruppo;

con particolare riguardo:

- al rafforzamento delle sinergie operative tra gli ambiti di sicurezza e ICT;
- allo sviluppo della *governance* di Gruppo in materia di *Business Security* (ivi compreso il presidio e la gestione della pianificazione, rilevazione e analisi delle informazioni rivenienti dalle c.d. “fonti aperte”), *Cyber Security* e ICT.

6. Note conclusive

I. A conclusione dell'esame dell'evoluzione del Gruppo Finmeccanica, il Comitato osserva che quest'ultimo viene da una tradizione di forte autonomia delle controllate. Il Comitato rileva che il *Management* della Società ha messo in atto, soprattutto dall'inizio del 2013, una strategia diretta a rafforzare la Direzione e il controllo della Capogruppo sulle Controllate e il coordinamento con queste ultime. Parte integrante di tale strategia è stato l'accentramento presso Finmeccanica, in forme diverse, delle funzioni di controllo (*Internal Auditing* di Gruppo) e di *compliance* (formulazione di regole comuni di comportamento tramite Direttive, Linee Guida, ecc., direttamente applicabili o da recepirsi dalle società del Gruppo). Tale strategia è stata perseguita anche al fine di migliorare l'integrità e contrastare i rischi di corruzione, tenendo conto di eventi passati. Nelle audizioni svolte, il Comitato ha potuto riscontrare un'accoglienza generalmente positiva di queste innovazioni da parte degli intervistati appartenenti alle società del Gruppo.

Ferma restando l'ampiezza delle misure adottate, sarebbe prematura una valutazione di merito sull'attuazione concreta di questo programma, sul recepimento delle nuove regole e della nuova organizzazione da parte della struttura del Gruppo nel suo complesso e sull'idoneità delle innovazioni a raggiungere gli obiettivi prefissati. Infatti, molti degli sviluppi descritti sono recenti e alcuni sono stati messi in opera addirittura mentre il Comitato svolgeva i propri lavori. Il Comitato ne ha tenuto in ogni caso conto nel formulare le proprie Raccomandazioni.

L'insieme delle iniziative adottate mostra coerenza e sistematicità. Peraltro il Comitato fra presente quanto sia essenziale l'effettivo e sostanziale accoglimento di tali regole da parte di tutte le Società del Gruppo, al fine di poter assicurare l'efficacia delle regole introdotte. In questo senso assumono rilevanza sia le costanti iniziative di monitoraggio, sia una pervasiva attività di formazione volta a interiorizzare nella cultura aziendale le scelte compiute.

In particolare occorrerà seguire con attenzione le modalità in cui tale modello verrà vissuto nel concreto nel corso dei prossimi mesi l'ordine di servizio che centralizza l'*audit* ispirato ad un modello di attività organico, coerente e molto integrato,. Sarà opportuno che il riporto gerarchico delle attività di *audit* presso le controllate sia interpretato nella misura più stringente possibile per garantire un trasferimento totale del flusso di informazioni derivante dall'attività di *audit* e per evitare forme di compromesso tra la centralizzazione dell'attività e la storica autonomia delle controllate.

II. La cultura aziendale di integrità e di gestione dei rischi svolge, infatti, un ruolo importante nell'influenzare le decisioni e le azioni degli individui all'interno delle società e contribuisce a formare l'atteggiamento del Gruppo verso gli azionisti e gli *stakeholder*.

La formazione di una cultura aziendale di integrità e di prudenza nell'assunzione dei rischi richiede impegno, tempo, risorse. Inoltre è un'attività continua in funzione del cambiamento dei prodotti e del mercato dove l'azienda opera.

III. Come sopra indicato, i temi della salvaguardia della reputazione aziendale e del continuo sviluppo di comportamenti corretti richiedono un sistematico coinvolgimento del personale, nei confronti del quale, l'attività di formazione contribuisce (e contribuirà) a creare attenzione e sensibilità verso il rafforzamento della cultura dell'integrità e verso la consapevolezza della sua importanza nella conduzione del *business*. Occorre sviluppare ulteriormente la formazione al fine di creare attenzione, sensibilità e promozione capillare dei valori di comportamento etico nell'applicazione operativa delle regole del Gruppo. Questo programma avrà bisogno di tempo per produrre risultati anche in relazione alla fase di rodaggio e di esperienza di tali procedure e della loro organizzazione. La loro applicazione concreta sarà il banco di prova del loro contributo ad una migliore gestione aziendale.

Sono necessarie politiche e procedure, ma anche cultura e adeguati comportamenti dei singoli, per assicurare conformità a queste regole e perché esse siano sempre più integrate nella cultura aziendale nel corso dei prossimi anni, evitando che assumano caratteristiche formali a dispetto della sostanza. In tale contesto assume particolare rilevanza il tema della formazione aziendale intesa, non soltanto come momento di trasferimento "istituzionale" delle regole dalla Capogruppo alle controllate, ma anche e soprattutto come intervento formativo più profondo, di vero e proprio cambiamento culturale.

Uno degli obiettivi che oggi il Gruppo Finmeccanica deve perseguire consiste in una continua e capillare implementazione dei valori etici e delle procedure che li incorporano all'interno della cultura aziendale. Codici aziendali e procedure prescrivono strutture di organi, processi e obblighi di flussi informativi. La condotta, il comportamento, viene in un momento successivo; dalla struttura di un organo, o da una procedura, non ne discende necessariamente un comportamento. Per compiere l'ultimo miglio dell'efficacia dei controlli, occorre una adeguata preparazione culturale in capo alle persone coinvolte. La struttura delle unità organizzative e dei rapporti con le altre funzioni aziendali può essere adeguata, tuttavia spesso non si ottengono le risposte giuste, i risultati corretti.

C'è una forte differenza tra la cultura della *compliance*, ossia della verifica della conformità alle norme, e la cultura del comportamento corretto. In diversi casi il diffondersi di codici di valori, di regolamenti, ha prodotto la diffusione di una cultura di conformità alle norme piuttosto che di una cultura di corretto comportamento. Quindi una volta definiti valori, regole e procedure aziendali, il vertice dell'azienda deve individuare modi concreti per diffondere una cultura di comportamenti etici e per prevenire comportamenti che possono essere potenzialmente dannosi. La diffusione di questa cultura, tra l'altro, è particolarmente difficile per le imprese le cui attività si svolgono in molti paesi con tradizioni e valori diversi.

Le regole non possono sostituire il carattere e la cultura delle persone. Certamente un impegno adeguato nella formazione, con opportuni esempi da chi esercita ruoli di governo e di comando, produrrà col tempo risultati positivi. Occorre anche valutare se l'esistenza di strutture di incentivi a breve termine possano ostacolare comportamenti corretti.

Tutto questo induce a ritenere che il cambiamento di un modo di operare non avviene da un giorno all'altro, ma evolve nel tempo; sono comportamenti evolutivi, non rivoluzionari che tuttavia richiedono un'attenzione continua del Vertice Aziendale.

Non è compito del Comitato valutare l'attuazione concreta di questo programma, il recepimento delle nuove regole e della nuova organizzazione da parte della struttura del Gruppo nel suo complesso e l'idoneità delle innovazioni a raggiungere gli obiettivi prefissati. Ciò sarebbe anche prematuro, considerato che molti degli sviluppi descritti sono recentissimi e sono stati messi in opera addirittura mentre il Comitato svolgeva i suoi lavori. Il Comitato ne ha tenuto in ogni caso conto nel formulare le sue Raccomandazioni.

Nella Sezione III, in relazione all'incarico ricevuto, il Comitato ha ritenuto di svolgere un approfondimento particolare sul rischio di corruzione e sulle modalità organizzative di contrasto ad esso, alla luce delle *best practice* e delle migliori esperienze proposte a livello internazionale proposte alle imprese operanti nel settore.

Il Comitato esprime, comunque, apprezzamento per le ampie e profonde modifiche introdotte, negli ultimi due anni e segnatamente nel 2013, nell'organizzazione della *governance* e dei controlli del Gruppo. In particolare si esprime un giudizio positivo sullo sforzo e sull'impegno nel rafforzare i sistemi di controllo interno e di gestione dei rischi.

SEZIONE III – SINTESI DELLE *BEST PRACTICE* INTERNAZIONALI DI PREVENZIONE, *COMPLIANCE* E MONITORAGGIO DEL RISCHIO DI CORRUZIONE DA PARTE DI IMPRESE OPERANTI NEL CONTESTO INTERNAZIONALE

SOMMARIO: 1. Introduzione. L'evoluzione dell'azione internazionale anti-corrruzione e delle *Best Practice* al settore privato. – 2. Gli strumenti riguardanti la *compliance* anti-corrruzione elaborati nell'ambito di legislazioni nazionali: USA e UK. – 2.1. *Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act by the Criminal Division of the U.S. Department of Justice and the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission (2012)*. – 2.2. *(UK) Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing*. – 3. Gli strumenti internazionali di *soft law* contenenti *best practice* in materia di prevenzione, *compliance* e monitoraggio aziendale anti-corrruzione – 3.1. *documenti di organizzazioni internazionali* – 3.2 *Le linee guida promosse da NGO, associazioni internazionali di imprese e associazioni di categoria di rilievo per il settore in esame*. – 4. Sintesi delle *best practice* dai principali strumenti internazionali. – 4.1. *Risk-assessment* – 4.2. *Impegno dei vertici aziendali ('tone from the top') e supporto costante al programma di prevenzione e controllo del 'rischio corruzione'*. – 4.3. *Organizzazione e supervisione del modello di compliance*. – 4.4. *Contributi, doni, spese promozionali: distinzione tra condotte permesse e prassi vietate (la c.d. 'area grigia'). Definizione di chiare, visibili e accessibili policy che vietino la corruzione* – 4.5. *Estensione dei modelli di compliance anti-corrruzione ai 'business partners'. Ruolo degli intermediari*. – 4.6. *Fase della concreta attuazione (implementation) in genere e suoi elementi fondanti*. – 4.7. *Comunicazione e Formazione (Training)*. – 4.8. *Controlli interni e tenuta della contabilità*. – 4.9. *Promozione e incentivazione di comportamenti rispondenti al modello di compliance anti-corrruzione e agli standard d'integrità*. – 4.10. *Supporto del personale nell'attuazione del codice (helpline) ed eventuali segnalazioni delle violazioni (whistle-blowing)*. – 4.11. *Seguito e sanzioni per violazioni*. – 4.12. *Controlli e test periodici sull'adeguatezza del modello di prevenzione e compliance*. – 5. Osservazioni conclusive.

1. Introduzione. L'evoluzione dell'azione internazionale anti-corrruzione e delle *Best Practice* rivolte al settore privato

Nel corso degli ultimi decenni, la corruzione è prepotentemente avanzata nell'agenda politica degli Stati e delle organizzazioni internazionali. Le imprese (soprattutto di grandi dimensioni) e il loro *Management* si trovano oggi ad affrontare sfide notevoli nell'area della normativa anti-corrruzione.

Oggi, le maggiori economie mondiali si sono dotate di leggi contro la corruzione dei pubblici ufficiali stranieri o internazionali da parte delle loro imprese all'estero sulla scia delle numerose convenzioni internazionali di cui tali paesi hanno preso l'iniziativa a partire dal 1996. Le severe sanzioni (a volte di centinaia di milioni di dollari o euro) con cui sono state sanzionate delle imprese multinazionali negli ultimi anni²¹ dimostrano che anche esse subiscono pesanti effetti quando ricorrono a pratiche corruttive nella conduzione dei loro affari in Paesi stranieri, non prestando la dovuta attenzione alle normative interne ed internazionali in materia. Il numero

²¹ Cfr. Transparency International Progress Report 2011.

crescente di leggi nazionali in materia di reati di corruzione internazionale e la conseguente più intensa repressione concreta di tali reati impongono che il rischio connesso a tali comportamenti illeciti debba essere tenuto in prioritaria considerazione da parte degli organi di vertice e dal *Management* delle imprese che operano anche all'estero.²²

In definitiva, un'impresa operante in più Paesi è esposta al rischio di essere sottoposta ad azione penale in più Paesi per lo stesso fatto di corruzione, anche per effetto dell'utilizzo della cooperazione e dello scambio d'informazioni in materia penale. Questo fenomeno, proprio del nostro mondo globalizzato, rende la prevenzione a livello aziendale ancora più essenziale.

Recentemente inoltre, sia le autorità pubbliche, anche penali, di vari paesi (USA,UK), così come numerose organizzazioni internazionali hanno preso iniziative sempre più pregnanti nel senso di delineare i principi di "*good governance*" che le imprese dovrebbero seguire in materia. Pertanto «questo cambiamento nel contesto della *governance* pone maggiore responsabilità sulle imprese, con un impatto diretto sui loro processi di *Management* e i loro modelli di *business*».²³

Una *compliance* efficace e adeguatamente strutturata può costituire una circostanza mitigante in un sistema di *strict liability*, come quello previsto dalla normativa statunitense, o una circostanza esimente del reato di «*failure to prevent*» previsto dalla *UK Bribery Act* del 2010, e analogamente in Italia in base all'art.6 del d.lgs. 231/2001 sulla responsabilità delle persone giuridiche per gravi reati.

Parallelamente diverse organizzazioni inter-governative (ONU, Unione Europea, Consiglio D'Europa, OCSE, Organizzazione degli Stati Americani, Unione Africana)²⁴ hanno a loro volta promosso trattati internazionali dal variegato ambito di applicazione soggettivo e oggettivo, accanto a strumenti di *soft law*), mentre istituzioni finanziarie multilaterali, come la Banca

²² Murphy (2011); Pieth (2011); Wilkinson (2010), Mantovani (2012).

²³ Così testualmente il documento della NATO, esaminato qui di seguito sub (vi) *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence – A Compendium of Best Practice*, nel capitolo relativo alla responsabilità delle imprese nel settore della difesa, a p. 257.

²⁴ I trattati cui ci si riferisce sono, in ordine cronologico: la Convenzione Inter-americana contro la corruzione del 1996, la Convenzione dell'UE contro la corruzione del pubblico ufficiale di uno Stato Membro o dell'Unione Europea del 1997, la Convenzione OCSE contro la corruzione del pubblico ufficiale straniero nelle transazioni economiche internazionali del 1997; la Convenzione penale contro la corruzione del Consiglio d'Europa del 1999; la Convenzione civile contro la corruzione del Consiglio D'Europa del 1999; la Convenzione dell'Unione Africana contro la Corruzione del 2003; la Convenzione dell'ONU contro la corruzione. Per un'analisi comparata degli elementi fondanti di tali trattati si rinvia a Arnone e Borlini *Corruption: Economic Analysis and International Law* (Edward Elgar Ltd, in corso di pubblicazione, 2014).

Mondiale e i suoi omologhi regionali, hanno rafforzato le sanzioni nel caso di corruzione o frode nei progetti da loro finanziati (ivi incluse il c.d. *debarment* e *cross-debarment*)²⁵.

In effetti, l'argomento a favore dell'adozione di adeguati modelli aziendali di prevenzione e controllo dei rischi associati ai reati di corruzione (per brevità, di seguito, per comodità: modelli di *compliance*) ha trovato nuovo impulso con l'entrata in vigore del *UK Bribery Act* 2010, il primo luglio del 2011.²⁶ In particolare, nel contesto di tale normativa, come indicato *infra* più in dettaglio il Ministero della Giustizia ha pubblicato delle Linee Guida per i soggetti sottoposti alla normativa britannica in tema di compliance aziendale, la (*UK*) *Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing*²⁷ ai sensi della *section 9* dello *UK Bribery Act* 2010 (di seguito: BA) del marzo del 2011.

È seguita nel 2012 analoga iniziativa americana con la pubblicazione della Guida '*Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act by the Criminal Division of the U.S. Department of Justice and the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission*²⁸ al fine di orientare le imprese nella prevenzione e nel controllo di possibili fenomeni corruttivi.²⁹

Un ultimo sviluppo rilevante è stato il massiccio ingresso nel settore della prevenzione della corruzione da parte delle imprese di una serie di organismi internazionali, sia intergovernativi sia non governativi, quali l'OCSE, la Banca Mondiale, l'ONU, la NATO oltre che *Transparency International*, la Camera di Commercio Internazionali (ICC) e le associazioni di categoria nei settori più esposti. Essi hanno elaborato, soprattutto a partire dal 2005 circa, numerose e sempre più dettagliate linee guida, istruzioni operative, raccomandazioni di "*good governance*" per assistere e orientare le imprese di qualunque nazionalità operanti sui mercati internazionali a prevenire la corruzione al loro interno grazie all'attuazione di regole di comportamento al loro interno ed

²⁵ Sul punto si vedano Arnone e Borlini (in corso di pubblicazione, 2014) e Zimmerman e Fariello (2011)

²⁶ Cfr. O'Shea (2011); Raphael (2010).

²⁷ Documento disponibile sul sito: <https://www.gov.uk/government/publications/bribery-act-2010-guidance>. Di seguito indicate come UK MOJ Guidance

²⁸ *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act by the Criminal Division of the U.S. Department of Justice and the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission*, (nel seguito: *Resource Guide*) 4 novembre 2012, disponibili sul sito: <http://www.justice.gov/opa/pr/2012/November/12-crm-1354.html>. Di seguito indicheremo il *Departement of Justice* con l'acronimo DOJ e la *Securities Exchange Commission* (SEC).

²⁹ Si deve qui sottolineare la diversità di impostazione seguita dagli Stati Uniti e dal Regno Unito rispetto a quella dell'Italia. Infatti in base all'art.6.2 d.lgs. 231/01 i "modelli organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatisi", anche se conformi ai codici di comportamento redatti dalle associazioni di categorie ex art.6, n.3, sono sempre soggetti ex post, in caso di azione penale, alla valutazione discrezionale della magistratura quanto alla loro idoneità e quindi alla loro rilevanza come esimenti ex art. 6.1 del decreto stesso. Manca inoltre, anche ai codici delle associazioni, quella ufficialità che rivestono le Guide emanate dalle competenti autorità USA e UK.

evitare così le pesanti sanzioni. Uno degli scopi così perseguiti da questi organismi è anche quello di contribuire a migliorare la pratica degli affari in paesi ad alto rischio di corruzione, stante che spesso essi non sono in grado di contrastare efficacemente la corruzione nella loro pubblica amministrazione.

Tali *standard* orientativi di *compliance*, dunque, sono stati:

- adottati a livello nazionale, talvolta definiti addirittura dalle stesse autorità di *enforcement* locali³⁰;
- sviluppati da organizzazioni intergovernative con competenze specifiche nella lotta e prevenzione ai reati di corruzione; da organizzazioni non-governative attive nel settore³¹;
- e, infine, sviluppati dalla medesima comunità delle imprese, come le associazioni di categoria³², dalla c.d. *compliance industry*³³;

Questo sviluppo ha portato:

- (a) ad una “elevazione” e maggior dettaglio delle “*best practice*” che riguardano non solo i comportamenti delle imprese ma anche l’organizzazione interna in materia;
- (b) a rendere doveroso e quasi inevitabile il loro recepimento da parte delle imprese operanti in mercati internazionali che vogliono mantenere alto il loro *standard* reputazionale, dato che tali prassi sono considerate oramai come elemento integrante delle ‘*good business practice*’ aziendali in genere e della ‘*corporate governance*’;
- (c) ad offrire alle imprese che adottino tali *best practice* e le mettano effettivamente in pratica una difesa legale (esimente o attenuante) nel caso che ciononostante vengano posti in essere fatti corruttivi al loro interno

Una nota finale è che, nonostante la molteplicità delle fonti e la parziale diversità di oggetto e di destinatari le *best practice* via via elaborate e perfezionate non sono in contrasto tra di loro.³⁴

³⁰ Cfr., ad es., le *United States Sentencing Guidelines* (2010), disponibili, sul sito web: <http://www.ussc.gov/Guidelines/>

³¹ *Transparency International Principles* (2009, da ultimo aggiornati nel dicembre del 2013).

³² International Chamber of Commerce (ICC) Rules (2005); o, per ciò che attiene più specificamente il settore di cui trattiamo, *AeroSpace and Defence Industries Association of Europe (ASD), Common Industry Standards for European Aerospace and Defence*.

³³ *Partnering Against Corruption Initiative (PACI) Principle* (2005).

³⁴ Come riconosciuto nella prefazione del documento: “*The idea for this handbook began with G20 governments looking for ways to practically implement the 2010 G20 Anti-Corruption Action Plan. This Plan recognises the integral role the private sector plays in the fight against corruption and calls for greater public-private partnership in this effort. Since the adoption of the Plan, G20 governments and their private-sector counterparts have met on a number of occasions to look at ways to build this partnership. One of the suggestions that has come out of the discussions has been companies’ observation that the myriad of existing anti-corruption principles for business can be confusing, especially for small and medium-sized enterprises with limited resources, which are looking for concrete ways to prevent corruption in their business dealings in an*

Anzi, il punto di partenza delle *best practice* internazionali sembra essere l'osservazione che *'the myriad of existing anti-corruption principles for business can be confusing, especially for small and medium-sized enterprises with limited resources, which are looking for concrete ways to prevent corruption in their business dealings in an increasingly complex and globalised operating environment.'*³⁵ Pertanto, uno degli obiettivi di fondo dei modelli proposti dalle differenti consessi internazionali è quello di offrire un quadro di riferimento il più possibile coerente.³⁶

Ciò sia perché i vari autori attingono a quanto elaborato in precedenza da altri soggetti, sia perché esse nascono da un'attenta valutazione dei fenomeni di corruzione come si presentano nella realtà e dall'insegnamento delle scienze e prassi attinenti all'organizzazione aziendali. Sistemi di *compliance* ben elaborati e attuati, dunque, rispondono non solo a esigenze di condotta etica negli affari, a fini reputazionali nei mercati internazionali e preventive. Possono anche minimizzare o evitare sanzioni e il rischio di responsabilità della persona giuridica in materia in genere giustificando così il c.d. *business case for preventing bribery*.

Si presentano qui di seguito, in modo ragionato, i principali testi in materia. L'accumularsi di questi strumenti in pochi anni indicale preoccupazioni suscitate dal fenomeno della corruzione in svariati ambienti e l'accento posto sull'azione autonoma e preventiva delle imprese stesse per contrastare il fenomeno al loro interno, evitare rischi, contestazioni e sanzioni. Essi richiedono un attento esame, considerato che hanno diversa rilevanza giuridica, completezza, settori di riferimento e focus, per pervenire, in sede aziendale, a enucleare le *best practice* e valutare in che misura un'impresa, società o gruppo sono aggiornati alle stesse.

increasingly complex and globalised operating environment. To address this challenge, this handbook has been developed by companies, for companies, with assistance from the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), the United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC), and the World Bank. Our three organisations only facilitated the work of private-sector organisations, which have volunteered their expertise and time with us. These organisations include: representatives from the accounting and auditing profession, the Basel Institute on governance, the Business and Industry Advisory Committee to the OECD (BIAC), the International Bar Association (IBA), the International Chamber of Commerce (ICC), the World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (PACI), Transparency International (TI), and the UN Global Compact.'

³⁵ Così nella prefazione del documento *Anti-corruption Ethics and Compliance Handbook for Business*, disponibile sul sito: <http://www.oecd.org/corruption/anti-corruption-ethics-and-compliance-handbook-for-business.htm>.

³⁶ Cfr. *Ibidem*: *'To address this challenge, this handbook has been developed by companies, for companies, with assistance from the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), the United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC), and the World Bank. Our three organisations only facilitated the work of private-sector organisations, which have volunteered their expertise and time with us. These organisations include: representatives from the accounting and auditing profession, the Basel Institute on governance, the Business and Industry Advisory Committee to the OECD (BIAC), the International Bar Association (IBA), the International Chamber of Commerce (ICC), the World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (PACI), Transparency International (TI), and the UN Global Compact.'*

2. Gli strumenti riguardanti la *compliance* anti-corrruzione elaborati nel quadro di legislazioni nazionali: USA e UK.

2.1. Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practice Act by the Criminal Division of the U.S. Department of Justice and the Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission (2012).

Si tratta di una ponderosa Guida pubblicata dal *Department of Justice* (DOJ) degli USA e la *Securities and Exchange Commission* (SEC), nel novembre del 2012 al fine di fornire chiarimenti sui punti più controversi della disciplina dettata dalla legge in esame, alla luce della prassi giurisprudenziale e dell'azione dei medesimi organi di vigilanza. Tale documento ha lo scopo di fornire un'organica guida concernente i principi fondamentali del *FCPA* alle imprese di ogni dimensione e categoria soggette alla giurisdizione degli USA. La *Resource Guide*, copre i punti più delicati della disciplina quali: l'ambito di applicazione oggettivo e soggettivo del *FCPA*; l'ambito applicativo delle norme incriminatrici e degli obblighi contabili; la definizione di *foreign officials*; la distinzione tra *proper* e *improper gifts, travel, and entertainment expenses*; i requisiti secondo cui si applica la *successor liability* nel contesto di fusioni e acquisizioni; i requisiti fondamentali di un efficace programma di *compliance*.

Secondo l'approccio pratico che contraddistingue la *Resource Guide*, le Autorità Americane in sede di *enforcement* si chiedono: 1) Il meccanismo societario di *compliance* è ben strutturato? 2) Vi è stata data attuazione concreta in buona fede? 3) Funziona? I punti chiave trattati e cui un'impresa deve prestare attenzione sono:

- i. Impegno degli organi di direzione apicale e policy anti-corruzione chiaramente articolata.
- ii. Adozione di Codici di Condotta (*chiari, concisi e accessibili* a tutto il personale e a coloro che operano per conto dell'impresa), *Policies* e procedure di *compliance*.
- iii. Funzione incaricata della Supervisione: autonomia e risorse.
- iv. Valutazione articolata dei rischi.
- v. Formazione (*Training*) e assistenza (*advice*).
- vi. Incentivi e misure disciplinari.
- vii. *Due diligence* sulle c.d. 'parti terze'.
- viii. Segnalazioni (*whistle-blowing*) e indagini conseguenti.

- ix. Miglioramento continuo del programma di *compliance*: test periodici e revisione.
- x. *Due diligence* su Fusioni e acquisizioni, sia in fase di pre-acquisizione che di post-integrazione societaria.
- xi. Eccezioni e *affirmative defences*: i) *reasonable and bona fide expenditure*; ii) *small facilitation payments*, in stretto collegamento con le due corrispondenti «*affirmative defences*» previste dal FCPA, anche se (o precisamente in quanto) il FCPA non contiene alcuna soglia massima per i pagamenti/doni permessi.
- xii. Quanto alle *reasonable and bona fide expenditure, such as 'travel and lodging expenses to a foreign official'*, esse devono essere direttamente collegate alla *promozione, dimostrazione o illustrazione* dei prodotti o servizi della società, debitamente autorizzate ed essere correttamente rappresentate nel bilancio di una società.

2.2. (UK) Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing³⁷

(*section 9* del *UK Bribery Act 2010* (di seguito: BA), pubblicate dal *Ministry of Justice* del Regno Unito nel marzo del 2011. Il *Bribery Act* del 2010 (di seguito: BA), in vigore dal luglio del 2011, integra e modifica significativamente la precedente normativa di prevenzione e repressione della corruzione del Regno Unito, rimasta invariata per quasi un secolo.³⁸ Al fine di reprimere tanto la corruzione nell'ambito della Pubblica Amministrazione, quanto quella tra privati i punti più significativi della nuova normativa sono per ciò che attiene le imprese multinazionali o con consociate nel Regno Unito:

1. Introduzione di una nuova fattispecie di reato di corruzione di pubblico ufficiale straniero.
2. Introduzione di una nuova fattispecie di responsabilità penale delle persone giuridiche (alle quali possono essere applicate sanzioni pecuniarie senza previsione in astratto di alcun limite massimo), per fatti commessi a loro vantaggio o nel loro interesse, nel caso

³⁷ Documento disponibile sul sito: <https://www.gov.uk/government/publications/bribery-act-2010-guidance>. Di seguito indicate come UK MOJ Guidance

³⁸ Cfr. Raphael (2010: 14 *et seq*); O'Shea (2011: 9 *et seq*); David-Barret (2010:8).

in cui tali enti non siano dotati di modelli organizzativi interni volti a prevenire la commissione dei reati in esame.³⁹

3. Statuizione espressa del valore esimente di tali modelli se conformi ai principi di cui *infra*.

4. Introduzione di un nuovo reato per la mancata prevenzione della corruzione,, comprensiva di tutte le fattispecie di corruzione - pubblica e privata, del pubblico funzionario nazionale e straniero – di cui alla normativa in esame («*failure of commercial organizations to prevent bribery*»), di cui alla Sect. 7 del BA, che integra una nuova fattispecie di responsabilità delle società per fatti corruttivi commessi a loro vantaggio o nel loro interesse, costituita dal difetto di attuazione di modelli organizzativi e procedure interne volte a prevenire tali atti.

5. Potenziale responsabilità per gli atti dei *partners in joint ventures*, fornitori, sub-appaltatori, intermediari, imprese affiliate e altri *associates*.

6. Esigenza di un coinvolgimento attivo dei vertici aziendali nella fase di attuazione dei modelli preventivi.

7. Potenziale estesa applicazione extra-territoriale della normativa in esame.

Prevenzione e compliance. I Principi enucleati dalle UKMoJ Guidance (2011).

Tale documento *procedures* di natura preventiva ha efficacia *esimente* nel caso in cui i reati previsti dal BA siano commessi.

La *Guidance*, che non ha natura strettamente prescrittiva, indica sei principi programmatici: ⁴⁰

Principle 1. Proportionate procedures

³⁹ Si tratta di un'ipotesi di c.d. strict liability, ovvero di responsabilità che può prescindere dal coinvolgimento dei soggetti che 'impersonano' la volontà dell'ente (e.g. membri del consiglio di amministrazione), ma che si fonda sul presupposto del difetto oggettivo dell'ente nel predisporre adeguata struttura organizzativa ai fini preventivi della (sola) corruzione.

⁴⁰ Ciascuno di tali principi è commentato nella *Guidance* e corredato di alcuni *case-studies* che esemplificano le problematiche più incisive relative a detti principi.

A commercial organisation's procedures to prevent bribery by persons associated with it are proportionate to the bribery risks it faces and to the nature, scale and complexity of the commercial organisation's activities. They are also clear, practical, accessible, effectively implemented and enforced.

Principle 2. Top-level commitment

The top-level Management of a commercial organisation (be it a board of directors, the owners or any other equivalent body or person) are committed to preventing bribery by persons associated with it. They foster a culture within the organisation in which bribery is never acceptable.

Principle 3. Risk Assessment

The commercial organisation assesses the nature and extent of its exposure to potential external and internal risks of bribery on its behalf by persons associated with it. The assessment is periodic, informed and documented.

Principle 4. Due diligence

The commercial organisation applies due diligence procedures, taking a proportionate and risk based approach, in respect of persons who perform or will perform services for or on behalf of the organisation, in order to mitigate identified bribery risks.

Principle 5. Communication (including training)

The commercial organisation seeks to ensure that its bribery prevention policies and procedures are embedded and understood throughout the organisation through internal and external communication, including training, that is proportionate to the risks it faces.

Principle 6. Monitoring and review

The commercial organisation monitors and reviews procedures designed to prevent bribery by persons associated with it and makes improvements where necessary.⁴¹

⁴¹UK MoJ Guidance, 21-31

Practical Indications from the Six Principles	UK Ministry of Justice Guidance for Corporate Compliance (March 2011)
1. Standards and procedures	<ul style="list-style-type: none"> • “Clear, Practical and Accessible Policies and Procedures” • A Code of Ethics; principles applicable regardless of local laws or culture. • A policy concerning political contributions and lobbying activities. • A policy on gifts and hospitality and facilitation payments. • A commitment to making it explicit that the anti-bribery code applies to business partners
2. Knowledge able leadership	<ul style="list-style-type: none"> • “Top Level Commitment” • Board expected to take a strong anti-bribery stance; CEO should take leading role. • Senior officer should be in charge of compliance function. • Decisionmaking structured to address risk.
3. Exclude risky personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Where appropriate, employees should be vetted. • A policy on outside advisers/third parties including vetting and due diligence and appropriate risk assessments.
4. Training	<ul style="list-style-type: none"> • Training to ensure dissemination of the anti-corruption culture to all staff at all levels within the corporate.
5. Monitor, evaluate, reporting hotline	<ul style="list-style-type: none"> • “Due diligence” and “Monitoring and Review” • Regular checks and auditing in a proportionate manner. • A helpline which enables employees to report concerns; safeguards for whistleblowers • Financial controls • Supply chain partners to have codes of conduct
6. Incentives and discipline	<ul style="list-style-type: none"> • “Effective Implementation” • Individual accountability • Appropriate and consistent disciplinary processes.
7. Adjust program to risk	<ul style="list-style-type: none"> • “Risk Assessment”: Risk management to address corruption. • Whether there have been previous cases of corruption within the corporate and, if so, the effect of any remedial action. • Due diligence and risk assessments.

Tabella 2.1. Indicazioni pratiche desumibili dai ‘sei principi’ della *UKMoJ Guidance*

3. Gli strumenti internazionali di *soft law* contenenti *best practice* in materia di prevenzione, *compliance* e monitoraggio aziendale anti-corrruzione.

3.1. I documenti di organizzazioni intergovernative

Comprendono raccomandazioni elaborate da organizzazioni inter-governative ed indirizzati al mondo imprenditoriale in materia di prevenzione e controllo dei rischi associati a pratiche corruttive, direttamente o indirettamente (attraverso gli Stati di provenienza), nonché “linee guida” elaborate nell’ambito di consessi sia pure internazionali, ma non espressivi di interessi strettamente nazionali (NGO).

- i. OCSE: *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance*,⁴² adottate nel 2010 dall’Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e indirizzate alle imprese degli Stati Membri dell’OCSE e di quelli che hanno aderito alla *Convenzione contro la corruzione dei pubblici ufficiali stranieri nelle transazioni commerciali internazionali* del 1997, ai fini dell’elaborazione e dell’attuazione di efficaci meccanismi di controllo interno, etica e *compliance* relative alla prevenzione, controllo e individuazione di pratiche di corruzione di pubblici ufficiali stranieri o internazionali nell’ambito di transazioni commerciali internazionali. La ‘Guida’ è indirizzata anche ai professionisti e alle associazioni di categoria, posto il ruolo che a tali soggetti spetta nell’assistere le imprese nella prevenzione e nel controllo del “rischio corruzione”. E’ espressamente riconosciuto che, affinché tali meccanismi siano efficaci, essi devono essere interconnessi con la funzione di *compliance* generale delle società di riferimento.
- ii. Banca Mondiale: *Integrity Compliance Guidelines*.⁴³ Seppure non prescrittive o esclusive, tali *Guidelines* incorporano i principi e gli elementi comuni riconosciuti da molte istituzioni ed enti di diversa natura che hanno emanato codici di comportamento e modelli di *compliance* in materia di prevenzione e repressione di corruzione e frode. Assumono inoltre particolare rilievo come parametro per valutare la coerenza dello sviluppo e dei miglioramenti dei programmi di *compliance* sviluppati a seguito delle sanzioni applicate da

⁴² Le Guida sono disponibili sul sito: <http://www.oecd.org/investment/anti-bribery/anti-briberyconvention/ocdantibriberyrecommendation2009.htm>; Tale Guida fa seguito ad un approfondito studio dell’OCSE del 2009: *Typologies On The Role Of Intermediaries In International Business Transactions*. (pp.1-34)

⁴³ Documento disponibile sul sito internet: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/ORGANIZATION/ORGUNITS/EXTDOII/0,,contentMDK:21182440~menuPK:2452528~pagePK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:588921,00.html>

parte dell'*Integrity Compliance Officer* della Banca Mondiale (WB) in caso di violazione delle norme anti-corrruzione o anti-frode nell'ambito di progetti finanziati dalla stessa.⁴⁴

- iii. In ambito ONU, il decimo principio dello *UN Global Compact*⁴⁵ come archetipo di “*collective action*” per problemi di portata ‘globale’. Si ricorda che «*the UN Global Compact is a voluntary set of ethical business principles. Businesses sign onto the Compact as a public commitment to ethical business practice. By signing the Compact, companies agree to comply with the Compact’s 10 Principles, which cover human rights, labour, the environment and anti-corruption*», e che: «*The UN Global Compact’s 10th Principle calls on businesses to work against all forms of corruption, including extortion and bribery, and also encourages companies to actively develop compliance programmes as preventive measures.*»⁴⁶Tale “Decimo Principio” recita: «*Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery*». Esso si articola in una serie di raccomandazioni pratiche alle imprese per resistere a tentativi di corruzione.
- iv. La *Partnering Against Corruption Initiative* (PACI), iniziativa promossa dal *World Economic Forum* in partnership con *Transparency International* e il *Basel Institute on governance*.⁴⁷PACI è una «*global anti-corruption initiative, created by companies for companies. Crucial to PACI is the development of a community of like-minded companies that mutually pledge, at the CEO-level to adopt zero tolerance policies towards bribery and to develop practical and effective anti-corruption programs*». ⁴⁸Di tale iniziativa rilevano, soprattutto, i *Principles for Countering Bribery* del 2005 - documento finalizzato a fornire guide pratiche (insieme ad un punto di riferimento e di confronto costante) a tutte le società commerciali interessate allo scopo di facilitare l’attuazione di specifiche *policies* e programmi anti-corrruzione, disegnate sulle caratteristiche specifiche delle aziende, settore e mercato di riferimento; e le *Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence* del 2013 ⁴⁹,volte invece a orientare le imprese nella conduzione di un’adeguata *due diligence* allo scopo di mitigare il rischio di

⁴⁴ Cfr. *ib.*: “*In September 2010, the World Bank Integrity Vice Presidency appointed an Integrity Compliance Officer (ICO). In addition to monitoring integrity compliance by sanctioned companies (or codes of conduct for individuals), the ICO also will decide whether the compliance condition, and/or others established by the Sanctions Board or a WBG Evaluation and Suspension Officer as part of a debarment, have been satisfied.*”

⁴⁵ Programma disponibile sul sito: <http://www.unglobalcompact.org/abouttheGC/TheTenPrinciples/index.html>

⁴⁶ Makinwa (2012: 135-6)

⁴⁷ Cfr. <http://www.weforum.org/issues/partnering-against-corruption-initiative>

⁴⁸ Wong e Fernandez (2012: 148). Per un elenco delle imprese che sono membri del PACI cfr. <http://www.weforum.org/issues/partnering-against-corruption-initiative>

⁴⁹ Il testo di entrambi i documenti è disponibile sempre sul sito dedicato a PACI.

- vedersi coinvolti in pratiche corruttive per via dei propri agenti o intermediari. Le *Guidelines* in esame coprono sia i reati di corruzione pubblica che di corruzione *tra privati*.
- v. La recente Guida “*An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide*”, pubblicata nel settembre del 2013 dallo United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC).⁵⁰ Si tratta di un documento la cui importanza è spiegata soprattutto dalla circostanza che esso aspira a costituire una sorta di compendio dei principi elaborati dalle similari linee-guida provenienti da altre organizzazioni internazionali che proviene, per di più, dall’Ufficio dell’ONU deputato al contrasto *inter alia* della corruzione. Infine, contiene un’utile dettagliata “check-list” su quali attività anche operative la funzione di *compliance* anticorruzione deve coprire e tale funzione come deve essere organizzato (v. in Allegato III).
- vi. Di particolare interesse per Finmeccanica, considerata la sua prevalente attività di fornitore nel settore della difesa, è il recente (2010) documento della NATO *Building Integrity and Reducing Corruption in Defence – A Compendium of Best Practice*⁵¹. Il documento, ricco di *case-studies*, si concentra sui problemi dell’integrità nelle Forze armate e nelle amministrazioni della difesa nei paesi membri, tenuto conto delle esigenze di riservatezza e di urgenza che spesso si oppongono ad una adeguata trasparenza nelle forniture militari e nelle pratiche di offset. Uno specifico capitolo è peraltro dedicato a «*The Defence Industry as an Ally in Reducing Corruption*». In questa sede si fa riferimento alla Defense Industry Initiative (DII), cui partecipano i maggiori fornitori delle forze armate USA, che comporta l’adesione ad un «*code of business conduct ...establishes the high ethical values expected fo all within the signatories organizations*» incluso una parte su «*Do business ethically outside the US*»⁵². In questa parte il documento sottolinea l’importanza di strumenti, introdotti dalle migliori imprese, quali «*Hotlines, Helplines or Reporting Channels*», di «*innovative communications vehicles*» per diffondere nell’impresa i valori e le prassi etiche, così come del «*Training and Outreach*» e di specifiche *Guidelines* su attività sensibili al rischio corruzione, come in tema di “*hospitality*” e potenziali conflitti di interesse, tramite ripetute *due diligence* su terzi (agenti e consulenti) e «*audits of all aspects of anti-corruption efforts*». Pure interessante è la valorizzazione che il documento fa delle prassi stabilite da

⁵⁰ Documento disponibile sul sito: <https://www.unodc.org>

⁵¹ Documento disponibile su: <http://www.dcaf.ch/Publications/Building-Integrity-and-Reducing-Corruption-in-Defence> (Si vedano, in particolare, le sezioni a pp.329 *et seq*)

⁵² Con riferimento specifico al codice di Lockheed Martin “*Setting the Standard: Code of Ethics and Business Conduct*” del 2008.

alcuni operatori della difesa, uno americano (Lockheed Martin) e uno europeo, la Thales, partecipante a ASD.

- vii. Pure molto recente e rilevante è l'*Anti-corruption Ethics and Compliance Handbook for Business*.⁵³ Si tratta di un manuale pubblicato nel 2013 ed elaborato, con il coordinamento dell'OECD, della World Bank e dell'UNODC, dal mondo imprenditoriale per il mondo imprenditoriale (*by companies for companies*), la cui finalità principale, non è tanto prescrittiva (*i.e.* imposizione di nuovi *standard*), quanto di servire come utile e pratica guida di riferimento per società che intendono redigere un programma di *compliance* anti-corruzione alla luce dei principi comuni dei molteplici documenti internazionali esistenti in materia.

3.2. Le linee guida promosse da NGO, associazioni internazionali di imprese e associazioni di categoria di rilievo per il settore in esame

I *Business Principles for Countering Bribery* pubblicati nel 2009 da *Transparency International* (TI).⁵⁴ Anche in questo caso, si tratta di principi orientativi e generali, tuttavia utili poiché abbracciano tutte le aree della *compliance* anti-corruzione e sono stati espressamente (esempio nel caso dei Principi del PACI) utilizzati da altre istituzioni per lo sviluppo delle proprie linee-guida in materia

La *International Chamber of Commerce* (ICC), da tempo attiva nella promozione di programma di *business integrity* tra le consociate, ha adottato nel 2011 una versione rinnovata delle *ICC Rules on Combating Corruption*,⁵⁵ che dovrebbero costruire la pietra angolare della attività della ICC di contrasto alla corruzione e costituire uno strumento di *self-regulation* per le singole imprese cui sono destinate.

Particolarmente interessante per il settore in cui opera Finmeccanica sono, infine:

⁵³ Documento disponibile sul sito: <http://www.oecd.org/corruption/anti-corruption-ethics-and-compliance-handbook-for-business.htm>

⁵⁴ Testo disponibile sul sito: http://www.transparency.org/whatwedo/pub/business_principles_for_countering_bribery. Si noti che attualmente TI ha revisionato i Principi in esame in una nuova versione (2013) allo stato sottoposta ad un processo di pubblica consultazione.

⁵⁵ Disponibile presso il sito internet: <http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/Document-centre/2011/ICC-Rules-on-Combating-Corruption/>

- 1) I *Global Principles of Business Ethics for the AeroSpace and Defence Industry*,⁵⁶: principi elaborati dalla *Aerospace Industries Association of America (AIA)* e dalla *AeroSpace and Defence Industries Association of Europe (ASD)* del 2009: «*These Global Principles are based on best practice including the Common Industry Standards for European Aerospace and Defence and the Defense Industry Initiative on Ethics and Business Conduct in the US*»⁵⁷.

- 2) I *Common Industry Standards for European Aerospace and Defence*, del 2008 elaborati nell'ambito della *AeroSpace and Defence Industries Association of Europe (ASD)*:⁵⁸ documento che compendia le diverse iniziative del settore nella promozione di codici di condotta, programmi di *compliance* anti-corruzione, conformità alle regole societarie e ai requisiti stabiliti dalla legge. Ovviamente, tali *Standards* non hanno strettamente valore vincolante, ma presentano, rispetto ai documenti finora analizzati, il valore aggiunto di concentrarsi esclusivamente sul settore industriale che qui interessa.

Alla luce delle indicazioni fornite dai testi di cui sopra per un'impresa che opera su scala internazionale appare auspicabile l'adozione di un modello interno unico e, per quanto possibile 'armonizzato' (eventualmente, con poche regole addizionali per specifiche circostanze o contesti peculiari), di "best practice". Esso deve prevedere anche procedure di controllo che siano efficaci nel prevenire la corruzione da parte dell'impresa nel suo complesso e nelle sue varie articolazioni, su qualsiasi mercato e sotto qualsiasi legislazione in materia.

4. Sintesi delle *best practice* dei principali strumenti internazionali.⁵⁹

In questa partesì sintetizzano gli elementi fondanti comuni dei principali modelli di prevenzione e *compliance* aziendale anti-corruzione, come desumibili dai principali documenti internazionali, in precedenza richiamati, e meglio illustrati nell'Allegato II. L'obiettivo è quello di fornire una guida sistematica che indichi quali siano i tratti comuni dei modelli di *compliance* proposti dai principali consessi internazionali esaminati sopra e, in particolare:

⁵⁶ Disponibili sul sito internet: [http://www.aia-aerospace.org/assets/28Sept09-AIA%20ASD%20Global%20Principles%20of%20Business%20Ethics%20-v6%201\(1\).pdf](http://www.aia-aerospace.org/assets/28Sept09-AIA%20ASD%20Global%20Principles%20of%20Business%20Ethics%20-v6%201(1).pdf)

⁵⁷ *Ibidem*, p.1

⁵⁸ Disponibili sul sito: <https://www.adsgroup.org.uk/pages/83675783.asp>

- *Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide* (UNODC-2013)
- *Business Principles for Countering Bribery* (TI-2013)
- *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance* (OECD-2010)
- *Integrity Compliance Guidelines* (World Bank-2010)
- *Principles for Countering Bribery* (PACI: *World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative*-2010)
- *Rules on Combating Corruption* (ICC-2011)

L'analisi completa di tali principi o *standard* è contenuta nell'Allegato II.

Quando i principi così identificati si rivelano comuni anche al programma *Building Integrity Program* (NATO) ovvero ai *Global Principles of Business Ethics for the AeroSpace and Defence Industry*, (AIA e ASD) e ai *Common Industry Standards for European Aerospace and Defence* (ASD) se ne dà esplicita menzione.⁶⁰ Analogamente quando il modello di *compliance* “internazionale”, così come ricostruito in Allegato, contenga principi comuni alle Guide, rispettivamente rilevanti per il FCPA e lo UK BA.

4.1. Risk-assessment

Ogni sistema di *compliance* deve tenere in considerazione le specifiche circostanze e il peculiare contesto in cui l'impresa opera, cioè i *rischi specifici* a cui l'impresa è più probabilmente esposta. Pertanto, un adeguato processo di valutazione dei rischi (*risk-assessment*) costituisce la base per la definizione di uno specifico sistema di *compliance*. Alla luce dei documenti internazionali esaminati emerge che un'adeguata valutazione dei rischi segue le stesse fasi e la medesima metodologia dapprima sviluppati dal settore finanziario e dai suoi regolatori (*risk-based approach to compliance*): per quanto attiene la prevenzione della corruzione, tale processo si articola, nello sviluppo di una specifica ‘mappa dei rischi’ e nell'individuazione di una sequenza di rischi rilevanti. Alcuni dei modelli internazionali analizzati e le *UK Guidance* identificano i principali fattori di rischio specifici. A tali fattori si aggiungono quelli individuati dalla letteratura tecnica.

Per un adeguato approccio basato sul rischio (*risk-based approach*), si deve prendere in considerazione:

⁶⁰ Si osserva peraltro che i Principi AIA e ASD, pur essendo stati elaborati di recente (2009 e 2008 rispettivamente), appaiono in più punti generici rispetto ai documenti internazionali più aggiornati e alle stesse indicazioni NATO del 2010.

Rischio geografico / geo-politico.

Rischio settoriale: L'industria della difesa è considerata uno dei settori più esposto ai rischi di corruzione.⁶¹

Altri fattori di rischio specifici:

L'esistenza di intensi e prolungati contatti tra *Management* o personale di altro livello a lungo impiegato nell'azienda, da un lato, e determinati pubblici ufficiali, o impiegati o agenti con legami diretti ai pubblici ufficiali, dall'altro, rappresenta un'ulteriore bandiera rossa nella mappa dei rischi.

Infine, sebbene il ricorso a intermediari sia a volte inevitabile, tali soggetti rappresentano una delle problematiche di più difficile valutazione nel processo di identificazione e valutazione del rischio corruttivo.

In conclusione:

- 1) Sulla base della mappa dei rischi così individuati ciascuna società dovrebbe prendere una decisione consapevole circa quali rischi è pronta a sostenere e, conseguentemente, quali misure preventive necessita di intraprendere.
- 2) La valutazione del rischio non deve intendersi come un processo da effettuarsi una volta per tutte. Al contrario, richiede di essere controllato ed effettuato a intervalli regolari. Il programma di *compliance*, in sostanza, deve adattarsi al mutare dei rischi ambientali.
- 3) Un'ultima notazione: qualora nell'ambito delle operazioni di identificazione e valutazione del rischio emergano contesti ad alto rischio di corruzione in cui, nonostante ciò, la società intende comunque operare, allora esse devono elaborare *policies* specifiche dedicate alle modalità di svolgimento della propria attività in quei contesti nell'ambito della definizione e organizzazione del modello di *compliance* anti-corruzione. Del pari di queste *policies* specifiche deve darsi effettiva ed adeguata comunicazione nelle modalità di cui *infra*.

Testi rilevanti: *Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide* (UNODC)⁶²; *OECD Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance*⁶³.

⁶¹TI Defence 2010.

⁶² UNODC, Practical Guide, 2013, Chapter II.

⁶³ OECD, Rec. 2009, Annex II, A) Chapeau (in seguito: OECD Guidance). Cfr., anche, World Bank, (2010: punto 3, p. 2); TI (2013:7). NATO (2010: 257) con riferimento alla prassi di Thales. Come visto *supra*, infine, la valutazione dei rischi

4.2. Impegno dei vertici aziendali (*‘tone from the top’*) e supporto costante al programma di prevenzione e controllo del *‘rischio corruzione’*.

Il compito di assicurare un sistema di *compliance* anti-corruzione adeguato rientra tra le responsabilità principali degli organi aziendali di vertice.⁶⁴ I modelli proposti dai principali consessi internazionali sono pressoché unanimi nello specificare che un sistema di prevenzione e *compliance* anti-corruzione funziona solo se il Vertice della società è genuinamente coinvolto e nessuna ambiguità è lasciata filtrare in proposito all'interno della *‘cultura della società’*.⁶⁵ Le modalità utilizzate per veicolare l'impegno del vertice devono essere efficaci, chiaramente comunicate allo staff, ai partner commerciali, agli intermediari, ai pubblici ufficiali con cui la società si interfaccia. Tale messaggio deve essere comunicato in modo fermo e chiaro sia all'interno che all'esterno della società.⁶⁶

Testi rilevanti: *Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business A Practical Guide (UNODC): A*; *OECD Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance; A.1; TI Principles for Countering Business; 6.1.1.;6.1.2.*; *PACI Principles for Countering Bribery 5.1.3.*; *World Bank Group Integrity Compliance Guidelines. 2.11*; *ICC Rules On Combating Corruption; III: 10.*

4.3. Organizzazione e supervisione del modello di compliance

Da un'analisi comparata dei modelli proposti dalle organizzazioni qui prese in esame emergono al riguardo le seguenti linee guida:

- A. L'intera responsabilità della *compliance* deve rientrare nell'ambito degli obblighi dei vertici aziendali e direttivi e non può essere delegata.
- B. Tuttavia, l'attività di prevenzione e *compliance* anti-corruzione è altresì dovere dei singoli individui a tutti i livelli societari.
- C. Sebbene in molti ordinamenti non vi è un obbligo giuridico di introdurre programmi e organi deputati a tale attività, *standard* internazionali come quelli in esame o *‘pleasagreements’* con le istituzioni pubbliche deputate all'applicazione concreta delle

specifici è prodromica alla definizione e organizzazione di un adeguato modello di *compliance* anti-corruzione anche secondo la *Resource Guide* del DOJ e della SEC, p. 59 e la UK MoJ Guidance 2011, 25 (*Principle 3; Risk Assessment*).

⁶⁴ Tali elementi sono altresì contenuti nella *Resource Guide* del DOJ e della SEC del 2012 (cfr. *supra* §1.A) e nello UK MoJ Guidance, Principle 2. Cfr. anche NATO (2010: 252 et seq.).

⁶⁵ Murphy e Boheme (2010:9); Wilkinson (2010:15).

normative anti-corruzioni, richiedono che le società affidino ad un'apposita funzione di *compliance* ovvero ad un responsabile della *compliance* (c.d. 'Chief Compliance Officer' o CCO) la responsabilità operativa per la supervisione dei programmi etici e di *compliance*.

D. Alle società è lasciata un'ampia discrezionalità circa le modalità secondo cui organizzarsi e l'organo al quale affidare la responsabilità operativa della supervisione dei programmi di *compliance*, quali, ad esempio, l'*internal auditing*.

La prassi aziendale, la letteratura tecnica e l'esame delle *FCPA Guidance* elaborate dalla SEC e dal DOJ mostrano come alcune questioni tecniche si ripetono nella definizione della struttura organizzativa del programma di *compliance*. Tra queste meritano di essere ricordate le seguenti:

- A. Le modalità secondo cui assicurare un 'adeguato livello di autonomia' ai COO come richiesto dalle *best practice* internazionali, alla luce della circostanza che si tratta pur sempre di dipendenti della società e pertanto non pienamente autonomi dagli organi di vertice.
- B. Segnalazioni e accesso agli organi di vertice. Secondo i modelli proposti, ad esempio delle *OECD Guidance*, i CCO dovrebbero essere nella scala del *Management* di alto livello. In alcuni casi essi è previsto che essi siano membri nel consiglio di amministrazione. Altrimenti, è necessario che tali soggetti riportino regolarmente a organi indipendenti di controllo, come gli organi di *audit*. Inoltre, in casi individuali di particolare gravità è necessario che i responsabili della funzione di *compliance* all'Amministratore Delegato e al Consiglio di Amministrazione e, qualora questi non prendano adeguate contromisure, segnalare all'organo di *audit*.⁶⁷
- C. Centralizzazione? Nell'ambito della discrezionalità lasciata alle società –in specie, multinazionali o con consociate estere- nella definizione della organizzazione della *compliance* rientra anche la scelta circa l'accentramento della funzione di *compliance* all'interno della casa madre. Vi sono evidenti argomenti a favore del mantenimento e rafforzamento di strutture di *compliance* 'locali': la vicinanza alle attività operative, agli intermediari permettono una più efficace *due diligence* e, in principio, una migliore valutazione del lavoro fatto. Tuttavia, analizzando la prassi di molte aziende emerge come i vantaggi di un più stringente accentramento siano superiori agli svantaggi.

⁶⁷ Pieth (2011: 58)

Responsabili di *compliance* di strutture operative o locali possono infatti diventare troppo ‘vicini’ alla comunità degli affari e ai *partner in loco*, soprattutto quando le relazioni contrattuali, i salari e la valutazione dei funzionari della struttura di *compliance* sono gestite localmente.

In conclusione, pertanto, si registra una tendenza crescente verso la strutturazione di articolate funzioni di *compliance*, basate sull’invio di rapporti costanti alla funzione centrale da parte dei funzionali della *compliance* locali. Sarà poi il CCO della casa madre, sentiti i rapporti dei responsabili locali, a valutare l’attività dei funzionari locali. Tale modello permette dunque alla funzione di *compliance* della casa madre di dirigere la corrispondente attività locale.⁶⁸

Testi rilevanti: *Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide* (UNODC)⁶⁹:B. *Developing an anti-corruption programme*; C. *Oversight of the anti-corruption programme*; *OECD Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance: TI Business Principles for Countering Bribery*:3.1. ,3.3., 3.4., 6.1.1,6.1.2; *ICC Rules on Combating Corruption: Part III*; *PACI Principles for Countering Bribery*: 3.1 ,3.2,3.3,3.4,3.5, 5.1.1,5.1.2; *World Bank Group Integrity Compliance Guidelines*:2.4.

4.4. Contributi, doni, spese promozionali: distinzione tra condotte permesse e prassi vietate (la c.d. ‘area grigia’). Definizione di chiare, visibili e accessibili policy che vietino la corruzione.

Dall’esame comparato delle *best practice*, *policies* inerenti ai programmi di prevenzione e *compliance* anti-corruzione emerge che essi devono contenere una definizione netta, facilmente intellegibile e chiaramente comunicata di ciò che costituisce pratiche corruttive vietate, in particolare, per quanto riguarda contributi, doni, spese promozionali che possono costituire canali di corruzione anche dove si tratti di attività lecite.

⁶⁸Hauschka (2007, 316, paras 22 et seq.)

⁶⁹Cfr. per quanto attiene la c.d. ‘hard law’ anche *UN Convention against Corruption (UNCAC): Article 12.2. – Private sector Measures*. Cfr. and NATO (2010: 252); ASD Common Integrity Standards (2008) (d’ora in Avanti, ASD, 2008) , standards 1 e 2; AIA/ASD Global Principles of Business Ethics for the Aerospace and Defence Industry (AIA/ASD (2009: 1).

Per quanto attiene, segnatamente, a contributi, doni, spese promozionali *et similia* testi di riferimento indicano le *best practice* internazionali contengono criteri orientativi di rilievo:

UNODC, An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide'

OECD Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance: A.5

TI Business Principles for Countering Bribery: 5. Scope of the Programme, 5.1. Conflicts of interest;

5.2 Bribes; 5.3 Political contributions; 5.4 Charitable contributions and sponsorships; 5.5 Facilitation payments.

ICC Rules on Combating Corruption:

Part II: Corporate Policies to Support Compliance with the Anti-Corruption Rules:

Article 4: Political and Charitable Contributions and Sponsorships; Article 5: Gifts and hospitality;

Article 6: Facilitation payments; Article 7: Conflicts of interest;

PACI Principles for Countering Bribery:

4.2.1 contributions to political parties; 4.3 Charitable contributions and sponsorships; 4.4 Facilitation payments; 4.5 Gifts, hospitality and expenses.

World Bank Group Integrity Compliance Guidelines:

4.3. Gifts, Hospitality, Entertainment, Travel and Expenses; 4.4. Political Contributions; 4.5. Charitable Donations & Sponsorships; 4.6. Facilitation Payments.

Alla luce dei testi analizzati, appare che tale proibizione delle pratiche vietate deve, inoltre includere indicazioni per quanto possibile chiare circa la distinzione tra comportamenti permessi e vietati nella c.d. 'area grigia' e, conseguentemente, dettagliate *policy* di comportamento al riguardo. Trattasi dell'area di pagamenti/prassi aziendali che presentano particolari rischi soprattutto in ragione della spesso vaga determinazione della loro liceità da parte delle fonti normative primarie e secondarie. Trattasi essenzialmente, di spese promozionali o di ospitalità, doni, pagamenti di facilitazione, contributi a partiti politici, spese di sponsorizzazione, contributi in opere di carità. L'esame comparato dei modelli proposti dalle principali organizzazioni internazionali mostra che vi sono ulteriori aree di rischio particolare

per le quali è necessaria la definizione di procedure di comportamento dettagliate nell'ambito del modello di *compliance* aziendale. Tra esse si segnalano le questioni attinenti ai 'conflitti di interesse'.^{70 71}

Testi rilevanti: *Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide* (UNODC): D.; *OECD Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance: A.2*; *TI Business Principles for Countering Bribery: 6.1*; *ICC Rules on Combating Corruption: Part I: Anti-Corruption Rules, Article 1*; *Part III: Elements of an Efficient Corporate Compliance Programme, Article 10, b*); *PACI Principles for Countering Bribery: 2, 4.1.*; *World Bank Group Integrity Compliance Guidelines: 1. Prohibition of Misconduct: A clearly articulated and visible prohibition of Misconduct (fraud, corruption, collusion and coercive practice), to be articulated in a code of conduct or similar document or communication. – 2.*

4.5. Estensione dei modelli di compliance anti-corrruzione ai 'business partner'. Ruolo degli intermediari

Come accennato, alla luce della circostanza che molte imprese operano su scala internazionale anche attraverso diverse tipologie di *business partner* (società figlie, associate, *joint ventures*, fornitori, intermediari, agenti, consulenti, ...) ai fini di disporre di un sistema di prevenzione e *compliance* per il 'rischio-corruzione' non è sufficiente la definizione (e successiva attuazione) di tale modello all'interno delle sole società appartenenti al gruppo di riferimento. Secondo le *best practice* internazionali, è altrettanto cruciale che tali *standard* siano estesi (eventualmente adattandoli) ai *business partner* con cui le imprese operano, oltre che al variegato insieme di soggetti che agiscono per conto e nell'interesse della società e/o agiscono come consulenti e/o promotori in base a rapporti contrattuali. E', quindi, auspicabile che anche gli intermediari di cui si avvale la società si dotino di efficaci sistemi di prevenzione e *compliance* anti-corruzione sulla falsariga di quello della società che attraverso essi opera. Ciò anche in ragione del fatto che

⁷⁰ Indicazioni precise al riguardo sono date, per ciò che attiene i c.d. 'facilitation payments' anche dal FCPA Resource Guidance del DOJ e della SEC, 2012 (cfr. *supra* §1, M) e, per ciò che attiene tali pagamenti e le spese promozionali e di ospitalità anche dalla UK MOJ Guidance 2010, congiuntamente alle Joint Prosecution Guidelines (cfr. *supra*, §§ 2.15. e 2.1.6). Cfr. anche NATO (2010: 255) e ASD (2008, standards 4 e 5: 4). Per ciò che riguarda la gestione di situazioni di conflitto di interesse si vd. anche AIA/ASD (2009: 2)

si registra una tendenza crescente da parte di alcune leggi nazionali a ritenere responsabili giuridicamente le società per le condotte corruttive dei loro *'business partner'*.⁷²

All'uopo, il sistema dell'impresa di essa voglia avvalersi deve, inoltre, prevedere un'efficace *due diligence* precontrattuale tanto nella fase di scelta degli intermediari che dei consulenti, quanto in quella delle controparti commerciali. Analogamente un'adeguata ed efficace *due diligence* deve svolgersi anche nella fase di esecuzione del rapporto con i soggetti summenzionati. Infine, le società devono dotarsi di adeguati sistemi che consentano la tracciabilità dei pagamenti di tutte le commesse e consulenze pagate a soggetti esterni.⁷³ L'impostazione qui proposta è, nelle sue linee principali, confermata dai documenti internazionali analizzati.⁷⁴

Dall'esame di questi testi (v. Allegato II) si nota l'attenzione ai dettagli volta a incoraggiare il controllo effettivo di tutti gli intermediari (collaboratori esteri) quali promotori, consulenti, professionisti, agenti ai fini anticorruzione.⁷⁵ Tali figure, sempre indipendenti dall'impresa, devono essere assoggettati a filtri e controlli al momento della loro selezione, in seguito in corso di rapporto, al fine di evitare che ricorranò a corruzione delle controparti 'a favore' di una società che finisce per sopportarne le conseguenze negative, in ogni caso almeno sul piano della reputazione.

Testi rilevanti: UNODC, *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide*: F.; OECD *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance*: A.6; TI *Business Principles for Countering Bribery*: 6.2.; ICC *Rules on Combating Corruption: Article 2: Third Parties; Part II: Corporate Policies to Support Compliance with the Anti-Corruption Rules; Article 3: Business Partners; PACI Principles for Countering Bribery*: 5.2 *Business relationships; 5.2.1 Subsidiaries; 5.2.2 Joint ventures; 5.2.3 Agents, advisors and other intermediaries; 5.2.4 Contractors, subcontractors and suppliers; World Bank Group Integrity Compliance Guidelines: 5. Policies re: Business Partners.*

⁷² Cfr., ad esempio, per ciò che attiene il FCPA *supra* § 1 G. e lo UK BA, 2010, *Chapter 23, Provisions* 7 e 8.

⁷³ Come risulta evidente questa sezione racchiude i principi 5, 6, 7, 8 individuati nella sintesi proposta nel BOX 2.

⁷⁴ Cfr., a livello nazionale, UK MOJ Guidance 2011, Principle 4; Due diligence paragrafo 4.3. Si veda anche il CPS Joint Prosecution Guidance, 2011, s.8.

⁷⁵ Cfr. anche NATO (2010: 255); ASD (2008, standard 2: 1 e standard 6: 5 et seq.); AIA/ASD (2009: 2).

4.6. Fase della concreta attuazione (*implementation*) in genere e suoi elementi fondanti⁷⁶

Una volta completata la definizione e l'organizzazione del modello di prevenzione e *compliance* secondo i principi e le fasi illustrate *supra*, a esso deve essere data la più ampia ed effettiva attuazione (*implementation*). Criterio che deve ispirare questa fase è di trasferire effettivamente in prassi aziendale i principi contenuti del modello elaborato per la società e i suoi 'business partner', evitando che sistema si riduca a un articolato e seppur comprensibile 'castello di carta'.⁷⁷ L'esame orizzontale delle rilevanti sezioni dei modelli proposti dalle *best practice* internazionali pone in luce che l'attuazione (*implementation*) degli *standard* dipende principalmente:

- dall'efficacia e chiarezza con cui essi sono comunicati al personale e a tutti coloro che agiscono nell'interesse della società;
- da un'adeguata procedimentalizzazione dei flussi comunicativi che permetta di veicolare i principi del sistema all'intera rete di personale e collaboratori in modo chiaro;
- dall'esistenza e corretto funzionamento di un adeguato sistema di controlli interni e tenuta della contabilità.

Inoltre, nell'ambito della fase attuativa del modello rivestono particolare importanza le *policies* volte:

- a promuovere comportamenti virtuosi – e, specularmente, a sanzionare condotte illecite o che violino i principi enucleati dal modello dei *compliance* (c.d. sistema 'della carota e del bastone') da parte dell'intero staff aziendale e dei soggetti che operano per conto o nell'interesse dell'impresa, qualunque sia il rapporto giuridico che ad essa li legghi;

⁷⁶ Come risulta evidente, l'attuazione o '*implementation*' è una fase articolata che comprende (almeno) gli elementi sintetizzati nei punti 9-12 del quadro di sintesi contenuto nel Box 1 inserito a conclusione della Sezione III della Relazione. Pertanto, i testi di riferimento saranno riportati per ciascuna delle sottofasi (e.g. comunicazione e formazione) di cui tale fase si compone.

⁷⁷ A proposito Pieth (2011a: 83), raccomanda 'Beware of PaperTigers'. Sul punto è perentorio il Principle 3 dello UK MoJ Guidance 2011. Per ciò che attiene l'attuazione di modelli di *compliance* anti-corrruzione in conformità del FCPA cfr. *supra* §§ 1.E,F,H.

- a promuovere lo svolgimento di adeguati programmi di *training* del personale (da eseguirsi anche con seminari dedicati, studio di casi concreti e corsi *online*).

Elemento considerato importante è la protezione, se non l'incoraggiamento, di segnalazioni, anche anonime, da parte di coloro che vengano a conoscenza dell'esistenza di pratiche sospette. Essi devono essere posti nelle condizioni di segnalarle ai responsabili della funzione di *compliance* (c.d. *'whistle-blowers'*), ovvero agli organi di controllo, o ai vertici aziendali. Un elemento pure raccomandato, specie in settori/contesti geografici particolarmente a rischio, è l'attivazione di un'apposita *'helpline'*, che possa consigliare con sufficiente celerità il personale in casi di incertezza sui comportamenti da tenere.

I documenti rilevanti (testi nell'Allegato II) al riguardo sono qui di seguito suddivisi nei seguenti sottogruppi: 7) Comunicazione e formazione (*training*); 8) controlli interni e contabilità; 9) promozione e incentivazione di comportamenti rispondenti ai principi del modello di *compliance* e agli *standard* di integrità; 10) individuazione e segnalazioni delle violazioni; 11) reazioni alle violazioni; 12) *helpline*.

4.7. Comunicazione e Formazione (Training)

Emerge in tutta evidenza l'importanza di un adeguato investimento sulla formazione continua del personale ai fini di un'efficace prevenzione della corruzione.⁷⁸ D'altra parte, in capo alle singole società, rimane un sostanziale margine di discrezionalità circa le modalità attraverso cui svolgere la formazione. Pieth (2011: 85) rileva che un'adeguata formazione del personale e, se possibile dei *'business partner'*, rappresenta una delle più sostanziali prove di effettiva attuazione dei principi elaborati in sede di stesura dei codici di condotta. Pertanto, è opportuno se non necessario conservare la documentazione inerente alle attività di training svolte (siano esse, esemplificativamente, tramite *e-learning*, o sessioni di presenza). Non è infrequente, infatti, che un'impresa possa essere richiesta di provare in sede giudiziaria le modalità attraverso cui ha svolto la formazione costante del suo personale.

⁷⁸ Cfr. anche ASD (2008, standard 7: 7).

Testi rilevanti: UNODC *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide: H. Communication and training*; OECD *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance: A.8*; TI *Business Principles for Countering Bribery:6.4.;6.6.*; ICC *Rules on Combating Corruption: Part III: Elements of an Efficient Corporate; Compliance Programme, Article 10 j) k)*; PACI *Principles for Countering Bribery:5.4 Training; 5.6 Communication*; World Bank Group *Integrity Compliance Guidelines: 7. Training & Communication;4.1.Due Diligence of Employees; 4.2. Restricting Arrangements with former Public Officials; 4.7.Recordkeeping; 4.8. Fraudulent, Collusive and Coercive Practice; 6.1 Financial [Internal Controls]; 6.2 Contractual Obligations; 6.3. Decision-Making Process.*

4.8. Controlli interni e tenuta della contabilità⁷⁹

Al riguardo, la normativa italiana sui controlli sulla contabilità e in tema di bilancio e la prassi delle grandi imprese appaiono del tutto in linea con le indicazioni sopra riportate. È peraltro necessario vigilare, in chiave anti-corruzione, che collaboratori e *partner* seguano le medesime regole e siano tenuti contrattualmente ad assoggettarsi a controlli da parte della società mandante.

Testi rilevanti: UNODC, *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide: G. Internal controls and record keeping*; OECD *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance: A.7*; TI *Business Principles for Countering Bribery: 6.7.*; ICC *Rules on Combating Corruption: Part II: Corporate Policies to Support Compliance with Anti-Corruption Rules; Article 9: Financial and Accounting; Part III: Elements of an Efficient Corporate Compliance Programme: Article 10 h) i)*; PACI *Principles for Countering Bribery:5.7 Internal controls and audit*; World Bank Group *Integrity Compliance Guidelines:4.1.Due Diligence of Employees; 4.2. Restricting Arrangements with former Public Officials; 4.7.Recordkeeping; 4.8. Fraudulent, Collusive and Coercive Practice; 6.1 Financial [Internal Controls]; 6.2 Contractual Obligations; 6.3. Decision-Making Process.*

⁷⁹Sulpuntosinoti che, a livello di trattato, la Convenzione ONU contro la corruzione (UNCAC, Merida 2003) contiene un'aprecisadisposizione al riguardo all'art. 12.3 *'In order to prevent corruption, each State Party shall take such measures as may be necessary, in accordance with its domestic laws and regulations regarding the maintenance of books and records, financial statement disclosures and accounting and auditing standards, to prohibit the following acts carried out for the purpose of committing any of the offences established in accordance with this Convention: (a) The establishment of off-the-books accounts; (b) The making of off-the-books or inadequately identified transactions; (c) The recording of non-existent expenditure; (d) The entry of liabilities with incorrect identification of their objects; (e) The use of false documents; and (f) The intentional destruction of bookkeeping documents earlier than foreseen by the law.'*

4.9. Promozione e incentivazione di comportamenti rispondenti al modello di compliance anti-corruzione e agli standard d'integrità.

Forme d'incentivazione del personale (*e.g.* meccanismi premiali) sono, quindi, raccomandate dai testi in esame. Esse vanno studiate e attuate tra la disciplina dei rapporti di lavoro e sindacali, quanto ai dipendenti, e con i collaboratori in genere nell'ottica di migliorare il livello generale di rispetto e applicazione dei codici e delle procedure anti-corruzione.

Testi rilevanti: UNODC, *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide*: III. I. *Promoting and incentivizing ethics and compliance*; OECD *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance*: A.9; TI *Business Principles for Countering Bribery*: 2. *The Business Principles*: 6.3.1.; 6.3.3.; ICC *Rules on Combating Corruption: Part II: Corporate Policies to Support Compliance with the Anti-Corruption Rules; Article 8: Human Resources; Part III: Elements of an Efficient Corporate Compliance Programme; Article 10 l*); PACI *Principles for Countering Bribery*: 5.3; World Bank *Group Integrity Compliance Guidelines*: 8.1.

4.10. Supporto del personale nell'attuazione del codice (helpline) ed eventuali segnalazioni delle violazioni (whistle-blowing)

Notevole importanza è attribuita a canali che tutelino gli informatori anonimi e alla loro protezione. Inoltre, in ottica preventiva, si pone in luce l'importanza di sistemi di pronta assistenza e consulenza ai dipendenti che si trovino in situazioni delicate o difficili (per esempio, nel caso di una richiesta diretta o, soprattutto, indiretta di tangenti).

Inoltre, l'istituzione di una *helpline* per supportare e consigliare il personale della società nell'attività operativa quotidiana (soprattutto in contesti ad alto rischio di corruzione) è considerata un'importante misura volta a rendere effettiva l'attuazione del modello di *compliance* anti-corruzione. Di ciò fa fede il documento dell'OCSE: *OECD Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance*:

A.11. [Companies should consider] effective measures for: i) providing guidance and advice to directors, officers, employees, and, where appropriate, business partners, on complying with the company's ethics and compliance programme or measures, including when they need urgent advice on difficult situations in foreign jurisdictions.⁸⁰

Testi rilevanti⁸¹: UNODC, *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide*: J. Seeking guidance—detecting and reporting violations; OECD Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance: A.11; TI Business Principles for Countering Bribery; ICC Rules on Combating Corruption: Part III: Elements of an Efficient Corporate Compliance Programme; Article 10 m); PACI Principles for Countering Bribery: 5.5 Raising concerns and seeking guidance; World Bank Group Integrity Compliance Guidelines: 9. Reporting:9.1. Duty to report;9.2. Advice; 9.3. Whistleblowing/Hotlines.

4.11. Seguito e sanzioni per violazioni

Secondo le *best practice* di cui ai documenti elencati (testi nell'Allegato) La scoperta di violazione delle regole stabilite dal modello di *compliance* (pertanto, implicitamente, dalle rilevanti disposizioni legislative in materia di corruzione) deve portare ad una reazione da parte dell'azienda che si declina in due direzioni: i) internamente; ii) all'esterno, attraverso la cooperazione con le autorità pubbliche competenti.

Testi rilevanti: UNODC, *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide*: K. Addressing violations; OECD Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance: A.10; TI Business Principles for Countering Bribery: 6.9.1; ICC Rules on Combating Corruption: Part III: Elements of an Efficient Corporate Compliance Programme; Article 10 n); PACI Principles for

⁸⁰ Previsioni simili sono desumibili anche anche dal TI Business Principles, 2009, 2, 5.3.1, 5.3.3 e 5.5; ICC Rules 2005, Art. 7; PACI Principles, 5.5; World Bank (2010; paragraph 9.3) NATO (2010: 253).

⁸¹ È importante sottolineare che la Convenzione ONU contro la corruzione dedica uno specifico articolo al tema della protezione delle 'reporting persons', sottolineando così l'importanza ai fini di prevenzione delle pratiche corruttive. L'articolo 33 (rubricato: 'Protection of reporting persons) recita, infatti: "Each State Party shall consider incorporating into its domestic legal system appropriate measures to provide protection against any unjustified treatment for any person who reports in good faith and on reasonable grounds to the competent authorities any facts concerning offences established in accordance with this Convention."

*Countering Bribery:5.3 Human resources; World Bank Group Integrity Compliance Guidelines:8.2. Disciplinary Measures; 10. Remediate Misconduct;10.2 Respond.*⁸²

4.12. Controlli e test periodici sull'adeguatezza del modello di prevenzione e compliance

L'adeguamento permanente (periodico) del modello di *compliance* (*in primis* del codice anti-corrruzione di cui esso consta) alla luce del mutato contesto (geo-politico, settoriale, regolatorio) e delle risultanze della sua applicazione sono un elemento essenziale di un sistema di *compliance* efficace nel medio-lungo periodo e pienamente conforme alle *best practice* internazionali.

I testi di riferimento indicano come elemento essenziale che le imprese svolgano regolarmente controlli periodici allo scopo di verificare che i programmi anti-corrruzione siano effettivamente attuati. Tali controlli possono essere condotti sia attraverso l'attività degli organi interni dotati di sufficiente indipendenza, competenze e risorse adeguate (*e.g.* gli organi di audit dell'impresa), sia avvalendosi di esperti esterni. Non si rinvergono, infatti, prescrizioni stringenti circa le modalità di svolgimento di tali controlli. Punti fermi, invece, sono la regolare effettuazione di tali controlli e l'indipendenza degli organi responsabili, siano essi interni o esterni. Inoltre a intervalli regolari, l'intero sistema di *compliance* deve essere testato al fine di verificare la sua adeguatezza nei confronti dei nuovi rischi e del mutato panorama regolatorio di riferimento.⁸³ L'obiettivo di tali controlli è, anzitutto, quello di verificare se ai principi definiti nel modello di prevenzione e *compliance* è data effettiva attuazione. Inoltre, la periodicità permette di evidenziare sia i risultati ottenuti attraverso l'attuazione e, in specie, i diversi elementi costitutivi di tale fase, sia gli eventuali punti di debolezza o aspetti del modello che devono essere modificati in ragione delle mutate circostanze ambientali, settoriali, del mutato contesto regolatorio o dell'esperienza maturata.

Testi rilevanti: UNODC *An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide*: III. L. *Periodic reviews and evaluations of the anti-corruption programme*; OECD *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance*: A.12; TI *Business Principles for Countering*

⁸² Sul punto cfr. anche NATO (2010: 255 et seq.); ASD (2008, standard 8: 7).

⁸³ Si veda *supra* punti 13 e 14 del modello di sintesi proposto nel Box 2. Per ciò che attiene la prassi negli Stati Uniti ai sensi del FCPA e nel Regno Unito in conformità del BA UK Bribery Act, cfr., rispettivamente, la parte rilevante dell'Allegato (§ 1.I) e UK MOJ Guidance 21-31.

Bribery: 6.8. Monitoring and Review; 6.10 External verification and assurance; ICC Rules on Combating Corruption: Part III: Elements of an Efficient Corporate Compliance Programme; Article 10, c) f); PACI Principles for Countering Bribery:5.8 Monitoring and review; World Bank Group Integrity Compliance Guidelines: 3. Programme Initiation, Risk Assessment and Reviews;9.4 Periodic Certification.

Al termine dell'analisi ragionata fin qui svolta si presenta nel Box che segue un quadro degli elementi salienti di cui un adeguato sistema di *compliance* anti-corruzione deve comporsi secondo le “*best practice*” che emergono dai testi rilevanti esaminati.

Box. 1. Elementi di un adeguato sistema di *compliance* anti-corrruzione secondo le *best practice* internazionali. Quadro di sintesi.

1. Ogni sistema di *compliance* nasce con una prodromica minuziosa valutazione del rischio (*risk-assessment*). Tale operazione deve essere ripetuta periodicamente e considerare i diversi contesti 'di rischio' nel cui interno la società decide di operare.
2. I modelli di prevenzione e *compliance* anti-corrruzione devono fondarsi su un **impegno dei vertici aziendali ('tone from the top')** chiaramente percepibile, che solitamente si manifesta nell'elaborazione di **codici di condotta**, (per il tramite di **dichiarazioni pubbliche**) ma che dovrebbe anche concretarsi nelle diverse modalità attraverso cui **l'impegno del senior management** è percepito nella **vita quotidiana dell'azienda** ('walk the talk'), anche dai diretti sottoposti, in modo da veicolare il messaggio in modo credibile.
3. Le imprese devono definire i criteri secondo cui **organizzare la funzione di compliance e la sua supervisione**. In tale contesto, regole sostanziali devono definire chiaramente le *policies* generali, le procedure e i criteri di *due diligence* da seguire (anche nelle negoziazioni con i partners commerciali), nonché gli *standards* di comportamento da adottare, ai fini di un'efficace prevenzione e controllo del 'rischio di corruzione'.
4. Tanto le *policies* generali, quanto le procedure più dettagliate devono tracciare una netta **distinzione** tra **comportamenti permessi e vietati**, soprattutto, nella **c.d. 'area grigia'**: ad esempio, quanto alla possibilità/liceità/modalità di effettuare spese promozionali o di ospitalità, pagamenti di facilitazione etc.
5. È altrettanto cruciale che tali *standards* siano estesi (eventualmente adattandoli) ai soggetti che agiscono per conto e nell'interesse della società e/o agiscono come consulenti e/o promotori in base a rapporti contrattuali. Anche gli intermediari di cui si avvale la società devono essere dotati di procedure corrispondenti. Il sistema deve prevedere un'efficace ***due diligence* pre-contrattuale** tanto nella fase di scelta degli intermediari che dei consulenti, quanto in quella delle controparti commerciali.
6. Un'adeguata ed efficace ***due diligence*** deve svolgersi anche nella fase di esecuzione del rapporto con i soggetti summenzionati.
7. Le società devono dotarsi di adeguati sistemi che consentano la **tracciabilità dei pagamenti** di tutte le commesse e consulenze pagate a soggetti esterni.
8. L'attuazione (***implementation***) degli *standards* di cui al precedente punto dipende principalmente i) **dall'efficacia e chiarezza** con cui essi sono **comunicati** al personale e a tutti coloro che agiscono nell'interesse della società; ii) da un'adeguata **procedimentalizzazione dei flussi comunicativi** che permetta di veicolare i principi del sistema all'intera rete di personale e collaboratori in modo chiaro. Nell'ambito della fase attuativa del modello rivestono particolare importanza le *policies* volte a favorire rilevazioni e comunicazioni di pratiche sospette da parte dei dipendenti e i programmi di **training** del personale. Un elemento che può rivelarsi particolarmente utile quando le imprese operano in settori/contesti geografici particolarmente a rischio è l'attivazione di un'apposita *helpline*.
9. Il modello e la sua attuazione facilitare ed incentivare comportamenti virtuosi del personale che decida di rivelare pratiche corruttive di cui sia venuto a conoscenza in ragione della propria attività (c.d. '**whistle-blowers**'), proteggendo l'anonimato. A tali segnalazioni deve essere dato effettivamente il seguito del caso.
10. Altro elemento decisivo ai fini dell'adeguata attuazione dei programmi di compliance è lo svolgimento di adeguati programmi mirati, differenziati, continui di **formazione del personale** (da eseguirsi anche con seminari dedicati, studio di casi e corsi *online*).
11. Le imprese devono dotarsi di una '**helpline**' che possa consigliare con sufficiente celerità il personale in casi di incertezza sui comportamenti da tenere
12. **Monitoring**: le società, devono svolgere controlli costanti allo scopo di verificare le regole anti-corrruzione siano effettivamente seguite e messe in opera. Tali controlli possono effettuarsi sia attraverso l'attività di funzioni aziendali dotate di sufficiente indipendenza (in termini di autonomia operativa, funzionale e finanziaria) (e.g. audit), che avvalendosi di esperti esterni.
13. Del pari, a intervalli regolari, l'intero sistema di *compliance* deve essere testato al fine di verificare la sua adeguatezza nei confronti dei nuovi rischi derivanti dal mutato panorama regolatorio di riferimento e in base all'esperienza maturata.

5. Osservazioni conclusive

Alla luce di tali *best practice* e dell'analisi svolta nella Sezione II relativa all'evoluzione della *governance* di Finmeccanica, il Comitato formula le Raccomandazioni che seguono, le quali ineriscono ad aspetti fondamentali di un efficace sistema di *compliance* conforme alle *best practice* internazionali. Al riguardo il Comitato ritiene consigliabile un rafforzamento dell'assetto esistente nel Gruppo Finmeccanica, indipendentemente dalla rispondenza delle regole già adottate, nei loro contenuti, a tali *best practice*, precisamente in tema di:

1. Formulazione onnicomprensiva e autorevole delle regole d'integrità e anticorruzione, applicabili al Gruppo nella sua interezza, compresi partner e collaboratori esterni (Codice);
2. Attribuzione ad un organismo indipendente e competente della funzione di sovrintendere sulla formulazione, applicazione ed aggiornamento del Codice;
3. Strutturazione adeguata, in termini di competenze e informazione ai vertici operativi, della funzione di controllo sull'applicazione del Codice, anche al fine di garantire gli interventi più opportuni nei casi in cui emergano carenze o violazioni (*Audit*);
4. Valorizzazione delle segnalazioni anche anonime;
5. Sistema formativo articolato e mirato secondo le funzioni dei destinatari e la loro esposizione al rischio;
6. Impegno nelle iniziative anticorruzione come espressione pubblica del "*commitment*" del Gruppo, anche a livello e con visibilità internazionale, proprio delle grandi imprese all'avanguardia in materia;
7. Rafforzamento del sistema di *Compliance*, con particolare riferimento commerciali alla "*Trade Compliance*".

Tali raccomandazioni sono enunciate nella Sezione successiva.

SEZIONE IV - LE RACCOMANDAZIONI

Alla luce delle analisi svolte e riportate in precedenza e della ricognizione delle migliori pratiche esistenti, il Comitato formula di seguito alcune Raccomandazioni che, se attuate efficacemente, dovrebbero elevare i presidi organizzativi e regolamentari di contrasto ai comportamenti contrari all'integrità negli affari.

Si preferisce fare riferimento all'integrità piuttosto che alla sola corruzione (e al suo contrario: anticorruzione), poiché è opportuno che l'attenzione sia rivolta ad un obiettivo più ampio della corruzione o del mero rispetto delle regole. Già solo quest'ultimo obiettivo, se raggiunto, costituirebbe un risultato di estrema importanza e in sé in grado di soddisfare i requisiti richiesti dalla legge. Tuttavia il percorso per giungere ad avvicinarsi a questo obiettivo è facilitato - soprattutto in vista dell'adeguamento comportamentale dei singoli attori - dal suo inserimento in una prospettiva più ampia, che faccia leva sulla rilevanza dei valori, oltre che delle norme, e permei l'attività quotidiana, orientandola all'integrità e correttezza (per esempio con riferimento alla disciplina e al monitoraggio dei conflitti di interesse).

Su un piano diverso, il Comitato ritiene ugualmente importanti e sullo stesso livello degli interventi relativi alla formulazione e introduzione delle norme (direttive, regole, procedure, ordini di servizio) quelli concernenti l'aspetto organizzativo. Mentre il sistema normativo mira a prescrivere *standard* di comportamento, l'assetto organizzativo permette di valutare, anche mediante la regolamentazione dei flussi informativi, l'osservanza delle regole nel tempo e l'adeguatezza del sistema complessivo posto a garanzia dell'integrità.

Da un punto di vista generale, qualsiasi programma d'integrità deve tener conto della configurazione del complesso del gruppo aziendale. Infatti, è evidente che un'architettura di gruppo, quale quella di Finmeccanica, che comprenda numerose *legal entities* giuridicamente autonome, costituisce un terreno più fertile per l'attecchimento di procedure anomale, che di preferenza prosperano alla periferia dei gruppi, sfruttando la scarsa visibilità dal centro.

Il Comitato è consapevole che questo tema attiene anche alla dislocazione dei poteri ed è estraneo all'orizzonte conoscitivo e operativo del Comitato. Si intende solo richiamare l'attenzione sul fatto che quanto maggiore è l'integrazione delle varie parti del gruppo, tanto più semplice ed efficace è l'attività di presidio e di controllo.

Le Raccomandazioni che seguono sono formulate in termini generali, nel senso che non implicano valutazioni delle specifiche soluzioni normative o organizzative già adottate, o in corso di adozione, da parte di Finmeccanica. Sulla base dell'analisi del Gruppo di cui in precedenza si è dato conto (Sezione II) e l'analisi delle *best practice* internazionali (Sezione III), il Comitato formula le seguenti Raccomandazioni che individuano «misure ed azioni in grado di ulteriormente elevare i principi e gli *standard* etici ai quali uniformarsi nella conduzione del *business*» (come da mandato del Consiglio al Comitato).

Raccomandazione n. 1 – Codice per l'integrità e anticorruzione del Gruppo

Si raccomanda la redazione e l'adozione di un *Codice per l'integrità e anticorruzione* (qui di seguito "Codice"), che formuli, in modo completo e organico, i principi di integrità, trasparenza e prevenzione della corruzione, allineati alle migliori prassi internazionali, mirati a prevenire e contrastare i rischi di corruzione nelle attività di Finmeccanica e delle società del Gruppo.

Il Codice dovrebbe:

- a) essere adottato al massimo livello aziendale (cioè dal Consiglio di Amministrazione), da Finmeccanica e da tutte le Società del Gruppo, con ampia pubblicità della decisione e del suo contenuto anche fuori dell'ambito aziendale;
- b) essere parte integrante della cultura aziendale e del *modus operandi* dell'intero Gruppo;
- c) avere come destinatari i membri di tutti gli organi societari, i dipendenti, i collaboratori esterni, quali gli "intermediari" di ogni genere (agenti, rappresentanti, consulenti, ecc.), i partner commerciali (ad esempio consoci in *joint-venture*), sia in Italia che all'estero.

Nel merito le formulazioni del Codice dovrebbero:

- a) essere redatte in forma chiara e concisa (sul modello di un "manuale");
- b) essere accessibili a tutto il personale nella lingua in uso nel territorio di ciascuna dipendenza estera;
- c) essere formulato tenendo pienamente conto delle più recenti *best practice* rivolte in sede internazionale alle imprese multinazionali – in particolare a quelle operanti nel settore della difesa – individuate nella Sezione III di questa Relazione e nel corrispondente Allegato.
- d) essere revisionate e aggiornate con la periodicità necessaria e comunque in ogni caso annualmente, tenendo conto, in particolare, degli incidenti di percorso che possono contribuire ad individuare eventuali lacune, onde porvi pronto rimedio;
- e) consolidare, semplificandole, tutte le norme oggi frammentate in più atti normativi aziendali (codice etico, modello organizzativo, carta dei valori, etc.);
- f) contenere adeguati strumenti per valorizzare e tutelare le segnalazioni anche anonime, da chiunque provengano, e assicurare la loro efficace e attenta gestione, quale strumento

di contrasto a comportamenti contrari ai principi del Codice, in conformità alla Raccomandazione n. 4.

Raccomandazione n. 2 – Comitato per l'integrità e anticorruzione (“Comitato del Gruppo”)

Dall'analisi svolta nella Sezione III, è emersa la convergente indicazione di rafforzare in modo particolare l'azione di contrasto alla corruzione. Pertanto, nel quadro dell'attuazione del Codice, si raccomanda di costituire in conformità alle più aggiornate *best practice* internazionali e alla prassi applicativa da parte di grandi gruppi, un Comitato per l'integrità e anticorruzione (qui di seguito “Comitato”) con competenza estesa a tutte le Società del Gruppo.

La collocazione di tale Comitato nell'organizzazione della Capogruppo - anche per evitare sovrapposizioni - la sua disciplina specifica e la sua relazione con gli organi di vertice e con gli altri organi del Gruppo sono rimesse alle scelte degli organi aziendali di vertice della Capogruppo con la formulazione di uno specifico regolamento.

Il Comitato dovrebbe:

- a) essere caratterizzato da autonomia, professionalità e competenza; essere dotato di adeguate risorse; potersi avvalere, ove occorra, di consulenze specialistiche necessarie allo svolgimento dei suoi compiti;
- b) essere formato di massima da membri degli organi societari e organismi interni scelti in funzione della loro professionalità e competenza, nonché da almeno un esperto e indipendente, anche al fine di assicurare un coordinamento tra tali organi e organismi;
- c) raccogliere le indicazioni provenienti dalle prassi internazionali, dalle evoluzioni normative e dall'applicazione giudiziale, suggerendo modifiche o interventi, tanto sul piano regolatorio che su quello organizzativo;
- d) verificare l'adeguatezza del Codice ad assicurare *standard* di integrità e a prevenire la corruzione; segnalare tempestivamente la necessità o l'opportunità di aggiornamenti o modifiche;
- e) verificare la conformità delle procedure e delle linee guida con il Codice, con facoltà di suggerire modifiche e aggiornamenti;

- f) individuare eventuali deficit nella struttura o nella regolamentazione e proporre i conseguenti rimedi alla luce delle segnalazioni, anche anonime, ricevute da terzi e dall'analisi degli "incidenti";
- g) sovrintendere alla formazione del personale sul Codice e i suoi principi nell'ambito dell'intero Gruppo come indicato nella raccomandazione n. 5.

Raccomandazione n. 3 – Attività di audit e flussi informativi

Alla luce del fatto che è in corso l'accentramento nella Capogruppo dell'attività di *auditing*, al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia del controllo da parte della stessa, si raccomanda che:

1. I piani annuali di *audit* ordinari e trasversali siano elaborati dal *Group Internal Audit*, sentiti i pareri dell'Organismo di Vigilanza, del Comitato Controllo e Rischi e del Comitato e siano approvati dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo;
2. Si eseguano *audit* speciali su singole linee di *business* o società operative o comparti di esse, qualora gli organi della Capogruppo abbiano informazioni circa la possibile violazione significativa del Codice o, addirittura, della legge penale;
3. Gli *Auditor* esponcano i risultati delle verifiche ai vertici operativi e di controllo della società sottoposta a *Audit*, per raccogliere le proposte di rimedi a eventuali anomalie, scostamenti, violazioni. Il rapporto sia trasmesso all'Organismo di Vigilanza della società;
4. Ogni rapporto sia trasmesso al *Group Internal Audit*, il quale lo trasmetta al Comitato corredato del proprio parere circa l'ulteriore trasmissione agli organi societari della Capogruppo. Il Comitato, qualora rilevi violazioni del Codice, situazioni di conflitti di interesse o indizi di violazione della legge penale, italiana o straniera, o comunque situazioni che possono generare un danno reputazionale al Gruppo, lo trasmetta al Presidente, all'Amministratore Delegato, al Presidente del Collegio Sindacale, al Presidente del Comitato Controllo e Rischi e al Presidente dell'Organismo di Vigilanza della Capogruppo, per i provvedimenti di loro competenza.

Raccomandazione n. 4 – Valorizzazione e gestione delle segnalazioni anche anonime

Si raccomanda che il Codice preveda opportuni strumenti di segnalazione (*whistleblowing*) e assistenza ad amministratori, dipendenti e collaboratori (*help-line*) che la richiedano trovandosi in situazioni a rischio, con specifico riferimento a quello di corruzione.

Il Gruppo valorizzi e garantisca queste forme di segnalazioni, pur con le dovute cautele, come spunto per le opportune indagini e controlli. Tali segnalazioni facciano capo al Comitato che sovrintenda al loro trattamento ulteriore, assicurando le opportune garanzie a tutela dei diritti e della reputazione dei terzi. Per favorire questo strumento si raccomanda di:

- i. indicare un destinatario unico (persona fisica) alla quale inviare le segnalazioni;
- ii. assicurare garanzie di anonimato, anche in relazione al mezzo di comunicazione adottato;
- iii. creare una cultura d'impresa che sia pronta ad accogliere e utilizzare le segnalazioni come spunto per svolgere anche attività di *audit*.

Raccomandazione n. 5 – Sistema formativo

Si raccomanda che sia prestata particolare attenzione all'adeguatezza del sistema formativo sui rischi aziendali, in particolare su quello di corruzione, rivolto ai membri degli organi delle società del Gruppo, al personale dipendente e alle persone con le quali il Gruppo intrattiene rapporti contrattuali.

In particolare si raccomanda che il sistema formativo:

- a) sia differenziato in funzione al livello di esposizione di ciascuno al rischio di corruzione e in relazione alla natura del rapporto giuridico intrattenuto;
- b) trasmetta efficacemente la conoscenza delle regole comportamentali contenute nel Codice;
- c) induca i destinatari a conformare la propria condotta all'integrità professionale, a corrette pratiche commerciali e amministrative, di gestione del personale e di rispetto della sicurezza;
- d) impegni i destinatari alla diffusione e messa in opera della cultura dell'integrità nell'ambito del Gruppo, anche al fine di tutelare in ogni circostanza la reputazione del Gruppo stesso.

Inoltre il Comitato, nell'ambito della formazione, curi che ai dipendenti siano proposti esempi sulle situazioni problematiche nella quali possono trovarsi ad operare e dispongano di linee guida adeguate per farvi fronte (ad es. pagamento promotori commerciali; regali, viaggi e ospitalità; contributi politici e *facilitation payments*).

Si raccomanda che i programmi formativi siano previamente approvati dal Comitato e dagli altri organi competenti e siano poi oggetto di delibera del Consiglio di Amministrazione di Finmeccanica, il quale sia annualmente informato dei risultati di detti programmi.

Raccomandazione n. 6 – Impegno pubblico anticorruzione e sostegno alle iniziative in materia

In linea con l'adozione del Codice da parte di Finmeccanica al più alto livello di Gruppo, il Comitato raccomanda che:

- a) l'impegno aziendale a sostegno della cultura dell'integrità e di prevenzione e contrasto di ogni forma di corruzione da parte di Finmeccanica e delle Società del Gruppo sia adeguatamente manifestato e diffuso in tutte le comunicazioni di Finmeccanica e delle Società del Gruppo;
- b) Finmeccanica partecipi attivamente agli organismi internazionali impegnati nella lotta alla corruzione e sostenga le iniziative anticorruzione a livello nazionale e internazionale.

Raccomandazione n.7 - Rafforzamento del sistema di Compliance

Si raccomanda di proseguire nel rafforzamento del sistema di *Compliance*, a livello di Gruppo, con particolare riferimento alla “*Trade Compliance*” e all’anticorruzione.

In particolare, si raccomanda l’ulteriore rafforzamento dell’attività di direzione e coordinamento della Capogruppo nell’area della *Trade Compliance* e che detta area sia dotata di adeguati mezzi e collocata nella struttura organizzativa aziendale in modo da assicurarne il corretto funzionamento.