



Sede amministrativa: **via Luigi Galvani 20**
21020 – BODIO LOMNAGO (VA)

MANUALE SISTEMA DI GESTIONE UNI ISO 37001:2025
Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione
Prima edizione - Revisione 0 del 31/05/2025

Questo Manuale è emesso e distribuito sotto condizione di riservatezza non può venire riprodotto senza autorizzazione scritta da parte di ECONORD.

Questo manuale deve essere restituito quando richiesto.

Contenuti del manuale

Il manuale del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione è un documento con il quale ECONORD dichiara, descrive e comprova la maniera in cui rispetta i requisiti della Norma ISO 37001 nella sua versione del 2025.

Il manuale è uno strumento impiegato per:

- Costruire un quadro chiaro e rendere comprensibile la posizione di ECONORD in riferimento al fenomeno corruttivo e all'adozione del sistema
- Fornire informazioni generali sulla conformità alla norma
- Comunicare alle parti interessate come ECONORD opera per fronteggiare il fenomeno corruttivo
- Formare il personale e i partner sul funzionamento generale del sistema
- Spiegare a funzionari e organi competenti, in caso di giudizio, il modello logico adottato per prevenire i reati connessi alla corruzione per i quali l'organizzazione può rispondere della responsabilità amministrativa ai sensi del D.Lgs. 231/01

La struttura del manuale ripropone, per coerenza, la medesima struttura generale della norma con i suoi seguenti punti:

0. Introduzione alla versione 2025 della ISO 37001
1. Scopo del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione
2. Riferimenti normativi
3. Termini, definizioni e modello di funzionamento
4. Contesto
5. Leadership
6. Pianificazione
7. Supporto
8. Attività operative
9. Valutazione delle prestazioni
10. Miglioramento

Introduzione alla versione 2025 della ISO 37001

La versione 2025 della ISO 37001, riportata di seguito, evidenzia le novità riguardanti i nuovi requisiti a cui il sistema di gestione presente è stato aggiornato per la piena conformità.

Sezione	Titolo
1	Scopo
2	Riferimenti normativi
3	Termini e definizioni
4	Contesto dell'organizzazione
4.1	Comprendere l'organizzazione e il suo contesto
4.2	Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate
4.3	Determinazione del campo di applicazione del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione
4.4	Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione
4.5	Valutazione del rischio di corruzione
5	Leadership
5.1	Leadership e impegno
5.1.1	Organo di governo
5.1.2	Alta direzione
5.1.3	Cultura anti-corruzione
5.2	Politica anti-corruzione
5.3	Ruoli, responsabilità e autorità
5.3.1	Generale
5.3.2	Funzione anti-corruzione
5.3.3	Deleghe decisionali
6	Pianificazione
6.1	Azioni per affrontare rischi e opportunità
6.2	Obiettivi anti-corruzione e pianificazione per raggiungerli
6.3	Pianificazione dei cambiamenti
7	Supporto
7.1	Risorse
7.2	Competenze
7.2.1	Generale
7.2.2	Processo di assunzione
7.3	Consapevolezza
7.3.1	Consapevolezza del personale
7.3.2	Formazione per il personale
7.3.3	Formazione per partner commerciali
7.3.4	Programmi di sensibilizzazione e formazione
7.4	Comunicazione
7.5	Informazioni documentate
7.5.1	Generale
7.5.2	Creazione e aggiornamento delle informazioni documentate
7.5.3	Controllo delle informazioni documentate
8	Attività operative
8.1	Pianificazione e controllo operativi
8.2	Dovuta diligenza
8.3	Controlli finanziari

8.4	Controlli non finanziari
8.5	Attuazione dei controlli anticorruzione da parte di organizzazioni controllate e partner commerciali
8.6	Impegni anticorruzione
8.7	Regali, ospitalità, donazioni e benefici simili
8.8	Gestione dell'inadeguatezza dei controlli anti-corruzione
8.9	Segnalazione di preoccupazioni
8.10	Indagini e gestione dei casi di corruzione
9	Valutazione delle prestazioni
9.1	Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione
9.2	Audit interno
9.2.1	Generale
9.2.2	Programma di audit interno
9.2.3	Procedure di audit, controlli e sistemi
9.2.4	Obiettività e imparzialità
9.3	Riesame della direzione
9.3.1	Generale
9.3.2	Elementi in ingresso del riesame della direzione
9.3.3	Risultati del riesame della direzione
9.4	Riesame da parte della funzione anti-corruzione
10	Miglioramento
10.1	Miglioramento continuo
10.2	Non conformità e azioni correttive
Allegato A	Guida all'uso del presente documento

1. Scopo del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione

Evitare la corruzione

La nostra organizzazione è consapevole dei rischi che possono derivare dalla commissione di atti corruttivi da parte dei soggetti che vi lavorano come ad esempio i soci, i dirigenti, gli impiegati e gli operai e da parte di soggetti che con essa interagiscono come ad esempio pubblici ufficiali, oppure soci in affari quali consulenti, fornitori, intermediari oppure anche gli stessi clienti.

Tali rischi, intesi come conseguenze negative da affrontare, riguardano:

- Aspetti economici e patrimoniali come le “sanzioni pecuniarie”
- Aspetti legati all’operatività del business come le “sanzioni interdittive”

A tali rischi poi si associano quelli connessi alla “reputazione commerciale” di ECONORD che, a seguito di un eventuale reato, verrebbe compromessa facendo perdere la fiducia nella “proprietà”, in buona parte di coloro che intrattengono relazioni di business.

Ottenere “valutazioni” migliori nell’ambito di finanziamenti e gare

La nostra azienda, a parte i rischi di corruzione, intende approfittare delle opportunità connesse ai finanziamenti e intende continuare a sviluppare il proprio business soprattutto attraverso la partecipazione a gare d’appalto per l’aggiudicazione di servizi. La “prevenzione della corruzione” è uno degli elementi “premianti” nell’ambito delle graduatorie per concorrere all’ottenimento di finanziamenti e per l’aggiudicazione delle gare d’appalto. Perciò l’organizzazione ha stabilito che la prevenzione della corruzione, associata ad un percorso di certificazione del sistema, rappresenta una chiave strategica.

Lo scopo del sistema di gestione

Il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione che viene descritto di seguito, nel presente Manuale ha il seguente scopo:

“Prevenire la corruzione all’interno dell’organizzazione in maniera tale che non si compiano atti corruttivi”.

Com’è fatto il sistema di gestione

Il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione rispetta i requisiti della ISO 37001:2025. Esso rappresenta l’insieme dei processi che, implementando ciascun punto della norma ISO 37001:2025, permettono ad ECONORD di raggiungere lo scopo di:

“Prevenire la corruzione all’interno dell’organizzazione in maniera tale che non si compiano atti corruttivi”.

Lo schema del sistema di gestione, impostato per il raggiungimento dello scopo determinato e intessuto dei punti costitutivi della Norma, è il seguente:

SCOPO						
Prevenire la corruzione all'interno dell'organizzazione in maniera tale che non si compiano atti corruttivi						
PLAN			DO		CHECK	
CONTESTO	LEADERSHIP	PIANIFICAZIONE	SUPPORTO	ATTIVITA' OPERATIVE	PRESTAZIONI	ACT
Individuare i fattori che influiscono sul perseguitamento dello scopo Comprendere le esigenze delle parti interessate Determinare il campo di applicazione e i processi di sistema Valutare il rischio corruzione	Attivare la leadership Promulgare la Politica Stabilire ruoli, mansioni e responsabilità Attivare la funzione di conformità Disciplinare le deleghe	Affrontare rischi e opportunità rilevati nel contesto Pianificare gli obiettivi di prevenzione	Reperire supporti relativi alle risorse umane (persone, competenza e consapevolezza) Rendere disponibile la comunicazione Rendere disponibili le informazioni documentate e controllarle per l'efficace funzionamento del sistema	Disciplinare il funzionamento delle attività di business dell'organizzazione attraverso dei processi che controllano la prevenzione della corruzione I processi di prevenzione devono disciplinare i seguenti controlli da attuare: ▪ Due diligence ▪ Controlli finanziari e non finanziari ▪ Controlli su soggetti che interagiscono ▪ Impegni per la prevenzione ▪ Controlli su benefici connessi alla corruzione ▪ Controlli che provvedono alle carenze dei controlli stessi ▪ Segnalazione di sospetti ▪ Indagini	Valutare le prestazioni ottenute dalla prevenzione della corruzione Accertare la conformità e l'applicazione del sistema di gestione Riesaminare i risultati del sistema per assicurarne idoneità, efficacia, adeguatezza	Analizzare le non conformità e gestirle con le azioni correttive Attuare azioni di miglioramento relative a sostenibilità, adeguatezza ed efficacia del sistema di gestione

Lo schema del sistema di gestione prevede che il suo funzionamento si sviluppi dal contesto al miglioramento. Per poi ricominciare dal contesto, ciclicamente.

Così facendo, l'organizzazione attiva il ciclo di Deming PDCA (Plan, Do, Check, Act) e cioè:

- Pianifica
- Agisce in base a ciò che ha pianificato
- Verifica se ha agito efficacemente
- Interviene sugli eventuali scostamenti

Le fasi del ciclo di Deming sono riportate, in corrispondenza dei punti della Norma, all'interno dello schema.

2. Riferimenti normativi

Il riferimento normativo del sistema di gestione è la Norma Internazionale **ISO 37001:2025**.

Di seguito si riporta la tabella che indica, in relazione ai punti della Norma, quali sono le procedure del sistema di gestione che ne comprovano i corrispondenti adempimenti per evidenziare tempestivamente la conformità e permetterne la verifica.

N°	Punto Norma ISO 37001:2025	Documento di sistema di gestione
1	Scopo	
2	Riferimenti normativi	MAN-00 Manuale sistema di gestione per la prevenzione della corruzione
3	Termini e definizioni	
4	Contesto dell'organizzazione	
4.1	Comprendere l'organizzazione e il suo contesto	
4.2	Comprendere le esigenze e le aspettative delle parti interessate	PRO-400 Contesto
4.3	Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione	
4.4	Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione	
4.5	Valutazione del rischio di corruzione	PRO-450 Valutazione rischio corruzione
5	Leadership	
5.1	Leadership e impegno	
5.1.1	Organo di governo	
5.1.2	Alta direzione	
5.1.3	Cultura della prevenzione della corruzione	PRO-500 Leadership
5.2	Politica per la prevenzione della corruzione	
5.3	Ruoli, responsabilità e autorità	
5.3.1	Generalità	
5.3.2	Funzione di prevenzione della corruzione	
5.3.3	Processo decisionale delegato	
6	Pianificazione	
6.1	Azioni per affrontare rischi e opportunità	
6.2	Obiettivi per la prevenzione della corruzione e pianificazione per il loro raggiungimento	PRO-600 Pianificazione
6.3	Pianificazione dei cambiamenti	
7	Supporto	
7.1	Risorse	
7.2	Competenza	PRO-700 Supporto
7.2.1	Generalità	
7.2.2	Processo di assunzione	PRO-722 Selezione
7.3	Consapevolezza	
7.3.1	Consapevolezza del personale	
7.3.2	Formazione per il personale	PRO-730 Formazione
7.3.3	Formazione per i soci in affari	
7.3.4	Programmi di consapevolezza e formazione	
7.4	Comunicazione	PRO-740 Comunicazione
7.5	Informazioni documentate	
7.5.1	Generalità	
7.5.2	Creazione e aggiornamento delle informazioni documentate	PRO-750 Informazioni documentate
7.5.3	Controllo delle informazioni documentate	
8	Attività operative	
8.1	Pianificazione e controllo operativi	PRO-800 Attività operative

8.2	Due diligence	PRO-820-01 Due diligence soci in affari PRO-820-02 Due diligence su operazioni
8.3	Controlli finanziari	PRO-830 Controlli finanziari
8.4	Controlli non finanziari	PRO-840 Controlli non finanziari
8.5	Attuazione dei controlli anticorruzione da parte di organizzazioni controllate e soci in affari	PRO-850 Soggetti controllati
8.6	Impegni anticorruzione	PRO-860 Impegni di prevenzione
8.7	Regali, ospitalità, donazioni e benefici simili	PRO-870 Regali e benefici
8.8	Gestione dell'inadeguatezza dei controlli anticorruzione	PRO-880 Gestione inadeguatezza dei controlli
8.9	Segnalazione di preoccupazioni	PRO-890 Segnalazione di sospetti
8.10	Indagini e gestione della corruzione	PRO-8100 Indagini e gestione della corruzione PRO-8100-01 Misure disciplinari e sanzionatorie
9	Valutazione delle prestazioni	PRO-900 Valutazione delle prestazioni
9.1	Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione	PRO-910 Monitoraggio
9.2	Audit interno	PRO-920 Audit interno
9.2.1	Generalità	
9.2.2	Programma di audit interno	
9.2.3	Procedure, controlli e sistemi di audit	
9.2.4	Obiettività e imparzialità	PRO-930 Riesame di direzione
9.3	Riesame della direzione	
9.3.1	Generalità	
9.3.2	Input del riesame della direzione	
9.3.3	Risultati del riesame della direzione	PRO-1010 Non conformità e miglioramento
9.4	Riesame da parte della funzione di prevenzione della corruzione	
10	Miglioramento	
10.1	Miglioramento continuo	
10.2	Non conformità e azione correttiva	

Nel caso di ECONORD, gli atti corruttivi possono avvenire tra privati (tra l'organizzazione e i suoi fornitori o i suoi clienti, ad esempio) oppure nei rapporti con il pubblico (tra l'organizzazione ed uffici della P.A. e Pubblici Ufficiali).

Riferimenti legislativi

ECONORD, a seconda delle circostanze di business, che possono presentare occasioni di interagire con i privati, con la pubblica amministrazione, fa riferimento ai seguenti riferimenti legislativi che sono dettagliatamente descritti nel modulo **ALL-09 Registro norme prevenzione corruzione**.

Reati	Articoli
Omessa comunicazione del conflitto di interessi	Art. 2629-bis c.c.
Corruzioni tra privati	Art. 2635 c.c.
Istigazione alla corruzione tra privati	Art. 2635-bis c.c.
Peculato	Art. 314 c.p.
Indebita destinazione di denaro o cose mobili	Art. 314-bis c.p.
Peculato mediante profitto dell'errore altrui	Art. 316 c.p.
Concussione	Art. 317 c.p.
Corruzione per atti d'ufficio	Art. 318 c.p.
Corruzione per un atto contrario ai doveri di ufficio	Art. 319 c.p.

Corruzione in atti giudiziari	Art. 319-ter c.p.
Induzione indebita a dare o promettere utilità	Art. 319-quater c.p.
Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio	Art. 320 c.p.
Istigazione alla corruzione	Art. 322 c.p.
Peculato, indebita destinazione di denaro o cose mobili, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri delle Corti internazionali o degli organi delle Comunità europee o di assemblee parlamentari internazionali o di organizzazioni internazionali e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri (modificato da D.Lgs.n.75 del 14 luglio 2020, da D.Lgs.n.156 del 4 ottobre 2022 e da D.L. n.92 del 4 luglio 2024, dalla L. n.112 dell' 8 agosto 2024 e dalla L. n.114 del 9 agosto 2024)	Art. 322-bis c.p.

Riferimenti operativi per la conformità legislativa

Per prevenire ed affrontare il fenomeno corruttivo, in relazione a tutte le modalità e circostanze in cui esso è configurato dalle fattispecie di reato, previste dal nostro ordinamento italiano e dagli altri ordinamenti, è necessario: **Sintetizzare, all'interno di un unico concetto esplicativo ed esauriente, tutte le circostanze possibili del fenomeno corruttivo.**

Allo scopo di poter gestire, operativamente, il fenomeno corruttivo nella sua complessità con il presente sistema di gestione, ECONORD ha stabilito esattamente:

1. Cosa intende per corruzione
2. Cosa intende contrastare per raggiungere lo scopo del sistema di gestione

Definizione di corruzione:

Offrire, promettere, fornire accettare o richiedere un vantaggio indebito di qualsivoglia valore (che può essere economico o non economico), direttamente o indirettamente, e indipendentemente dal luogo, violando la legge vigente, con incentivo o come ricompensa per una persona ad agire o a omettere azioni, in relazione alla prestazione delle mansioni di quella persona.

Grazie a tale definizione di corruzione, ECONORD ha stabilito come prevenire e contrastare il fenomeno corruttivo focalizzando l'attenzione su tre elementi costitutivi della corruzione che sono sempre presenti nelle ipotesi contemplate dai reati nell'ambito pubblico e privato e nel contesto italiano ed internazionale.

I tre elementi costitutivi del fenomeno corruttivo sono:

- Il soggetto (corruttore o corrotto)
- Il vantaggio indebito (scopo dell'atto)
- L'agire o omettere azioni (per ottenere il vantaggio)

Il sistema di gestione considera questi elementi come le fonti del rischio corruzione e cioè i pericoli fondamentali a cui prestare attenzione per l'identificazione e la valutazione del rischio di corruzione presente:

- Nei processi di business che conduce
- Presso i soci in affari con i quali interagisce
- Nelle operazioni/progetti a cui partecipa

3. Termini, definizioni e modello di funzionamento

I termini fondamentali impiegati dal sistema di sono i seguenti:

TERMINI	DEFINIZIONE ADOTTATA DAL SISTEMA
Conformità	Nel sistema di gestione, la conformità viene intesa come: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispondenza ai requisiti della Norma ▪ Rispondenza ai requisiti delle procedure di sistema ▪ Rispondenza ai controlli di prevenzione stabiliti
Idoneità	Nel sistema di gestione, l'idoneità è la caratteristica posseduta da persone o processi per la quale, tali persone o processi, risultano funzionali rispetto agli obiettivi di sistema
Adeguatezza	Nel sistema di gestione, l'adeguatezza è riferita ai controlli di prevenzione e ai loro processi in relazione alla loro possibilità tecnico-operativa di affrontare il livello di rischio per i quali sono predisposti
Efficacia	Nel sistema di gestione, l'efficacia è riferita alla capacità dei processi di sistema nel determinare l'abbassamento del livello di rischio rilevato
Modello di calcolo e previsione indicato anche soltanto come “modello”	Rappresentazione visuale dei componenti del sistema di gestione e del loro funzionamento interattivo. Strumento che, in relazione a determinati input, consente di effettuare previsioni ed assumere decisioni razionali in riferimento a delle ipotesi stabilite

Modello di funzionamento

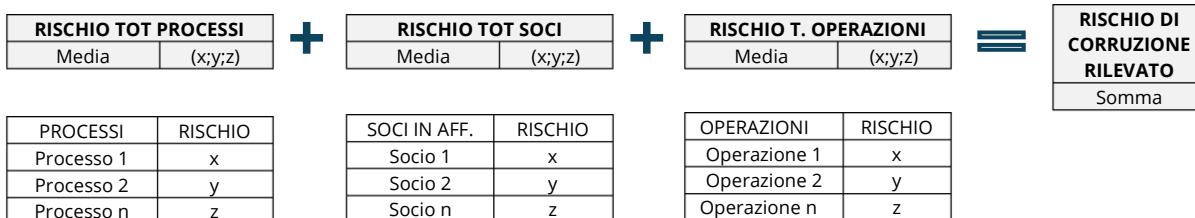
Per il sistema di gestione viene utilizzato, un modello che ne spiega il funzionamento e permette di effettuare calcoli e previsioni a supporto delle decisioni di business che comportano dei rischi di corruzione. Tale modello è documentato nel **MOD-450-C Modello di calcolo e previsioni**.

Il rischio di corruzione

Il livello di rischio derivante dai processi di business (contesto) è stimato facendo il calcolo della media aritmetica dei livelli di rischio presenti in ciascun processo. Analogamente accade per i soci in affari e per le operazioni che ECONORD conduce.

Al processo di stima del rischio di corruzione totale, presente nei processi di business, è stato applicato il criterio della media aritmetica. Tale criterio si basa sul convincimento che le dinamiche dell'atto corruttivo si propagano lungo più processi, che mitigano o amplificano la probabilità che l'atto corruttivo si compia, a seconda che siano meno rischiosi o più rischiosi.

La media aritmetica permette di esprimere meglio questo aspetto che è adottato anche per comprendere il rischio proveniente dai soci in affari e dalle operazioni, che necessariamente interagiscono con i processi di business.



La “somma” è il criterio invece utilizzato per stimare il livello generale di rischio di corruzione derivante congiuntamente dai processi di business (contesto), dai soci in affari e dalle operazioni.

L'efficacia teorica del sistema

Posto che lo scopo del sistema di gestione è quello di “Prevenire la corruzione all'interno dell'organizzazione in maniera tale che non si compiano atti corruttivi” il modello adottato, provvede ad assicurare che il rischio di corruzione rilevato (dato dalla somma del rischio presente nei processi, nei soci e nelle operazioni) sia calmierato e portato ad un livello “accettabile”.

Per ottenere l'efficacia necessaria ad abbassare il rischio di corruzione rilevato, e riportarlo entro un livello di accettabilità, ECONORD ha stabilito di misurare, controllare e massimizzare le tre seguenti “variabili”:

- Conformità alla Norma e alle procedure
- Idoneità dei supporti
- Adeguatezza dei controlli

Le ipotesi, formulate alla base di tali decisioni, si basano sulla correlazione esistente tra ciascuna delle tre variabili e l'efficacia che il sistema dispiega nei confronti del rischio di corruzione, abbassandone l'entità.

Dato certo	Ipotesi
<p>Conformità alla Norma e alle procedure</p> <p>La Norma ISO 37001:2025 è stata concepita da enti ed esperti internazionali nell'intenzione di contrastare il fenomeno della corruzione</p> <p>I suoi requisiti sono il risultato di analisi intese a migliorare l'efficacia del contrasto</p>	<p>Correlazione positiva conformità-efficacia</p> <p><i>Se aumenta la conformità del sistema alla Norma, aumenta anche la sua efficacia in quanto è influenzata dall'applicazione di requisiti progettati per aumentare l'efficacia</i></p>
<p>Idoneità dei supporti</p> <p>I processi di sistema, concepiti dalla ISO 37001:2025, devono essere necessariamente eseguiti da persone selezionate, formate e consapevoli degli obiettivi da raggiungere. Tali processi inoltre devono essere alimentati dalle risorse tecniche e finanziarie. Persone, processi formativi, documentazione e risorse finanziarie sono supporti idonei quando risultano funzionali rispetto agli obiettivi di sistema</p>	<p>Correlazione positiva idoneità supporti - efficacia</p> <p><i>Aumentare la misura in cui le persone e i supporti in generale risultano funzionali al raggiungimento degli obiettivi del sistema, aumenta l'efficacia del sistema che si basa appunto sullo scopo di abbassare il rischio rilevato</i></p>
<p>Adeguatezza dei controlli</p> <p>I controlli di prevenzione della corruzione sono tanto più adeguati quanto maggiore è la loro possibilità tecnico-operativa di affrontare il livello di rischio per i quali sono predisposti</p>	<p>Correlazione positiva adeguatezza controlli - efficacia</p> <p><i>All'aumentare della possibilità tecnico-operativa del controllo applicato per affrontare il rischio, corrisponde una riduzione del livello di rischio dovuto alla diminuzione dei valori di probabilità e impatto, costitutivi del rischio.</i></p> <p><i>Aumentando l'adeguatezza dei controlli si aumenta l'efficacia del sistema</i></p>

L'organizzazione misura la conformità, l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia attraverso i rispettivi indici che esprime in percentuale (da 0% a100%).

Il modello, come appena detto, ipotizza una correlazione positiva tra ciascuna di queste prime tre variabili e l'efficacia del sistema, ma non trascura gli effetti dovuti alle interazioni. L'influenza che la conformità alla Norma, l'idoneità dei supporti e l'adeguatezza dei controlli esercitano sull'efficacia deve essere calcolata congiuntamente (effettuando un prodotto tra i loro indici) e non separatamente.

CONFORMITA' NORMA		IDONEITA' SUPPORTI		ADEGUATEZZA CONTROLLI	
CONTESTO	100%	SELEZIONE	100%	DUE DILIGENCE	100%
LEADERSHIP	100%	FORMAZIONE	100%	CONTROLLI FINANZIARI	100%
PIANIFICAZIONE	100%	COMUNICAZIONE	100%	CONTROLLI NO FINANZIARI	100%
SUPPORTO	100%	INFO.DOCUMENTATE	100%	SOGGETTI CONTROLLATI	100%
ATTIVITA' OPERATIVE	100%	RISORSE STANZIATE	100%	IMPEGNI DI PREVENZIONE	100%
PRESTAZIONI	100%			REGALI E BENEFICI	100%
MIGLIORAMENTO	100%				
INDICE DI CONFORMITA'	100,0%	INDICE DI IDONEITA'	100,0%	INDICE DI ADEGUATEZZA	100,0%

L'efficacia esercitata sul rischio di corruzione rilevato si ottiene con la moltiplicazione degli indici:

Indice di conformità x Indice di idoneità x Indice di adeguatezza

La dispersione e l'affidabilità predittiva del modello

Il modello adottato dal sistema di gestione fornisce una stima maggiormente accurata dell'efficacia che ci si può aspettare dal sistema di gestione (e più verosimile) poiché, come illustrato nelle procedure, tiene conto anche del enomeno della “dispersione”.

L'efficacia calcolata attraverso il prodotto indicato è solamente “teorica”. Lo dimostra il fatto che, se misurasse 100%, dovremmo dedurre che non esiste più alcun rischio, e che la corruzione diventa un “evento” impossibile. Ma questo non è vero nella realtà, ecco perché l'efficacia “teorica” deve essere riconsiderata alla luce dell'influenza di:

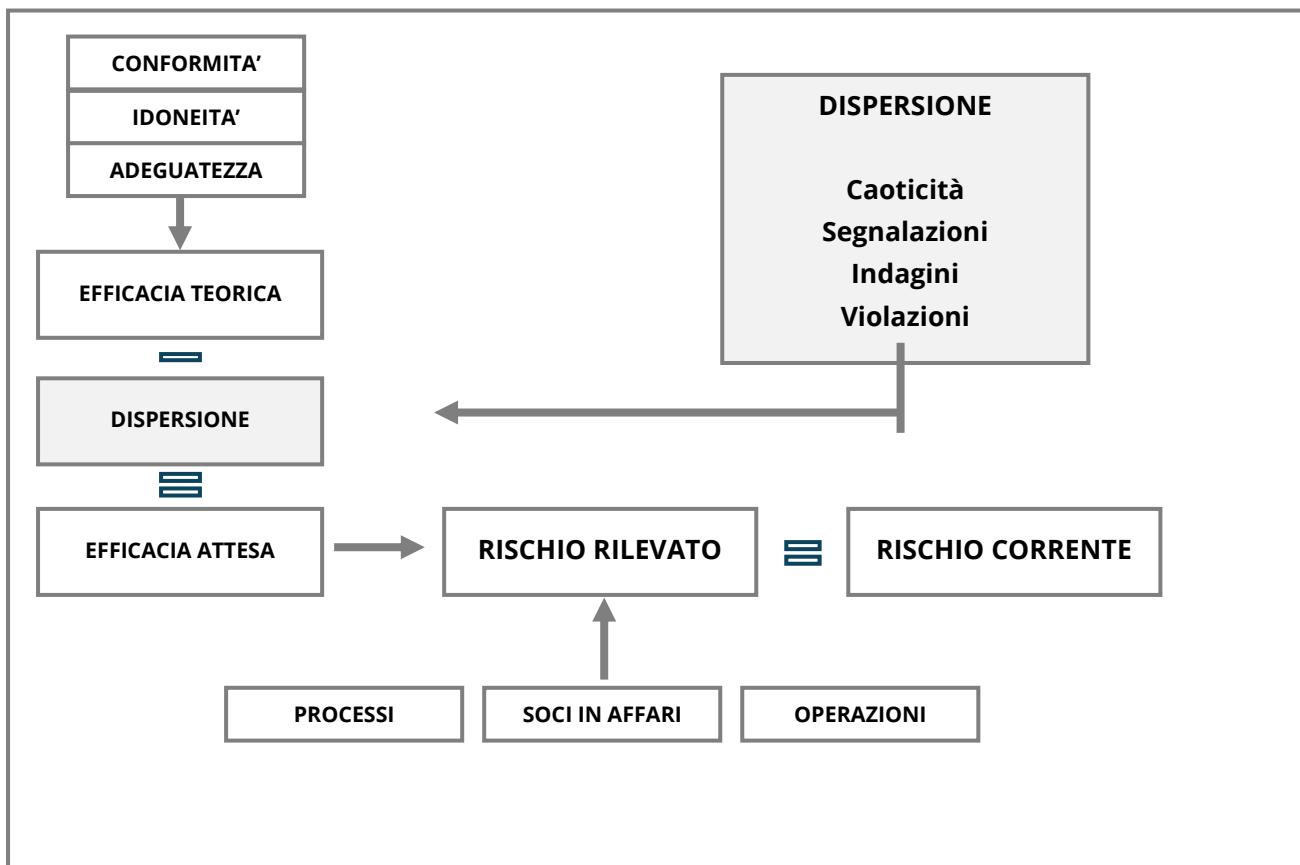
- Fenomeni di cui non conosciamo l'esistenza (caoticità)
- Effetti indesiderati che si manifestano nonostante gli sforzi

La stima della caoticità, come spiegato nelle procedure, viene effettuata all'avvio del funzionamento del sistema mentre, il computo degli eventi indesiderati, permette di affinarne la capacità predittiva del modello, in corso di funzionamento.

L'efficacia attesa del sistema

In aggiunta alla caoticità, gli effetti indesiderati del sistema che, una volta manifestatisi, impongono di riesaminare il valore attribuito alla dispersione sono: le segnalazioni, l'apertura di indagini a seguito delle segnalazioni e le violazioni accertate grazie alle attività di indagine.

Quindi, grazie alla stima della dispersione, si passa dall'efficacia teorica all'efficacia attesa. L'efficacia teorica viene decurtata della quota "dispersione" e si ottiene l'efficacia attesa. Tale efficacia attesa, espressa in percentuale, viene applicata al rischio di corruzione rilevato e il risultato ottenuto rappresenterà il rischio di corruzione corrente e cioè il livello di rischio di corruzione a cui ECONORD è esposta.



4. Contesto

4.1 Comprendere l'organizzazione e il suo contesto

ECONORD esegue le sue attività di business all'interno di un contesto in cui, determinati fattori influiscono o possono influire sul perseguitamento dello scopo relativo alla prevenzione degli atti corruttivi.

Per comprendere come questi fattori influenzano o possono influenzare la prevenzione della corruzione, rendendola più o meno efficace, l'organizzazione provvede sistematicamente ad esaminare il proprio contesto attraverso:

- Un'analisi dei propri processi di business, che permette di comprendere, attraverso il funzionamento dell'intera organizzazione, quali potrebbero essere i pericoli derivanti dalle attività eseguite e dai soggetti coinvolti
- Il monitoraggio dei fattori che, proprio in relazione ai processi dell'organizzazione, alle attività eseguite e ai soggetti coinvolti, risultano avere un impatto significativo sull'efficacia nella prevenzione della corruzione

Siccome il contesto è mutevole, l'organizzazione provvede ad un continuo monitoraggio della sua influenza sullo scopo determinato, per prepararsi ad affrontarne i rischi e le opportunità che ne derivano ed attua la procedura **PRO-400 Contesto**.

Lo scopo della procedura consiste nell'individuare i fattori (interni ed esterni) che influenzano o possono influenzare l'efficacia della prevenzione della corruzione e comprendere le dinamiche dell'influenza, per poi controllarle, in un processo successivo, che riguarda la Pianificazione.

Le attività operative previste dalla procedura impegnano sistematicamente ECONORD a:

- Esaminare i processi di business
- Individuare, in relazione ai processi, i fattori influenti (interni ed esterni)
- Comprendere l'influenza, in termini di rischi ed opportunità (ai fini di controllarla)

4.2 Comprendere le esigenze e le aspettative degli stakeholder

ECONORD interagisce con stakeholder (parti interessate) che nutrono delle aspettative in merito allo scopo del sistema di gestione.

Gli stakeholder sono interessati all'efficacia con cui ECONORD previene la corruzione, in maniera tale che non si verifichi nessun illecito che potrebbe pregiudicare, rallentare o comunque interferire con le loro attività di business.

ECONORD "protegge" i propri stakeholder dalla corruzione e dalle sue conseguenze.

Nell'ambito del monitoraggio del contesto, essa provvede a riesaminare sistematicamente le esigenze di tali stakeholder allo scopo di assicurare, con opportune azioni, che i loro interessi, unitamente ai propri, siano preservati da intenti o condotte corruttive.

La procedura **PRO-400 Contesto**, prevede l'identificazione degli stakeholder e la definizione dei loro interessi in merito alle nostre condotte.

Come accade per i fattori di contesto, la cui influenza può rappresentare rischi ed opportunità per la prevenzione della corruzione, anche dagli stakeholder possono derivare rischi ed opportunità, che saranno gestiti attraverso le azioni determinate nel processo di pianificazione.

4.3 Determinare il campo di applicazione del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione

I risultati del monitoraggio del contesto, che avviene secondo le modalità descritte dalla procedura **PRO-400 Contesto**, evidenziano talora dei cambiamenti che impongono di modificare i confini e/o l'applicabilità del sistema di gestione.

Tali cambiamenti del contesto possono riguardare:

- I processi
- Le attività eseguite nei processi
- I soggetti coinvolti nelle attività (interni ed esterni)
- I fattori e la loro influenza (rischi e opportunità)
- Gli stakeholder e le loro esigenze (rischi ed opportunità)

Per questo motivo, ECONORD, unitamente al proprio contesto, riesamina sistematicamente i confini e l'applicabilità del proprio sistema di gestione talora (se necessario) modificando il campo di applicazione del sistema di gestione.

4.4 Sistema di gestione per la prevenzione della corruzione

Il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione deve migliorare nel tempo, l'idoneità, l'efficacia e l'adeguatezza. Opportune "azioni di miglioramento" sono e intraprese a seguito del riesame della Direzione e tutte sono intese a fornire un'adeguata risposta agli elementi mutevoli del contesto.

La procedura **PRO-400 Contesto** illustra la maniera in cui ECONORD, a seguito di uno sviluppo iniziale del sistema, provvede ad assicurare che questo rimanga accettabile e proporzionato rispetto agli stakeholder e i rispettivi interessi. La gestione del sistema consiste nella gestione di processi, dei quali è importante tenere distinte tre categorie impiegate: i processi di business, i processi di sistema ed i processi di sistema focalizzati sulla prevenzione e i controlli.

I processi di business

I processi di business sono quelli costituiti dalle attività che ECONORD svolge per il "profitto" e che tale sistema rileva allo scopo di individuare, nelle attività di lavoro e tra i soggetti coinvolti, i fattori di contesto da governare.

Questi processi sono:

- Commerciale
- Approvvigionamento
- Produzione
- Rilascio
- Assistenza post-vendita
- Amministrazione
- Gestione del personale

I processi di sistema

Sono quelli previsti dai punti della Norma concepiti secondo il ciclo di Deming (Plan, Do, Check, Act).

Si tratta di processi di sistema perché, il loro funzionamento e le loro interazioni, permettono al sistema di determinare lo scopo, di perseguirolo, di verificare e migliorare i risultati.

Tali processi sono:

Contesto	Supporto	Informazioni documentate	Monitoraggio
Valutazione rischio corruzione	Selezione	Attività operative	Audit interno
Leadership	Formazione	Valutazione delle prestazioni	Riesame di direzione
Pianificazione	Comunicazione	Monitoraggio	Non conformità e miglioramento

I processi di sistema focalizzati sulla prevenzione e i controlli

I processi di sistema focalizzati sulla prevenzione e i controlli sono:

- Due diligence soci in affari
- Due diligence su operazioni
- Controlli finanziari
- Controlli non finanziari
- Soggetti controllati
- Impegni di prevenzione
- Regali e benefici
- Gestione inadeguatezza controlli
- Segnalazione di sospetti
- Indagini e gestione della corruzione
- Misure disciplinari e sanzionatorie

Questi processi sono funzionali allo scopo in maniera diretta, perché intervengono “direttamente” ad abbassare la “probabilità” che gli eventi corruttivi abbiano luogo, in presenza di un rischio.

I processi di sistema focalizzati sulla prevenzione rendono disponibili ed attuano i controlli che abbassano la probabilità dell’evento corruttivo e di conseguenza abbassano il livello di rischio di corruzione riportandolo entro un limite di “accettabilità” e cioè rischio “basso”.

4.5 Valutazione del rischio di corruzione

L’organizzazione, attraverso un sistematico monitoraggio del contesto, individua quali sono i pericoli che possono innescare atti corruttivi.

Il rischio di corruzione, in aggiunta alle “misure complessive” che lo rendono comprensibile in termini di “incidenza” totale”, come rappresentato dal modello **MOD-450-C Modello di calcolo e previsioni**, è specificamente misurato in relazione a:

- Ciascun **processo** di business
- Ciascuna **attività** operativa eseguita nei processi di business
- Ciascun **socio in affari** coinvolto oppure non ancora coinvolto nelle attività di business
- Ciascuna **operazione di business** che l’organizzazione conduce o considera di condurre

Il rischio di corruzione viene periodicamente riesaminato, assicurando di identificare tutti i pericoli e di valutare, alla luce dei cambiamenti del contesto, l’eventuale nuovo livello di rischio che richiede di essere gestito attraverso i processi di sistema.

La procedura **PRO-450 Valutazione rischio corruzione**, spiega la maniera in cui ECONORD:

- Identifica il rischio di corruzione nel contesto
- Stabilisce i criteri per valutare il rischio di corruzione individuato
- Valuta il rischio di corruzione

5. Leadership

Lo schema di sviluppo del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, illustrato di seguito, rende evidente che, grazie all’analisi del contesto, alla mappatura dei processi di business, si può individuare:

1. da “dove” deriva il rischio di corruzione
2. “come” pianificare i processi di sistema, per affrontare il rischio rilevato

SCOPO

Prevenire la corruzione all'interno dell'organizzazione in maniera tale che non si compano atti corruttivi

PLAN		DO		CHECK	ACT	
Contesto	Leadership	Pianificazione	Supporto	Attività operative	Prestazioni	Miglioramento
Individuare i fattori che influiscono sul perseguitamento dello scopo Comprendere le esigenze delle parti interessate Determinare il campo di applicazione e i processi di sistema Valutare il rischio corruzione	Attivare la leadership Promulgare la Politica Stabilire ruoli, mansioni e responsabilità Attivare la funzione di conformità Disciplinare le deleghe	Affrontare rischi e opportunità rilevati nel contesto Pianificare gli obiettivi di prevenzione	Reperire supporti relativi alle risorse umane (persone, competenza e consapevolezza) Rendere disponibile la comunicazione Rendere disponibili le informazioni documentate e controllarle per l'efficace funzionamento del sistema	Disciplinare il funzionamento delle attività di business dell'organizzazione attraverso dei processi che controllano la prevenzione della corruzione I processi di sistema focalizzati sulla prevenzione devono disciplinare i seguenti controlli da attuare: ▪ Due diligence ▪ Controlli finanziari e non finanziari ▪ Controlli su soggetti che interagiscono ▪ Impegni per la prevenzione ▪ Controlli su benefici connessi alla corruzione ▪ Controlli che provvedono alle carenze dei controlli stessi ▪ Segnalazione di sospetti ▪ Indagini	Valutare le prestazioni ottenute dalla prevenzione della corruzione Accertare la conformità e l'applicazione del sistema di gestione Riesaminare i risultati del sistema per assicurarne idoneità, efficacia, adeguatezza	Analizzare le non conformità e gestirle con le azioni correttive Attuare azioni di miglioramento relative a sostenibilità, adeguatezza ed efficacia del sistema di gestione

ECONORD, dal punto di vista amministrativo, è gestita dall'amministratore delegato. Sottoposti a questi ci sono alcuni dirigenti che, a loro volta, gestiscono degli impiegati e degli operai.

5.1 Leadership e impegno

La Direzione di ECONORD, assume l'impegno di "condurre" il sistema di gestione verso il suo scopo e cioè "Prevenire la corruzione all'interno dell'organizzazione in maniera tale che non si compiano atti corruttivi". Tale impegno è inteso soprattutto in termini di efficacia e cioè risultati concreti.

Il **modello di calcolo e previsioni MOD-450-C**, essendo concepito per una valutazione complessiva dei risultati, evidenzia bene capacità e impegno profusi dalla Direzione.

La procedura **PRO-500 Leadership** stabilisce, in conformità alla Norma, la maniera esatta con cui la Direzione in ciascun ambito del sistema di gestione.

Organo direttivo e Direzione definiscono e promulgano, in base alla procedura, i comportamenti che sono alla base della politica per la prevenzione della corruzione.

5.2 Politica per la prevenzione della corruzione

Il percorso che ECONORD deve seguire ha una direzione ben precisa che è indicata dallo scopo del sistema di gestione. La Direzione, tuttavia, impiega lo strumento della Politica di prevenzione della corruzione per rendere più visibili i segnali di questo percorso e indirizzare gli sforzi di tutti, scongiurando il fenomeno della "dispersione".

In aggiunta alla Politica, ECONORD stabilisce anche la strategia della prevenzione che si basa, proprio come illustra il modello del sistema, sulla ottimizzazione della conformità, dell'idoneità e dell'adeguatezza e sul "computo" della dispersione.

L'elaborazione e la gestione della Politica di prevenzione e la strategia sono disciplinate dalla procedura **PRO-500 Leadership**.

5.3 Ruoli, responsabilità e autorità

I processi di sistema della Norma sono costituiti da attività che, eseguite conformemente a come stabilito, permettono di rispettare i requisiti della ISO 37001:2025.

In corrispondenza di ciascuna attività prevista dai processi di sistema, e quindi di ciascun requisito della Norma, le procedure indicano un ruolo. Ne consegue che l'organizzazione ha attribuito delle responsabilità, a carattere personale, a coloro che eseguono le singole attività operative del processo.

La procedura **PRO-500 Leadership** definisce nel dettaglio come l'organizzazione provvede a:

- Stabilire i ruoli del sistema
- Conferire le responsabilità
- Attribuire le autorità

La funzione di conformità

Il sistema di gestione per la prevenzione della corruzione ha un responsabile all'interno dell'organizzazione che provvede, con autorità definita, a controllare l'intero funzionamento dei processi. A tale figura è riconosciuto il ruolo di Funzione di conformità.

Conformemente alla Norma, con la **PRO-500 Leadership**, l'organizzazione provvede a:

- Identificare la funzione di conformità
- Stabilire le responsabilità della funzione di conformità
- Documentare la responsabilità della funzione di conformità nel sistema

La funzione di conformità, per esercitare in maniera efficace il suo ruolo, dispone di idonee risorse che l'organizzazione quantifica attraverso il **MOD-600-C Budget per la prevenzione** e le rende disponibili attraverso i processi riguardanti il supporto: selezione, formazione, comunicazione e informazioni documentate.

Deleghe nel processo decisionale

I processi di business impegnano determinate persone, interne all'organizzazione, nell'esecuzione di specifiche attività che, se sono attività "deliberative" piuttosto che "esecutive", richiedono l'assunzione di decisioni.

Se le decisioni riguardano l'assunzione di un rischio di corruzione "non basso", queste devono essere intraprese dalla Direzione che ha la visione complessiva del sistema e dei rischi.

La **PRO-500 Leadership** disciplina il conferimento delle "deleghe" nel processo decisionale per permettere, a coloro che operano nei processi, di assumere tali decisioni.

La discrezionalità con cui prendere determinate decisioni critiche, nell'intenzione di scongiurare il rischio, appartiene ai responsabili ai quali, la Direzione, ha delegato il potere di decidere.

Tale discrezionalità, ovviamente, è orientata dalla Politica per la prevenzione della corruzione.

La procedura disciplina come:

- Identificare i processi di business nei quali è esercitato il potere di delega
- Stabilire i poteri di delega
- Registrare il conferimento della delega

6. Pianificazione

Il contesto in cui opera l'organizzazione è costituito dall'insieme di fattori che influenzano o possono influenzare il perseguitamento dello scopo.

Nell'ambito della pianificazione ECONORD ha sviluppato la strategia per prevenire il fenomeno corruttivo presso le proprie attività di business e i soggetti che operano all'interno ed all'esterno di essa.

La strategia, coerente con la Politica di prevenzione della corruzione e con i requisiti normativi, è stata elaborata e strutturata in azioni ed obiettivi.

6.1 Azioni per affrontare rischi ed opportunità

ECONORD a seguito dell'analisi iniziale del contesto e a seguito del suo monitoraggio riconosce:

- I fattori di contesto che influenzano il perseguitamento dello scopo
- Le esigenze e le aspettative degli stakeholder
- Il rischio di corruzione presente all'interno delle attività che coinvolgono determinati soggetti

Con la procedura **PRO-600 Pianificazione**, ECONORD disciplina la maniera con cui affrontare i rischi e le opportunità derivanti dal contesto ed elabora delle azioni per:

- Affrontare i rischi e le opportunità (general) che possono rispettivamente penalizzare o favorire l'efficace funzionamento del sistema
- Affrontare i rischi specifici (inerenti alla corruzione) che sono stati individuati all'interno dell'organizzazione e che, risultando non "bassi", impongono degli interventi per riportarli entro la soglia dell'accettabilità

La procedura **PRO-600 Pianificazione**, relativamente alle azioni, prevede le seguenti attività:

- Riesaminare lo scopo del sistema
- Stabilire gli scopi delle azioni
- Determinare le azioni
- Determinare l'integrazione nei processi
- Stabilire la valutazione di efficacia

Le azioni traducono in pratica la strategia di prevenzione stabilita che si basa sulla ottimizzazione dell'efficacia del sistema attraverso il controllo delle variabili: conformità, idoneità, adeguatezza (e dispersione).

Le azioni concepite, infatti, mirano proprio ad assicurare la massimizzazione di tali variabili fino a raggiungere i livelli "obiettivo".

6.2 Obiettivi per la prevenzione della corruzione e pianificazione per il loro raggiungimento

Il sistema persegue lo scopo di “Prevenire la corruzione all'interno di ECONORD in maniera tale che non si compiano atti corruttivi”.

Questo risultato finale tuttavia, se è stato sufficiente a definire la struttura del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione, risulta carente nell'orientare verso risultati ben specifici e misurabili, se considerato singolarmente.

Le azioni sono finalizzate a raggiungere obiettivi specifici che traducono, in risultati bene determinati, lo scopo da perseguiere e raggiungere.

La procedura **PRO-600 Pianificazione** illustra la maniera con cui ECONORD stabilisce obiettivi di prevenzione da raggiungere che, per specificare meglio lo scopo sono:

- Specifici
- Misurabili
- Realistici (in relazione al contesto)
- Basati su tempi e costi

L'effettivo raggiungimento di questi obiettivi per la prevenzione della corruzione permetterà a ECONORD di valutare con esattezza, in fase di riesame, se la “direzione” percorsa è quella che porta all'effettivo raggiungimento dello scopo.

Siccome ECONORD ha stabilito che la strategia di contrasto al rischio di corruzione si basa sull'efficacia del sistema, gli obiettivi stabiliti si riferiscono all'indice di efficacia del sistema ma anche agli indici relativi alle variabili da cui dipende l'efficacia e cioè: conformità, idoneità e adeguatezza.

SCOPO

Prevenire la corruzione all'interno dell'organizzazione in maniera tale che non si compano atti corruttivi

PLAN		DO		CHECK		ACT
Contesto	Leadership	Pianificazione	Supporto	Attività operative	Prestazioni	Miglioramento
Individuare i fattori che influiscono sul perseguitamento dello scopo	Attivare la leadership	Affrontare, con azioni, rischi e opportunità rilevati nel contesto	Reperire supporti relativi alle risorse umane (persone, competenza e consapevolezza)	Disciplinare il funzionamento delle attività di business dell'organizzazione attraverso dei processi che controllano la prevenzione della corruzione		
Comprendere le esigenze delle parti interessate	Promulgare la Politica		Rendere disponibile la comunicazione	I processi di prevenzione devono disciplinare i seguenti controlli da attuare:	Valutare le prestazioni ottenute dalla prevenzione della corruzione	Analizzare le non conformità e gestirle con le azioni correttive
Determinare il campo di applicazione e i processi di sistema	Stabilire ruoli, mansioni e responsabilità	Pianificare gli obiettivi di prevenzione	Rendere disponibili le informazioni documentate e controllarle per l'efficace funzionamento del sistema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Due diligence ▪ Controlli finanziari e non finanziari ▪ Controlli su soggetti che interagiscono ▪ Impegni per la prevenzione ▪ Controlli su benefici connessi alla corruzione ▪ Controlli che provvedono alle carenze dei controlli stessi ▪ Segnalazione di sospetti ▪ Indagini 	Accertare la conformità e l'applicazione del sistema di gestione	Attuare azioni di miglioramento relative a sostenibilità, adeguatezza ed efficacia del sistema di gestione
Valutare il rischio corruzione	Attivare la funzione di conformità				Riesaminare i risultati del sistema per assicurarne idoneità, efficacia, adeguatezza	
	Disciplinare le deleghe					

Guardando allo schema del sistema, vediamo che la colonna riservata alla Pianificazione è costituita dagli elementi Azioni e Obiettivi. Questi trovano i loro input negli elementi presenti nella colonna del Contesto.

Azioni e obiettivi, a loro volta, costituiscono degli input per i processi presenti nella colonna del Supporto e nella colonna delle Attività Operative. Per eseguire determinate azioni e per raggiungere determinati obiettivi, infatti, l'organizzazione deve rendere disponibili i supporti necessari (colonna supporto) e integrare azioni e obiettivi nei processi (colonna attività operative).

La procedura **PRO-600 Pianificazione**, nella parte dedicata agli obiettivi e alla loro pianificazione, stabilisce la maniera con cui:

- Determinare gli obiettivi
- Pianificare le attività da compiere
- Determinare le risorse economiche necessarie
- Attribuire la responsabilità
- Determinare la scadenza
- Definire le misurazioni dei risultati
- Stabilire le conseguenze degli scostamenti
- Identificare le risorse necessarie
- Determinare i supporti da acquisire
- Determinare l'importo a budget
- Designare il destinatario della risorsa

In fase di pianificazione, dunque, i supporti necessari a compiere le azioni e a perseguire gli obiettivi, devono essere già identificati come ad esempio:

- Persone da impiegare
- Formazione
- Strumenti di comunicazione
- Strumenti per la gestione documentale
- Attrezzature
- Impiego di denaro

Essi poi verranno resi disponibili con i processi relativi al supporto.

Agli obiettivi per la prevenzione della corruzione l'organizzazione vuole dare un'enfasi particolare, attraverso la comunicazione, perché essendo specifici e misurabili, convogliano gli sforzi di tutti verso risultati che, secondo la procedura **PRO-600 Pianificazione**:

- Devono essere ufficialmente pubblicati e riferiti
- Costituiscono elementi di valutazione per i responsabili (prevedendo anche sanzioni o penalità)

I documenti della pianificazione, inerenti a azioni di prevenzione, obiettivi e budget, sono rielaborati per attuare eventuali modifiche previste in fase di riesame e miglioramento.

7. Supporto

7.1 Risorse

I supporti riguardano essenzialmente le risorse messe a disposizione del sistema e delle persone che devono renderlo efficace, nel contrastare il fenomeno corruttivo.

La procedura **PRO-700 Supporto** indica tra i supporti necessari al funzionamento del sistema:

- La selezione di coloro che entrano a far parte dell'organizzazione
- La formazione del personale che deve impiegare il sistema
- La comunicazione delle informazioni necessarie a far funzionare efficacemente il sistema
- Le informazioni documentate per assicurare l'esecuzione delle attività previste dal sistema

In aggiunta a tali supporti, la pianificazione prevede anche le risorse economiche necessarie per poterli rendere disponibili (vedi **MOD-600-C Budget per la prevenzione**).

7.2 Competenza

Per quel che riguarda la competenza delle persone da impiegare nel sistema di gestione, ECONORD provvede a:

- Stabilire il ruolo
- Stabilire i processi in cui opera il ruolo
- Stabilire il livello della formazione di base
- Stabilire il livello della formazione specialistica

7.2.2 Processo di assunzione

ECONORD, effettua il processo di selezione delle risorse umane da impiegare, in relazione ai requisiti stabili di formazione di base e formazione specialistica, infatti la procedura **PRO-722 Selezione** prevede le seguenti attività:

- Identificare la persona candidata
- Verificare la formazione di base
- Verificare la formazione specialistica

La selezione inoltre provvede ulteriormente a verificare la posizione della persona con l'apposito due diligence e sviluppando ulteriori attività fino alla collocazione della persona nel sistema, quali:

- Applicare i controlli ai bonus contrattuali
- Richiedere la dichiarazione di conformità
- Valutare gli esiti di selezione di ciascun candidato
- Valutare gli esiti della selezione sul personale già assunto

La procedura **PRO-722 Selezione** specifica come determinare l'idoneità del processo di selezione del personale che, di fatto, deve supportare i processi, e riconoscere le persone idonee a gestirli.

7.3 Consapevolezza

La competenza del personale, così come la selezione, sicuramente contribuisce all'efficacia del sistema di gestione in quanto permette un impiego "più" razionale dei controlli applicati.

La consapevolezza invece influenza la motivazione personale alla prevenzione della corruzione. Per questo motivo, competenza e soprattutto consapevolezza, costituiscono "supporti" per i processi perché orientano e guidano le azioni delle persone verso lo scopo del sistema di gestione.

Conformemente alla nuova versione del 2025 della ISO 37001, il sistema di gestione prevede:

- Lo sviluppo della consapevolezza del personale (**7.3.1 Consapevolezza del personale**)
- La gestione delle attività di formazione per il personale (**7.3.2 Formazione del personale**)
- La gestione delle attività di formazione per alcuni partner (**7.3.3 Formazione dei partner commerciali**)
- L'elaborazione e l'aggiornamento dei contenuti formativi (**7.3.4 Programmi di sensibilizzazione e formazione**)

Competenza e consapevolezza sono oggetto della procedura **PRO-730 Formazione** le cui attività previste sono:

- Progettare la formazione
- Determinare competenza e consapevolezza
- Progettare la formazione dei partner
- Pianificare l'attività formativa
- Determinare i destinatari
- Designare il formatore
- Stabilire le date
- Determinare i moduli formativi
- Stabilire il materiale didattico
- Sviluppare l'intervento formativo

- Registrare l'intervento
- Eseguire i test formativi
- Misurare i risultati
- Valutare gli esiti sui soggetti
- Valutare gli esiti del processo

La procedura **PRO-730 Formazione** specifica come determinare l'idoneità **della formazione del personale** (e di conseguenza dell'intero processo) che concorre ad influenzare l'efficacia del sistema.

Tra le attività della procedura le attività formative, intese allo sviluppo della consapevolezza, trovano tra i destinatari anche i partner e cioè quei soci in affari il cui rischio risulta essere non basso.

I programmi di sensibilizzazione sviluppati attraverso la procedura sono documentati in un piano i cui contenuti, come quelli del Codice di condotta, sono intesi tanto a sviluppare la consapevolezza quanto a formare la cultura anticorruzione.

7.4 Comunicazione

ECONORD attua il processo di comunicazione, disciplinato dalla procedura **PRO-740 Comunicazione**, per assicurare, presso le persone coinvolte, la diffusione di tutte le informazioni necessarie al funzionamento efficace del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

Il processo di comunicazione, essendo gestito dal sistema informativo aziendale, permette a ciascuna persona coinvolta nel funzionamento del sistema di "accedere" alle informazioni pubbliche del sistema, come ad esempio la sua Politica resa disponibile anche ai terzi (soci in affari), e a quelle riservate.

Tutta la comunicazione che riguarda i contenuti delle procedure, la Politica, gli Obiettivi e i risultati è formalizzata attraverso le informazioni documentate ed è gestita secondo i flussi previsti in procedura, sia essa rivolta all'interno che all'esterno di ECONORD.

Le attività eseguite nel processo di comunicazione sono le seguenti:

- Registrare la comunicazione in entrata/uscita
- Recapitare la comunicazione in entrata
- Specificare l'oggetto e la categoria delle comunicazioni
- Specificare i documenti relativi
- Determinare il mittente
- Determinare il destinatario
- Stabilire occasione e strumento di comunicazione
- Determinare i dati da comunicare e le categorie di appartenenza
- Indicare il documento che comprova l'esattezza del dato
- Indicare il responsabile dell'esattezza del dato e l'utilizzatore
- Stabilire occasione e strumento di trasferimento del dato
- Registrare gli esiti della comunicazione
- Misurare l'idoneità della comunicazione

La procedura **PRO-740 Comunicazione** specifica come determinare l'idoneità **della comunicazione** (e di conseguenza dell'intero processo) che concorre ad influenzare l'efficacia del sistema.

7.5 Informazioni documentate

Per osservare il contributo che l'idoneità dei supporti fornisce all'efficacia complessiva del sistema è utile osservare il modulo **MOD-450-C Modello di calcolo e previsioni**.

Le informazioni documentate sono disciplinate dalla procedura **PRO-750 Informazioni documentate**. Esse rappresentano un supporto molto importante del sistema in quanto costituiscono la base "oggettiva" per decidere, operare e valutare quindi la loro idoneità, valutata da chi le impiega quotidianamente nel sistema, e che influisce sull'efficacia del sistema stesso.

Quelle costituite dall'organizzazione sono:

- Il manuale e le procedure che hanno un carattere prescrittivo in quanto stabiliscono cosa fare e come fare
- La modulistica, gli allegati e le check list che servono a registrare dati e informazioni associati alla procedura di riferimento

Le attività inerenti alla loro redazione ed inclusione nel sistema di gestione sono disciplinate dalla procedura specifica, così come sono disciplinati:

- I criteri per definire idonee alla realtà che devono "documentare"
- I passaggi che queste fanno nel sistema di gestione: distribuzione, accesso, reperimento, utilizzo, archiviazione, ecc.

La procedura **PRO-750 Informazioni documentate**, più precisamente, disciplina tali attività:

- Identificare il documento
- Redigere il testo del contenuto
- Verificare il documento
- Approvare il documento
- Recapitare il documento
- Registrare la trasmissione
- Archiviare i documenti
- Proteggere l'accesso
- Proteggere i documenti
- Modificare il contenuto
- Aggiornare il documento
- Conservare le informazioni documentate
- Assicurare sicurezza e impiego
- Eliminare le informazioni documentate
- Registrare gli esiti delle informazioni documentate
- Misurare l'idoneità delle informazioni documentate

La procedura **PRO-750 Informazioni documentate** specifica come determinare l'idoneità della documentazione di sistema (e di conseguenza dell'intero processo) che concorre ad influenzare l'efficacia del sistema.

Per osservare il contributo che l'idoneità dei supporti fornisce all'efficacia complessiva del sistema è utile osservare il modulo **MOD-450-C Modello di calcolo e previsioni**.

8. Attività operative

8.1 Pianificazione e controllo operativi

Le attività operative considerate sono:

- Le attività operative che ECONORD esegue per il proprio business, nelle quali, sono presenti i rischi di corruzione. Tali attività operative sono disciplinate dalle **procedure gestionali**
- Le attività operative che sono eseguite, dal personale incaricato, per far funzionare il sistema di gestione e provvedere al relativo aggiornamento, disciplinate dalle **procedure di sistema**

La procedura **PRO-800 Attività operative** ha un duplice scopo:

- Stabilire le modalità operative con cui controllare il rischio di corruzione presente nei processi di business e nei progetti, con il relativo coinvolgimento di soci in affari
- Definire i criteri con i quali integrare i controlli di prevenzione nei processi e nei progetti di business per assicurare che il livello di rischio di corruzione "corrente" rientri nella soglia di accettabilità

La procedura **PRO-800 Attività operative** quindi si basa sulla progettazione, applicazione e verifica dell'adeguatezza dei controlli di prevenzione applicati.

L'adeguatezza dei controlli di prevenzione (unitamente alla conformità alla Norma e all'idoneità dei supporti) è una variabile che influenza l'efficacia del sistema nell'abbassare l'entità del livello di rischio di corruzione. All'aumentare della possibilità tecnico-operativa del controllo applicato per affrontare il rischio, corrisponde una riduzione del livello di rischio dovuto alla diminuzione dei valori di probabilità e impatto, costitutivi del rischio. Aumentando l'adeguatezza dei controlli si aumenta l'efficacia del sistema.

La procedura **PRO-800 Attività operative** disciplina le seguenti attività

- Stabilire la tipologia di controlli
- Determinare il focus della prevenzione
- Progettare i controlli
- Integrare i controlli nei processi di business
- Esercitare le attività di controllo
- Verificare l'adeguatezza dei controlli
- Misurare l'adeguatezza dei controlli

Le procedure che disciplinano i controlli di prevenzione

Quando ECONORD avvia nuovi rapporti con soci in affari, oppure ha intenzione di avviare nuove operazioni di business, procede preventivamente a comprendere l'entità del rischio di corruzione da affrontare, attuando le procedure:

- **PRO-820-01 Due diligence soci in affari**
- **PRO-820-02 Due diligence su operazioni**

Quando i soci in affari sono coinvolti nelle attività di business e ECONORD conduce le sue operazioni, il rischio di corruzione si concentra nei processi di business e cioè nei processi che l'organizzazione compie con regolarità per eseguire le proprie attività.

I controlli di prevenzione sono orientati ai seguenti "focus" che rappresentano i tre elementi costitutivi del fenomeno corruttivo:

- Il soggetto (corrittore o corrotto)
- Il vantaggio indebito (scopo dell'atto)
- L'agire o omettere azioni (per ottenere il vantaggio)

Ciascuna delle seguenti procedure disciplina tipologie di controlli di prevenzione concepiti per contrastare il pericolo costituito da ciascun dei tre elementi sopra indicati:

Procedure	Punto Norma	Focus Della Procedura	Scopo Procedura
PRO-830 Controlli finanziari	8.3	INDEBITO VANTAGGIO	Assicurare che la determinazione, la registrazione e la corresponsione di somme di denaro non costituiscano operazioni in favore di un indebito vantaggio
PRO-840 Controlli non finanziari	8.4	AGIRE O OMETTERE AZIONI	Assicurare che la determinazione, la registrazione e l'erogazione di beni, servizi e consulenza (da e verso l'organizzazione) non costituiscano occasione di "azioni" o "omissioni" funzionali all'atto corruttivo
PRO-850 Soggetti controllati	8.5	SOGGETTO	Abbassare il livello di rischio di corruzione proveniente dalle attività di business delle società controllate e dei soci in affari
PRO-860 Impegni di prevenzione	8.6	SOGGETTO	Abbassare, attraverso lo strumento contrattuale, il rischio di corruzione derivante dalla presenza o dal coinvolgimento di un soggetto nei processi di business o nei progetti che l'organizzazione conduce
PRO-870 Regali e benefici	8.7	INDEBITO VANTAGGIO	Assicurare che la determinazione, la registrazione e la corresponsione di regali e benefici non costituiscano operazioni in favore di un indebito vantaggio

L'adeguatezza dei controlli di prevenzione, unitamente alla conformità alla Norma e all'idoneità dei supporti, influenza l'efficacia del sistema nel controllare il rischio di corruzione rilevato.

Il sistema rileva l'adeguatezza dei controlli di prevenzione attraverso un procedimento di misurazione, riportato nel modulo **MOD-800-A Controlli di prevenzione**, in relazione a:

1. L'effettiva integrazione nei documenti che disciplinano i processi/azioni indicati
2. L'attribuzione dell'applicazione del controllo previsto ad un responsabile ben preciso
3. L'esistenza di registrazioni comprovanti l'effettiva esecuzione dell'attività prevista dal controllo di prevenzione

8.8 Gestione dell'inadeguatezza dei controlli

ECONORD ha stabilito i criteri decisionali con cui affrontare un livello di rischio di corruzione superiore al livello accettabile nella procedura **PRO-880 Gestione inadeguatezza dei controlli**.

Tale evenienza può manifestarsi grazie alle due diligence condotte in procinto di una nuova operazione di business oppure di relazioni con un nuovo socio in affari.

Le attività della procedura che guidano il processo decisionale in riferimento alla novità sono le seguenti:

- Identificare la fonte del rischio
- Misurare il rischio di corruzione
- Misurare l'effetto del rischio di corruzione sul sistema
- Valutare l'accettabilità del rischio
- Valutare l'adeguatezza dei controlli
- Procedere con l'iniziativa di business
- Valutare ipotesi di miglioramento del sistema
- Non procedere con l'iniziativa di business

Il modulo **MOD-450-C Modello di calcolo e previsioni**, rappresentando visivamente le condizioni di inadeguatezza dei controlli, permette di stimare l'effetto di eventuali decisioni di business, sul rischio di corruzione corrente.

8.9 Segnalazione di sospetti

I controlli della prevenzione, intesi a rendere meno probabile la commissione di atti corruttivi, non possono prevedere, in assoluto, tutte le circostanze critiche e porvi rimedio.

Con la procedura **PRO-890 Segnalazione di sospetti**, ECONORD intende prevenire la corruzione riponendo attenzione a determinati "comportamenti tipici" che potrebbero rilevarsi, soltanto successivamente, finalizzati ad un atto corruttivo.

Con la procedura, il personale, adeguatamente formato, viene invitato a segnalare alla Funzione di conformità, in maniera anonima:

- Atti di corruzione (tentati, presunti, effettivi)
- Carenze concernenti il sistema e i controlli di prevenzione

ECONORD assicura una buona formazione al personale e comunica esplicitamente come impiegare, in maniera responsabile, la procedura per le segnalazioni di sospetti.

La procedura **PRO-890 Segnalazione di sospetti** stabilisce come:

- Attivare le segnalazioni
- Preparare la segnalazione
- Trasmettere la segnalazione
- Registrare la segnalazione
- Proteggere le informazioni di segnalazione
- Proteggere i segnalanti
- Valutare la segnalazione

La segnalazione dei sospetti, in un certo senso, è anch'essa un controllo di prevenzione in quanto, tutto il personale interno, i soci in affari e i soggetti legati a società esterne sono consapevoli che eventuali loro comportamenti sospetti potrebbero essere segnalati, investigati e, in caso di reato, sanzionati da un procedimento disciplinare interno e/o un procedimento disciplinare giudiziale.

Le segnalazioni, oltre ad avere un aspetto positivo relativo alla deterrenza, devono tuttavia essere considerate anche come **“effetti indesiderati del sistema”** in quanto il loro contenuto si riferisce a comportamenti che non sono in linea con lo scopo del sistema.

Per questo motivo, nel modello di calcolo e previsioni, che riassume il funzionamento del sistema di gestione, la loro presenza ci costringe a prendere atto di un'efficacia del sistema **minore** rispetto a quella che avevamo stimato.

8.10 Indagini e gestione della corruzione

Gli atti di corruzione, presunti o effettivi che siano, attivano all'interno di ECONORD delle attività di indagine che mirano a dimostrare, in caso di giudizio, che il soggetto che ha compiuto l'atto corruttivo, fondamentalmente:

- Ha agito per un suo scopo, disallineato alla Politica dell'organizzazione e non ha generato un interesse per l'organizzazione
- Ha aggirato, con artifici e dissimulazioni, i controlli di prevenzione che l'organizzazione aveva predisposto a presidio del rischio

La procedura **PRO-8100 Indagini e gestione della corruzione** illustra la modalità con cui ECONORD attiva ed esegue le indagini, con il personale responsabile interessato, e come gestisce la corruzione risultante dai dati di output dell'indagine.

Le attività disciplinate dalla procedura sono le seguenti:

- Nominare il responsabile
- Considerare i fattori critici dell'indagine
- Eseguire interrogazioni
- Raccogliere documenti
- Raccogliere testimonianze
- Determinare le prove
- Proteggere le informazioni
- Riportare le prove alla Direzione
- Determinare l'esito dell'indagine
- Pianificare le azioni conseguenti all'indagine
- Attuare le azioni pianificate
- Sanzionare i responsabili
- Riesaminare il sistema

L'apertura di indagini, analogamente a quanto accade per le segnalazioni di corruzione, rappresenta anch'essa un effetto indesiderato del sistema in quanto il contenuto di tali indagini riguarda comportamenti non in linea con lo scopo del sistema di gestione. Per questo motivo, nel modello di calcolo e previsioni, che riassume il funzionamento del sistema di gestione, la loro presenza ci costringe a prendere atto di un'efficacia del sistema **minore** rispetto a quella che avevamo stimato.

La procedura **PRO-8100-01 Misure disciplinari e sanzionatorie** arricchisce il sistema di gestione con l'aggiunta del sistema disciplinare inteso a sanzionare i comportamenti non in linea con le disposizioni previste dal sistema di gestione per la prevenzione della corruzione.

Le attività che la procedura disciplina sono le seguenti:

- Stabilire il sistema disciplinare
- Diffondere il sistema disciplinare
- Contestare la condotta
- Acquisire le deduzioni dell'interessato
- Determinare la violazione
- Valutare la gravità
- Applicare la misura disciplinare/sanzionatoria

9. Valutazione delle prestazioni

La prestazione generale del sistema di gestione per la prevenzione della corruzione consiste nella capacità di portare il rischio di corruzione rilevato ad un livello accettabile.

A questa prestazione di efficacia sul rischio, secondo le ipotesi alla base del modello di funzionamento del sistema, concorrono:

- La conformità alla Norma e alle procedure misurata con l'indice di conformità
- L'idoneità dei supporti resi disponibili misurata con l'indice di idoneità
- L'adeguatezza dei controlli di prevenzione applicati misurata con l'indice di idoneità
- La dispersione dovuta al caos e agli effetti indesiderati

La procedura **PRO-900 Valutazione delle prestazioni** disciplina le attività che permettono di valutare le prestazioni del sistema per assicurare che rimangano in linea con gli obiettivi che consentono di attuare lo scopo del sistema di gestione. Queste attività permettono di ottenere un quadro chiaro delle relazioni che intercorrono tra gli elementi del sistema rappresentati nel modulo **MOD-450-C Modello di calcolo e previsioni**.

Esse sono riportate di seguito:

- Misurare il rischio
- Misurare l'influenza del sistema
- Monitorare l'indice di conformità
- Monitorare l'indice di idoneità
- Monitorare l'indice di adeguatezza
- Misurare l'indice di efficacia teorica
- Misurare gli effetti indesiderati
- Misurare l'indice di dispersione
- Confrontare le prestazioni con gli obiettivi
- Determinare gli scostamenti
- Gestire gli scostamenti
- Riesaminare il business fonte di rischio

9.1 Monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione

Per monitorare, misurare ed analizzare le prestazioni complessive del sistema di gestione e valutarle in relazione allo scopo, l'organizzazione ha disciplinato le attività da compiere con la procedura **PRO-910 Monitoraggio**.

In base a tale procedura, i dati rilevati dal funzionamento dei processi costituiscono degli input che, opportunamente elaborati attraverso i calcoli, restituiscono degli output utili ad assumere decisioni. I dati elaborati e previsti dal modulo **MOD-910-A Piano di monitoraggio** riguardano:

Il rischio di corruzione, quale:

- Rischio da contesto (processi di business)
- Rischio da soci in affari
- Rischio da operazioni
- Rischio di corruzione rilevato (derivante dalla somma dei tre PRIMA DEI CONTROLLI)
- Rischio di corruzione corrente (ottenuto grazie all'applicazione del sistema POST CONTROLLI)

L'efficacia espressa dal sistema condizionata da:

- L'indice di conformità
- L'indice di idoneità
- L'indice di adeguatezza
- L'indice di dispersione

9.2 Audit interno

9.2.1 Generalità

La conformità del sistema alla Norma ed il comportamento delle persone a quanto prevedono le procedure stabilite viene verificata attraverso gli audit interni.

La procedura **PRO-920 Audit interno** stabilisce come rilevare e documentare lo stato di conformità del sistema di gestione ai requisiti stabiliti dalla Norma e dall'organizzazione. Essa inoltre prevede di accertare che il sistema sia attuato dai soggetti coinvolti e sia efficacemente mantenuto funzionale al suo scopo.

La procedura assicura che gli audit siano proporzionati al livello di rischio corruzione corrente, quello cioè rilevato a seguito dell'applicazione dei controlli di prevenzione e siano condotti da persone che abbiano i requisiti per assicurare oggettività e imparzialità nella conduzione delle verifiche.

Tale procedura risulta funzionale a generare i dati relativi alla conformità necessaria a calcolare l'indice di conformità.

9.2.2 Programma di audit interno

Per quel che concerne i requisiti della Norma relativi all'audit interno, l'organizzazione ha disciplinato e documentato le seguenti attività:

- Stabilire le esigenze di verifica
- Progettare le check list di verifica
- Programmare le attività di audit annuali
- Selezionare gli auditor interni
- Determinare il campo di applicazione
- Determinare i criteri dell'audit
- Comunicare l'audit
- Verificare le attività eseguite
- Verificare la documentazione comprovante
- Documentare gli esiti dell'audit
- Trasmettere gli esiti dell'audit
- Conservare la documentazione di audit

9.2.3 Procedure, controlli e sistemi di audit

Gli audit interni permettono a ECONORD di rilevare informazioni di input che risulteranno funzionali al riesame di direzione, come:

- a) atti corruttivi o sospetti
- b) violazioni della politica o del sistema anticorruzione
- c) mancata conformità dei partner commerciali ai requisiti anticorruzione dell'organizzazione
- d) debolezze o opportunità di miglioramento del sistema

9.2.4 Obiettività e imparzialità

Per garantire l'obiettività e l'imparzialità degli audit, l'organizzazione prevede la qualifica degli auditor disciplinata dalla procedura **PRO-920 Audit interno**.

9.3 Riesame di direzione

La Direzione e la Funzione di conformità eseguono periodicamente il riesame della Direzione per assicurare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di gestione.

Il Riesame condotto dalla Direzione coinvolge la presenza dei ruoli apicali presenti in ECONORD.

Come specifica la procedura **PRO-930 Riesame della Direzione**, tutti i dati derivanti dal funzionamento del sistema (input), in questa occasione, vengono analizzati.

La guida della Direzione e la perizia di tipo tecnico delle persone che partecipano al riesame, permettono di formulare delle decisioni a riguardo del miglioramento del sistema (struttura), del suo funzionamento (processi) e dei suoi risultati (prestazioni).

Le attività di riesame che ECONORD conduce sono:

- Programmare il riesame della Direzione
- Determinare gli input (**9.3.2 Input del riesame**)
- Determinare gli output (**9.3.3 Risultati del riesame**)
- Riesame da parte della Funzione di conformità
- Conservare la documentazione di riesame

Come prevede la procedura **PRO-930 Riesame di direzione**, il riesame condotto dalla Direzione passa in rassegna le informazioni e i dati riguardanti tutti i seguenti punti:

- Stato delle azioni derivanti dai precedenti riesami
- Modifiche di aspetti inerenti al sistema
- Non conformità e azioni correttive
- Risultati di monitoraggio e misurazione
- Risultati di audit
- Rapporti relativi alla corruzione
- Indagini sulla corruzione e esiti
- Natura ed entità dei rischi di corruzione affrontati
- Efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi
- Opportunità di miglioramento del sistema

9.4 Riesame da parte della Funzione di conformità per la prevenzione della corruzione

Il riesame da parte della Funzione di conformità si focalizza su aspetti di livello più dettagliato rispetto al riesame della Direzione.

Il focus di questo riesame non si riferisce al solo sistema nel suo complesso e quindi al livello di rischio di corruzione generale ma scende nel dettaglio per valutare anche ogni singola relazione tra la fonte di rischio corruzione e i corrispondenti controlli di prevenzione predisposti.

Tale riesame, disciplinato dalla stessa procedura **PRO-930 Riesame della Direzione**, aggiunge considerazione tecniche che la Funzione di conformità riporta alla Direzione. I risultati di tali riesami sono riportati nel modulo **MOD-930-C Report stato sistema**.

10. Miglioramento

10.1 Miglioramento continuo

La procedura **PRO-1010 Non conformità e miglioramento**, disciplina sia le non conformità che le attività relative al miglioramento continuo del sistema di gestione che sono:

- Progettare il miglioramento continuo
- Validare i progetti di miglioramento
- Attuare i progetti di miglioramento continuo

Le proposte dei progetti di miglioramento, documentate nel modulo **MOD-1010-D Progetto di modifica e miglioramento**, sono formulate congiuntamente tanto dal personale che presidia il funzionamento del sistema di gestione (Funzione di conformità, auditor, responsabile tecnico dei controlli, responsabile risorse umane) quanto dal personale che opera nelle attività disciplinate dai processi di business, ed attua "praticamente" i corrispondenti controlli di prevenzione.

Il sistema, conseguentemente al recepimento del progetto di miglioramento, viene aggiornato in relazione alle modifiche impattanti:

- Sulla politica
- Sulla strategia
- Sulle procedure di sistema
- Sui processi di business
- Sull'impianto documentale della modulistica

10.2 Non conformità e azione correttiva

La conformità del sistema alla Norma ed il comportamento delle persone a quanto prevedono le procedure stabilite, vengono verificate soprattutto attraverso gli audit interni.

Le non conformità sono rilevate, classificate e valutate, come stabilito dalla procedura **PRO-1010 Non conformità e miglioramento** e vengono risolte per ripristinare la conformità.

Le non conformità, inficiano il funzionamento del sistema in quanto ne pregiudicano l'efficacia nel perseguitamento.

Il processo della loro gestione è conseguente alle attività di audit.

Le azioni correttive conseguenti alle non conformità non solamente mirano a correggere gli effetti della non conformità ma puntano anche ad apportare talora quelle modifiche necessarie al sistema per evitare che si ripresentino. In tale senso, l'azione correttiva ha un campo operativo più ampio che non riguarda la singola fattispecie in cui si è manifestata la non conformità ma riguarda il miglioramento del sistema di gestione nel suo complesso.

Le non conformità sono anche oggetti di riesame della Direzione. Il loro riesame permette, alla luce di tutti i risultati del sistema, di prevedere, in aggiunta alle azioni correttive, l'elaborazione di un vero e proprio progetto di miglioramento che riguarda l'intero sistema di gestione.

La procedura **PRO-1010 Non conformità e miglioramento**, nelle prime fasi del processo, disciplina il trattamento della non conformità con le seguenti attività:

- Identificare la non conformità
- Analizzare la non conformità
- Determinare le azioni correttive
- Chiudere la non conformità
- Assicurare la chiusura di tutte le non conformità
- Controllare lo stato delle azioni correttive