

30 ottobre 2014

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO
ALMA UNIVERSITAS
TAURINENSIS



MODELLI ORGANIZZATIVI E LEGGE 231

case study

MARIO BUSSO - Presidente del Collegio Sindacale di Saipem S.p.A.

LA SOCIETA'



- Attività in più di 60 paesi
- > 50.000 dipendenti di 129 nazionalità
- Ricavi 2013 12,3 B€
- Backlog 2013 17,5 B€
- Patrimonio Netto 2013 4,6 B€
- PFN 2013 4,7 B€

Azionisti	% sul capitale
Eni S.p.A.	42,930
Dodge & Cox	5,045
Massachussetts Financial Services Company	2,016

IL MODELLO INDUSTRIALE

Molti grandi contrattisti ne hanno sofferto, specialmente coloro che non hanno investito e si sono venuti quindi a trovare fuori dal controllo del processo EPC/EPCI.

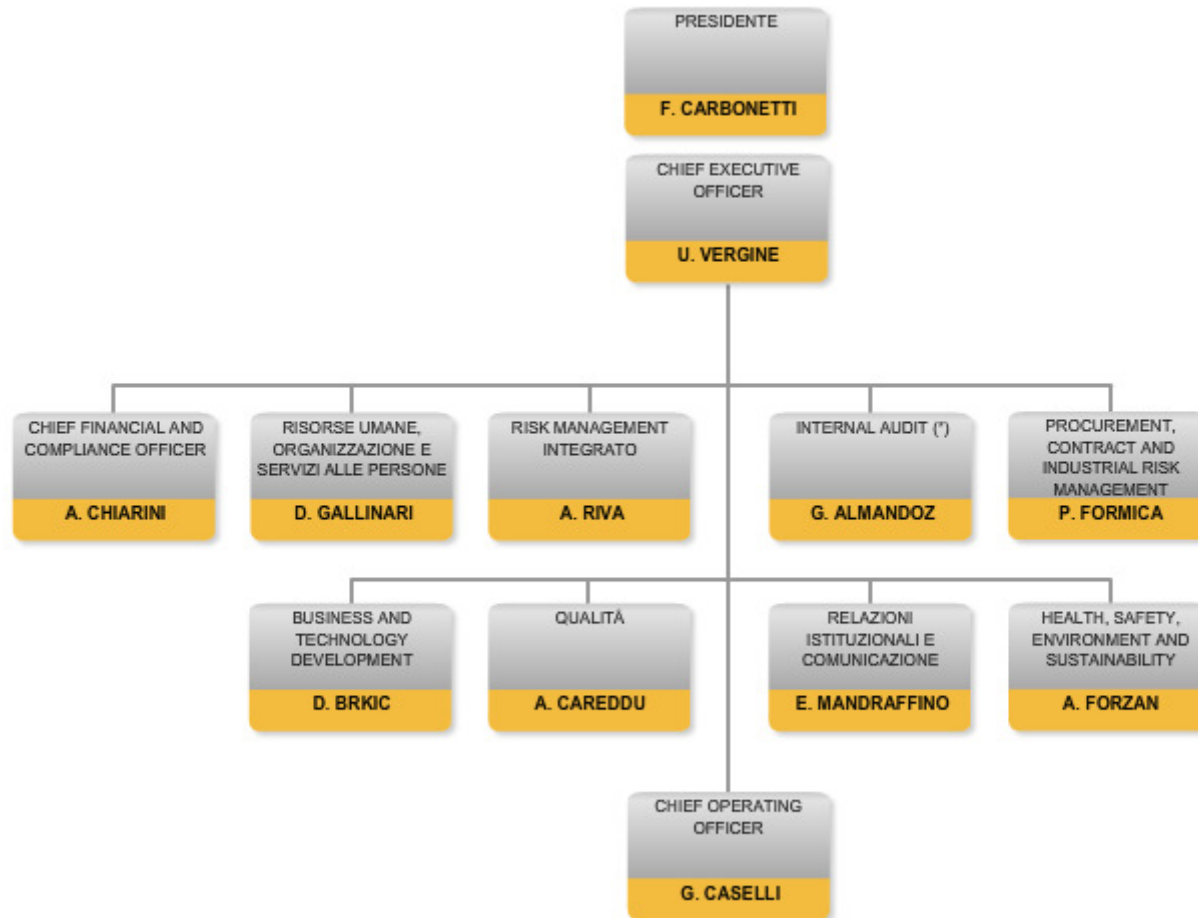
Saipem crede nell'efficacia del processo EPC/EPCI, ammesso che il contrattista possieda un modello industriale capace di consentirgli di gestire e controllare in casa le attività più importanti:

Ingegneria, Costruzione e Installazione. Anche il local content costituisce una parte essenziale del modello nella maggior parte delle aree del mondo.

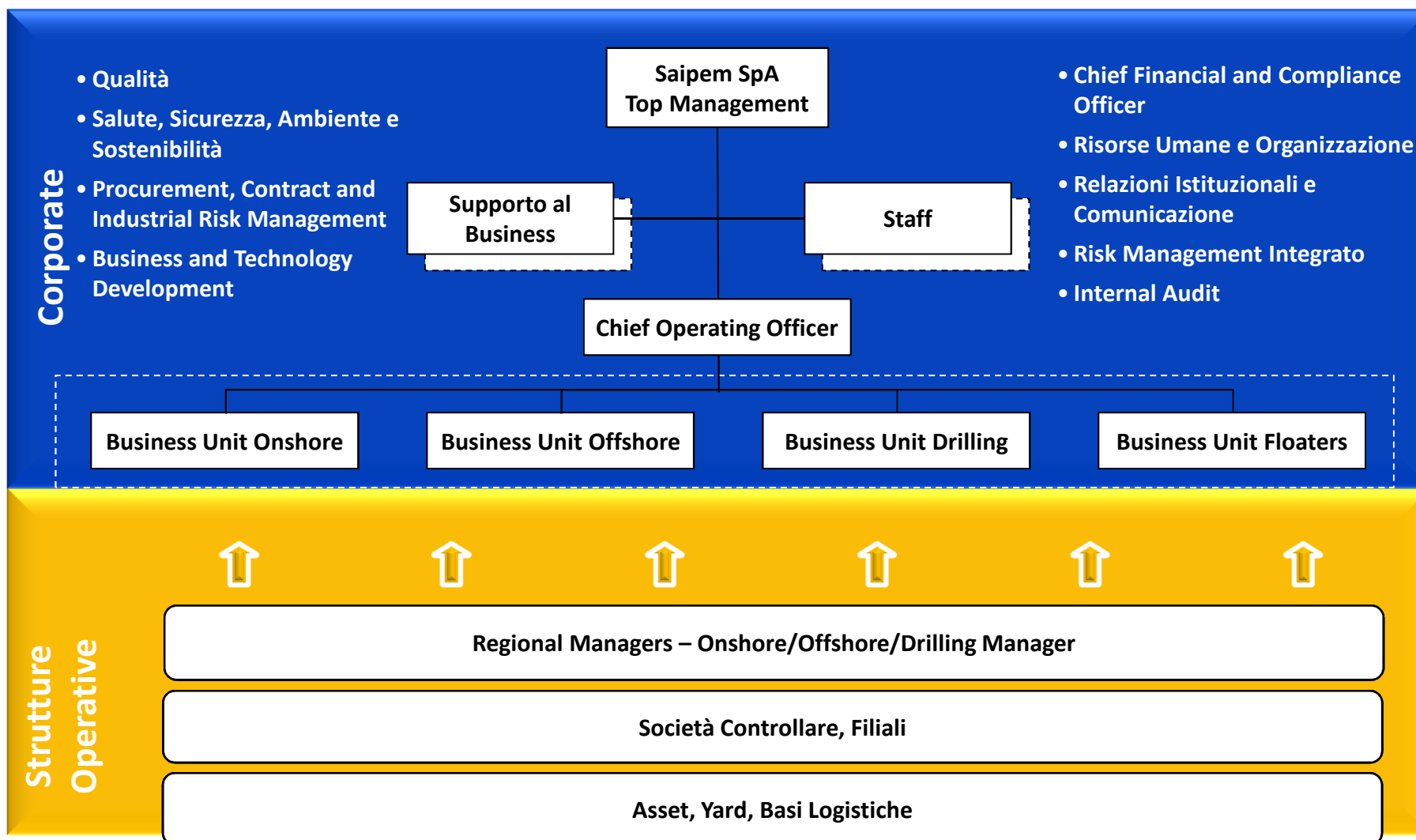
Saipem ha costruito un solido modello industriale EPC/EPCI che le consente di imporsi come leader mondiale nel settore dei servizi onshore e offshore per l'industria oil&gas.



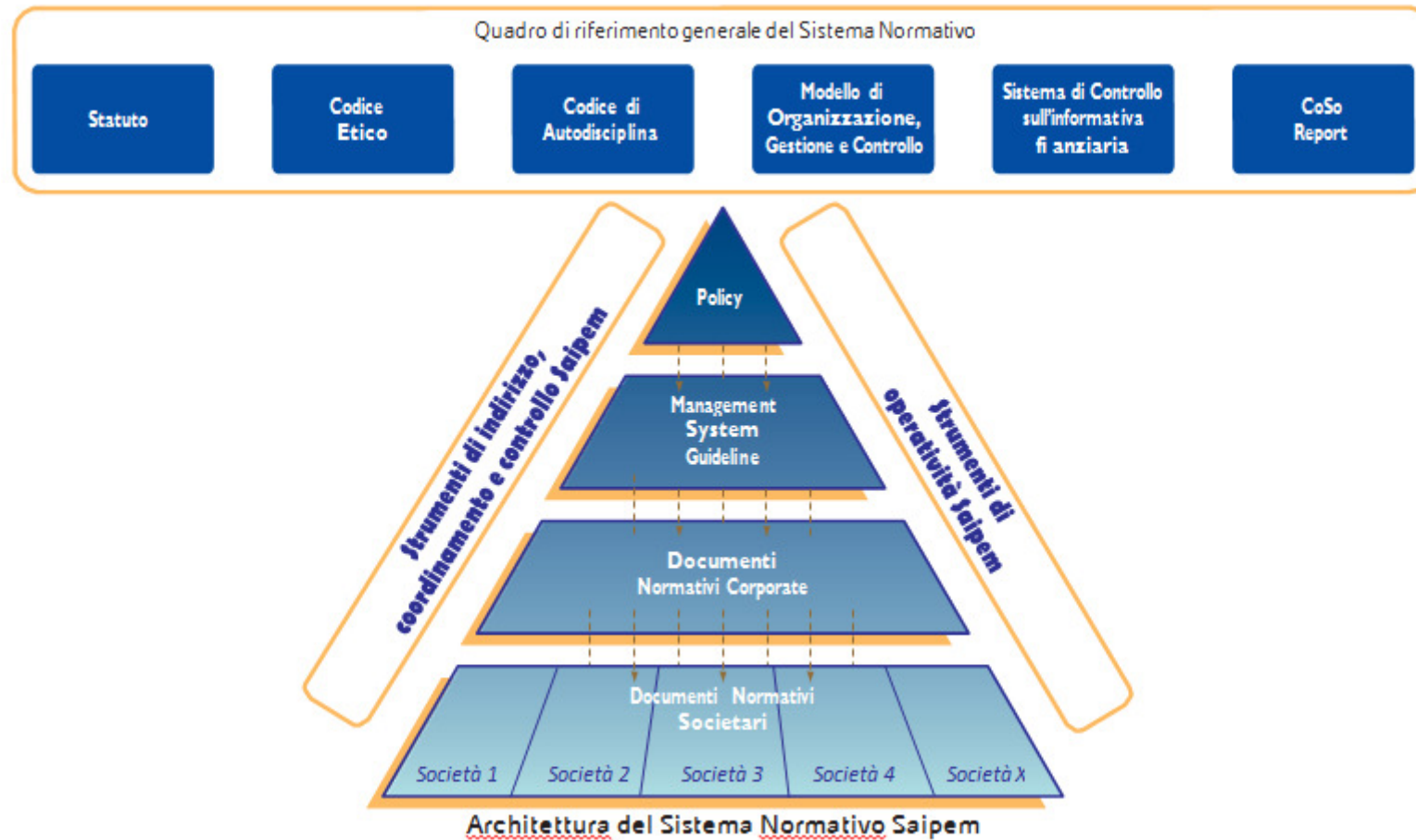
ORGANIGRAMMA



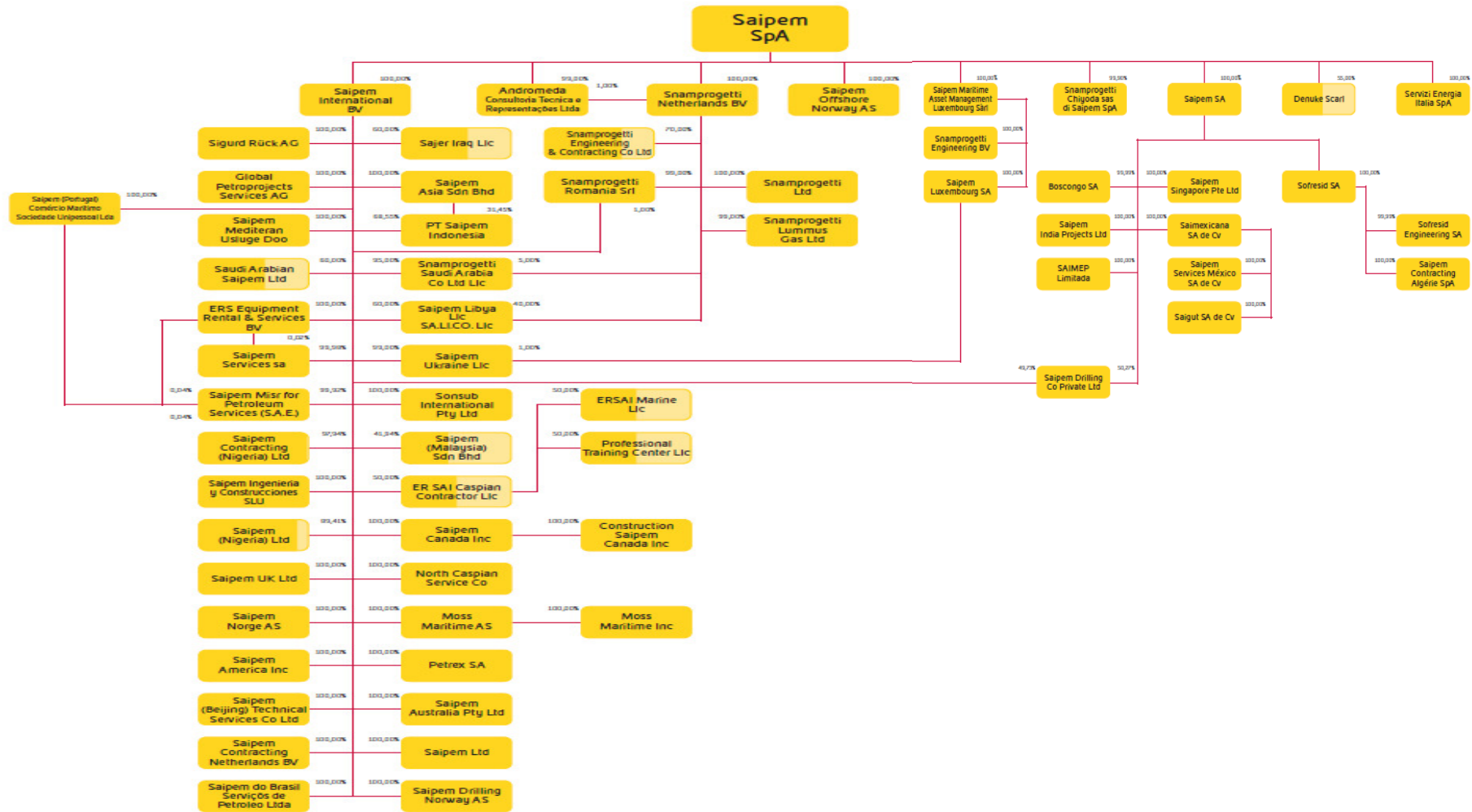
MODELLO ORGANIZZATIVO



IL SISTEMA NORMATIVO



STRUTTURA PARTECIPATIVA DEL GRUPPO



LA VICENDA ALGERIA

L'indagine verte su presunte ipotesi corruttive che, secondo la Procura della Repubblica di Milano, si sarebbero verificate sino al marzo 2010, relativamente ad alcuni contratti che la Società ha acquisito in Algeria.

Saipem ha provveduto, d'accordo con gli Organi di Controllo interni, l'Organismo di Vigilanza della Società e previa informativa alla Procura, ad avviare una verifica sui contratti oggetto dell'indagine, incaricando a tal fine uno studio legale esterno.

Il CdA, confermando la massima collaborazione con gli organi inquirenti, ha deliberato di trasmettere l'esito delle attività svolte dai consulenti esterni alla Procura della Repubblica di Milano, per ogni opportuna valutazione ed iniziativa di competenza, nel più ampio contesto dell'indagine in corso. I consulenti hanno anche evidenziato di non aver rinvenuto evidenza di pagamenti a pubblici ufficiali algerini per il tramite dei contratti di intermediazione o di subappalto esaminati.

IL PROCEDIMENTO CONSOB

In seguito a due comunicati Stampa del gennaio 2013 e del giugno 2013 con i quali Saipem rivedeva le stime dei risultati economici per l'esercizio 2012 comunicando la guidance per l'esercizio 2013, Consob avviava un procedimento finalizzato alla verifica di asseriti profili di non conformità dei bilanci di esercizio e consolidato 2012 ai principi contabili internazionali ed in particolare allo "IAS 11 - Commesse a lungo termine"

Nel resoconto intermedio di gestione al 30 settembre 2013 Saipem ha preannunciato la decisione di esporre nel bilancio 2013 i dati comparativi dell'esercizio 2012 imputando a fini espositivi su tale esercizio, i valori per i quali era stata asserita da Consob la competenza economica della revisione di stima. Il Consiglio di Amministrazione di Saipem ha approvato il bilancio di esercizio e consolidato di Saipem 2013 redatto in modo coerente con quanto anticipato dalla Società nel resoconto intermedio di gestione al 30 settembre 2013.

Consob, dopo aver ottenuto i chiarimenti richiesti, ha ritenuto fossero venuti meno i presupposti per concludere il procedimento ed ha quindi comunicato la chiusura del procedimento senza attivazione del potere della Commissione di chiedere all'emittente la pubblicazione di informazioni supplementari (art. 154-ter, comma 7) o di impugnativa (art. 157, comma 2, del TUF).

LE RELAZIONI CON CONSOB

Inoltre Consob:

b) ha contestato alla Società alcune ipotesi di violazioni in merito alla modalità di tenuta del Registro Insiders per asserita omissione o tardività o incompletezza di alcune iscrizioni.

c) ha contestato al Collegio Sindacale ed alla Società quale obbligato solidale, presunte violazioni dell'art. 149, comma 3 del D.Lgs. n. 58/1998 che prevede l'obbligo da parte del Collegio Sindacale di comunicare senza indugio eventuali irregolarità riscontrate nel corso dell'attività di vigilanza e di trasmettere i relativi verbali delle riunioni, degli accertamenti svolti ed ogni altra utile documentazione.

In particolare Consob ritiene che il Collegio avrebbe dovuto comunicare irregolarità rilevate in alcune situazioni che avevano portato a richiedere delle verifiche ad opera della Funzione di Internal Audit oltre che di consulenti esterni, in relazione alle quali il Collegio aveva richiesto alla Società interventi correttivi.

L'ORDINANZA DEL CONSIGLIO DI STATO

Con l'Ordinanza N. 07566/2014 REG.RIC depositata il 2 ottobre 2014

Il Consiglio di Stato accoglie un'istanza cautelare presentata in primo grado relativamente all'obbligo della CONSOB di adeguare il proprio regolamento sanzionatorio per le sanzioni "penali" alla sentenza CEDU n. 18640 del 4 marzo 2014 ritenendo violato l'art. 6 CEDU sotto vari profili, quali, tra gli altri, la mancanza del contraddittorio e la mancata pubblicità del procedimento.

PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO APPLICATE DA SAIPEM

Nel corso del 2013, nell'ambito del più ampio contesto di continuo allineamento del proprio Sistema di Controllo Interno a quanto previsto dalle Best Practice nazionali e internazionali, Saipem ha avviato un programma di azioni di rafforzamento del proprio Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

Sono stati perseguiti quali principali obiettivi:

- i) il rafforzamento delle pratiche di governo in materia di gestione dei rischi e il coinvolgimento del top management aziendale;
- ii) il rafforzamento del monitoraggio indipendente;
- iii) l'incremento del controllo sulle società del Gruppo;
- iv) il supporto e il coordinamento delle iniziative di "Governance Improvement";
- v) la distribuzione bilanciata di poteri e deleghe e la chiarezza su ruoli e responsabilità.

PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO APPLICATE DA SAIPEM

In sintesi, sono state quindi poste in essere le seguenti principali iniziative:

- creazione del gruppo di lavoro "Governance Improvement", con il compito di monitorare il sistema di governance Saipem in relazione a specifiche aree di intervento previamente identificate dal Top Management;
- istituzione del Comitato di Direzione con il compito di informare e supportare il CEO nelle decisioni di business, così come in tematiche economiche e finanziarie, di compliance e di risk management;
- istituzione del Comitato Compliance con il compito di garantire che tutte le tematiche di Compliance e Governance siano identificate e indirizzate;
- istituzione del Comitato Tecnico con il compito di garantire che all'interno del sistema normativo Saipem siano correttamente presidiate e monitorate tutte le tematiche di Compliance e Governance;
- istituzione del Comitato Rischi con funzioni consultive al CEO nella gestione dei principali rischi;
- definizione e istituzione del processo e della nuova struttura di Risk Management Integrato con l'obiettivo di assicurare la massima efficacia ed efficienza nella gestione del rischio e una visione di sintesi dei rischi aziendali;
- revisione e riorganizzazione della Funzione Internal Audit;
- revisione del modello organizzativo della Business Unit E&C attraverso l'istituzione di Business Lines con responsabilità di profit & loss e di Regions con l'obiettivo di garantire un'integrazione locale cross-prodotto;
- definizione e istituzione della nuova struttura di Comunicazione Esterna e Relazioni Istituzionali;
- rotazione di numerosi senior managers;

PRATICHE DI GOVERNO SOCIETARIO APPLICATE DA SAIPEM

Mappatura dei processi di business, di supporto e di compliance e governance aziendale e identificazione della figura del "Process Owner" con il compito di sviluppare un corpo normativo adeguato in relazione allo specifico processo assegnato;

Revisione delle linee fondamentali del sistema normativo Saipem mediante l'emanazione della Management System Guideline "Sistema Normativo" basata sulla responsabilità dei Process Owners, la promozione dell'integrazione dei principi di compliance nei processi, l'autonomia delle società controllate;

Verifica del processo di conferimento poteri, relative deleghe e successiva emissione di Standard Corporate di riferimento basati sulla segregazione dei compiti e il bilanciamento dei poteri assegnati;

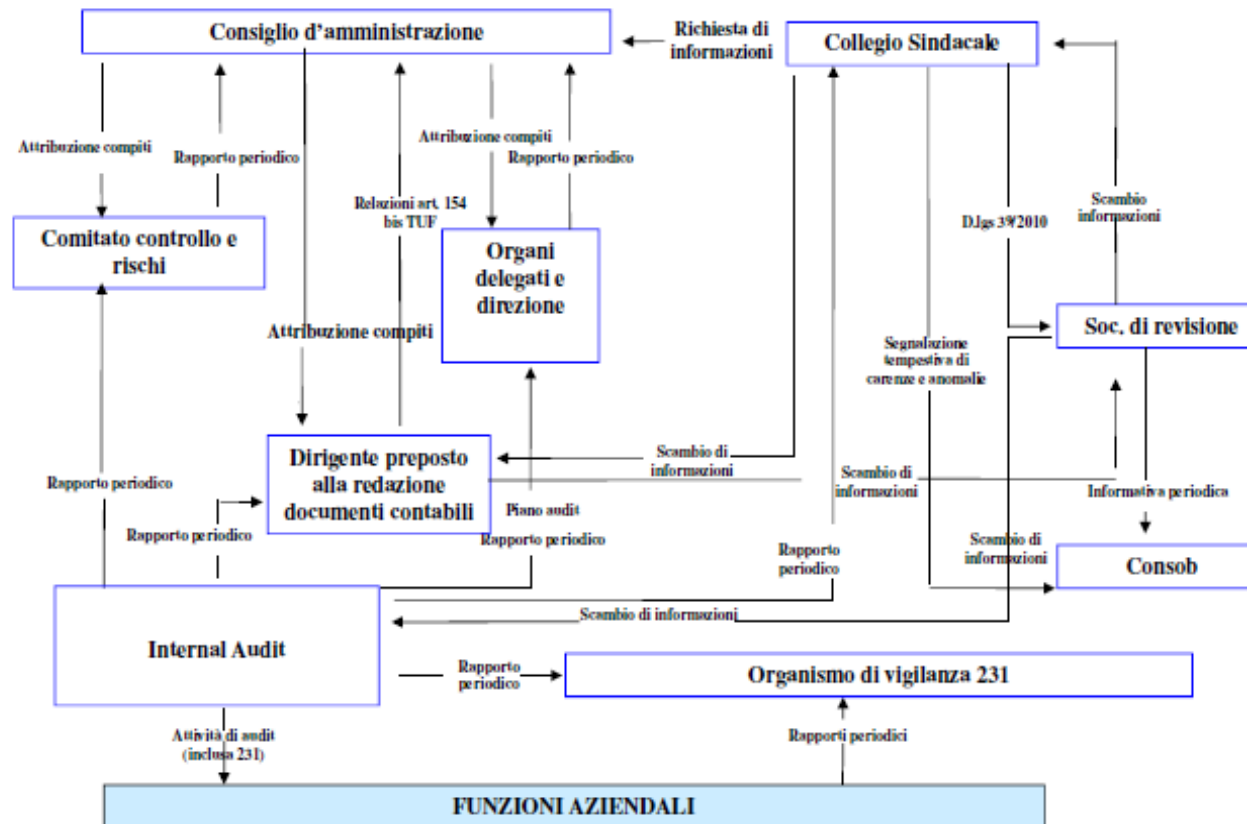
Redazione della matrice di autorizzazione di Saipem SpA, delle relative filiali, delle società controllate e delle rispettive filiali con a oggetto i processi/attività considerati maggiormente sensibili;

Revisione del processo di designazione degli Amministratori delle società controllate, con l'obiettivo di ottimizzare la composizione e il bilanciamento di competenze e conoscenze; valutazione delle regole e dei criteri per la composizione degli Organismi di Vigilanza/Compliance Officer delle società controllate estere, mediante la proposizione di un nuovo modello di governance dedicato;

Revisione del continuo allineamento alle Best Practice della normativa interna anti-bribery e continua formazione del personale;

Revisione delle procedure per la nomina di subappaltatori e la qualifica di fornitori e revisione completa delle clausole contrattuali standard in materia di acquisti.

IL COORDINAMENTO DEI CONTROLLI



Ruoli/Relazioni nei Sistemi di Controllo
(fonte : Ned Community)

IL MONDO DEI CONTROLLI

- ▶ Le funzioni/soggetti dotati di responsabilità di controllo sono negli anni aumentati, creando ridondanza di compiti e di ruoli e con il rischio di avere delle zone di ombra non controllate. Inoltre si è allargato il loro perimetro di vigilanza, ma in alcune aree l'attività di controllo da loro svolta risulta frammentata in quanto essi rispondono a normative differenti.
- ▶ Tali soggetti e funzioni devono agire secondo normative specifiche, che risultano diverse negli obiettivi e che comportano adempimenti differenti con flussi informativi ed obblighi di documentazione che si rilevano molto spesso complicati ed onerosi. Gli organi e le funzioni preposte al controllo rivestono nei vari ruoli specifiche figure giuridiche che possono ricevere, in caso d'inadempimenti, sanzioni civili e penali.
- ▶ I costi connessi all'attività di controllo sono molto elevati, sia per le professionalità richieste ai responsabili delle funzioni di controllo, che per i costi di formazione ed aggiornamento del personale stesso. Spesse volte le società si appoggiano anche a consulenti esterni, sia per pareri che per svolgere attività di controllo straordinarie che la struttura organizzativa non è in grado di svolgere vista la numerosità dei controlli e delle procedure da rispettare.

LE ATTIVITA' DEL COLLEGIO SINDACALE

<i>Anno</i>	<i>Numero riunioni Collegio</i>
2011(dal 4 maggio)	12
2012	22
2013	45

Il Collegio ha partecipato, dal maggio 2011 al febbraio 2014, a 29 riunioni del Consiglio di Amministrazione ed alle 3 adunanze dell'Assemblea dei soci. Inoltre, il Presidente del Collegio Sindacale, a 22 riunioni del Comitato per la Remunerazione e le Nomine.

Nell'ambito dell'attività è stato posto in essere un costante scambio informativo con gli altri organi di controllo della società:

- n. 9 riunioni con l'ODV per l'esame del modello organizzativo;
- n. 28 riunioni con la società di revisione E&Y sia per le tematiche di controllo contabile legate alle verifiche periodiche ed al bilancio di esercizio, che per quelle derivanti dall'art. 19 del D.Lgs. n. 39 del 27/01/2010 in quanto Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile.

LE ATTIVITA' DEL COLLEGIO SINDACALE

In particolare nel corso degli esercizi 2012 e 2013, il Presidente del Collegio Sindacale ha partecipato altresì a numerosi incontri del gruppo di lavoro istituito dalla Società in relazione alle verifiche interne intraprese, nonché a numerosi incontri del gruppo di lavoro istituito per il rafforzamento della governance.

E' stato posto in essere un significativo scambio di informazioni con il corrispondente Collegio Sindacale sia della società controllante che esercita l'attività di direzione e coordinamento che con il Collegio Sindacale dell'unica controllata di diritto italiano. Si segnalano n. 6 comunicazioni formali nel corso del solo esercizio 2013.

Per quanto riguarda i rapporti con Consob è importante sottolineare come tale attività abbia richiesto la partecipazione a n. 3 audizioni (due a Milano ed una a Roma) e la redazione di n. 11 memorie con un esteso e rilevante impegno temporale.

Inoltre la medesima Autorità di Vigilanza ha avviato nel corso del periodo di riferimento n. 3 ispezioni inoltrando alla Società n. 25 comunicazioni nel 2013 e n. 2 nel 2014. Nel medesimo arco temporale la Società ha trasmesso a Consob n. 27 comunicazioni nel 2013 e n. 6 nel 2014.

Tale flusso di comunicazioni ha richiesto un importante dispendio di tempo che è stato necessario al Collegio Sindacale per un adeguato esame delle tematiche.

LE ATTIVITA' DEL COLLEGIO SINDACALE

Riepilogo incontri e comunicazioni effettuate dal Collegio con i vari Organi di Controllo:

<i>Anno</i>	<i>Riunioni con Comitato Controllo e Rischi</i>	<i>Riunioni con Organismo di Vigilanza</i>	<i>Riunioni con Società di revisione E&Y</i>	<i>Comunicazioni Consob</i>
2011 (dal 4 maggio in poi)	6	3	4	-
2012	11	3	8	-
2013	17	2	14	63

RELAZIONI ANNUALI SUL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

- ▶ Il Consiglio di Amministrazione;
- ▶ Il Comitato Controllo e Rischi;
- ▶ La Funzione Internal Audit;
- ▶ Il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- ▶ Il Collegio Sindacale.
- ▶ L'Organismo di Vigilanza

IL MODELLO 231 DI SAIPEM S.p.A.

Saipem S.p.A. ha approvato per la prima volta il proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo (ex D.Lgs n.231/2001) il 22 marzo del 2004 istituendo l'Organismo di Vigilanza.

L' Organismo di Vigilanza di Saipem S.p.A. è composto da due componenti esterni, uno dei quali nominato Presidente dell'Organismo, e tre componenti interni delle funzioni Affari Legali, Risorse Umane e Internal Audit della Società.

Il 29 luglio 2014, il Consiglio di Amministrazione ha nominato componenti dell' Organismo di Vigilanza: Vincenzo Salafia (Presidente), Mario Casellato (componente esterno) oltre ai responsabili delle funzioni Affari Legali, Risorse Umane e Internal Audit della Società.

L'Organismo di Vigilanza ha, tra le sue funzioni, il compito di vigilare sull'effettività del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo della stessa Saipem S.p.A. "Modello 231 (include il Codice Etico)" e pertanto di assicurare altresì (in qualità di Garante del Codice Etico) il rispetto del Codice Etico della Società.

Il Modello costituisce un sistema strutturato e organico di procedure, nonché di attività di controllo, volto a prevenire le diverse tipologie di reato descritte nel citato decreto e nelle successive integrazioni.

Nel maggio del 2008 è stato avviato un progetto di adeguamento del Modello 231 in relazione all'evoluzione dell'assetto organizzativo generale. Questo progetto ha portato all'approvazione del nuovo Modello di organizzazione, gestione e controllo che include il Codice Etico, principio generale non derogabile del Modello stesso.

L'aggiornamento del Modello 231 ha costantemente recepito le innovazioni legislative nel corso del tempo introdotte nel D.Lgs. n.231/2001 tra le quali si ricorda:

IL MODELLO 231 DI SAIPEM S.p.A

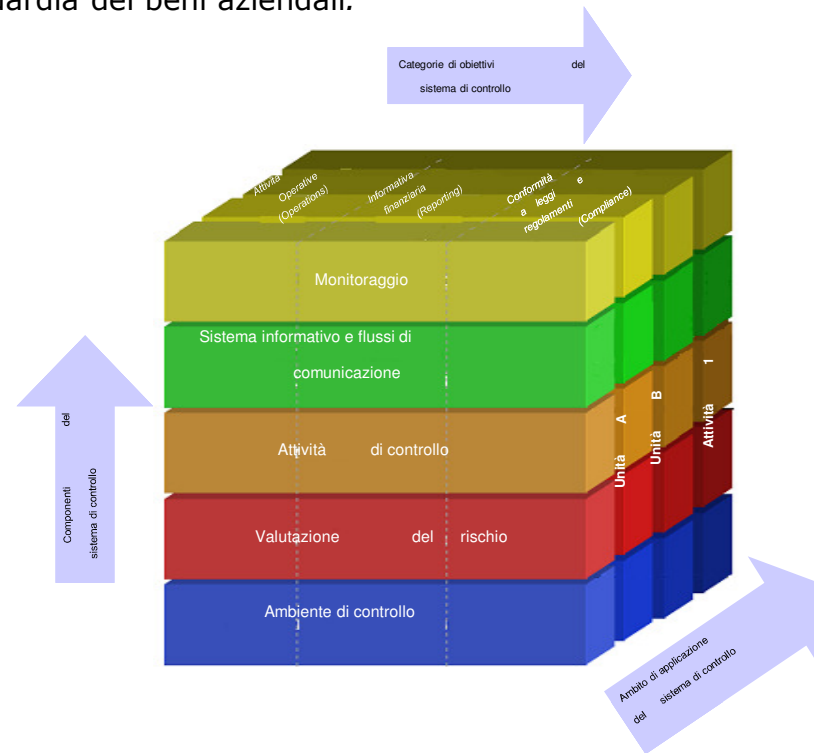
- ▶ inserimento del reato presupposto: “delitti di omicidio colposo e lesioni personali colpose gravi o gravissime commessi in violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell’igiene e della salute sul lavoro” ex art. 25-septies del D.Lgs. n.231/2001;
- ▶ inserimento del reato presupposto: “delitti informatici e trattamento illecito di dati” ex art. 24-bis del D.Lgs. n.231/2001;
- ▶ inserimento dei reati-presupposto:
 - cd. “reati 2009” – “delitti di criminalità organizzata; delitti di falsità in strumenti o segni di riconoscimento, nonché contro l’industria e il commercio; delitti in materia di violazione del diritto d’autore; delitto di induzione a non rendere o a rendere dichiarazioni mendaci all’autorità giudiziaria”;
 - “reati ambientali”;
 - “reati di corruzione, anche tra privati, e altri reati nei rapporti con la Pubblica Amministrazione”;
 - “impiego di cittadini di Paesi terzi il cui soggiorno è irregolare”;
 - “protezione contro lo sfruttamento e l’abuso sessuale dei minori”.

Il 23 Aprile 2013 Saipem S.p.A. ha approvato l'aggiornamento del Modello di Gestione Organizzazione e Controllo “Modello 231 (include il Codice Etico) che ha riguardato l'ampliamento del campo di applicazione dello stesso alle novità legislative introdotte fino al 2012 nel Decreto Legislativo 231 del 2001, con particolare attenzione ai reati ambientali (ex art. 25-undecies).

Unitamente all’attività di aggiornamento, sono state svolte attività di “risk assessment” e “gap analysis” aventi la finalità di allineamento del documento “Attività sensibili e Standard di Controllo Specifici”, che Saipem ha avviato al recepimento del corrispondente documento emesso da Eni S.p.A..

IL MODELLO 231 DI SAIPEM S.p.A

Il Modello di organizzazione, gestione e controllo di Saipem adotta come riferimento per l'analisi dei rischi il documento emanato dal *Committee of Sponsoring Organizations (CoSo)* titolato *Internal Control-Integrated Framework (CoSoIC-IF)**, secondo cui il sistema di controllo interno può essere definito come un insieme di meccanismi, procedure e strumenti predisposti dalla direzione per assicurare il conseguimento degli obiettivi di efficienza delle operazioni aziendali, affidabilità delle informazioni finanziarie, rispetto delle leggi e dei regolamenti e salvaguardia dei beni aziendali.



*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992), Internal control-integrated framework, AICPA, www.coso.org.

IL MODELLO 231 DI SAIPEM S.p.A

Le componenti del sistema di controllo interno, sulla base del CoSo Report, sono:

- ▶ Ambiente di controllo: riflette gli atteggiamenti e le azioni del Top Management con riferimento al controllo interno dell'organizzazione. L'ambiente di controllo include i seguenti elementi:
 - Integrità e valori etici;
 - Filosofia e stile gestionale del Management;
 - Struttura organizzativa;
 - Attribuzione di autorità e responsabilità;
 - Politiche e pratiche del personale;
 - Competenze del personale.

- ▶ Valutazione dei rischi (*Risk Assessment*): definizione di processi di identificazione e gestione dei rischi più rilevanti che potrebbero compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

- ▶ Informazione e comunicazione: definizione di un sistema informativo (sistema informatico, flusso di reporting, sistema di indicatori per processo/attività) che permetta sia ai vertici delle società che al personale operativo di effettuare i compiti a loro assegnati.

- ▶ Attività di controllo: definizione di normative aziendali che assicurino una gestione strutturata dei rischi e dei processi aziendali e che consentano il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

- ▶ Monitoraggio: è il processo che verifica nel tempo la qualità e i risultati dei controlli interni.

IL MODELLO 231 DI SAIPEM S.p.A

Le componenti succitate del sistema di controllo interno sono prese a riferimento per l'analisi del rischio di commissione dei reati previsti dal D.Lgs. n.231/2001.

In particolare l'attività di analisi (i) è focalizzata sugli aspetti di disegno dell'ambiente di controllo, con la rilevazione delle fattispecie di attività sensibili e, previa analisi dell'effettiva applicabilità, la verifica del rispetto degli standard previsti per ciascuna fattispecie, (ii) è integrata nell'aggiornamento complessivo della mappa dei rischi trasversale alle strutture di Saipem curato dalla Funzione Internal Audit (a eccezione dei programmi di recepimento delle innovazioni).

Obiettivo dell'attività è assicurare il mantenimento e l'aggiornamento del sistema di identificazione, mappatura e classificazione delle aree di rischio ai fini delle attività di vigilanza.

La Società, a sostegno di questa attività, ha istituito una nuova funzione denominata "Risk Management Integrato (RMI)", i cui compiti principali sono di:

- ▶ mappare tutti i rischi aziendali;
- ▶ elaborare un piano strategico di Risk Management;
- ▶ definire il modello di RMI.

Ha inoltre istituito un Comitato Rischi, di natura manageriale, con funzione consultiva nei confronti del CEO nella gestione dei principali rischi aziendali.

IL MODELLO 231 DI SAIPEM S.p.A

Per le le sue società controllate, Saipem adotta:

- ▶ in Italia il Modello 231;
- ▶ all'estero un proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo in linea con le previsioni ed i principi contenuti nei Trattati e Convenzioni Internazionali, tenendo in considerazione la peculiarità del proprio business e della struttura della società.

I Compliance Committee delle società controllate hanno richiesto delle *legal opinion* al fine di verificare la rispondenza/congruità del singolo Modello alla legislazione specifica del Paese in cui opera la società. Pertanto, in relazione alla legislazione in vigore nel Paese in cui le società hanno sede, i Modelli sono stati aggiornati per tenere conto di specifiche peculiarità.

Saipem, inoltre, ha avviato un piano di ristrutturazione volto al rafforzamento delle competenze specialistiche dei Compliance Committee a presidio delle principali società del Gruppo, valutate come "di maggiore rilevanza".

La Società ha nominato, utilizzando come riferimento il modello eni sulla composizione dei *Compliance Committee*, membri interni ed esterni con competenze specifiche (es. legali, revisori, etc.) dedicati a tempo pieno alle attività di vigilanza.

LE PROCEDURE ANTI-CORRUZIONE DI SAIPEM S.p.A.

Saipem è attiva già da diversi anni nella lotta alla corruzione proibendo espressamente nel suo Codice Etico "pratiche di corruzione, favori illegittimi, comportamenti collusivi, sollecitazioni, dirette e/o attraverso terzi, di vantaggi personali e di carriera per sé o per altri". Il Codice deve essere rispettato da tutte le persone di Saipem e viene espressamente accettato da tutti i fornitori in sede di qualifica.

Saipem si impegna a rispettare la Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione, la Convenzione OCSE sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali e i Business Principles for Countering Bribery di Transparency International.

L'impegno di Saipem è stato ulteriormente rafforzato nel 2010 attraverso due interventi:

- ▶ l'emissione, a seguito di approvazione del Consiglio di Amministrazione, delle Linee Guida Anticorruzione e delle prime due Procedure Ancillari Anticorruzione relative agli accordi di joint venture, ed ai contratti di intermediazione, seguite poi da altre Procedure Ancillari in specifiche aree di rischio;
- ▶ la creazione, all'interno della Direzione Affari Legali di Saipem, di una struttura organizzativa dedicata, denominata Anti-Corruption Legal Support Unit, con il compito di prestare consulenza legale specialistica e supporto in materia di anti-corruzione alle unità di business di Saipem e delle sue società controllate, sia in Italia che all'estero, promuovere e coordinare la formazione anti-corruzione, riesaminare e aggiornare periodicamente le Linee Guida Anti-Corruzione e sottoporre una relazione annuale sulla propria attività di monitoraggio all'Organismo di Vigilanza.

Sia le Linee Guida Anti-Corruzione e le relative Procedure Ancillari sono state adottate da tutte le società controllate di Saipem, sia in Italia che all'estero.

LE PROCEDURE ANTI-CORRUZIONE DI SAIPEM S.p.A.

Allo scopo di migliorare il quadro sistematico di riferimento delle norme e procedure in materia di anti-corruzione già poste in essere e applicate da Saipem nel tempo al fine di assicurare il massimo rispetto del Codice Etico e delle leggi anti-corruzione nazionali ed internazionali applicabili in Italia e all'estero, il 23 aprile 2012, il Consiglio di Amministrazione di Saipem S.p.A. ha approvato la nuova Management System Guideline "Anticorruzione". Tale procedura ha avuto efficacia immediata sia per Saipem S.p.A. che per tutte le sue controllate.

Le principali innovazioni introdotte dalla procedura sono:

- ▶ il riferimento alla cosiddetta "corruzione tra privati" facendo esplicito richiamo al UK Bribery Act (quando applicabile) tra i riferimenti legislativi più importanti a livello internazionale;
- ▶ l'esplicita proibizione ad effettuare "Facilitation Payments";
- ▶ l'introduzione di un "Registro" su cui riportare ogni "omaggio, vantaggio economico o altra utilità offerti o ricevuti da personale Saipem";
- ▶ la possibilità di pagare contributi politici, solo in caso siano obbligatori secondo la legge locale e dopo aver seguito un preciso processo autorizzativo, che include anche lo svolgimento di una Due Diligence sul beneficiario;
- ▶ esplicita inclusione dei "Fornitori" tra i soggetti obbligati ad osservare gli standard etici di Saipem e i requisiti di prequalifica, questi ultimi definiti nella procedura "Management System Guideline Procurement";
- ▶ ampliamento del concetto di "Covered Business Partners" quale persona che possa avere un contatto rilevante con un Pubblico Ufficiale, includendo i consulenti (che saranno sottoposti a processo di Due Diligence e a specifiche clausole anticorruzione, dichiarazioni e garanzie);
- ▶ il dovere di riferire qualsiasi richiesta di pagamenti illegittimi, omaggi, benefici personali, pasti o spese di attenzione, di impiego o altre utilità avanzata da un Pubblico Ufficiale o da un Privato e diversa dalle spese considerate ragionevoli e in buona fede (in precedenza esisteva solo l'obbligo di riferire su violazioni, anche se solo sospetti, di leggi anticorruzione).

LE PROCEDURE ANTI-CORRUZIONE DI SAIPEM S.p.A.

La Management System Guideline Anti-corruzione è stata recepita da tutte le società controllate di Saipem tramite delibera dei rispettivi CdA.

A completamento del processo di aggiornamento del sistema di *compliance*, anche in seguito all'adozione delle Management System Guideline (MSG), sono stati revisionati e aggiornati gli Standard Corporate "Intermediary Agreements" e "Joint Venture Agreements – Prevention of Illegal Activity".

Il sistema di *compliance* e *corporate governance* di Saipem in materia *anti-corruption*, inoltre, prevede l'esistenza di altre procedure/strumenti normativi anti-corruzione su diversi temi e aree particolarmente sensibili ai rischi di corruzione. In particolare, tra le altre, sono state emesse e/o revisionate le seguenti procedure:

- ▶ Management System Guideline – Legale;
- ▶ Standard di clausole contrattuali in riferimento alla responsabilità amministrativa della società per illeciti amministrativi dipendenti da reato;
- ▶ Autorizzazione e controllo delle compravendite di partecipazioni, aziende, rami d'azienda;
- ▶ Spese di attenzione verso terzi;
- ▶ Erogazioni liberali e sponsorizzazioni;
- ▶ Segnalazioni ricevute da Saipem e dalle sue controllate;
- ▶ Acquisizione da terzi di consulenza, prestazioni e servizi professionali;
- ▶ General Accounting;

LE PROCEDURE ANTI-CORRUZIONE DI SAIPEM S.p.A.

- ▶ Gestione dei rapporti con le Autorità Locali in materia fiscale e delle attività del contenzioso tributario estero;
- ▶ Procurement;
- ▶ Selezione broker/compagnie assicurative e assegnazione di incarichi;
- ▶ Risorse Umane;
- ▶ Contenzioso del lavoro Italia: selezione dei legali esterni e gestione delle controversie;
- ▶ Trasferte del personale dirigente;
- ▶ Trasferte del personale non dirigente.

Nel 2013 a seguito di approfondito esame, affidato ad esperti esterni, finalizzato a valutare l'adeguatezza della normativa in vigore all'interno della società rispetto a:

- ▶ guidelines emanate dal U.S. Department of Justice, il U.S. Security and Exchange Commission, il U.K. Ministry of Justice, e da organismi governativi e non governativi internazionali ed italiani quali Confindustria, Transparency International, l'Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) e l'International Chamber of Commerce;
- ▶ anti-bribery policies adottate da aziende simili a Saipem;

la normativa Saipem è risultata in linea con gli standard legali applicabili e le *best practices* nazionali ed internazionali.

DISPOSIZIONI DI VIGILANZA – BANCA D'ITALIA

Le funzioni aziendali di controllo :

- ▶ Presentano una relazione dell'attività svolta;
- ▶ Riferiscono in ordine alla *completezza, adeguatezza, funzionalità ed affidabilità del sistema dei controlli interni.*

Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013 (Primo aggiornamento del 6 maggio 2014)

- ▶ *Nel caso del gruppo bancario, il progetto di governo societario redatto dalla capogruppo deve illustrare le scelte compiute per assicurare anche a livello consolidato sistemi di gestione e controllo efficaci ed efficienti, dando conto degli assetti organizzativi a tal fine adottati dalle controllate.*
- ▶ *La capogruppo deve dare conto degli assetti organizzativi adottati da tutte le società controllate, ivi incluse quelle estere, graduando la profondità dell'analisi secondo criteri di proporzionalità (ad esempio: significatività della controllata per rischiosità o profili dimensionali). Quando nel gruppo siano presenti entità estere significative con differenti sistemi organizzativi e di governo, la capogruppo deve evidenziare nel proprio progetto le misure adottate per garantire una governance di gruppo unitaria ed efficace.*
- ▶ *Gli organi incaricati della funzione di controllo nella società capogruppo verificano anche il corretto esercizio dell'attività di controllo strategico e gestionale svolto dalla capogruppo sulle società del gruppo.*
- ▶ *L'organo con funzione di controllo della capogruppo deve operare in stretto raccordo con i corrispondenti organi delle controllate*

SPUNTI DI RIFLESSIONE

- ▶ Interpretazione art. 149 D.Lgs. n. 58/1998 – TUF;
- ▶ Flussi informativi tra società quotate : controllata e controllante ;
- ▶ Organi di controllo delle società controllate estere;
- ▶ Rapporto compensi/rischi degli organi di controllo;
- ▶ Cultura della legalità e della trasparenza.

SPUNTI DI RIFLESSIONE

- ▶ Il ruolo dell'Internal Audit come punto nevralgico del sistema di controllo e della governance delle aziende, con riporto funzionale al Collegio Sindacale (Assonime auspica "un rafforzamento dei poteri e della organizzazione del Collegio Sindacale", come unico organo "cui riferire la attività di controllo");
- ▶ Il Collegio Sindacale con il ruolo di coordinamento di tutte le tematiche di controllo interno societario, utilizza l'organizzazione della funzione di Internal Audit, che a sua volta coordinerebbe le altre funzioni di controllo all'interno della società;
- ▶ Il Collegio Sindacale risulta notevolmente coinvolto , non solo sul monitoraggio dei controlli effettuati , ma sempre più ha il compito di effettuare una supervisione sulle funzionalità ed efficienze di tale sistema.

SPUNTI DI RIFLESSIONE

- In un recente parere il Prof. Montalenti suggerisce di :
 - Attribuire all'organo di controllo (esempio il collegio sindacale) la funzione di coordinamento di tutte le istanze di controllo interno alla società;
 - Prevedere l'obbligo periodico, ad esempio trimestrale , di relazione al Consiglio di Amministrazione da parte dell'organo di controllo sul funzionamento del sistema dei controlli e sulle risultanze dei controlli effettuati.

SPUNTI DI RIFLESSIONE

Cultura della legalità e della trasparenza.

- ▶ Intesa come cultura del puntuale, sostanziale e non rituale rispetto di procedure e norme. Non si tratta di ricondurre a legalità un modus operandi illegale, ma di promuovere una condotta permanente della prevenzione e della vigilanza consapevole.

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TORINO
ALMA UNIVERSITAS
TAURINENSIS



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

MARIO BUSSO - Presidente del Collegio Sindacale di Saipem S.p.A.