



HTW Chur



Hochschule für Technik und Wirtschaft
University of Applied Sciences

Combattere efficacemente la corruzione –

Strategie per le imprese operanti
sui mercati internazionali



Sigla editoriale**Autori**

Katharina Becker
Christian Hauser
Franz Kronthaler

Con la collaborazione di

Tanja Heublein
Ruth Nieffer
Flurin Trombetta

© HTW Chur Verlag, Coira 2012
ISBN 978-3-9522147-8-7

La presente pubblicazione è integralmente protetta dal diritto d'autore. Qualsiasi utilizzo è ammesso esclusivamente previo consenso degli autori ed è soggetto a pagamento. Questo vale in particolare per riproduzioni, traduzioni, presentazione sotto forma di relazione, uso delle immagini, pubblicazione anche parziale e qualsiasi tipo di elaborazione, diffusione e memorizzazione tramite o in sistemi elettronici o la riproduzione su altri mezzi. La presente pubblicazione può essere citata con l'indicazione della fonte.

Contatto

Prof. Dr. Christian Hauser
Schweizerisches Institut für Entrepreneurship
Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Coira
Comercialstrasse 22
CH-7000 Coira
Tel.: +41 (0)81 286 39 24
Fax: +41 (0)81 286 39 51
E-mail: christian.hauser@htwchur.ch

La pubblicazione è disponibile online all'indirizzo www.sife.ch/anti-korruption o può essere ordinata inviando una e-mail a iokmu.kontaktstelle@credit-suisse.com

Sommario

- 6 Management summary
- 8 Sfida della corruzione nelle operazioni con l'estero
- 12 Corruzione nel caso di imprese svizzere e misure preventive
 - 12 Project design
 - 13 Caratteristiche delle imprese intervistate
 - 17 Tipo ed entità del coinvolgimento nella corruzione
 - 19 Misure adottate per la prevenzione della corruzione
 - 19 Efficacia delle misure adottate
- 22 Raccomandazioni alle PMI per la gestione dei rischi di corruzione
 - 22 Come possono tutelarsi in modo efficace dal rischio della corruzione le imprese attive all'estero?
 - 23 Misure per la prevenzione
 - 27 Misure per l'individuazione
 - 29 Misure per la risposta
 - 29 Prospettive
- 30 Letteratura

Editoriale

Care lettrici, cari lettori

Sulla scia della globalizzazione il commercio estero della Svizzera è diventato sempre più interconnesso e le esportazioni hanno assunto per le imprese elvetiche una crescente importanza. Mentre nel 1990 la quota dell'export era ancora pari a 1/3, oggi più di un franco su due viene guadagnato all'estero.

Parallelamente assistiamo a uno spostamento dei mercati di sbocco esteri della Svizzera, con una rilevanza sempre maggiore di paesi lontani, in particolare degli stati BRIC.

Questi due sviluppi rispecchiano il fatto che le PMI elvetiche stanno conquistando mercati di esportazione nuovi e in parte remoti. Un processo che cela per le aziende grandi opportunità ma anche alcuni rischi, per esempio a causa della mancanza di networking, della cultura ignota, delle diverse consuetudini commerciali, della legislazione estera e, non da ultimo, anche della corruzione.

Chi è impegnato in attività commerciali internazionali deve poter contare su partner affidabili, in grado di offrire prodotti eccellenti ma anche i contatti giusti in loco. Per tale ragione il Credit Suisse ha stretto una partnership con l'Osec. Insieme offriamo alle PMI svizzere le informazioni e la consulenza necessarie, oltre a eseguire un'intermediazione di contatti e a mettere a disposizione una rete globale con esperti comprovati nonché strumenti di finanziamento adeguati per l'internazionalizzazione.

Siamo alquanto lieti del fatto che il presente studio possa essere di aiuto alle PMI attive a livello internazionale anche per quanto riguarda la prevenzione della corruzione. Ringraziamo l'HTW di Coira per il prezioso contributo a favore di una maggiore trasparenza, integrato anche da concreti suggerimenti pratici per le imprese esportatrici svizzere. Inoltre desideriamo ringraziare i quattro partner che hanno apportato la prospettiva delle piccole e medie imprese nel progetto cofinanziato dall'Agenzia per la promozione dell'innovazione della Confederazione (CTI), nonché in particolare le PMI elvetiche che hanno preso parte allo studio.

Auspichiamo che vi fornisca preziose informazioni sulla gestione del rischio di corruzione e vi auguriamo i migliori successi nelle vostre attività internazionali attuali e future.



Daniel Küng
CEO Osec



Hans Baumgartner
Responsabile Affari PMI Svizzera, Credit Suisse AG

Management summary

- Fino a pochi anni fa, la corruzione sotto forma di pagamenti informali all'estero da parte di imprese svizzere o di terzi che agivano a loro nome non implicava pressoché conseguenze legali. Nel frattempo, la normativa anticorruzione è stata estesa e inasprita in misura considerevole tanto in Svizzera quanto in altri paesi.
- In base all'attuale ordinamento, sia le persone fisiche sia le imprese sono perseguibili penalmente per la corruzione di pubblici ufficiali anche all'estero. Sulle imprese incombe inoltre la minaccia di rilevanti danni economici a causa della perdita di reputazione.
- Al fine di ridurre il rischio di corruzione ed evitare responsabilità penali, le imprese devono dotarsi di misure efficaci per prevenire la corruzione.
- Con l'obiettivo di conseguire informazioni in merito alla frequenza con cui le imprese svizzere devono affrontare comportamenti corruttivi, alle misure di prevenzione già oggi applicate e alla valutazione della loro efficacia, nell'ambito del presente studio sono state intervistate 510 imprese svizzere che operano a livello internazionale. Tale campione è costituito da imprese di tutte le dimensioni e provenienti da tutti i settori dell'economia svizzera.
- Lo studio condotto mostra che all'estero ci si aspetta un pagamento informale dal 40 per cento delle imprese svizzere intervistate. Un altro 3 per cento delle imprese afferma che la richiesta di tali pagamenti non viene pretesa direttamente da loro, bensì da terzi che operano per loro conto (agenti, intermediari o partner di distribuzione locali).
- Il 56 per cento delle imprese che all'estero deve affrontare comportamenti corruttivi, indica di effettuare pagamenti informali.
- Le imprese che effettuano i pagamenti in questione, destinano a tal fine in media annualmente il 5 per cento della propria cifra d'affari nel rispettivo paese target.
- Le richieste di pagamenti informali riguardano spesso attività di distribuzione. Oltre due terzi delle imprese interessate dichiara che, all'assegnazione di ordini da parte di imprese private, ci si attende da loro pagamenti informali sotto banco. Il 55 per cento degli intervistati conferma questa circostanza per l'assegnazione di ordini pubblici e statali.
- Il problema della corruzione si presenta con particolare frequenza per le imprese che nel rispettivo paese sono rappresentate con proprie unità di produzione, distribuzione o assistenza, nonché per le imprese che si avvalgono dell'aiuto di agenti locali, intermediari o altri partner di distribuzione. I pagamenti informali sembrano essere favoriti anche da una burocrazia percepita come superiore alla media e dalla generazione di una quota rilevante della cifra d'affari con autorità e imprese statali.
- Un quarto delle imprese intervistate suppone di aver perso un ordine di un committente pubblico o privato a favore di un concorrente corrotto negli ultimi due anni.
- A causa degli attuali rischi di corruzione, negli ultimi cinque anni ben il 10 per cento delle imprese non è entrato nel mercato di un determinato paese. Nello stesso periodo di tempo, quasi il 4 per cento degli intervistati si è ritirato da un mercato per via dei rischi di corruzione.

- Una netta maggioranza delle imprese classifica le misure preventive già adottate come efficaci o addirittura molto efficaci. Vengono inoltre valutate come particolarmente incisive soprattutto le misure fino ad oggi utilizzate raramente nella prassi aziendale. Tra le misure citate rientrano programmi di formazione, rotazione sistematica del personale o anche controlli nei settori aziendali maggiormente esposti al rischio di corruzione.
- Ai fini della prevenzione della corruzione, assume un'importanza centrale l'impegno chiaro e inequivocabile della direzione aziendale nei confronti della corruzione. Sono coinvolte in un numero significativamente inferiore di episodi corruttivi solo le imprese la cui direzione affronta in modo attivo e aperto il tema della corruzione all'interno e all'esterno dell'impresa e segnala chiaramente di non essere disposta a effettuare né tollerare pagamenti informali o doni sotto banco di alcun tipo.
- In presenza di un chiaro impegno della direzione aziendale contro la corruzione, vi sono ulteriori misure che possono essere attuate per prevenire la corruzione. Tali misure, che possono essere adottate su tre piani, nel caso ideale sono strutturate come modello multilivello: misure per la prevenzione, per la rilevazione e la reazione.

«Credo che un'impresa di successo non abbia affatto bisogno di corrompere, ne sono fermamente convinto. Quello di cui necessita sono prodotti e servizi onesti che rispondano alle aspettative e collaboratori onesti che promettano solo ciò che possono anche mantenere. Questa è la visione più a lungo termine, tutto il resto - tra cui la corruzione - prima o poi si ripercuote negativamente. Penso che sia importante dare il buon esempio.»*

* Le citazioni riportate nelle linee guida sono ricavate dalle interviste con rappresentanti delle imprese ed esperti.

Sfida della corruzione nelle operazioni con l'estero

«Non vogliamo certo sapere come i nostri partner in Russia fanno affari. Non entriamo nel merito». Affermazioni come questa si sentono spesso in discussioni con rappresentanti di imprese svizzere orientate all'esportazione. Fino a pochi anni fa, la corruzione estera, consapevole o inconsapevole, da parte di imprese svizzere o di terzi che agivano a loro nome non comportava pressoché conseguenze nel paese d'origine. Al contrario, tali pagamenti potevano perfino essere dedotti dalle imposte ed erano considerati necessari per poter operare in determinati paesi.

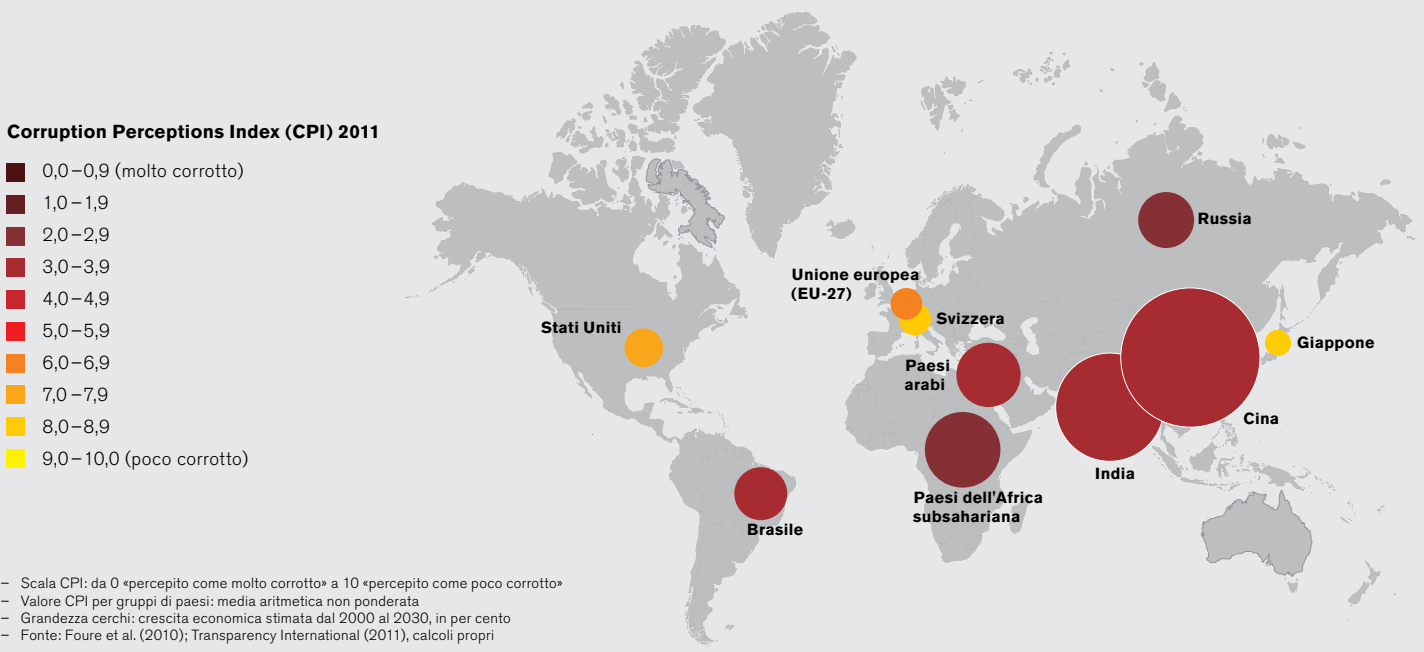
Inasprimento del diritto penale in materia di corruzione

Nel frattempo le condizioni quadro giuridiche e societarie sono tuttavia nettamente cambiate, poiché negli ultimi anni la lotta contro la corruzione è stata rafforzata in misura rilevante a livello internazionale e nazionale. In seguito a questi sviluppi, tra il 2000 e il 2006 anche la Svizzera ha gradualmente esteso e inasprito il diritto penale in materia di corruzione. In base al nuovo ordinamento, in Svizzera sono perseguibili penalmente sia le persone fisiche sia le imprese che corrompono pubblici ufficiali stranieri. Inoltre, per le imprese potrebbero derivare danni sostanziali per esempio dall'esclusione da prestazioni e progetti statali o da gravi contraccolpi sulla propria immagine nell'opinione pubblica (Economiesuisse 2008; KPMG 2006).

Grandi mercati in espansione con un rischio di corruzione elevato

Come mostra la Figura 1, i mercati in espansione attuali e quelli futuri sono ubicati principalmente in regioni e paesi che presentano un rischio elevato di corruzione, come ad esempio il Medio Oriente, il Brasile e la Cina. Di conseguenza, le imprese svizzere che operano nei mercati internazionali devono affrontare il tema della corruzione in modo sempre più attivo. In particolare nelle operazioni con l'estero, le imprese sono spesso soggette a una pressione economica elevata e si vedono costrette a confrontarsi con un ordinamento giuridico ignoto, con un'altra situazione politica e consuetudini culturali non conosciute. La corruzione appare frequentemente come una scorciatoia per aggirare gli ostacoli burocratici esistenti o per ottenere vantaggi economici per l'azienda. Nella partecipazione ad atti corruttivi è pertanto insito un considerevole potenziale di fascino, come mostrano gli esempi dell'azienda svizzera di logistica Panalpina o di ABB, rinomato gruppo tecnologico, divenuti recentemente di pubblico dominio.

Figura 1: livello di corruzione nei mercati in espansione del settore delle esportazioni svizzero



La corruzione interessa anche le PMI

Tuttavia non sono solo le attività estere delle grandi imprese che sono esposte al rischio di comportamenti corruttivi. Al contrario, gli studi indicano che per le PMI il grado di rischio è addirittura più elevato rispetto alle imprese di dimensioni maggiori. Questo può essere da un lato ricondotto al fatto che, rispetto alle imprese più grandi, le PMI spesso hanno un minor potere contrattuale e minori possibilità di influenzare l'evoluzione della situazione in modo legale. In secondo luogo, le imprese più grandi dispongono di norma di migliori risorse personali e finanziarie e hanno pertanto una resistenza superiore che consente loro di attendere una licenza o il disbrigo di formalità doganali anche senza ricorrere alla corruzione (ACFE 2008; Bennedsen et al. 2009; Kouznetsov/Dass 2010). Le ricerche condotte fino a oggi non consentono tuttavia di esprimere un giudizio definitivo poiché i singoli studi rilevano anche che le grandi imprese presentano una maggiore inclinazione alla corruzione rispetto alle PMI (PwC 2009).

La normativa obbliga ad agire

A prescindere da ciò, la nuova normativa obbliga le imprese svizzere a prendere in considerazione i rischi derivanti dai comportamenti corruttivi. A tal riguardo sono incluse una maggiore consapevolezza in merito al tema della corruzione e l'implementazione di misure aziendali interne appropriate per contrastare in modo efficace la corruzione.

Alla luce di ciò, le presenti linee guida forniscono risposte alle questioni seguenti:

1. Con che frequenza le imprese svizzere devono affrontare comportamenti corruttivi nelle operazioni con l'estero e quali importi utilizzano le imprese in media per pagamenti informali e doni sotto banco?
2. Per quali attività le imprese si devono aspettare richieste di pagamenti informali e quali fattori specifici dell'azienda influiscono sulla propensione ad assumere comportamenti corruttivi?
3. Quali misure preventive adottano già oggi le imprese svizzere che operano all'estero e come valutano l'efficacia delle misure in questione?
4. Quali misure possono aiutare in particolare anche le PMI a combattere attivamente i comportamenti corruttivi?

Brevi esempi sul tema della corruzione

Caso 1 – Servizi di consulenza

Un'azienda svizzera paga a un funzionario straniero un onorario per «servizi di consulenza» dell'importo di 60 000 franchi. In cambio, il funzionario promette di aiutare la ditta ad acquisire una commessa pubblica da cui l'azienda si aspetta un guadagno di circa 1,5 milioni di franchi.

Valutazione legale*

L'azienda e il funzionario straniero si rendono punibili penalmente sia in Svizzera sia all'estero (art. 322 septies CPS). L'azienda, tuttavia, è punibile solo se le si può imputare di non avere adottato tutte le misure organizzative ragionevoli e indispensabili per impedire il reato (art. 102 CPS).

* Dr. Jean-Pierre Méan,
Presidente Transparency
International Svizzera

Nota: per l'estero viene supposto che le norme vigenti siano equiparabili a quelle svizzere.

Conseguenze legali di comportamenti corruttivi

Oltre alla legislazione nazionale, le imprese svizzere che operano all'estero devono tenere conto anche della normativa di altri paesi. A causa dell'ampio campo di applicazione, a questo proposito assumono maggiore rilevanza soprattutto il diritto statunitense e quello britannico.

Ordinamento svizzero

Secondo il diritto vigente, in Svizzera sia le persone fisiche sia le imprese che corrompono pubblici ufficiali stranieri sono perseguite penalmente con pene pecuniarie che possono arrivare fino a cinque milioni di franchi e pene detentive fino a cinque anni. La legge prevede inoltre il prelievo degli utili derivanti da operazioni corruttive. Conformemente al diritto svizzero, un'impresa è responsabile anche di atti di terzi, quali agenti, intermediatori o partner di distribuzione, qualora li induca a comportamenti corruttivi o non adotti le misure ragionevoli necessarie per impedirne i comportamenti corruttivi. Tra tali misure rientra anche una selezione attenta dei partner. Finora il numero delle sentenze pronunciate secondo il diritto svizzero è minimo, mentre per i prossimi anni si prevede un marcato aumento dei procedimenti giudiziari (Codice penale svizzero/Legge federale contro la concorrenza sleale).

Ordinamento degli Stati Uniti d'America

Il corpus legislativo estero più importante per le imprese svizzere che operano a livello internazionale è il Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) statunitense del 1977 poiché il campo di applicazione della legge è molto ampio. Secondo il diritto statunitense, vanno perseguite penalmente le imprese che corrompono pubblici ufficiali stranieri durante la conclusione di un'operazione o il prolungamento di un rapporto di affari in essere. Le ammende previste in tal caso possono arrivare al doppio dell'utile conseguito tramite la corruzione. Inoltre per le violazioni delle leggi si rischiano pesanti ammende civili e il prelievo degli utili conseguiti illecitamente. Anche secondo il diritto statunitense, un'azienda può essere tenuta a rispondere degli atti corruttivi di terzi indipendenti quali agenti, intermediari e partner di distribuzione, se ne era a conoscenza o se applicando la dovuta diligenza avrebbe dovuto esserne a conoscenza. Oltre alle sanzioni nei confronti dell'azienda, la legge prevede anche per le persone fisiche coinvolte pene pecuniarie e detentive rispettivamente fino a 250 000 USD e a cinque anni, con la possibilità di aumentare la pena pecuniaria fino al doppio dell'arricchimento conseguito (FCPA).

Ordinamento giuridico della Gran Bretagna

In data 1° luglio 2011 è entrato in vigore il Bribery Act del Regno Unito, una nuova legge contro la corruzione che riveste grande importanza anche per le imprese svizzere che intrattengono rapporti commerciali con la Gran Bretagna. Indipendentemente dal paese in cui avviene il caso di corruzione, secondo questa legge le imprese svizzere possono essere perseguite penalmente anche in Gran Bretagna con pene pecuniarie di importo illimitato e pene detentive fino a 10 anni. Anche il diritto britannico estende il campo di responsabilità delle imprese ai terzi che operano su loro incarico quali agenti, intermediari o partner di distribuzione. Pertanto, le imprese sono chiamate a rispondere anche dei comportamenti corruttivi dei propri partner e possono sottrarsi alla pena solo se dimostrano di aver assunto misure adeguate per prevenire la corruzione. Questa inversione dell'onere della prova mostra la grande importanza attribuita all'applicazione di misure di prevenzione al fine di evitare la responsabilità (Bribery Act del Regno Unito).

Corruzione nel caso di imprese svizzere e misure preventive

Project design

Nell'analisi delle problematiche relative alla corruzione emerge la sfida di rilevare dati affidabili poiché la corruzione è un fenomeno nascosto e i soggetti coinvolti di norma non hanno alcun interesse a rivelare informazioni dettagliate. Solo negli ultimi anni, per esempio, la Banca mondiale ha sviluppato nuovi metodi per misurare la corruzione a livello di singole imprese. Il presente studio prende spunto da questi presupposti e ricorre a strumenti ulteriormente rielaborati. In aggiunta al consueto rilevamento di indici di percezione è stato così possibile applicare anche tecniche d'interrogazione dirette circa l'ammontare dei pagamenti.

Nell'ambito dello studio, da un lato sono state poste domande di tipo qualitativo a esperti e rappresentanti delle imprese, dall'altro è stata svolta dal LINK Institut für Markt- und Sozialforschung un'indagine quantitativa telefonica su un campione rappresentativo. Al sondaggio hanno partecipato complessivamente 510 imprese svizzere di tutte le dimensioni e settori, operanti a livello internazionale, le quali realizzano una parte della loro cifra d'affari fuori dell'Europa occidentale e del Nordamerica. Ciò corrisponde a un tasso di risposta del 18 per cento.

Il sondaggio era rivolto a membri della direzione e a responsabili delle operazioni con l'estero. In aggiunta ai dati demografici generali, ai partecipanti sono state poste domande sugli ostacoli burocratici e sulla comparsa di comportamenti corruttivi nel paese target selezionato, sul quale disponevano di informazioni più approfondite grazie alla propria attività. I risultati del sondaggio quantitativo sono stati discussi e valutati nell'ambito di uno workshop sotto forma di tavola rotonda di esperti nel luglio 2011.

Brevi esempi sul tema della corruzione

Caso 2 – Mediatore

Un'azienda svizzera partecipa all'estero a una grande gara pubblica. Nel tentativo di influenzare a suo favore la decisione di assegnazione, l'azienda incarica un intermediario locale di far avere 40 000 franchi a un funzionario straniero di rango elevato. Il funzionario fa in modo che l'azienda svizzera si aggiudichi la commessa, estremamente lucrativa.

Valutazione legale*

Sono punibili tutte le parti interessate sia all'estero sia in Svizzera; l'azienda è però punibile solo se le si può imputare di non avere adottato tutte le misure organizzative ragionevoli e indispensabili per impedire il reato (art. 102 CPS). A seconda dei casi, l'azienda verrà quindi riconosciuta come autore materiale del reato e l'intermediario come complice o entrambi saranno riconosciuti come coautori.

*Dr. Jean-Pierre Méan,
Presidente Transparency
International Svizzera

Nota: per l'estero viene supposto che le norme vigenti siano equiparabili a quelle svizzere.

Tabella 1: struttura del campione in base ai settori economici

Settore economico	Numero di imprese	Quota di imprese in percento
Produzione di merci	230	45,1
Commercio	114	22,3
Trasporti	61	12,0
Servizi rivolti alle imprese	25	4,9
Altri servizi	80	15,7
Totale	510	100,0

Caratteristiche delle imprese intervistate

Il presente studio ha interessato tutti i settori dell'economia svizzera. Quasi la metà delle imprese svizzere intervistate orientate alle esportazioni può essere classificata nel settore manifatturiero, le altre imprese appartengono a diversi settori dei servizi (cfr. Tabella 1).

Le imprese intervistate rappresentano un ampio spettro anche dal punto di vista delle dimensioni. Lo studio comprende pertanto il punto di vista delle piccole e medie imprese

(PMI) e delle grandi imprese, tuttavia la maggior parte delle imprese intervistate appartiene al segmento delle PMI (cfr. Tabella 2). La struttura delle imprese intervistate rispecchia quindi fedelmente la configurazione del settore svizzero delle esportazioni, fortemente caratterizzato dalla presenza di imprese di medie dimensioni. Nell'anno 2010 nelle imprese intervistate erano occupate in media 30 persone e la cifra d'affari netta media all'anno ammontava a 7,5 milioni di franchi, mentre la quota della cifra d'affari derivante dalla Svizzera rappresentava il 40 per cento circa della cifra d'affari totale.*

*A causa dei valori erratici qui la mediana viene utilizzata come valore medio.

Tabella 2: struttura del campione in base alle dimensioni aziendali

Dimensioni dell'impresa (numero di collaboratori)	Numero di collaboratori in media a livello mondiale (2010)	Numero di imprese in totale	Quota di imprese in percentuale
Fino a 9 collaboratori (microimprese)	5	104	20,4
10-49 collaboratori (piccole imprese)	22	186	36,5
50-249 collaboratori (medie imprese)	111	143	28,0
250 collaboratori e oltre (grandi imprese)	2'685	68	13,3
Nessuna indicazione		9	1,8
Totale		510	100,0

Nell'ambito dello studio si è tenuto inoltre conto delle diverse regioni linguistiche della Svizzera. Il 68 per cento degli intervistati proviene dall'area di lingua tedesca, il 22 per cento da quella di lingua francese e il 10 per cento da quella di lingua italiana.

Il 62 per cento degli intervistati appartiene alla direzione o alla famiglia dei proprietari o dei titolari. Un altro 38 per cento degli intervistati è responsabile delle operazioni con l'estero.

L'81 per cento delle imprese intervistate è indipendente, il 2 per cento parzialmente indipendente e il 17 per cento è rappresentato da affiliate di altre imprese.

La maggior parte delle imprese intrattiene rapporti d'affari con i paesi dell'Europa centrale e settentrionale, seguiti da Europa meridionale ed Europa orientale, inclusa l'Asia centrale. Più della metà degli intervistati opera in Asia e nell'America del nord. Complessivamente appare buona la distribuzione delle relazioni d'affari nelle diverse regioni del mondo (cfr. Tabella 3).

Tabella 3: regioni del mondo in cui operano le imprese intervistate

Regione	Numero di imprese	Quota di imprese in percento
Europa centrale e settentrionale	431	84,5
Europa meridionale	411	80,6
Europa orientale e Asia centrale (ex blocco orientale)	342	67,1
Asia (esclusi Giappone, Singapore)	291	57,1
America settentrionale (USA/Canada)	271	53,1
Australia, Nuova Zelanda, Giappone, Singapore	229	44,9
Medio Oriente e Nordafrica (paesi arabi)	220	43,1
America latina e Caraibi (incl. Messico)	201	39,4
Africa subsahariana	136	26,7

N=510, risposte multiple

Per ottenere dati dettagliati, alle imprese intervistate sono state poste domande su un paese target con il quale intrattengono rapporti d'affari e di cui possono facilmente fornire informazioni. Il 25 per cento delle imprese intervistate ha fornito indicazioni sull'Italia, il 10 per cento sulla Russia e sulla Cina. Vi sono inoltre informazioni relative a India, Brasile, Spagna, Polonia, Repubblica Ceca e Ungheria. Le informazioni concernenti altri paesi si basano spesso su singole risposte.

Il 61 per cento degli intervistati ha già visitato il paese selezionato una volta per lavoro, il 44 per cento vi è stato privatamente, il 31 per cento non vi è mai stato e dispone solo di informazioni interamente fornite da fonti esterne.

Le imprese coinvolte si differenziano anche per il tipo e quindi per l'intensità dei rapporti commerciali con il paese target (cfr. Tabella 4). Poiché le singole imprese possono svolgere più tipi di attività con il rispettivo paese, erano consentite risposte multiple. Una gran parte degli intervistati (il 63 per cento) opera nel settore delle esportazioni. Il 45 per cento è attivo nel paese target tramite agenti o distributori in loco e il 17 per cento ha una propria unità di distribuzione o di assistenza locale. Il 15 per cento delle imprese intervistate ha un'affiliata nel paese in questione.

Tabella 4: forma dell'attività commerciale nel paese target selezionato

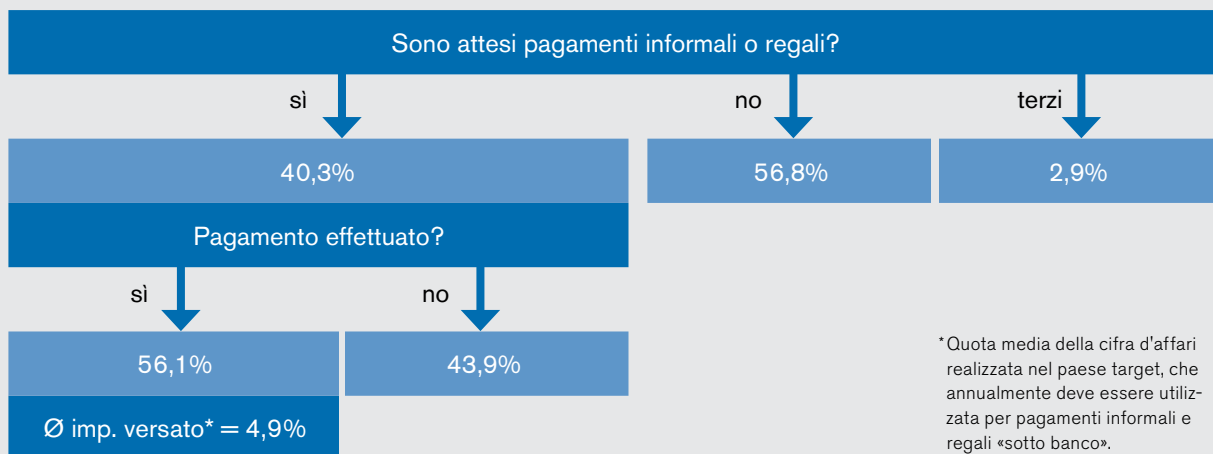
Forma dell'attività commerciale	Numero di imprese	Quota di imprese in percento
Export	321	63,1
Rappresentanza tramite agenti/intermediari/distributori in loco	229	45,0
Unità di distribuzione/assistenza propria	88	17,3
Affiliata propria	77	15,1
Accordi di cooperazione	60	11,8
Accordi di gestione/consulenza	44	8,6
Unità produttiva propria	42	8,3
Quota di capitale/joint venture	24	4,7
Cessione di licenza/contratti di franchising con altre imprese	22	4,3
Altro	48	9,4

N=510, risposte multiple

Nel 2010 le imprese intervistate hanno realizzato in media il 57 per cento della propria cifra d'affari nel rispettivo paese target con imprese private. Questo dato è significativo ai fini della classificazione dei risultati del presente studio poiché mostra che le affermazioni delle imprese si riferiscono perlopiù ad attività commerciali con clientela privata.

Il 19 per cento della cifra d'affari in media è stato realizzato direttamente con consumatori finali del paese target, il 12 per cento tramite operazioni con aziende o autorità statali. Il restante 12 per cento della cifra d'affari è stato conseguito con altri gruppi di clienti.

Figura 2: esposizione alla corruzione ed entità dei pagamenti



Tipo ed entità del coinvolgimento nella corruzione

Al centro dell'indagine c'era un interrogativo fondamentale: con che frequenza le imprese svizzere si devono confrontare con il problema della corruzione all'estero, con che frequenza effettuano pagamenti informali sotto banco e a quanto ammontano i pagamenti in questione. La Figura 2 indica che all'estero ci si aspetta un pagamento informale da un buon 40 per cento delle imprese svizzere. Un altro 3 per cento delle imprese afferma che la richiesta di tali pagamenti non viene pretesa direttamente da loro, bensì da terzi che operano per loro conto quali agenti, intermediari o partner di distribuzione locali. Il restante 57 per cento degli intervistati dichiara di non dover affrontare il problema.

All'interno del gruppo di imprese che è esposto al problema di comportamenti corruttivi all'estero, risulta che il 56 per cento di queste imprese effettua anche pagamenti informali. Sebbene il restante 44 per cento di queste imprese abbia rivelato l'aspettativa di tali pagamenti, ha indicato di non metterli in atto. Le imprese che effettuano i cosiddetti pagamenti informali, destinano di media all'anno il 5 per cento della propria cifra d'affari nel rispettivo paese target per tali transazioni informali.

Alla domanda generale in merito agli importi che in genere un'azienda delle stesse dimensioni e del medesimo settore deve destinare annualmente a pagamenti informali e doni sotto banco, gli intervistati in media hanno risposto indicando che partono da un buon 6 per cento della cifra d'affari annua.

Le imprese che nel paese target collaborano con un partner, stimano che la percentuale destinata dai propri partner locali ai pagamenti informali si aggiri in media intorno al 7 per cento della cifra d'affari annua.

Le richieste di pagamenti informali riguardavano spesso attività di distribuzione. Oltre due terzi delle imprese interessate dichiara che, all'assegnazione di ordini da parte di imprese private, ci si attende da loro pagamenti informali sotto banco. Il 55 per cento degli intervistati conferma questo dato per l'assegnazione di commesse pubbliche (ordini statali). In linea di massima, il problema interessa spesso le attività commerciali in cui si viene a contatto con istituzioni statali straniere che possono sfruttare la loro posizione di potere nei confronti dell'azienda. Una buona metà delle imprese coinvolte dichiara di ricevere la richiesta di pagamenti informali in relazione alla concessione

di licenze o autorizzazioni statali, nelle operazioni di sdoganamento e nei controlli da parte della polizia o di altri uffici statali. Da quasi un terzo delle imprese ci si aspetta un pagamento informale anche in relazione alla corresponsione di imposte. Nelle PMI, spesso, anche la direzione partecipa attivamente a tali operazioni. Pertanto si suppone che i pagamenti informali si svolgano anche a questo livello.

Un'analisi approfondita chiarisce quali sono le imprese che devono affrontare il problema della corruzione con particolare frequenza. Tra tali imprese rientrano da un lato le imprese che nel rispettivo paese sono presenti con una propria unità di produzione, distribuzione o di assistenza, dall'altro si tratta di imprese che si avvalgono dell'aiuto di agenti locali, intermediari o altri partner di distribuzione. Richieste di pagamenti informali sono frequenti anche quando le imprese classificano la burocrazia come particolarmente gravosa e quando le stesse realizzano una quota superiore della cifra d'affari con imprese o autorità statali. Per contro, le imprese del settore manifatturiero affrontano comportamenti corruttivi più raramente.

Per le imprese che si trovano ad affrontare aspettative corruttive, si presenta la domanda se le stesse effettuino concretamente i pagamenti informali richiesti. A questo proposito risulta che le imprese rappresentate in loco da terzi quali agenti, intermediari o partner di distribuzione sono anche quelle che eseguono più spesso tali pagamenti. Lo stesso si può dire delle imprese del settore manifatturiero.

Per quanto riguarda l'ammontare dei pagamenti informali eseguiti emerge che sia le imprese che operano localmente attraverso joint venture o proprie unità di produzione, distribuzione o assistenza, sia quelle che collaborano con agenti, intermediari o partner di distribuzione, corrispondono importi più elevati. Le stesse considerazioni valgono per le imprese che percepiscono come particolarmente gravosa la burocrazia nel paese target. Anche le imprese più giovani destinano una quota significativamente maggiore della propria cifra d'affari ai pagamenti informali.

Un quarto delle imprese suppone di aver perso un ordine di un committente pubblico o privato negli ultimi due anni a favore di un concorrente che ha ricevuto la commessa solo grazie ad atti corruttivi. Il paese in cui ciò avviene più spesso è la Russia, seguito da Germania, Cina, India, Brasile, Italia e Polonia. I rispettivi collaboratori provenivano da Germania, Svizzera, Italia, Austria, Francia, Stati Uniti e Cina.

A causa degli attuali rischi di corruzione, negli ultimi cinque anni ben il 10 per cento delle imprese non è entrato nel mercato di un determinato paese. Nello stesso periodo di tempo, circa il 4 per cento degli intervistati si è ritirato da un mercato a causa dei rischi di corruzione e quasi l'1 per cento delle imprese indica che sta valutando di compiere tale passo. Il mancato accesso al mercato è stato particolarmente frequente nel caso di paesi dell'Europa centrale e orientale quali Russia, Bulgaria, Polonia, Romania, Serbia Montenegro o Ucraina, ma anche in stati quali Cina o India. In prima linea tra i paesi da cui le imprese si sono ritirate a causa dei rischi di corruzione figurano Russia, Libia, Italia, Ucraina e Iran.

Misure adottate per la prevenzione della corruzione

Alla luce delle osservazioni che precedono, risulta evidente che i rischi di corruzione interessano numerose imprese. In una fase successiva alle imprese è stato pertanto chiesto quali misure esse utilizzino già nella gestione dei rischi di corruzione. In generale, si può osservare innanzitutto che gran parte delle imprese applica già provvedimenti per prevenire e combattere la corruzione.

Già oggi, l'82 per cento delle imprese documenta per iscritto tutte le operazioni. Il 67 per cento degli intervistati verifica l'integrità delle future controparti prima di concludere un contratto e il 67 per cento punisce violazioni di leggi e normative nella propria impresa in modo coerente con misure che arrivano fino al licenziamento immediato degli interessati. Un altro 62 per cento delle imprese affronta apertamente il tema della corruzione sia all'interno sia all'esterno e segnala a livello di direzione aziendale in modo inequivocabile di non essere disposto a effettuare pagamenti informali o doni sotto banco di alcun tipo. Altrettanto spesso (61 per cento), dei revisori esterni (p. es. revisori dei conti) sottopongono periodicamente ad audit tutti i settori aziendali. Il 52 per cento degli intervistati vincola infine i propri partner per iscritto al rispetto della normativa giuridica e aziendale.

Ulteriori misure consistono nell'applicazione di sistemi di controllo per l'auditing periodico di tutti i settori aziendali mediante organi di controllo interni (47 per cento), nell'obbligo contrattuale dei collaboratori a dichiarare i casi di corruzione (44 per cento), nella costituzione di un organo speciale, ad esempio un Compliance Officer, che sovrintende al rispetto di norme legali e aziendali (42 per cento) o nell'attenta selezione e nell'assistenza dei collaboratori nei settori aziendali esposti al rischio di corruzione (39 per cento). Persino il 39 per cento

degli intervistati utilizza principi e regole di comportamento scritti per la gestione della corruzione (Codice di condotta) e il 28 per cento delle imprese esegue periodicamente controlli a campione nei settori aziendali che presentano un rischio di corruzione.

Nella prassi aziendale sono finora poco presenti istituzioni indipendenti e fiduciarie quali Uffici dell'Ombudsman o sistemi di denuncia di irregolarità a cui possano rivolgersi i collaboratori e stakeholder esterni in caso di sospetta corruzione (19 per cento). Solo il 13 per cento delle imprese intervistate organizza corsi di formazione periodici sul tema della prevenzione della corruzione per i propri dipendenti. La soluzione meno diffusa è la rotazione sistematica del personale nei settori aziendali esposti al rischio di corruzione (7 per cento).

Efficacia delle misure adottate

Interrogate in merito alla propria valutazione dell'efficacia delle misure adottate, oltre tre quarti delle imprese classifica come efficaci tutti i singoli provvedimenti. È tuttavia interessante rilevare che in particolare le misure meno diffuse nella prassi aziendale (quali corsi di formazione, rotazione sistematica del personale o anche i controlli dei settori aziendali esposti al pericolo della corruzione) siano classificate come efficaci o molto efficaci da oltre il 90 per cento degli intervistati. Ma anche misure utilizzate con maggiore frequenza, ad esempio il perseguimento coerente di violazioni di leggi e normative, sistemi di controllo interni o la creazione di organi fiduciarie, sono giudicate efficaci o molto efficaci (cfr. Tabella 5).

Tabella 5: misure adottate per la prevenzione della corruzione e valutazione dell'efficacia

Misura adottata	Numero di imprese	Quota di imprese in percentuale	Efficacia			
			molto efficace/efficace		poco efficace / non efficace	
			Numero	Quota in percentuale	Numero	Quota in percentuale
Documentazione scritta di tutte le operazioni	420	82,4	355	87,4	51	12,6
Verifica dell'integrità delle controparti prima della conclusione di un contratto (due diligence)	342	67,1	274	82,8	57	17,2
Perseguimento coerente di violazioni di disposizioni legislative, normative e interne incl. misure disciplinari e di diritto del lavoro	339	66,5	309	94,2	19	5,8
All'interno e all'esterno comunicazione aperta e attiva nonché presa di posizione sulla tolleranza zero della corruzione da parte della direzione aziendale	318	62,4	282	89,8	32	10,2
Auditing periodico di tutti i settori aziendali da parte di revisori esterni	312	61,2	267	89,3	32	10,7
Impegno scritto dei partner al rispetto della normativa giuridica e interna all'azienda	267	52,4	208	80,6	50	19,4
Sistema di controllo per l'auditing periodico di tutti i settori aziendali da parte di revisori interni	241	47,3	219	93,6	15	6,4
Impegno contrattuale dei collaboratori a denunciare i casi di corruzione	225	44,1	172	80,7	41,0	19,3
Organo per monitorare il rispetto delle leggi e delle disposizioni interne (ad esempio Compliance Officer)	214	42,0	192	92,8	15	7,2
Selezione attenta e assistenza dei collaboratori nei settori aziendali esposti al rischio di corruzione	200	39,2	181	93,3	13	6,7
Principi commerciali e regole di comportamento scritti per la gestione della corruzione (ad esempio Code of Conduct)	199	39,0	166	86,5	26	13,5
Controlli periodici a campione nei settori aziendali esposti al rischio di corruzione	143	28,0	131	94,2	8	5,8
Uffici fiduciari indipendenti a cui possano rivolgersi collaboratori e stakeholder esterni (ad esempio ufficio dell'Ombudsman, sistema di denuncia di irregolarità)	96	18,8	80	87,0	12	13,0
Organizzazione di corsi periodici per la formazione dei collaboratori in materia di prevenzione della corruzione	64	12,5	57	90,5	6	9,5
Rotazione sistematica del personale nei settori aziendali esposti al rischio di corruzione	34	6,7	32	94,1	2	5,9

N=510, risposte multiple; differenza numero: nessuna indicazione

Ai partecipanti al sondaggio è stato inoltre chiesto se, pur non utilizzandole ancora, ritengono particolarmente incisive alcune delle misure menzionate. Le tre misure indicate come più importanti sono state il coinvolgimento di organi di controllo esterni, la discussione attiva e aperta da parte della direzione aziendale sul tema della corruzione e corsi di formazione.

Gli intervistati dovevano inoltre indicare l'eventuale ricorso a ulteriori misure preventive non menzionate nel sondaggio. A questo proposito alcune imprese hanno citato la presenza personale in loco o lo scambio di informazioni ed esperienze con gli stakeholder. Sono state menzionate anche la regolamentazione chiara delle competenze, la corretta definizione delle facoltà decisionali e una politica esplicita in materia di prezzi e sconti all'interno dell'azienda. Altre imprese hanno indicato come misure positive per tutelarsi dalla corruzione la rinuncia a ordini e condizioni di lavoro buone con una retribuzione equa.

Complessivamente si può osservare che, nonostante le autovalutazioni delle imprese intervistate giudichino - in maggioranza - incisive tutte le misure elencate, molte imprese continuano a essere ancora interessate dal problema della corruzione.

A integrazione dell'autovalutazione da parte dell'impresa, l'efficacia dei provvedimenti è stata testata anche con l'aiuto di procedimenti statistici. Da tale verifica è risultato che il numero delle misure adottate dalle imprese non influisce sull'ammontare dei pagamenti eseguiti a scopo di corruzione. L'entità dei pagamenti delle imprese che utilizzano molteplici misure non si differenzia quindi dall'entità dei pagamenti eseguiti dalle imprese con pochi provvedimenti.

Risulta inoltre che solo un'unica misura mostra un effetto verificabile statisticamente ed esercita un'influenza positiva: la comunicazione aperta e attiva da parte della direzione aziendale che i comportamenti corruttivi non sono tollerati in nessun caso. Questi risultati non corrispondono all'autovalutazione delle imprese sopra presentata secondo la quale l'80-95 per cento di esse ritiene le singole misure efficaci o addirittura molto efficaci. Ulteriori analisi lasciano tuttavia al tempo stesso supporre che le imprese abbiano un comportamento reattivo e tendenzialmente introducano delle misure solo quando devono affrontare il problema della corruzione. Pertanto, le imprese che devono risolvere il problema della corruzione utilizzano più frequentemente misure specifiche, che sono, in particolare, principi commerciali e regole di comportamento scritti, corsi di formazione per collaboratori, auditing da parte di organi di controllo interni ed esterni, una selezione attenta dei collaboratori nei settori aziendali maggiormente a rischio nonché accordi scritti con i partner di distribuzione. Sarà la pratica a dimostrare la reale efficacia di queste misure in futuro.

Raccomandazioni alle PMI per la gestione dei rischi di corruzione

Come possono tutelarsi in modo efficace dal rischio della corruzione le imprese attive all'estero?

Nelle grandi imprese esistono reparti Compliance che si occupano delle misure aziendali specifiche atte a prevenire la corruzione. Le PMI, pur non disponendo spesso delle risorse necessarie, devono comunque proteggersi anch'esse dalla corruzione in modo efficace. Di seguito vengono pertanto illustrate raccomandazioni concrete, pensate specificamente anche per la realtà delle PMI.

«Il titolare si deve convincere che a lungo termine sono un comportamento etico e anche il coraggio di dire di no a favorirlo. Questa è la prima e maggior difficoltà che una PMI deve superare.»*

*Le citazioni riportate nelle linee guida sono ricavate dalle interviste con rappresentanti delle imprese ed esperti.

Le imprese sono esposte a condizioni quadro esterne e interne che influiscono sulle proprie attività commerciali. Tuttavia, le imprese possono incidere solo in misura limitata sulle condizioni del proprio contesto, come le norme e i valori sociali vigenti. Questo vale in particolare per le PMI, in quanto esse hanno minori possibilità di esercitare un'influenza a livello politico. Un'impresa può invece definire autonomamente le condizioni interne e cercare di far leva su di esse per tutelarsi in modo efficace dalla corruzione.

La direzione aziendale ha la massima responsabilità del comportamento integro dell'intera azienda. Concretamente questo significa che la direzione aziendale deve impegnarsi a favore di un rifiuto coerente della corruzione e mettere in pratica tale atteggiamento in modo chiaro e credibile. Solo se viene soddisfatta questa premessa basilare possono essere attuate misure efficaci per la prevenzione della corruzione a livello dei processi operativi aziendali.

L'importanza centrale dell'impegno della direzione aziendale viene confermata anche dai risultati del presente studio. Solo le imprese la cui direzione affronta in modo attivo e aperto il tema della corruzione sia all'interno sia all'esterno dell'azienda e invia segnali chiari che pagamenti informali o doni sotto banco non saranno effettuati né tollerati in alcuna forma, pagano una quota significativamente inferiore della propria cifra d'affari per la corruzione.

«La cultura fondamentale deve essere comunicata dall'alto senza possibilità di equivoci ed essere ripetuta continuamente.»

La direzione non solo funge da modello con il proprio impegno e il proprio operato, ma è anche responsabile della creazione delle strutture aziendali interne tali da impedire atti corruttivi. A tal fine possono essere adottate misure su tre piani, che idealmente sono strutturate come un modello multilivello e coprono diversi aspetti della gestione del rischio di corruzione:

1. Misure per la prevenzione

comprendono ad es. linee guida sul comportamento, corsi di formazione o la selezione accurata di partner e collaboratori.

2. Misure per l'individuazione

tra cui rientrano ad esempio punti di contatto di denuncia di irregolarità e controlli.

3. Misure per la risposta

tra cui vanno annoverati, ad esempio, il coerente sanzionamento di comportamenti corruttivi.

Misure per la prevenzione

Per una prevenzione incisiva è importante innanzitutto individuare i rischi rilevanti per l'impresa. È pertanto opportuno coinvolgere i collaboratori dei settori finanza e controlling e consultare le persone che dovranno fronteggiare direttamente il potenziale rischio di corruzione.

«Un'impresa non può decidere caso per caso se pagare o meno tangenti. Un'impresa deve definire una volta per tutte una politica e attenersi alla stessa. E la politica deve essere: noi non paghiamo tangenti.»

Linee guida scritte di condotta

Le linee guida aziendali interne di condotta hanno un ruolo fondamentale nella prevenzione della corruzione. Tali linee guida, spesso definite anche code of conduct o codice di comportamento, costituiscono la struttura portante della prevenzione della corruzione interna all'azienda. Esse esprimono in forma scritta il chiaro impegno della direzione e rispecchiano la politica aziendale.

«Si sottovalutano spesso le conseguenze dell'invio di segnali ambigui da parte del capo. Si può trattare di piccoli commenti al bar, durante il pranzo o in un altro luogo. Tali commenti possono amplificarsi nel loro percorso verso il basso e far fallire tutti gli sforzi esercitati per la compliance. Se il capo non supporta pienamente questi principi, perché dovrebbero farlo i collaboratori?»

Il codice di comportamento serve ai collaboratori come strumento di orientamento da consultare in caso di dubbi sulla condotta da tenere in materia di corruzione. Un tale regolamento sensibilizza inoltre i collaboratori rispetto a situazioni critiche nelle attività aziendali quotidiane e illustra i pericoli e le conseguenze della corruzione per l'intera azienda.

«Una grave lacuna della maggior parte dei codici di condotta consiste nel fatto che omettono il messaggio fondamentale: «nel caso concreto per noi un comportamento etico è più importante del conseguimento di un utile e di una cifra d'affari superiori.» Quando è il capo a fare questa affermazione, tutti recepiscono cosa conta davvero.»

Grazie a un tale codice di comportamento, l'impresa assolve alla propria funzione di assistenza e all'obbligo di informazione e fa in modo che i collaboratori che operano in paesi esposti al rischio di corruzione sappiano cosa pensa l'impresa dei comportamenti corruttivi. Il codice di comportamento deve essere oggetto di una comunicazione attiva e aperta sia all'interno sia all'esterno dell'azienda affinché sia possibile richiamarsi allo stesso nel caso concreto senza potersene discostare facilmente. Inoltre l'impresa può obbligare contrattualmente i propri collaboratori al rispetto di queste linee guida di comportamento anche per poter procedere in modo coerente in un eventuale caso di corruzione.

In aggiunta a indicazioni di carattere generale, il codice di comportamento dovrebbe comprendere anche linee guida di condotta concrete in merito ad aree tematiche specifiche. Per esempio può regolare la gestione corretta di partner d'affari e autorità o l'accettazione di doni. Il codice di comportamento dovrebbe inoltre comprendere anche misure di controllo e la punizione coerente di eventuali violazioni delle norme nonché le rispettive sanzioni.

«Sono necessarie regole che non abbiano una connotazione burocratica eccessiva, perché altrimenti limiterebbero in modo rilevante le attività aziendali, ma tuttavia sufficientemente precise affinché i collaboratori possiedano linee guida di azione chiare e inequivocabili.»

Corsi di formazione

Per mettere concretamente in atto nella quotidianità le norme formulate per iscritto, è estremamente importante che le stesse siano comunicate in modo attivo a dirigenti e collaboratori. Una possibilità a questo proposito è costituita da training e corsi di formazione periodici e obbligatori sui contenuti e sugli obiettivi delle norme di comportamento all'interno dell'azienda. Nell'ambito di tali corsi di formazione, il tema della corruzione può essere illustrato sulla base di esempi concreti che consentono e favoriscono lo scambio di esperienze personali. Successivamente è possibile effettuare test grazie ai quali l'impresa può assolvere al proprio obbligo di documentazione. Durante questi test i collaboratori possono dimostrare di aver compreso il regolamento interno all'azienda e di attenersi allo stesso.

«I corsi di formazione rivestono la massima importanza nell'area della prevenzione. Naturalmente un'impresa può avere un codice di condotta, la cosa più importante è tuttavia non lasciare che si riempia di polvere nella libreria, ma chiarire ai collaboratori che cosa implica.»

Spesso le PMI non dispongono delle risorse necessarie per poter organizzare autonomamente i propri corsi di formazione. Per le PMI si presenta pertanto la possibilità di associarsi ad altre imprese dello stesso settore o della stessa regione per organizzare insieme corsi di formazione continua e contenere così i costi.

Le imprese domandano – Le imprese rispondono

Domanda: «Dopo trattative lunghe e dispendiose, poco prima della firma del contratto arriva il responsabile delle trattative per la controparte e chiede: «Cosa potete fare ancora per me affinché firmiamo il contratto?» Si è a un passo dalla conclusione del contratto e perciò in una situazione senza uscita, perché si desidera ottenere assolutamente l'ordine. Cosa si fa in un caso del genere?»

Risposta: «Ci si deve aspettare una situazione del genere e pertanto adottare i provvedimenti opportuni. Ciò significa che è necessario affrontare il problema preventivamente e prepararsi già a questo worst case in modo da non cadere dalle nuvole quando si verifica effettivamente. Questo implica che ad esempio non si portino avanti da soli le trattative in modo che sia sempre presente anche una seconda persona. Inoltre è importante non accettare l'offerta. In queste circostanze può essere d'aiuto avere pronto un repertorio di argomentazioni. Naturalmente è necessario fare una distinzione tra chi avanza la richiesta. Si tratta di un primo ministro o di un funzionario? In altre parole, quale funzione svolge la persona in questione? Se a chiedere la tangente è un funzionario, si può sempre far notare che si desidera parlare con il suo superiore. La situazione sembrerà forse già diversa. Se si tratta di un primo ministro o di un presidente di un land, la questione è più complessa. In entrambi i casi, si può però fare riferimento alla normativa del rispettivo paese.

Infatti spesso il paese stesso ha già ratificato le convenzioni internazionali e ha introdotto una propria normativa contro la corruzione. Inoltre, anche all'estero le massime istanze ribadiscono costantemente la lotta alla corruzione. Si può però fare riferimento anche alla legislazione svizzera e alla propria politica aziendale, che non consentono tali pagamenti e quindi spiegare che personalmente non si può fare proprio nulla. Poi naturalmente si deve anche affrontare il rischio di perdere il progetto, è inevitabile. Ma non vale certo la pena di incorrere anche nel rischio di perdere la reputazione. Inoltre, cedendo una volta alla corruzione, è molto difficile uscirne e si diventa ricattabili.

Infine, questo comporta anche la perdita della propria indipendenza come impresa.»

Sistemi di incentivazione

Un impegno chiaro della direzione contro la corruzione deve manifestarsi anche con l'elaborazione di un sistema di incentivazione interno all'azienda. È necessario incentivare i collaboratori, tramite la definizione di regole adeguate, a rinunciare in modo proattivo e nel proprio interesse a comportamenti corruttivi e a contrastarli attivamente.

«La direzione si sottrae alla propria responsabilità quando da un lato esige dai dipendenti che gli stessi non corrompano e dall'altro impone loro, con il coltello alla gola, di aumentare la cifra d'affari.»

Particolarmente importante a questo proposito è che il sistema di incentivazione sia in linea con gli obiettivi dell'impresa. Gli incentivi devono pertanto essere stabiliti in modo che ad esempio i collaboratori siano motivati a non pagare tangenti per ottenere un ordine. Di conseguenza, la mancata acquisizione di un ordine che un collaboratore avrebbe ottenuto solo grazie alla corruzione non può generare alcuno svantaggio personale per il collaboratore in questione. Un'ulteriore possibilità consiste nel riconoscimento di bonus che premiano comportamenti integri nell'acquisizione di incarichi o il coerente rifiuto di un ordine associato alla richiesta di pagamenti corruttivi. La valorizzazione positiva di comportamenti integri potrebbe inoltre essere integrata nella valutazione dei collaboratori alla fine dell'anno.

Selezione attenta di partner e collaboratori

I risultati del presente studio hanno dimostrato che un elevato rischio di corruzione è associato alla collaborazione con terzi. A causa delle risorse limitate, proprio nelle attività all'estero le PMI dipendono spesso dalla collaborazione con agenti, intermediari o partner di distribuzione nel rispettivo paese target. Per ridurre al minimo il rischio di corruzione, sono essenziali l'esecuzione di analisi nell'ambito della selezione dei partner d'affari e delle indagini su condizioni specifiche del paese in cui ha sede l'impresa partner. Si consiglia inoltre di vincolare per iscritto i partner al rispetto della normativa giuridica e interna all'azienda.

«Nell'ambito della prevenzione della corruzione è importante che tutti i contratti di consulenza e di intermediazione siano analizzati minuziosamente. Da noi questi contratti devono essere approvati dal consiglio di amministrazione.»

Un altro punto importante è la selezione attenta dei collaboratori. In particolare nei settori aziendali più esposti alla corruzione e nei paesi a rischio è essenziale che i collaboratori condividano i valori chiave stabiliti dalla direzione e agiscano coerentemente in base a tali principi.

«La selezione dei partner è di importanza strategica. Si dovrebbe avere la sensazione che essi condividono le proprie opinioni riguardo alla correttezza dell'attività commerciale e che non fanno niente di irregolare. Le sanzioni per terzi sono limitate. Lo spazio di manovra è piuttosto ridotto.»

Misure per l'individuazione

Oltre alla prevenzione, per l'impresa è decisiva anche la capacità di individuare in modo sistematico atti corruttivi. A questo proposito è importante accorgersi dei primi segnali o delle prime stranezze. Questo obiettivo viene raggiunto per esempio mediante l'introduzione di un punto di contatto di denuncia di irregolarità o con l'aiuto di controlli a campione.

Punto di contatto di denuncia di irregolarità

Sia a fini di prevenzione sia per l'individuazione mirata di comportamenti corruttivi è importante che le imprese dispongano di un'istanza a cui i collaboratori si possano rivolgere in via confidenziale in caso di domande ma anche per fornire indicazioni. A tal riguardo, ai collaboratori deve essere chiaro a chi si possono rivolgere nell'impresa. Il punto di contatto mira perciò a soddisfare due obiettivi: da un lato, grazie ai soggetti fiduciari e all'offerta di aiuto in situazioni critiche, ai collaboratori viene data una maggiore certezza di azione, dall'altro i collaboratori saranno così incoraggiati a segnalare situazioni che danno nell'occhio.

«È importante dare ai collaboratori anche la sensazione di essere presi sul serio, di avere un riferimento a cui possono rivolgersi quando hanno delle domande.»

Dal punto di vista organizzativo, il punto di contatto di denuncia di irregolarità può essere collocato sia all'interno dell'azienda sia all'esterno. Nella pratica sono frequenti i cosiddetti sistemi di ombudsman, costituiti da soggetti fiduciari o avvocati, ma anche sistemi informatici specializzati. A questo proposito è importante che venga rispettata l'indipendenza del rispettivo organo all'interno dell'organizzazione aziendale e che ai collaboratori venga garantito l'anonimato in caso di denuncia.

Al fine di garantire l'autonomia e di risparmiare risorse, per le PMI esistono soluzioni settoriali o interaziendali. Una collaborazione di questo tipo consente anche alle imprese più piccole di costituire punti di contatto.

Controlli a campione

Il rispetto dello standard di comportamento interno all'azienda deve essere garantito tramite procedure di controllo adeguate, che possono essere attuate con l'aiuto di audit interni ed esterni o controlli da parte della dirigenza. Nei settori più esposti al rischio di corruzione è necessario prestare una particolare attenzione effettuando maggiori controlli.

«La gente deve sapere a chi rivolgersi in caso di domande o dubbi. Devono chiedere, ovviamente prima e non dopo.»

I controlli più efficaci sono quelli a campione non preannunciati, eseguiti da parti indipendenti. Inoltre, le misure di controllo interne possono comprendere per esempio l'applicazione coerente del principio del doppio controllo o la documentazione completa di tutte le operazioni. In aggiunta, le misure di controllo dovrebbero includere non solo i vari settori dell'impresa ma anche i suoi partner, quali fornitori o agenti.

«Un gran numero di reati economici - ciò riguarda in particolare anche la corruzione - è scoperto attraverso segnalazioni della propria azienda o di un'azienda terza.»

Le imprese domandano – Le imprese rispondono

Domanda: «Qual è la vostra esperienza in termini di acquisizione di ordini, avete perso dei progetti da quando la vostra impresa respinge in modo coerente la corruzione?»

Risposta: «È difficile rispondere a questa domanda, poiché tale valutazione non esiste da noi. Da quando ci siamo dotati di un valido programma di prevenzione della corruzione, le nostre cifre d'affari hanno comunque continuato a crescere. Alcuni ritengono questo programma addirittura un vantaggio commerciale, poiché nelle gare pubbliche riceviamo più punti dei nostri concorrenti per il criterio di valutazione della sostenibilità e pertanto ci aggiudichiamo la gara. Ai fini dell'aggiudicazione, difatti raramente il fattore decisivo è solo il prezzo. C'è stato anche un caso in cui altri sono stati al gioco ma noi ci siamo rifiutati di pagare. Dopo che la cosa è emersa, alla fine abbiamo però ottenuto l'ordine. Questo dimostra che è necessaria una certa resistenza e anche convinzione nonché il coraggio di opporsi. A lungo termine questa è la sola strada praticabile.»

«A mio avviso un comportamento integro può essere imposto mediante le regole solo in una certa misura. Naturalmente sono necessarie le regole, ma alla fine è la cultura aziendale il fattore decisivo. E questa viene decisa dalle persone, quindi dai ranghi più elevati della dirigenza e anche dai collaboratori nei livelli inferiori dei quadri.»

Le imprese domandano – Le imprese rispondono

Domanda: «Non è troppo oneroso per una PMI introdurre misure per la prevenzione della corruzione?»

Risposta: «Molte PMI credono spesso che l'introduzione di un sistema anticorruzione sia eccessivamente gravosa. Ma in una piccola impresa con 100 collaboratori è possibile riunirli tutti nella stessa sala quando si vuole comunicare loro che non devono pagare tangenti. Molto più complesso è invece informare al riguardo 50 000 dipendenti sparsi in tutto il mondo. È necessario tradurre il messaggio in 20 - 30 lingue e assicurarsi che lo stesso sia diffuso in modo efficace. Proprio per questo ritengo che le PMI possano mettere in atto questa procedura più facilmente. Il capo può per esempio dire chiaramente: «non voglio che vengano pagate tangenti. Per qualsiasi problema, rivolgetevi a me.» Forse inizialmente la gente non ci crederà, ma sarà sufficiente ripeterlo qualche volta.»

Misure per la risposta

Nonostante l'utilizzo di un vasto programma di prevenzione, non si può mai escludere totalmente che all'interno di un'impresa si verifichino comportamenti corruttivi. In questo caso si pone la domanda di come l'impresa debba gestire tali comportamenti e se li debba anche sanzionare in modo coerente.

«Se si presenta effettivamente un caso di corruzione, si deve procedere con tutta la decisione e tutta la coerenza possibili. Questo significa per prima cosa mettere totalmente alla luce il caso, trarne le conseguenze ove necessario e poi anche parlarne apertamente.»

Se si scopre un caso di corruzione, dallo stesso si devono dedurre le relative conseguenze personali e strutturali all'interno dell'impresa per suffragare la serietà degli standard interni all'azienda e garantirla ulteriormente. Ciò richiede processi di risposta strutturati che comprendano misure sanzionatorie di diritto del lavoro quali un ammonimento, un contratto di annullamento o un licenziamento straordinario. In aggiunta a misure di diritto del lavoro sono possibili anche azioni di risarcimento a livello di diritto civile, che però comportano un notevole dispendio di tempo e di denaro.

Una reazione coerente al comportamento scorretto manifestato è, a prescindere dal tipo di misura rispettivamente applicata, di importanza essenziale per la prevenzione della corruzione, poiché genera un'azione deterrente e innalza la soglia relativamente alla corruzione.

«La corruzione è un argomento di cui non si parla mai volentieri proprio nei paesi con una cultura di corruzione endemica. La vergogna è però fuori luogo. Franchezza rigorosa e massima trasparenza in riferimento a procedure commerciali critiche sono d'obbligo. La parola corruzione è traducibile in ogni lingua.»

Prospettive

La corruzione è un fenomeno complesso e dalle molteplici implicazioni. Al fine di contrastare efficacemente la corruzione, è pertanto necessario associare tra loro misure a livelli diversi. Condizione cruciale per il successo delle misure è un impegno fermo da parte della direzione aziendale. La prevenzione della corruzione può pertanto essere definita come il compito centrale della direzione, che ha la responsabilità di elaborare i valori aziendali che imprimono e guidano l'operato dell'impresa. Qualora un'impresa non fosse in grado di fare affari in modo legale in un paese a causa dei rischi di corruzione esistenti, è pertanto compito della direzione decidere di ritirarsi dal mercato.

Letteratura

Association of Certified Fraud Examiners ACFE (2008), 2008 report to the nation on occupational fraud & abuse.

Bennedsen, Morten, Feldmann, Sven E. & Dreyer Lassen, David (2009), Strong Firms Lobby, Weak Firms Bribe. A survey-based analysis of the demand for influence and corruption, EPRU Working Paper Series 2009(08).

Economiesuisse (editore) (2008), Kampf gegen Korruption: Herausforderung für die Unternehmen, Dossierpolitik 11, Zurigo.

Foure, Jean, Benassy-Quere, Agnès & Fontagne, Lionel (2010), The world economy in 2050: a tentative picture, CEPII Working Paper 2010-27.

Kouznetsov, Alex & Dass, Mohan (2010), Does size matter? A qualitative study into areas of corruption where a firm's size influences prospects for distributors of foreign-made goods in Russia, *Baltic Journal of Management* 5(1), 51-67.

KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft (editore) (2006), Studie zur Wirtschaftskriminalität in Deutschland, Colonia.

PriceWaterhouseCoopers (2009), The Global Economic Crime Survey – Economic crime in a downturn, November 2009.

Transparency International (2011), Corruption Perceptions Index 2011, Berlino. Online, Situazione: 22.02.2012, http://cpi.transparency.org/cpi2011/in_detail

