

PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE DI RAI SPA 2020-2022



Adottato dal Consiglio di Amministrazione di Rai SpA del 30.01.2020

Il presente documento è di proprietà di Rai SpA. Tutti i diritti sono riservati

Premessa

Definizioni

Capitolo 1- Il contesto di riferimento 11

1.1 Natura di Rai SpA.....	11
1.2 Attività di Rai SpA	13
1.3 I dipendenti e gli apicali di Rai SpA svolgono un'attività che in alcuni casi determina la qualifica di pubblico ufficiale	15
1.4 I dipendenti e apicali di Rai SpA svolgono un'attività che può determinare la qualifica di incaricato di pubblico servizio	17
1.5 L'evoluzione del fenomeno corruttivo: contestualizzazione in Rai SpA.....	17

Capitolo 2 - Assetto organizzativo e strumenti di governance di Rai SpA..... 19

2.1 L'assetto organizzativo di Rai SpA	19
2.2 Gli Strumenti di governance di Rai SpA.....	21

Capitolo 3 - Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi di Rai SpA 23

3.1 Gli Attori del SCIGR di Rai SpA.....	24
3.2 Il Quadro regolamentare e dispositivo del SCIGR di Rai SpA.....	30

Capitolo 4 - Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) di Rai Spa..... 35

4.1 Il PTPC nell'ambito del SCIGR di Rai SpA.....	35
4.2 Lo Scopo del PTPC	36
4.3 I Destinatari del PTPC	37
4.4 Il Coordinamento documentale.....	37
4.5 Entrata in vigore, validità ed aggiornamenti	37

Capitolo 5 - Il processo di definizione e aggiornamento del PTPC	39
5.1 Principi di riferimento del PTPC	39
5.2 La metodologia di definizione e di aggiornamento del PTPC	42
Capitolo 6 – Il modello di governo del PTPC	45
6.1 Gli Attori	45
6.2 Il Modello di “Control Governance” del PTPC	49
Capitolo 7 – Il processo di attuazione del PTPC: identificazione, valutazione e gestione del rischio di corruzione	53
7.1 L’approccio metodologico	53
7.2 Le linee attuative nel PTPC 2020-2022	56
7.3 Le principali Aree a Rischio di Rai SpA	62
Capitolo 8 - Il processo di attuazione del PTPC: le misure per la prevenzione del rischio di corruzione	69
8.1 L’ambito applicativo	69
8.2.1 Protocolli afferenti l’area di “Affidamento di lavori, servizi e forniture”	73
8.2.2 Indicatori di anomalia dell’Area “Affidamento, lavori, servizi e forniture”	79
8.2.3 Protocolli afferenti l’area “Acquisizione e progressione del personale”	82
8.2.4 Indicatori di anomalia dell’Area “Acquisizione e progressione del personale”	90
8.2.5 Protocolli afferenti l’area “Affari Legali e Societari”	94
8.2.6 Indicatori di anomalia dell’Area “Affari Legali e Societari”	97
8.2.7 Protocolli afferenti l’area “Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio” ..	99
8.2.8 Indicatori di anomalia dell’Area “Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio”	101

8.2.9 Protocolli afferenti l'area "Incarichi e nomine"	104
8.2.10 Le misure generali previste dal PNA e altre specifiche sul servizio pubblico.....	104
8.3 La Formazione	108

Capitolo 9 - Il processo di attuazione del PTPC: elementi a supporto della corretta attuazione del piano..... 109

9.1 I Flussi informativi da e verso il RPC	109
9.2 I Flussi informativi con organi di controllo/vigilanza e posizioni di Vertice.	110
9.3 I Flussi informativi con altre strutture	110
9.4 Il Reporting.....	110
9.5 La Trasparenza	111
9.6 Il Codice etico	111
9.7 Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo	112
9.8 Il Sistema disciplinare	113

Capitolo 10 - Il Cronoprogramma..... 115

[Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco]

Premessa

Il Consiglio di Amministrazione di Rai SpA (di seguito CdA di Rai SpA), con delibera del 26 aprile 2017 ha affidato l'incarico di Responsabile per la Prevenzione della Corruzione, ai sensi della normativa vigente, alla dott.ssa Delia Gandini, Direttore Internal Audit, incaricandola di ottemperare a quanto previsto dalla Legge n. 190 del 2012 (c.d. Legge Anticorruzione) e dal Piano Nazionale Anticorruzione. Al fine di garantire una maggiore autonomia, indipendenza, segregazione dei compiti ed efficacia delle attività, ha inoltre collocato la funzione di Responsabile per la Prevenzione della Corruzione, unitamente alla Struttura operativa di supporto, a riporto del Consiglio di Amministrazione. Il CdA di Rai SpA, con delibera del 30 gennaio 2020, adotta il presente Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) 2020-2022 di Rai SpA, che rappresenta l'aggiornamento del precedente PTPC e contiene, in ottica di direzione e coordinamento, anche principi di riferimento e criteri attuativi per le Società Controllate.

Con tale documento, Rai prosegue il processo di attuazione della Legge Anticorruzione n.190/2012, con l'obiettivo di implementare un sistema di controllo interno e di prevenzione sempre più evoluto ed integrato con gli altri elementi già adottati dall'Azienda (quali in particolare, il Codice Etico, il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, il Piano per la Trasparenza e la Comunicazione Aziendale ai sensi della L. n. 220/2015).

Il PTPC è monitorato e aggiornato, di norma, annualmente, tenendo conto del progressivo stato di attuazione delle iniziative previste, degli obiettivi e delle priorità fissati dagli Organi di Vertice, delle indicazioni fornite da ANAC e MEF o altre Autorità, delle evoluzioni di legge, delle modifiche di business, organizzative e procedurali intervenute nell'assetto dell'Azienda e dando evidenza delle conseguenti azioni da intraprendere, inclusive delle eventuali azioni di miglioramento e implementazione ritenute opportune dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione.

L'aggiornamento del PTPC si inserisce in un contesto legislativo particolarmente complesso, specie per Rai, caratterizzato peraltro da un'evoluzione continua di normative che impattano significativamente sulla control governance aziendale quali: la L. n.220/2015 di "Riforma della RAI e del Servizio Pubblico Radiotelevisivo", il D.Lgs n. 50/2016 (nuovo Codice Appalti), la L. n.124/2015 (cd. Legge Madia) e i suoi decreti attuativi, tra cui in particolare il D.lgs n.97/2016 (Decreto Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza) e il D.lgs n.175/2016 (Testo unico in materia di Società a partecipazione pubblica), la L. n. 179/2017 (Disposizioni per la tutela

degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità) e la successiva Direttiva UE 2019/1937 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2019, il Piano Nazionale Anticorruzione e s.m.i. dell'ANAC e le correlate Linee Guida.

Tali normative impattano sui contenuti del PTPC e sull'applicazione delle relative misure. Tra queste in particolare la Legge di Riforma Rai e i decreti attuativi della Legge Madia per ciò che afferisce la responsabilità e gli adempimenti in materia di implementazione della Trasparenza; la medesima Legge di Riforma Rai per ciò che concerne l'Area di Acquisizione e Progressione del Personale e, in combinato disposto con il nuovo Codice Appalti, per ciò che concerne l'Area degli Affidamenti di lavori, servizi e forniture e, tra le altre, la L. n. 179/2017 e la succitata Direttiva UE per ciò che concerne la disciplina della tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito del rapporto di lavoro con la Società e la L. n. 3/2019 per ciò che concerne le misure per il contrasto dei reati contro la pubblica amministrazione, nonché in materia di prescrizione del reato.

Anche alla luce di quanto sopra, Il processo attuativo del PTPC è in fase evolutiva e recepirà gli esiti del progetto di Risk Assessment integrato dei rischi operativi e di compliance (D.Lgs. 231/01 e L. 190/2012) e si adeguerà alla ridefinizione dell'intero modello organizzativo di Rai in logica "process based".

Comunque, i risultati del primo Control Risk Self Assessment (CRSA) Anticorruzione hanno individuato i processi aziendali maggiormente esposti al rischio corruzione e le relative attività sensibili, consentendo di elaborare un sistema di prevenzione aderente al contesto e alle peculiarità dell'Azienda, con positivo impatto sia sull'efficacia delle misure di gestione del rischio, sia sul processo di continuo miglioramento del Piano stesso.

A partire dall'edizione 2017-2019 il PTPC ha recepito le raccomandazioni contenute nella Delibera ANAC n. 961 del 14.9.2016 e, nelle successive edizioni, ha proseguito nel suo perfezionamento contemperando il quadro normativo di riferimento con l'autonomia gestionale dell'Azienda.

Parte integrante del Piano è il cronoprogramma delle azioni finalizzate a integrare, specificare, implementare e contestualizzare il Piano stesso.

Definizioni

Al presente documento si applicano le seguenti definizioni, restando inteso che quelle al plurale sono altresì applicabili al relativo termine al singolare e viceversa.

A.N.A.C.: indica l'Autorità Nazionale Anticorruzione istituita ai sensi dell'art. 13 del d. lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e riorganizzata in conformità alle previsioni dell'art. 19 della legge 11 agosto 2014, n. 114.

Area di Rischio: indica l'area/processo individuata dal Risk Assessment cui sono collegate una o più attività sensibili rispetto alle quali sussiste la possibilità che si manifestino illeciti.

Attività sensibili: indica le attività della Società rispetto alle quali sussiste la possibilità che si manifestino uno o più degli illeciti considerati dal Piano Nazionale Anticorruzione (si veda in particolare il cap. 7 del presente Piano).

Autorità: indica le Pubbliche Amministrazioni nazionali ed estere, tra le quali l'Autorità Nazionale Anticorruzione (anche "ANAC"), l'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni (anche "AGCOM") e l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (anche "AGCM").

Autorità Giudiziaria: indica tutti gli organi giurisdizionali, nelle materie di rispettiva competenza.

Azioni di Miglioramento e Implementazione: le attività di adeguamento, prevenzione e minimizzazione del rischio, nonché di integrazione, specificazione e implementazione che si rendono necessarie e che devono essere adottate dalle Direzioni e Strutture interessate al fine di rafforzare nel tempo l'efficacia della prevenzione di macro criticità/anomalie gestionali e di processo riscontrate in seguito all'analisi dei c.d. Flussi informativi.

CCNL: indica il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per quadri, impiegati ed operai.

CCNL Dirigenti: indica il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i Dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi.

CNLG: indica il Contratto Nazionale di Lavoro Giornalistico.

Codice Etico: indica il documento contenente l'insieme dei diritti, dei doveri - anche morali - e delle responsabilità interne ed esterne di tutti i soggetti e degli organi che operano con e in Rai, finalizzato all'affermazione dei principi e dei comportamenti riconosciuti e condivisi, anche ai fini della prevenzione e del contrasto di possibili illeciti.

Collaboratori: indica tutte le persone fisiche che collaborano con Rai, in virtù di un rapporto di collaborazione autonoma, coordinata e continuativa o in altre forme di collaborazione assimilabili di natura non subordinata.

Corruzione: la definizione contenuta nel PNA, non solo è più ampia dello specifico reato di corruzione e del complesso dei reati contro la Pubblica Amministrazione, ma è coincidente con la "*maladministration*", intesa come assunzione di decisioni (di assetto di interessi a conclusione di procedimenti, di determinazioni di fasi interne a singoli procedimenti, di gestione di risorse pubbliche) devianti dalla cura dell'interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari. Riguarda atti e comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell'interesse pubblico e pregiudicano l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità della Società e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse.

Delega: indica l'atto con il quale un soggetto (delegante) sostituisce a sé un altro soggetto (delegato) nell'esercizio di attività di sua competenza.

Destinatari: indica il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale, l'Organismo di Vigilanza (OdV) e i loro componenti, la Direzione Generale e i Dipendenti, tenuti a osservare le prescrizioni contenute nel PTPC e, per le parti pertinenti, anche i Collaboratori, i Fornitori, le Società del Gruppo Rai e qualsiasi altro soggetto che possa intrattenere relazioni con la Società.

Dipendenti: indica tutti coloro che intrattengono con la Società un rapporto di lavoro subordinato.

D.Lgs 97/2016: decreto legislativo 25 maggio 2016 n. 97 "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza".

D.Lgs 175/2016: decreto legislativo 19 agosto 2016 n. 175 "Testo unico in materia di Società a partecipazione pubblica".

D.Lgs 50/2016: Codice dei contratti pubblici (Nuovo Codice Appalti)

Evento: il verificarsi o modificarsi di una o più circostanze che si frappongono o si oppongono all'obiettivo perseguito dall'ente (es. scopi finanziari, ambientali, ecc.)¹.

Flusso informativo: acquisizione sistematica, da parte della Struttura di Supporto al RPC di documenti, dati e informazioni concordate e condivise con le Direzioni interessate, al fine di monitorare ciclicamente e analiticamente l'attività delle Direzioni operanti nelle cd "aree di rischio" individuate nel PNA e nel PTPC.

Fornitori: indica le persone fisiche e giuridiche che eseguono lavori, forniscono beni e prestano servizi a favore della Società e loro collaboratori.

Legge Anticorruzione: la legge 6 novembre 2012, n. 190 *"Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione"*.

Legge di Riforma della Rai: la legge 28 dicembre 2015, n. 220 *"Riforma della Rai e del servizio pubblico radiotelevisivo"*.

Legge sul Whistleblowing: la legge 30 novembre 2017, n. 179 *"Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato"*.

M.E.F.: indica il Ministero dell'Economia e delle Finanze che detiene il 99,56% delle partecipazioni di Rai SpA.

Organi Sociali: indica il Consiglio di Amministrazione (anche "CdA"), il Presidente, l'Amministratore Delegato e il Collegio Sindacale di Rai SpA.

Organismo di Vigilanza o OdV: indica l'organo previsto dall'art. 6 del d. lgs. n. 231 del 2001, avente il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello Organizzativo della Società, nonché sul suo aggiornamento.

Piano Nazionale Anticorruzione (PNA): indica il piano predisposto ed approvato dall'ANAC avente la funzione principale di assicurare l'attuazione coordinata delle

¹ Cfr. UNI ISO 31000, p. 4, elaborate dal comitato tecnico ISO/TMB "Risk Management". Si veda il PNA, all. 1, p. 12.

strategie di prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione, elaborate a livello nazionale e internazionale.

Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) o Piano: indica il presente piano che - sulla base dei principi e criteri del PNA - effettua l'analisi e la valutazione dei rischi specifici di corruzione e, conseguentemente, indica gli interventi organizzativi volti a prevenirli.

Piano per la Trasparenza e la Comunicazione Aziendale (PTCA): indica il piano previsto per Rai dalla legge n. 220 del 28 dicembre 2015.

Rai SpA/Società/Azienda: indica Rai SpA - Radiotelevisione italiana SpA.

Referenti: indica i responsabili delle strutture organizzative di vertice (primi riporti del Presidente, dell'Amministratore Delegato, dei Chief Officer e comunque tutti i responsabili di Direzione), i Responsabili delle Sedi Regionali e i Capi delle Redazioni Regionali della Testata Giornalistica Regionale, i Responsabili degli Uffici di Corrispondenza dall'estero e i Responsabili dei Centri di Produzione TV di Roma, Milano, Napoli e Torino, in considerazione delle significative prerogative gestionali e decisionali che assumono soprattutto nell'ambito dei rispettivi processi.

Responsabile per la Prevenzione della Corruzione (RPC): il soggetto che la Società ha identificato tenendo presente il ruolo dallo stesso svolto secondo i criteri esposti all'art. 1, comma 7, della Legge Anticorruzione per le parti applicabili alla Società.

Rischio: effetto dell'incertezza sul corretto perseguimento degli obiettivi, dovuto al verificarsi di un determinato evento. Vi sono diverse categorie di rischio: di mercato, sulla reputazione, strategici, organizzativi, operativi, finanziari, di reato.

SCIGR: indica il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi aziendale, ossia l'insieme di strumenti, strutture organizzative, norme e regole aziendali volte a consentire una conduzione dell'impresa Rai SpA sana, corretta e coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal CdA, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, così come attraverso la strutturazione di adeguati presidi e flussi informativi volti a garantire la circolazione delle informazioni.

TUSMAR: indica il Testo Unico dei servizi di media audiovisivi e radiofonici di cui al D.lgs. 31 luglio 2005 n. 177 e s.m.i.

Capitolo 1- Il contesto di riferimento

L'analisi del contesto in cui opera l'azienda rappresenta il punto di partenza del complesso processo di prevenzione e gestione dei rischi aziendali. Tale fase coincide con l'identificazione dell'oggetto dell'analisi sia dal punto di vista oggettivo che soggettivo.

1.1 Natura di Rai SpA

La Rai-Radiotelevisione italiana SpA, ai sensi dell'art. 49, 1 comma, del TUSMAR (D.Lgs. 31.7.2005 n. 177 e s.m.i.), è la Società concessionaria del servizio pubblico radiotelevisivo italiano che, in ragione dell'appartenenza del capitale sociale della stessa alla mano pubblica e della natura pubblica del servizio reso, è soggetto giuridico sottoposto alle specifiche previsioni del citato art. 49 anche per quanto attiene alla composizione dei propri Organi.

Il pacchetto azionario della Rai SpA è attualmente sotto il controllo detenuto dal Ministero dell'Economia e delle Finanze con una partecipazione pari a circa il 99,56%, mentre il restante 0,44% circa è nella titolarità della SIAE, Società Italiana degli Autori ed Editori (ente pubblico economico a base associativa).

Rai SpA, dal 28 maggio 2015, ha assunto la veste giuridica di Società emittente strumenti finanziari quotati in mercati regolamentati.

In base all'art. 45 del TUSMAR, il servizio pubblico generale radiotelevisivo comunque garantisce:

- a) la diffusione di tutte le trasmissioni televisive e radiofoniche di pubblico servizio della Società concessionaria con copertura integrale del territorio nazionale, per quanto consentito dallo stato della scienza e della tecnica;
- b) un numero adeguato di ore di trasmissioni televisive e radiofoniche dedicate all'educazione, all'informazione, alla formazione, alla promozione culturale, con particolare riguardo alla valorizzazione delle opere teatrali, cinematografiche, televisive, anche in lingua originale, e musicali riconosciute di alto livello artistico o maggiormente innovative; tale numero di ore è definito ogni tre anni con deliberazione dell'Autorità; dal computo di tali ore sono escluse le trasmissioni di intrattenimento per i minori;
- c) la diffusione delle trasmissioni di cui alla lettera b), in modo proporzionato, in tutte le fasce orarie, anche di maggiore ascolto, e su tutti i programmi televisivi e radiofonici;
- d) l'accesso alla programmazione, nei limiti e secondo le modalità indicati dalla legge, in

favore dei partiti e dei gruppi rappresentati in Parlamento e in assemblee e consigli regionali, delle organizzazioni associative delle autonomie locali, dei sindacati nazionali, delle confessioni religiose, dei movimenti politici, degli enti e delle associazioni politiche e culturali, delle associazioni nazionali del movimento cooperativo giuridicamente riconosciute, delle associazioni di promozione sociale iscritte nei registri nazionale e regionali, dei gruppi etnici e linguistici e degli altri gruppi di rilevante interesse sociale che ne facciano richiesta;

- e) la produzione, la distribuzione e la trasmissione di programmi radiotelevisivi all'estero, finalizzati alla conoscenza e alla valorizzazione della lingua, della cultura e dell'impresa italiane attraverso l'utilizzazione dei programmi e la diffusione delle più significative produzioni del panorama audiovisivo nazionale;
- f) l'effettuazione di trasmissioni radiofoniche e televisive in lingua tedesca e ladina per la provincia autonoma di Bolzano, in lingua ladina per la provincia autonoma di Trento, in lingua francese per la regione autonoma Valle d'Aosta e in lingua slovena per la regione autonoma Friuli-Venezia Giulia;
- g) la trasmissione gratuita dei messaggi di utilità sociale ovvero di interesse pubblico che siano richiesti dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri e la trasmissione di adeguate informazioni sulla viabilità delle strade e delle autostrade italiane;
- h) la trasmissione, in orari appropriati, di contenuti destinati specificamente ai minori, che tengano conto delle esigenze e della sensibilità della prima infanzia e dell'età evolutiva;
- i) la conservazione degli archivi storici radiofonici e televisivi, garantendo l'accesso del pubblico agli stessi;
- j) la destinazione di una quota non inferiore al 15 per cento dei ricavi complessivi annui alla produzione di opere europee, ivi comprese quelle realizzate da produttori indipendenti; tale quota trova applicazione a partire dal contratto di servizio stipulato dopo il 6 maggio 2004;
- k) la realizzazione nei termini previsti dalla legge 3 maggio 2004, n. 112, delle infrastrutture per la trasmissione radiotelevisiva su frequenze terrestri in tecnica digitale;
- l) la realizzazione di servizi interattivi digitali di pubblica utilità;
- m) il rispetto dei limiti di affollamento pubblicitario previsti dall'articolo 38 del TU;
- n) l'articolazione della Società concessionaria in una o più sedi nazionali e in sedi in ciascuna regione e, per la regione Trentino-Alto Adige, nelle province autonome di Trento e di Bolzano;
- o) l'adozione di idonee misure di tutela delle persone portatrici di handicap sensoriali in attuazione dell'articolo 32, comma 3;

- p) la valorizzazione e il potenziamento dei centri di produzione decentrati, in particolare per le finalità di cui alla lettera b) e per le esigenze di promozione delle culture e degli strumenti linguistici locali;
- q) la realizzazione di attività di insegnamento a distanza.

1.2 Attività di Rai SpA

Rai SpA, in qualità di concessionaria in esclusiva del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale, ai sensi della Legge di Riforma del servizio pubblico, svolge: la realizzazione dell'offerta televisiva, radiofonica e multimediale diffusa attraverso le diverse piattaforme, in tutte le modalità; la realizzazione dei contenuti editoriali; l'erogazione dei servizi tecnologici per la produzione e la trasmissione del segnale in tecnica analogica e digitale; la predisposizione e gestione dei sistemi di controllo e di monitoraggio. La missione del Servizio Pubblico generale radiotelevisivo trova fondamento nei principi posti dalla Costituzione italiana e dall'Unione europea con la Direttiva TV senza frontiere del 1989 e successive modifiche, con il IX Protocollo sulla televisione pubblica allegato al Trattato di Amsterdam del 1993 e con la successiva Comunicazione della Commissione delle Comunità europee 2009/C 257/01 pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea del 27 ottobre 2009.

In particolare, tale missione, nel quadro del rapporto concessorio, è disciplinata dalla normativa nazionale legislativa e regolamentare (in particolare il Testo Unico dei servizi di media audiovisivi e radiofonici, come, da ultimo modificato dalla Legge di Riforma Rai del 28 dicembre 2015, n.220) in conformità ai predetti principi mediante lo Statuto Sociale, il Contratto di Servizio, il Codice Etico, il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo.

In base all'art. 4 dello Statuto, la Società ha per oggetto:

- a) il servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale ai sensi dell'articolo 2, comma 1, lettera t) del decreto legislativo 31 luglio 2005, n. 177 e successive modificazioni;
- b) l'espletamento delle attività di operatore di rete, fornitore di servizi di media, fornitore di servizi interattivi associati o di servizi di accesso condizionato ai sensi dell'articolo 2, comma 1, lettere b), d), e q) del decreto legislativo 31 luglio 2005, n. 177 e successive modificazioni;
- c) l'attività di diffusione, trasmissione, distribuzione e trasferimento - anche da punto a punto - di programmi e segnali sonori e televisivi propri o di terzi, via etere, sia in tecnica analogica

sia in tecnica digitale ed anche per mezzo di satelliti, via cavo, via filo, in chiaro e/o criptati, e con qualsiasi altro mezzo;

d) l'installazione, l'esercizio, la gestione, lo sviluppo e il potenziamento degli impianti e dei mezzi, anche di collegamento, relativi alle predette attività;

e) la produzione, l'acquisizione, la commercializzazione ed ogni altra forma e modo di sfruttamento di opere, di programmi e di servizi di qualsivoglia genere e natura e qualunque ne sia la tecnica di realizzazione e il tipo di supporto materiale, suscettibili di costituire oggetto delle predette attività;

f) l'assunzione, la detenzione, la valorizzazione, la gestione e la dismissione di partecipazioni e di interessenze in società ed altri enti, sia italiani sia stranieri, funzionali al conseguimento dell'oggetto sociale;

g) lo svolgimento, nei confronti delle società e degli enti nei quali partecipa, di funzioni di indirizzo strategico e di coordinamento finanziario e tecnico-amministrativo, ivi compresa l'ottimizzazione e la razionalizzazione delle risorse umane e delle strutture organizzative presenti nelle società ed enti partecipati;

h) il compimento o la promozione, anche in forma associativa o di collaborazione con terzi, di tutte le operazioni che risulteranno necessarie o utili per il conseguimento dell'oggetto sociale, quali, a titolo esemplificativo: operazioni immobiliari, mobiliari, commerciali, societarie, industriali e finanziarie.

A proposito della valenza pubblicistica delle attività svolte da Rai SpA si evidenzia che, secondo l'art. 1 del Contratto di Servizio stipulato con il Ministero dello sviluppo economico:

a) la missione di servizio pubblico consiste nel garantire all'universalità dell'utenza un'ampia gamma di programmazione e un'offerta di trasmissioni equilibrate e varie, di tutti i generi, al fine di soddisfare, con riferimento al contesto nazionale ed europeo, le esigenze democratiche, culturali e sociali della collettività, di assicurare qualità dell'informazione, pluralismo, inclusa la diversità culturale e linguistica intesa nel quadro della più ampia identità nazionale italiana e comunque ribadendo il valore indiscutibile della coesione nazionale;

b) parte integrante della missione del servizio pubblico è quella di valorizzare le esperienze provenienti dalla Società civile in un'ottica di applicazione del principio di sussidiarietà orizzontale. In particolare, verrà riservato adeguato spazio ad enti ed organizzazioni non

profit;

c) il ruolo del servizio pubblico si estende alla fornitura di servizi audiovisivi su nuove piattaforme di distribuzione, rivolti al grande pubblico e intesi anche a soddisfare interessi speciali, purché essi rispondano alle medesime esigenze democratiche, culturali e sociali della collettività e di coesione della comunità nazionale, senza comportare effetti sproporzionati sul mercato.

1.3 I dipendenti e gli apicali di Rai SpA svolgono un'attività che in alcuni casi determina la qualifica di pubblico ufficiale

Le nozioni di pubblico ufficiale e di incaricato di pubblico servizio sono previste, rispettivamente, dagli artt. 357 e 358 del codice penale².

E' pubblico ufficiale chi svolge una pubblica funzione amministrativa³. E' funzione pubblica quell'attività necessaria al funzionamento della collettività e retta da norme di diritto pubblico (difesa, ordine pubblico, ecc.). Connotato tipico della funzione amministrativa è il suo estrinsecarsi mediante attività a carattere autoritativo.

La ricostruzione, ai fini penalistici, delle nozioni di funzione e servizio passa attraverso due momenti: 1) la delimitazione (esterna) dei due concetti rispetto alle attività prive di rilevanza penalistica; 2) la distinzione (interna) tra funzione e servizio.

A norma dell'art. 357 c.p., le tipiche forme in cui si esplica la funzione amministrativa sono più specificatamente:

- a) formazione della volontà della P.A., attività che può essere identificata innanzitutto negli atti del procedimento amministrativo;
- b) manifestazione della volontà della P.A. (vale a dire di attività funzionale degli organi amministrativi);
- c) svolgimento di poteri autoritativi, e cioè compimento di atti dotati di imperatività ed esecutorietà, in grado di imporsi ai destinatari anche contro la loro volontà;

² Agli effetti della legge penale, sono: (i) pubblici ufficiali "coloro i quali esercitano una pubblica funzione legislativa, giudiziaria o amministrativa". E' pubblica "la funzione amministrativa disciplinata da norme di diritto pubblico e da atti autoritativi e caratterizzata dalla formazione e dalla manifestazione della volontà della pubblica amministrazione o dal suo svolgersi per mezzo di poteri autoritativi o certificativi" (art. 357 c.p.); (ii) incaricati di pubblico servizio "coloro i quali, a qualunque titolo, prestano un pubblico servizio. Per pubblico servizio deve intendersi un'attività disciplinata nelle stesse forme della pubblica funzione, ma caratterizzata dalla mancanza dei poteri tipici di questa ultima, e con esclusione dello svolgimento di semplici mansioni di ordine e della prestazione di opera meramente materiale" (art. 358 c.p.).

³ Non è stato compiuto dal legislatore analogo sforzo di tipizzazione in relazione alle nozioni di funzione legislativa e giudiziaria, giacché i rispettivi concetti non destano particolari problemi interpretativi. La legge 181/92 ha sostituito l'espressione "funzione giurisdizionale" con quella di "funzione giudiziaria", in considerazione dell'esatto rilievo che il pubblico ministero esercita funzioni non già giurisdizionali bensì giudiziarie.

d) svolgimento di poteri certificativi, ossia produzione di atti destinati a una circolazione giuridica e volti a dare certezza a fatti giuridicamente rilevanti.

I dipendenti e gli apicali di Rai, nello svolgimento delle attività proprie della Società, possono essere chiamati a svolgere tali funzioni.

Le Sezioni Unite della Corte di Cassazione hanno qualificato Rai SpA quale "organismo di diritto pubblico", stabilendo che i procedimenti di acquisto e di selezione dei contraenti da parte di tale soggetto debbano avvenire in base al del D.Lgs. 12 aprile 2006, n. 163, come sostituito dal D.Lgs 50/2016 (c.d. "Codice dei contratti pubblici").

A norma del combinato disposto degli articoli 1 e 3 del Codice dei contratti pubblici, art. 1 della legge n. 241 del 1990 (legge sul procedimento amministrativo), art. 7 del D.Lgs. n. 104 del 2010 (codice del processo amministrativo), Rai SpA (in quanto organismo di diritto pubblico) per approvvigionarsi di beni, lavori e servizi deve seguire un procedimento amministrativo di gara pubblica⁴.

Come tale, ai sensi dell'art. 357 c.p., Rai SpA svolge attività: 1) di formazione della volontà di un soggetto pubblico (ad esempio, nella delibera a contrattare e nella determinazione dell'oggetto del contratto da affidare); 2) di manifestazione della volontà di un soggetto pubblico (ad esempio, nella pubblicazione del bando o nell'invio delle lettere di invito); 3) di esercizio di poteri autoritativi (ad esempio, nell'aggiudicazione di un contratto).

In via più generale, si ritiene che Rai SpA rientri tra quegli enti a struttura societaria chiamati a svolgere funzioni pubbliche di pertinenza dell'ente che ne detiene la partecipazione (MEF).

Rispetto alle attività svolte da Rai SpA, i dipendenti e gli apicali di Rai SpA potrebbero ricoprire la qualifica di pubblici ufficiali ad esempio nella i) gestione delle attività per l'acquisizione di beni, servizi e forniture; ii) nomina e conferimento incarichi di collaborazione esterna.

⁴ Ai sensi della Legge di Riforma della RAI (Art. 49-ter). - (Contratti conclusi dalla RAI-Radiotelevisione italiana Spa e dalle società partecipate). - 1. I contratti conclusi dalla RAI-Radiotelevisione italiana Spa e dalle società interamente partecipate dalla medesima aventi per oggetto l'acquisto, lo sviluppo, la produzione o la coproduzione e la commercializzazione di programmi radiotelevisivi e di opere audiovisive e le relative acquisizioni di tempo di trasmissione sono esclusi dall'applicazione della disciplina del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture, di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163, ai sensi dell'articolo 19 dello stesso codice. 2. I contratti conclusi dalla RAI-Radiotelevisione italiana Spa e dalle società interamente partecipate dalla medesima aventi ad oggetto lavori, servizi e forniture collegati, connessi o funzionali ai contratti di cui al comma 1, di importo inferiore alle soglie di rilevanza comunitaria, non sono soggetti agli obblighi procedurali previsti per tale tipologia di contratti dal citato codice di cui al decreto legislativo 12 aprile 2006, n. 163. L'affidamento dei contratti di cui al presente comma avviene comunque nel rispetto dei principi di economicità, efficacia, imparzialità, parità di trattamento, trasparenza e proporzionalità.

1.4 I dipendenti e apicali di Rai SpA svolgono un'attività che può determinare la qualifica di incaricato di pubblico servizio

Il servizio pubblico circoscrive quelle attività fornite dalla Pubblica Amministrazione (servizio pubblico soggettivo) o, se fornite da soggetti diversi dalle PP.AA, pertinenti alla medesima (servizio pubblico oggettivo), che - pur fornendo utilità essenziali per la collettività e pur avendo una parziale regolamentazione pubblicistica - si estrinsecano con modalità non autoritative. Sono elementi essenziali per la costruzione della nozione penalistica di servizio pubblico:

- a) la disciplina pubblicistica;
- b) lo svolgimento dell'attività secondo modalità che non comportino l'uso di poteri autoritativi o certificativi;
- c) il compimento di attività diverse dalle mansioni di ordine o dalla prestazione di opera meramente materiale.

I dipendenti di Rai SpA svolgono attività che potrebbero essere ricondotte al concetto di servizio pubblico (inteso in senso penalistico).

I dipendenti e gli apicali della Società potrebbero ricoprire la qualifica di incaricati di pubblico servizio nello svolgimento delle attività effettuate in attuazione dell'art. 45 del TUSMAR⁵ e in esecuzione del contratto nazionale di servizio stipulato con il Ministero dello Sviluppo Economico.

1.5 L'evoluzione del fenomeno corruttivo: contestualizzazione in Rai SpA

Il fenomeno corruttivo ha subito negli anni una metamorfosi criminologica che incide sui soggetti e sul contenuto dell'accordo illecito.

La Corruzione è oggi connotata dal coinvolgimento di soggetti ulteriori, rispetto alle sole parti dell'accordo, destinati a svolgere funzioni di intermediazione e di filtro. Le forme, le dinamiche e i rapporti corruttivi hanno subito numerose modifiche rispetto al passato. Si diffondono sistemi più complessi, compaiono soggetti che ricercano contatti utili all'asservimento dell'attività pubblica all'interesse di privati.

L'atto corruttivo non è più centrale, ma assumono maggior peso i rapporti di favore reciproco tra la sfera politico-amministrativa e quella imprenditoriale privata. La Corruzione non è più rappresentata soltanto dal pagamento in contanti, ma include anche ad

⁵ Come illustrato nel cap. 1.1, l'art. 45 del TU individua gli obblighi di servizio pubblico generale radiotelevisivo che gravano sulla concessionaria.

esempio: omaggi; spese di attenzione verso terzi, pasti e trasporti; contributi in natura; attività commerciali, posti di lavoro o opportunità di investimento; sconti o crediti personali; assistenza o supporto ai familiari; altri vantaggi o altre utilità, quando lo scopo è quello di ottenere vantaggi impropri.

Si ritiene che questo quadro possa in astratto riguardare anche le figure delle Società che svolgono attività di interesse pubblico (quale è Rai), nell'ambito delle quali: i) è chiara la finalità pubblicistica dell'attività svolta dalla Società; ii) non è immediatamente percepibile (sul piano oggettivo) il perimetro dell'attività di interesse pubblico; iii) non è nitida (sul piano soggettivo) la latitudine dell'assunzione della qualifica di incaricato di pubblico servizio; iv) non è evidente il tratto discrezionale tra la qualifica di pubblico ufficiale attribuibile a soggetti riconducibili alla P.A. e quella di incaricato di pubblico servizio.

In via più generale, nelle Società che svolgono attività riconducibili al soddisfacimento di servizi pubblici, è estremamente rarefatto e quasi inconfigurabile il concetto di atto amministrativo, soppiantato da un'attività complessa (anche di natura esclusivamente privatistica) che, in taluni casi e rispetto ad alcune modalità di espletamento, può essere funzionalizzata al perseguimento di finalità di pubblico interesse.

Tuttavia, proprio rispetto a realtà come queste è riconducibile la recente evoluzione normativa e giurisprudenziale che tende a dissociare la corruzione rispetto al singolo atto amministrativo, allocando il fenomeno nell'ambito del c.d. flusso di attività (altrimenti definito "gestione pubblica").

Capitolo 2 - Assetto organizzativo e strumenti di governance di Rai SpA

2.1 L'assetto organizzativo di Rai SpA

Ai fini della predisposizione ed attuazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione riveste fondamentale importanza l'assetto organizzativo della Società.

Ad oggi Rai SpA è strutturata in aree che risultano così articolate e declinate:

- **Editoriale e Testate**, comprensiva delle attività editoriali e giornalistiche svolte nell'ambito delle Testate TV, delle Direzioni di Genere (Intrattenimento Prime Time, Intrattenimento Day Time, Cultura ed Educational, Approfondimento, Fiction, Cinema e Serie TV, Produzione Documentari, Kids, Sviluppo Nuovi Formati), coordinate funzionalmente dalla Direzione Coordinamento Generi, della Direzione RaiPlay e Digital, dei Canali Generalisti, dei Canali Specializzati, della Radio e della Testata Giornale Radio, dei Corrispondenti dall'Estero. Inoltre, al fine della valorizzazione dei diritti in ogni segmento della filiera dell'audiovisivo, la Capogruppo si avvale della controllata Rai Cinema, sulla base di un apposito contratto di servizio.
- **Chief Operations Officer – Produzione TV**, che alloca sotto la propria responsabilità il comparto produttivo, supportando gli Editori in logica di business partner per la realizzazione del prodotto.
- **Direzione Generale Corporate**, che alloca sotto la propria responsabilità le funzioni in ambito corporate e supporto, ovvero:
 - le Direzioni: Transformation Office; Risorse Umane e Organizzazione; Affari Legali e Societari; Safety & Security; Acquisti; Risorse Televisive e Artistiche; Diritti Sportivi; Infrastrutture Immobiliari e Sedi locali (che include la Direzione Asset Immobiliari e Servizi e la Direzione Coordinamento Sedi Regionali ed Estere); Pubblica Utilità; Teche.
 - Chief Technology Officer – Infrastrutture Tecnologiche che alloca sotto la propria responsabilità il comparto delle tecnologie e quello dei servizi a supporto del business, declinato nelle Direzioni: Centro Ricerche, Innovazione Tecnologica e Sperimentazione; Servizi Broadcast e Gestione Frequenze; ICT; Tecnologie; Reti e Piattaforme. La gestione e sviluppo di reti di trasmissione e diffusione radiotelevisiva è affidata alla società controllata quotata Rai Way;

- Chief Financial Officer – Finanza e Pianificazione che alloca sotto la propria responsabilità il comparto amministrativo, di pianificazione e controllo economico/finanziario. L'assetto dell'area, secondo una logica di accorpamento delle principali leve finanziarie, è articolato nelle Direzioni: Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione; Amministrazione e Finanza; Canone e Beni Artistici. Il comparto è infine integrato dalle strutture Affari Fiscali e Supporto Normativo, Metodologie e PMO e dalla figura, prevista dalla L.262/2005 e s.m.i., del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari.

A diretto riporto dell'Amministratore Delegato operano inoltre le Direzioni: Staff Amministratore Delegato e Direttore Generale Corporate; Relazioni Internazionali e Affari Europei, Comunicazione, Relazioni Istituzionali, Ufficio Studi, Marketing; in ambito editoriale, operano inoltre la Direzione Coordinamento Editoriale Palinsesti Televisivi, presso il quale è collocata la Direzione "Palinsesto", la Direzione Editoriale per l'Offerta Informativa, la Direzione Creativa.

Infine, Rai Quirinale e Rai Vaticano, agili presidi produttivi allocati a supporto della copertura editoriale delle omonime istituzioni, nonché Bilancio Sociale sono a riporto dell'Amministratore Delegato con rango di struttura.

Nell'assetto complessivo di alto Vertice sono, inoltre, allocati la Direzione Governance e Segreteria Societaria (che include le strutture Segreteria CdA e Societaria, Segreteria Tecnica Collegio Sindacale e Team 231 nonché il Data Protection Officer) il Collegio Sindacale, l'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. n. 231/2001 e il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione. Fanno altresì capo al Presidente la Direzione Internal Audit e le strutture Staff del Presidente e Prix Italia.

L'attuale assetto organizzativo di Rai così descritto è frutto di azioni mirate a perseguire obiettivi di efficienza ed efficacia attraverso la miglior allocazione delle attività, a supporto degli obiettivi di business e in coerenza con i vincoli normativi. Sono connotate da particolare rilievo, in tale contesto, le tematiche del raccordo con le Società Controllate e della governance.

Quanto alle prospettive evolutive, l'assetto qui riassunto è costante oggetto di adeguamenti sul piano generale e di specifiche iniziative sul piano organizzativo tese al perseguimento di ulteriori sinergie.

Sul sito web Istituzionale Rai, all'interno della Sezione "Rai per la Trasparenza", alla voce "Organizzazione e Risorse Umane", è pubblicata la struttura organizzativa della Società.

Infine, le attività relative all'area **Pubblicità** e a quella **Commerciale** sono svolte dalle Società controllate "Rai Pubblicità" e "Rai Com", impegnate rispettivamente nella raccolta pubblicitaria e nella raccolta di ricavi da iniziative commerciali secondo il mandato conferito dalla Capogruppo.

2.2 Gli Strumenti di governance di Rai SpA

La Società ha adottato e sviluppato, nel tempo, un insieme di strumenti di governo dell'organizzazione, che concorrono al buon funzionamento dell'Azienda anche nell'ottica del presente Piano. Essi possono essere così sinteticamente individuati:

- **Statuto:** in conformità con le disposizioni di legge vigenti, rappresenta il sistema delle regole relative, tra l'altro: all'oggetto sociale; al capitale, alle azioni e alle obbligazioni della Società; all'organizzazione, al funzionamento e ai poteri degli organi sociali, nonché allo scioglimento della Società. In particolare, nello Statuto è definito il modello di amministrazione e controllo adottato e sono descritte le linee fondamentali per la composizione degli organi sociali, la divisione dei poteri, nonché i rapporti tra questi. Più specificamente, lo Statuto, integrando le disposizioni di legge, fissa i criteri, le modalità e le procedure per l'individuazione dei soggetti che al più alto livello concorrono, a vario titolo, alla gestione e al controllo dell'impresa. Lo Statuto e le sue variazioni, secondo quanto stabilito dalla normativa di riferimento, vengono deliberati dal Consiglio di Amministrazione e approvati successivamente dall'Assemblea straordinaria della Società;
- **Contratto di Servizio:** ha per oggetto l'attività che la Società concessionaria svolge ai fini dell'espletamento del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale e, in particolare, l'offerta diffusa attraverso le diverse piattaforme, in tutte le modalità, la realizzazione dei contenuti editoriali, l'erogazione dei servizi tecnologici per la produzione e la trasmissione del segnale in tecnica analogica e digitale, la predisposizione e gestione dei sistemi di controllo e di monitoraggio. Il Contratto stabilisce un insieme di obiettivi, di indirizzi operativi, di parametri di qualità, di tipologie di programmi la cui realizzazione è affidata all'autonoma capacità editoriale della Società concessionaria nel rispetto dei principi e dalla normativa di riferimento. Il Contratto di Servizio attualmente vigente (a seguito della pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale del 7 marzo 2018) è riferito al quinquennio 2018-2022, in coerenza con le disposizioni della Convenzione per l'affidamento della concessione del servizio radiofonico, televisivo e

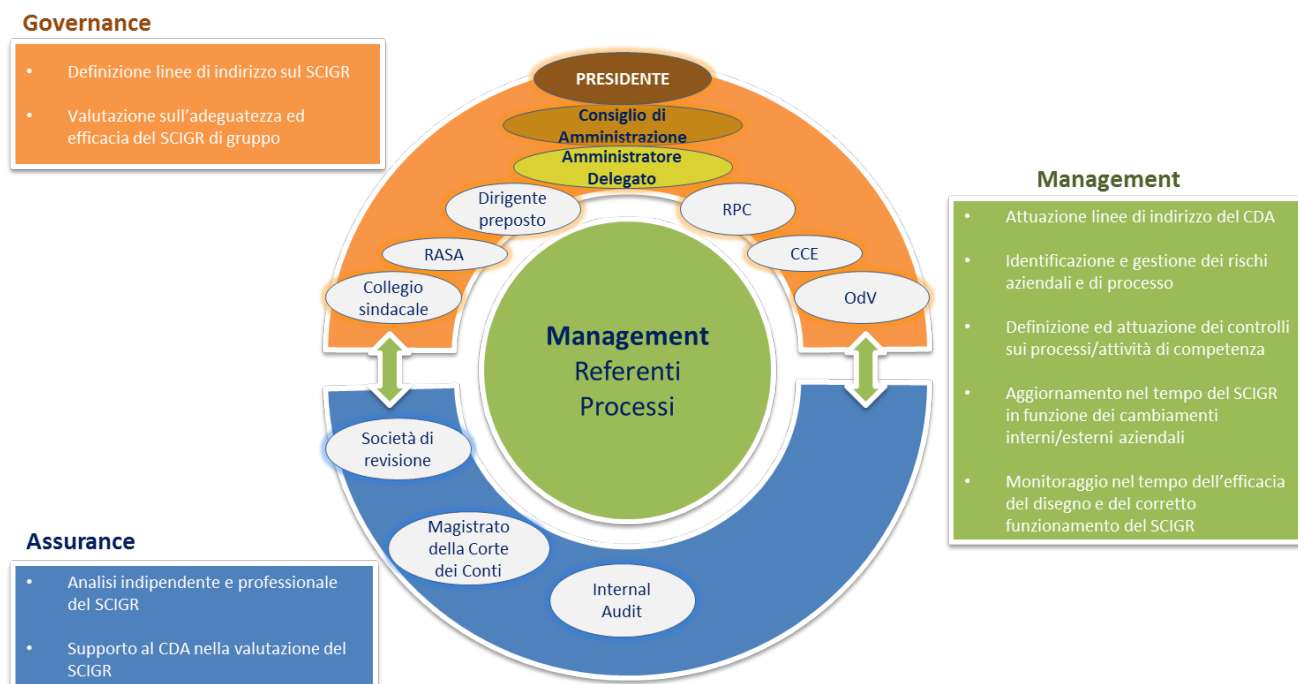
multimediale, approvata con D.P.C.M. del 28 aprile 2017 (pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 23 maggio 2017).

- **Configurazione Organizzativa – Mission e Responsabilità**⁶. In tale documento, oltre all'assetto macro strutturale che riporta la mappa complessiva dei riporti al Vertice aziendale, sono illustrate, per ciascuna Direzione, la mission (ovvero una sintesi generale delle principali responsabilità) e l'assetto articolato in strutture di primo e secondo livello e, ove presenti, aree di staff. Per ciascuna struttura sono inoltre formalizzate le principali responsabilità, declinate in una logica di "cross reference" con i processi aziendali. Per le Testate Giornalistiche l'assetto, tipicamente articolato in redazioni tematiche, costituisce elemento abilitante per la realizzazione del Piano Editoriale del quale costituisce parte integrante. La rappresentazione dell'assetto, unitamente agli Ordini di Servizio ed alle Disposizioni Organizzative che ne aggiornano l'evoluzione, è disponibile per la consultazione da parte dei dipendenti sul portale intranet Rai Place della Società;
- **Assetto dei poteri e delle deleghe**: Rai stabilisce, mediante l'assegnazione di specifiche procure e/o deleghe, i poteri per rappresentare (ossia agire in nome e per conto della stessa) o impegnare la Società verso l'esterno. L'architettura del sistema procuratorio è normata da apposite Disposizioni Organizzative, che stabiliscono i criteri di assegnazione e le regole di gestione delle procure di primo livello e delle sub procure di spesa, nonché delle procure inerenti la figura del committente; la sopracitata architettura del sistema è completata da altre procure, quali ad esempio quelle finanziarie, per le quali è prevista una disciplina normativa specifica. E' poi disciplinato un complesso di deleghe, finalizzato alla gestione degli atti per la sottoscrizione dei quali non è necessaria specifica procura.
- **Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR)**: è l'insieme degli strumenti, strutture organizzative, norme e regole aziendali volte a consentire una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal CdA, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, così come attraverso la strutturazione di adeguati flussi informativi volti a garantire la circolazione delle informazioni. In tale ambito operano il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione (RPC) e il Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante (RASA) quali attori che, assieme al CdA e ai Vertici Aziendali, concorrono al processo di prevenzione della corruzione.

⁶ Si tratta di un documento dinamico che recepisce man mano che vengono emesse le delibere, determinazioni e le decisioni del Vertice, implementate con Ordini di Servizio o Disposizioni Organizzative, modificando l'originario documento emesso per la prima volta il 15 novembre 2004.

Capitolo 3 - Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi di Rai SpA

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (di seguito SCIGR) di Rai è integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario ed è strutturato su 3 ruoli, rappresentati nell'immagine sottostante:



Un efficace SCIGR favorisce l'assunzione di decisioni consapevoli e concorre ad assicurare la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, l'affidabilità dell'informativa finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti, dello Statuto Sociale e degli strumenti normativi interni.

Anche se complessivamente adeguato e funzionante, il SCIGR può fornire solo una "ragionevole sicurezza" sulla realizzazione degli obiettivi aziendali. Ciò in quanto il SCIGR ha come obiettivo la mitigazione del rischio attraverso la gestione dello stesso, non l'eliminazione del rischio insito in ciascun processo gestionale e di controllo⁷.

⁷ Si veda al riguardo "Internal Control - Integrated Framework" pubblicato nel 1992 dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (CoSO).

RAI utilizza il CoSO Report⁸ quale framework di riferimento, internazionalmente riconosciuto, per l'implementazione, l'analisi e la valutazione del Sistema di Controllo Interno.

Le attività di controllo interno del SCIGR di Rai si articolano su 3 livelli: i) **I livello** (*Management*); ii) **II livello** (*RPC e Management con funzioni di monitoraggio – es. Pianificazione e Controllo, etc.*); iii) **III livello** (*Internal Audit, Società di Revisione, etc.*).

3.1 Gli Attori del SCIGR di Rai SpA

Il SCIGR di Rai coinvolge soggetti differenti cui sono attribuiti specifici ruoli e responsabilità:

- Consiglio di Amministrazione;
- Presidente del CdA;
- Amministratore Delegato, cui è anche attribuita la responsabilità di provvedere alla pubblicazione e all'aggiornamento con cadenza almeno annuale dei dati e delle informazioni previsti nel Piano per la trasparenza e la comunicazione aziendale approvato dal Consiglio di Amministrazione;
- Direttore Generale Corporate e Management;
- Collegio Sindacale, Società di revisione, Società di revisione incaricata del controllo della contabilità separata e Magistrato della Corte dei Conti;
- Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001;
- Chief Financial Officer (CFO)
- Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari;
- Responsabile dell'Anagrafe per la stazione appaltante (RASA)
- Internal Audit;
- Commissione Stabile per il Codice Etico;

⁸ Committee of Sponsoring Organizations (CoSO), *Internal Controls: Integrate Framework*, 1992. L'iniziativa posta in essere dalla Tradeway Commission ha condotto all'elaborazione di un modello innovativo di Sistema di Controllo Interno internazionalmente riconosciuto. Tale modello individua nel controllo interno un processo posto in essere dal Consiglio di Amministrazione, dalla Direzione e da altri dipendenti di un ente, e destinato a fornire una ragionevole assicurazione circa l'efficacia e l'efficienza delle operazioni, l'affidabilità dei rendiconti finanziari e l'adempimento dei regolamenti applicabili. Per il raggiungimento di tali obiettivi la struttura del Sistema di Controllo Interno è articolata in cinque componenti: ambiente di controllo, valutazione dei rischi, attività di controllo, informazioni e comunicazione, monitoraggio. Nel 2004 il Comitato ha presentato un secondo rapporto, (*CoSo Report II - Committee of Sponsoring Organizations, Enterprise Risk Management - Integrated Framework*, 2004), che inserisce la nozione di controllo interno in quella più ampia di gestione di rischi, intesa come un processo che consente di identificare gli eventi capaci di incidere sull'impresa e di gestire i relativi rischi, fornendo assicurazione circa il raggiungimento degli obiettivi di impresa. Tali obiettivi sono raggruppati in quattro categorie: oltre a quelli di carattere strategico, vi sono gli obiettivi concernenti le operazioni aziendali (uso efficace ed efficiente delle risorse dell'impresa), l'affidabilità della rendicontazione periodica e la compliance a leggi e regolamenti. Il Sistema di Controllo Interno è parte di questo più generale processo di gestione dei rischi.

- Responsabile per la Prevenzione della Corruzione (RPC).

Consiglio di Amministrazione e Presidente del CdA

Il Consiglio di Amministrazione ha un ruolo di assoluta centralità nel SCIGR in quanto definisce le linee fondamentali dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e le linee di indirizzo del SCIGR, in modo che i principali rischi afferenti alla Società risultino correttamente identificati, misurati, gestiti e monitorati.

Il Presidente opera nell'ambito delle attribuzioni previste dalla legge, dallo Statuto sociale, dal sistema di governance aziendale e dalle deleghe affidate ed è incaricato, tra l'altro, di presiedere e coordinare i lavori del Consiglio di Amministrazione. In relazione alle prescrizioni di cui alla Legge di Riforma della Rai (l. 220/2015) e allo Statuto, è stata conferita al Presidente la delega relativa alla supervisione delle attività in materia di controllo interno, con la collocazione organizzativa della Direzione Internal Audit alle dirette dipendenze del Presidente e in raccordo funzionale con l'Amministratore Delegato.

Amministratore Delegato

L'Amministratore Delegato è incaricato di sovrintendere alla funzionalità del Sistema di Controllo Interno, dando esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione.

L'AD provvede alla progettazione, realizzazione e gestione del Sistema di Controllo interno, verificandone costantemente l'adeguatezza complessiva, l'efficacia e l'efficienza.

Con più specifico riferimento alla trasparenza aziendale, l'AD propone all'approvazione del Consiglio di Amministrazione il Piano per la Trasparenza e la Comunicazione Aziendale e provvede attraverso il processo attuativo descritto in tale documento alla pubblicazione e all'aggiornamento con cadenza almeno annuale dei dati e delle informazioni previste. La Direzione Staff dell'Amministratore Delegato coordina, per conto dell'Amministratore Delegato, le attività di monitoraggio per l'attuazione e l'aggiornamento del suddetto Piano. Restano ferme le responsabilità dei Referenti che assicurano l'attuazione e il monitoraggio dei sistemi e dei controlli a presidio della trasparenza, così come deliberato dal CdA.

Direttore Generale Corporate e Management

Il Direttore Generale Corporate e il management, nell'ambito delle funzioni ricoperte e nel conseguimento dei correlati obiettivi, garantiscono nel tempo il corretto disegno e l'efficace operatività del SCIGR. A tal fine, anche in funzione dei rischi gestiti, istituiscono

specifiche attività di controllo e processi di monitoraggio idonei ad assicurare l'efficacia e l'efficienza del SCIGR e a prevenire e individuare irregolarità e/o atti fraudolenti.

Collegio Sindacale, Società di revisione, Società di revisione incaricata del controllo della contabilità separata e Magistrato della Corte dei Conti

Il Collegio Sindacale, ai sensi dell'art. 2403, ss. del Codice Civile, come modificato dalla riforma del Diritto Societario, vigila sull'osservanza della legge, dello Statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione. Il Collegio vigila, in particolare, sull'efficacia del SCIGR e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul suo concreto funzionamento.

La revisione legale dei conti è svolta ai sensi della normativa vigente (in particolare dell'art. 17 del d.lgs. 39/2010), ed è affidata ad una Società di revisione iscritta all'apposito registro⁹.

Inoltre, la Rai è tenuta a predisporre, sulla base della normativa di rango primario, dei vigenti Convenzione e Contratto di servizio, una contabilità separata dei ricavi derivanti dal gettito del canone e degli oneri sostenuti nell'anno solare precedente per la fornitura del servizio pubblico, sulla base dello schema approvato dall'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni (AGCOM).

Infine, un magistrato della Corte dei Conti assiste alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale di Rai SpA, nell'ambito e in relazione al controllo che la Corte medesima esercita sulla Rai ai sensi della legge 21 marzo 1958, n. 259¹⁰.

Organismo di Vigilanza ex D. Lgs. n. 231/2001

Rai SpA ha aderito alla normativa ex decreto legislativo n. 231/2001 (di seguito: il Decreto) in materia di responsabilità amministrativa degli enti, adottando il previsto Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (di seguito: il Modello).

Nella seduta del 4-5 ottobre 2005 il Consiglio di Amministrazione Rai SpA ha approvato la prima versione del Modello che, nelle sedute del 6 ottobre 2010, 27 gennaio 2011, 13 giugno 2013, 2 luglio 2015 e 27 luglio 2017, è stato adeguato in funzione del progressivo ampliamento del campo di applicazione della normativa a nuove fattispecie di reato e delle modifiche organizzative nel frattempo intervenute nella Società.

⁹Tenuto conto della natura di ente di interesse pubblico di Rai ai sensi dell'art. 16 del d.lgs. 39/2010, l'incarico del controllo contabile è conferito dall'assemblea, su proposta motivata del Collegio Sindacale, per una durata di nove esercizi.

¹⁰Ai sensi dell'allegato 1, della legge 21 marzo 1958, n. 259, la Rai è inclusa nell'elenco degli enti assoggettati al controllo della Corte dei conti in virtù dell'art. 2 della l. 21 marzo 1958, n. 259, in tema di "Partecipazione della Corte dei conti al controllo sulla gestione finanziaria degli enti a cui lo Stato contribuisce in via ordinaria".

All'Organismo di Vigilanza, ai sensi dell'art. 6, comma 1, punto b) del citato Decreto e dell'art. 32 dello Statuto di Rai SpA, è affidato il compito di attendere al controllo del funzionamento e dell'osservanza del Modello, nonché il compito di curarne l'aggiornamento. Rai ha, in tale contesto, costituito il proprio Organismo di Vigilanza, nominandolo in composizione plurisoggettiva.

L'Organismo riferisce in merito alle attività di propria competenza nei confronti del CdA, del Presidente del CdA, dell'Amministratore Delegato e del Collegio Sindacale di Rai SpA.

Chief Financial Officer (CFO)/Dirigente Preposto

Il CFO è preposto alle attività di pianificazione e controllo di gestione, amministrative e finanziarie.

In ossequio a quanto previsto dall'art. 30 dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione di Rai SpA ha nominato, previo parere obbligatorio del Collegio Sindacale, per un periodo non inferiore alla durata in carica del Consiglio stesso e non superiore a sei esercizi, il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari di cui all'art. 154-bis del Testo Unico delle disposizioni in materia finanziaria. Tale figura è preposta: i) all'attestazione di corrispondenza alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili degli atti e delle comunicazioni della società diffusi al mercato e relativi all'informativa contabile anche infrannuale della società; ii) alla predisposizione di adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio separato e consolidato nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario; iii) alle attestazioni richieste dalla normativa vigente e dallo Statuto, congiuntamente all'Amministratore Delegato, con apposita relazione allegata al bilancio separato e consolidato di Gruppo nonché alle corrispondenti situazioni infrannuali;

Responsabile dell'Anagrafe per la stazione appaltante (RASA)

RAI, in qualità di stazione appaltante, è per legge¹¹ tenuta a nominare con apposito provvedimento il soggetto Responsabile dell'Anagrafe per la stazione appaltante (RASA). Il RASA è incaricato della compilazione ed aggiornamento dell'Anagrafe Unica delle

¹¹In base al combinato disposto dell'art. 33-ter, comma 2, del decreto legge n. 179/2012 inserito dalla legge di conversione n.221/2012 che demanda all'Autorità (ANAC) di stabilire con propria deliberazione le modalità operative e di funzionamento dell'Anagrafe Unica delle stazioni appaltanti e il Comunicato del Presidente del 16 maggio 2013, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 28/5/2013, in cui si stabilisce che le stazioni appaltanti, a partire dal 1° settembre 2013 e comunque entro il 31 dicembre 2013, dovranno comunicare, per l'espletamento del procedimento amministrativo sotteso all'applicazione dell'art. 33-ter del decreto legge n.179/2012, il nominativo del responsabile, ai sensi della legge 241/90, il quale provvederà alla iniziale verifica o compilazione ed al successivo aggiornamento delle informazioni e lo stesso Comunicato del Presidente del 16 maggio 2013, in cui si stabiliva che con successiva notizia sarebbero state rese note le comunicazioni obbligatorie da parte del responsabile individuato, necessarie per il permanere dell'iscrizione delle amministrazioni aggiudicatrici e dei soggetti aggiudicatori nell'Anagrafe Unica delle Stazioni Appaltanti, nonché le relative modalità di trasmissione dei dati.

Stazioni Appaltanti (AUSA) e della verifica e/o della compilazione e del successivo aggiornamento, almeno annuale, delle informazioni e dei dati identificativi della stazione appaltante stessa.

Inoltre, il Piano Nazionale Anticorruzione ha inteso l'individuazione del RASA come una misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione.

In ottemperanza a tali disposizioni, Rai SpA, con Determinazione dell'allora Direttore Generale, ora AD, ha nominato il Direttore Acquisti quale Responsabile dell'Anagrafe per la stazione appaltante (RASA), pubblicandone la nomina sul sito web istituzionale "Rai per la Trasparenza".

Internal Audit

La Direzione Internal Audit di Rai SpA non è responsabile di alcuna attività operativa.

In linea con gli "Standards for the Professional Practice of Internal Audit", emessi dall'"Institute of Internal Auditors", è affidato alla Direzione Internal Audit il compito di fornire un'attività indipendente e obiettiva finalizzata a promuovere azioni di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia del Sistema di Controllo Interno e dell'organizzazione aziendale.

La Direzione Internal Audit svolge le attività di competenza con riferimento a Rai SpA e alle Società Controllate¹². Per queste ultime, tali attività sono svolte nell'ambito delle analisi della funzionalità del SCIGR di Gruppo¹³.

I principali compiti dell'Internal Audit sono:

- valutare, con i limiti propri degli strumenti di indagine a disposizione, l'operatività e l'adeguatezza del SCIGR, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e fornire valutazioni e raccomandazioni al fine di promuoverne l'efficienza e l'efficacia;
- fornire supporto specialistico al management in materia di SCIGR al fine di favorire l'efficacia, l'efficienza e l'integrazione dei controlli nei processi aziendali e promuovere il costante miglioramento della governance e del risk management.

¹²Le attività di Internal Audit di competenza delle Società Controllate non quotate, secondo quanto previsto dalle Linee di indirizzo, possono essere assicurate da personale della Direzione Internal Audit di Rai SpA in forza di appositi accordi stipulati tra la Capogruppo e le singole Società Controllate. In ciascun accordo è nominativamente individuato il personale della Direzione Internal Audit cui è affidato l'incarico di svolgere le specifiche attività, fermo restando che tali attività ricadono comunque nell'ambito delle prerogative proprie delle Controllate di riferimento e dei relativi Organi di controllo/vigilanza a cui competono in via esclusiva la definizione, l'attuazione e il monitoraggio delle conseguenti iniziative di miglioramento.

¹³Nel caso in cui gli interventi di internal audit della capogruppo riguardino processi e/o sottoprocessi di Società controllate, tali interventi possono essere considerati dalla controllata integrativi ma non sostitutivi delle attività di competenza del vertice o delle attività di vigilanza che il Collegio Sindacale o l'Organismo di Vigilanza della Società controllata medesima devono svolgere in base a quanto previsto dalla legge e/o dal modello 231 della controllata.

L'Internal Audit, infine, riferisce al Presidente, all'Amministratore Delegato, al Collegio Sindacale e all'Organismo di Vigilanza di Rai SpA.

Commissione Stabile per il Codice Etico

La Commissione Stabile per il Codice Etico è l'organo di riferimento per l'attuazione e il controllo delle prescrizioni del Codice Etico del Gruppo Rai e riporta all'Amministratore Delegato di Rai SpA. E' composta dai Responsabili delle Direzioni:

- Internal Audit (con ruolo di coordinamento);
- Affari Legali e Societari;
- Risorse Umane e Organizzazione;
- Coordinamento Editoriale Palinsesti Televisivi.

La Commissione vigila sulla concreta osservanza del Codice da parte dei Destinatari e sull'efficacia a prevenire nel tempo comportamenti contrari ai principi sanciti nel Codice, proponendo eventuali modifiche di aggiornamento e/o revisione; valuta le segnalazioni ricevute in merito a presunte violazioni e riferisce all'Amministratore Delegato; informa l'OdV di Rai SpA sulle segnalazioni ricevute e sull'attività svolta.

Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione (RPC)

Il RPC, il cui nominativo è pubblicato con adeguata evidenza sul sito web istituzionale di Rai alla Sezione "Rai per la Trasparenza", è nominato con delibera del CdA e svolge le funzioni indicate dalla normativa di riferimento, informando, nei casi previsti dal presente documento, il Presidente, l'Amministratore Delegato, il Collegio Sindacale e l'Organismo di Vigilanza di Rai SpA.

Secondo quanto definito dalla normativa per lo svolgimento di tale attività, il RPC dispone di risorse umane, finanziarie e strumentali adeguate alle dimensioni di Rai SpA, nei limiti della disponibilità di bilancio.

Con riferimento alle attività di verifica in capo al RPC, lo stesso ha completo accesso a tutti gli atti dell'organizzazione, dati e informazioni, funzionali all'attività di controllo che comunque sono di pertinenza del Vertice gestionale e tutti i destinatari del presente PTPC devono assicurare la massima collaborazione e cooperazione.

In caso di inadempimento ai suoi compiti il RPC è soggetto ai procedimenti disciplinari applicabili al personale avente la sua qualifica.

La revoca del RPC deve essere espressamente e adeguatamente motivata e va comunicata ad ANAC la quale può formulare richiesta di riesame qualora rilevi che la revoca sia correlata alle attività svolte dal RPC.

Altri soggetti

Alle attività svolte dai succitati attori del Sistema di Controllo Interno oltre, ovviamente, all'Amministrazione controllante (MEF) e all'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), si aggiungono anche le attività di vigilanza svolte da una serie di Autorità/Organismi di controllo esterni all'organizzazione tra cui: i) Autorità per le garanzie nelle comunicazioni¹⁴; ii) Commissione parlamentare per l'indirizzo generale e la vigilanza dei servizi radiotelevisivi¹⁵; iii) Corte dei conti; iv) Ministero dello Sviluppo Economico¹⁶; v) Società di revisione.

3.2 Il Quadro regolamentare e dispositivo del SCIGR di Rai SpA

I principali riferimenti del quadro regolamentare e dispositivo aziendale in materia di SCIGR sono:

Statuto

Lo Statuto rappresenta il sistema delle regole relative all'organizzazione, al funzionamento e allo scioglimento della Società. In particolare, nello Statuto è definito il modello di amministrazione e controllo adottato dalla Società e sono dettate le linee fondamentali per la composizione e la divisione dei poteri degli organi sociali, nonché i rapporti tra questi. Più specificamente, lo Statuto, integrando le disposizioni di legge, fissa i criteri e le modalità

¹⁴Ai sensi, tra l'altro, dell'art. 19, della legge 3 maggio 2004, n. 112 e in conformità a quanto stabilito nella comunicazione della Commissione delle Comunità europee 2001/C 320/04, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale delle Comunità europee C 320 del 15 novembre 2001, è affidato all'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni il compito di verificare che il servizio pubblico generale radiotelevisivo venga effettivamente prestato in conformità alla legge n. 112 del 2004, del contratto nazionale di servizio e degli specifici contratti di servizio conclusi con le regioni e con le province autonome di Trento e di Bolzano, tenendo conto anche dei parametri di qualità del servizio e degli indici di soddisfazione degli utenti definiti nel contratto medesimo. Specifiche disposizioni in ordine ai compiti di vigilanza e controllo in capo all'Autorità sono inoltre contenute nella Convenzione e nel contratto di servizio vigenti.

¹⁵In base alla legge 14 aprile 1975, n. 103, alla Commissione spettano funzioni di indirizzo sulla Società concessionaria del servizio pubblico radiotelevisivo e di vigilanza sull'attuazione di tale indirizzo.

¹⁶In base all'art. 45 del TU il servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale è affidato per concessione a una società per azioni, che, nel rispetto dei principi di cui all'articolo 7, lo svolge sulla base di un contratto nazionale di servizio stipulato con il Ministero, previa delibera del Consiglio dei ministri, e di contratti di servizio regionali e, per le province autonome di Trento e di Bolzano, provinciali, con i quali sono individuati i diritti e gli obblighi della società concessionaria. Ai sensi della Convenzione (principalmente gli artt. 5 e 12) e del contratto di servizio (art. 28) vigenti, la vigilanza sugli obblighi derivanti a Rai dalla concessione, dalle disposizioni normative vigenti, dal contratto nazionale di servizio e dagli specifici contratti di servizio conclusi con le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, è affidata all'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni e al Ministero dello sviluppo economico, secondo le rispettive competenze. Rai è tenuta a consentire l'accesso alle proprie sedi e agli impianti di radiodiffusione al personale del Ministero dello sviluppo economico incaricato dei controlli e dei collaudi degli impianti. A mente della Convenzione e del contratto di servizio sono inoltre previsti obblighi di reportistica nei confronti delle Autorità di vigilanza (v. ad es. art. 27 del contratto) e specifiche competenze di verifica da parte delle richiamate Autorità su determinate prescrizioni.

per l'individuazione dei soggetti che al più alto livello concorrono, a vario titolo, alla gestione e al controllo d'impresa;

Contratto di Servizio

L'attività della concessionaria del Servizio Pubblico radiotelevisivo, per quanto riguarda la regolamentazione di settore, è disciplinata, oltre che dalla Legge, dal Contratto di Servizio, nel quadro della Convenzione fra il Ministero dello sviluppo economico e la RAI per la concessione per il servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale, approvata con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri su proposta del Ministro dello sviluppo economico di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze del 28 aprile 2017¹⁷. Il Contratto stabilisce un insieme di obiettivi, di indirizzi operativi, di parametri di qualità, di tipologie di programmi la cui realizzazione è affidata all'autonoma capacità editoriale della Società concessionaria nel rispetto dei principi e della normativa nazionale legislativa e regolamentare di riferimento. Il Contratto inoltre disciplina, nel quadro della convenzione, l'attività che la Società svolge ai fini dell'espletamento del servizio pubblico: in particolare, l'offerta radiofonica, televisiva e multimediale diffusa attraverso le diverse piattaforme in tutte le modalità, l'impiego della capacità trasmissiva necessaria, la realizzazione dei contenuti editoriali, l'erogazione dei servizi tecnologici per la produzione e la trasmissione del segnale in tecnica analogica e digitale, la predisposizione e gestione dei sistemi di controllo e di monitoraggio.

Codice Etico

Il Codice Etico Rai regola il complesso di diritti, doveri e responsabilità che la Società assume espressamente nei confronti degli stakeholder con i quali interagisce nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività¹⁸.

¹⁷ La concessione ha per oggetto il servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale da intendersi come servizio di interesse generale, consistente nell'attività di produzione e diffusione su tutte le piattaforme distributive di contenuti audiovisivi e multimediali diretti, anche attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie, a garantire un'informazione completa e imparziale, nonché a favorire l'istruzione, la crescita civile, la facoltà di giudizio e di critica, il progresso e la coesione sociale, promuovere la lingua italiana, la cultura, la creatività e l'educazione ambientale, salvaguardare l'identità nazionale e assicurare prestazioni di utilità sociale.

¹⁸ In particolare, il Codice Etico individua quali valori fondamentali:

- la diligenza, correttezza e buona fede, rispettivamente, nello svolgimento delle mansioni assegnate e nell'adempimento degli obblighi contrattuali a qualunque livello organizzativo;
- la trasparenza e correttezza nella gestione delle attività e nell'informazione, registrazione e verificabilità delle operazioni. Tutte le azioni, le operazioni, le negoziazioni e, in generale, i comportamenti posti in essere nello svolgimento dell'attività lavorativa, devono essere improntati alla massima correttezza gestionale, alla completezza e trasparenza delle informazioni e alla legittimità sotto l'aspetto formale e sostanziale;
- la correttezza in caso di conflitti d'interessi che si sostanzia nell'evitare situazioni, nello svolgimento delle attività, in cui i soggetti coinvolti in qualsivoglia operazione aziendale siano in conflitto d'interessi;
- l'onestà ovvero l'astenersi dal compimento di atti illegali, illeciti, non conformi al comune senso di rettitudine e al comune senso dell'onore e della dignità;
- l'osservanza delle leggi e quindi il rispettare tutte le vigenti normative primarie e secondarie, tra cui le disposizioni in materia di canone dovuto sul possesso di apparecchiature radiotelevisive, nonché le leggi e i regolamenti vigenti nei Paesi in cui Rai opera, le procedure aziendali e i regolamenti interni, il Codice Etico e le altre policy aziendali;

Tutti coloro che lavorano in e con Rai, senza distinzioni o eccezioni, sono impegnati ad osservare e a fare osservare tali principi nonché gli altri presenti nel Codice Etico della Società nell'ambito delle proprie funzioni e responsabilità;

Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione

Il PTPC come definito nel presente documento è parte integrante del SCIGR di Rai SpA;

Modello di organizzazione, gestione e controllo Rai ex D.Lgs. 231/2001

Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di Rai SpA ex D.Lgs n. 231/2001 contiene la descrizione delle modalità e responsabilità di approvazione, recepimento e aggiornamento del Modello stesso e prevede standard e misure di controllo in riferimento a tutte le fattispecie di reati incluse nel novero del d.lgs. 231/01, identificando specifiche aree e attività sensibili e prevedendo puntuali principi di comportamento e di attuazione dei processi decisionali in relazione alle fattispecie di reato presupposto.

Gli standard di controllo sono elaborati, oltre che sulla base dei principi e delle indicazioni contenute nelle Linee Guida di Confindustria, sulla base delle "best practices" internazionali.

Il Consiglio di Amministrazione delibera in merito agli aggiornamenti del Modello ed al suo adeguamento, su proposta dell'Amministratore Delegato.

L' Amministratore Delegato, allo scopo di istruire la proposta, si avvale di un apposito "Team 231" che cura, fra l'altro, l'individuazione dei requisiti per il corretto aggiornamento del Modello, anche in funzione della modifica e/o dell'integrazione delle attività sensibili e degli standard di controllo;

Sistema normativo, organizzativo e dei poteri di Rai SpA

Rai definisce attraverso ordini di servizio, comunicazioni organizzative, circolari e comunicazioni interne, procedure e disposizioni, la struttura organizzativa e il funzionamento delle proprie attività. I poteri del management sono regolati da un sistema di procure e deleghe che vengono attribuite in funzione delle responsabilità assegnate;

Modello di gestione delle Segnalazioni

Nell'ottica di un progressivo rafforzamento del SCIGR, stante la rilevanza che in tale ambito va sempre più assumendo il fenomeno delle segnalazioni, è stata approvata, con delibera

-
- la riservatezza di tutte le informazioni apprese nell'ambito delle attività svolte per Rai che non possono essere divulgate a terzi, né utilizzate per ottenere vantaggi personali, diretti e indiretti;
 - la lealtà nella concorrenza attraverso la tutela del valore della concorrenza, astenendosi da comportamenti ingannevoli, collusivi e di abuso di posizione dominante.

del CdA Rai SpA del 18 dicembre 2014, la "Procedura sulla gestione e trattamento delle segnalazioni (anche anonime)" predisposta dalla Direzione Internal Audit Rai con l'obiettivo di regolamentare il processo di gestione e il trattamento delle segnalazioni (anche anonime) su comportamenti (di qualsivoglia natura, anche meramente omissivi) riferibili a dipendenti, collaboratori o soggetti terzi, posti in essere in violazione dello Statuto, del Codice Etico, delle normative interne, dei modelli di *compliance* vigenti (quali ad esempio il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001 e il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione), di leggi o regolamenti, di provvedimenti dell'autorità, ovvero comunque idonei ad arrecare danno o pregiudizio, anche solo d'immagine, a Rai¹⁹. Con delibera del CdA del 16 luglio 2015 si è proceduto all'aggiornamento della policy sulle segnalazioni²⁰ con l'inserimento, fra i soggetti cui vanno trasmesse le segnalazioni, anche del RPC. Il CdA, in data 24 gennaio 2019, ha approvato la nuova versione della Procedura, che recepisce l'esperienza interna maturata nel processo di gestione delle segnalazioni, la *best practice* in materia e le novità legislative introdotte in tema di Whistleblowing con la Legge n. 179 del 30 novembre 2017 (introduzione di misure di protezione dei lavoratori dipendenti che segnalano reati o irregolarità); la stessa procedura è già in linea con la Direttiva UE 2019/1937 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2019 riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione.

Sistema Disciplinare

Tutto il personale Rai - di qualunque categoria e profilo professionale - è tenuto all'osservanza del codice disciplinare aziendale denominato Regolamento di disciplina, regolarmente affisso, come da previsioni di legge, in tutti gli insediamenti aziendali e pubblicato sulla intranet aziendale. E' previsto un adeguamento del suddetto Regolamento rispetto alle novità legislative succedutesi nel tempo e rispetto alle misure introdotte dal PTPC affinché tali misure siano sanzionate mediante il rinvio a quanto previsto dal Regolamento stesso.

¹⁹ Tale modello, in sintesi, definisce le modalità per:

- l'analisi delle segnalazioni ricevute volta a riscontrare l'eventuale sussistenza di elementi illustrati con un grado di dettaglio sufficiente a consentire, almeno astrattamente, di effettuare la verifica di fondatezza delle stesse;
 - l'attività di istruttoria finalizzata a verificare la ragionevole fondatezza dei fatti segnalati;
 - il monitoraggio delle conseguenti azioni correttive ed il reporting;
- ed inoltre assicura:
- la tracciabilità delle segnalazioni attraverso un protocollo ad hoc;
 - la riservatezza del segnalante e dei fatti segnalati fatti salvi gli obblighi di legge;
 - la tutela dei diritti della Società (Rai SpA o sua controllata) o delle persone accusate erroneamente e/o in mala fede.

²⁰In ottemperanza alle Linee Guida emanate dall'ANAC in materia di whistleblower è stata attivata un' apposita casella di posta elettronica: whistleblowing@rai.it. La modifica si è resa necessaria anche in considerazione dell'adeguamento alla normativa in materia di anticorruzione, dell'introduzione della figura del RPC nel Gruppo Rai e delle Linee Guida dell'ANAC in materia di whistleblower.

Linee di Indirizzo sulle attività di Internal Auditing

Il documento, approvato dal CdA Rai del 1 agosto 2013²¹, definisce le Linee di Indirizzo sulle attività di Internal Audit ed integra le Linee Guida sul Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR) di competenza del Consiglio di Amministrazione di Rai SpA anche in quanto Capogruppo, individuando compiti, responsabilità, perimetro delle attività, macro modalità operative e flussi informativi da e verso il Vertice e gli Organi di controllo/vigilanza;

Regolamento dell'attività di direzione e coordinamento esercitata da Rai nei confronti delle Società controllate

Tale regolamento definisce l'oggetto e le modalità di esercizio, da parte di Rai, dell'attività di direzione e coordinamento nei confronti delle Società controllate ("Attività di Direzione e Coordinamento")²².

In particolare, il regolamento, stabilisce che:

- per garantire una costante visione complessiva a livello di Gruppo delle politiche gestionali, le Controllate per i processi chiave in materia di pianificazione, budget/controllo, selezione/gestione/sviluppo delle risorse, approvvigionamento e di architettura giuridico-legale delle operazioni sono tenute a fare riferimento funzionale alle rispettive competenti strutture di Corporate;
- resta ferma la competenza di Rai ad approvare i piani strategici, industriali e finanziari anche pluriennali del Gruppo;
- in merito alle politiche di pianificazione, selezione, gestione e sviluppo del personale, le Controllate adotteranno procedure coerenti con quelle assunte dalla Capogruppo dirette al rispetto dei criteri di trasparenza e non discriminatorietà che devono caratterizzare i procedimenti di nomina e assunzione del personale. Per quanto attiene al reclutamento del personale e al conferimento di incarichi, le Controllate sono tenute al rispetto delle disposizioni aziendali della Capogruppo;
- le policy della Capogruppo sono applicabili alle Controllate, previo idoneo e puntuale recepimento per quanto compatibile.

²¹Le "Linee di indirizzo delle attività di Internal Auditing" sono state successivamente aggiornate con delibera del CdA Rai del 18 dicembre 2014.

²²La disciplina contenuta nel presente Regolamento non trova applicazione per Rai Way, alla quale si riferisce uno specifico Regolamento approvato con delibera del 4 settembre 2014 del Consiglio di Amministrazione di Rai che contempera l'esigenza di collegamento informativo e di interazione funzionale sottesa all'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento della Capogruppo con lo status di Società quotata e la necessità di assicurare in ogni momento l'autonomia gestionale di quest'ultima.

Capitolo 4 - Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) di Rai Spa

4.1 Il PTPC nell'ambito del SCIGR di Rai SpA

Il PTPC è elemento costitutivo del SCIGR di Rai e definisce un modello organizzativo funzionale all'integrazione delle misure di prevenzione alla corruzione nel più ampio contesto del SCIGR aziendale e dei più generali assetti organizzativi, amministrativi e di governo societario di Rai.

Le componenti del SCIGR sono tra loro coordinate e interdipendenti e il Sistema, nel suo complesso, coinvolge con diversi ruoli, secondo logiche di collaborazione e coordinamento, gli organi amministrativi, gli organismi di vigilanza, gli organi di controllo, il Management e tutto il personale interno ed esterno a RAI.

Come premesso, le attività di controllo interno sul SCIGR di Rai si articolano sui seguenti 3 livelli, caratterizzati da un diverso grado di coinvolgimento operativo nella gestione dei rischi:

- **I livello** (*Management e Referenti*)

è responsabile, per quanto di competenza, dell'identificazione, valutazione, gestione e monitoraggio dei rischi, nonché della definizione, attuazione e monitoraggio nel tempo dell'adeguatezza e operatività dei controlli posti a loro presidio;

In particolare, i Referenti Anticorruzione coadiuvano il RPC al fine di garantire l'osservanza del Piano svolgendo le seguenti attività:

- partecipano attivamente al Risk Assessment con il supporto metodologico del RPC anche attraverso osservazioni e suggerimenti trasmessi con la "Scheda Informativa Annuale";
- valorizzano le conoscenze del processo di competenza per la definizione dei controlli;
- valorizzano i rapporti gerarchico-funzionali soprattutto nelle fasi critiche del processo;
- prevedono controlli non «avulsi» dall'operatività di processo e cioè controlli innestati nelle attività operative.

- **II livello** (*Management con funzioni di monitoraggio e RPC – es. Pianificazione e Controllo, etc.*)

monitora l'effettiva gestione dei principali rischi da parte del Management, nonché l'adeguatezza e operatività dei controlli posti a loro presidio. Fornisce, inoltre, supporto al I livello nella definizione e implementazione di adeguati sistemi di gestione dei principali rischi e dei relativi controlli;

- **III livello** (*Internal Audit*)

fornisce *assurance* indipendente e obiettiva sull'adeguatezza ed effettiva operatività delle attività del I e II livello di controllo.

L'articolazione del I e II livello di controllo è coerente con dimensione, complessità, profilo di rischio specifico e il contesto regolamentare in cui la Società opera ed è declinata in funzione dei processi specifici presenti nella Società.

Le attività di competenza del Responsabile della Prevenzione della Corruzione (RPC) e della relativa articolazione organizzativa, si collocano nel II livello di controllo in quanto per natura e contenuti configurabili come attività di Risk Management, volta all'individuazione, valutazione, gestione e monitoraggio dei relativi rischi.

4.2 Lo Scopo del PTPC

L'attuazione del PTPC, in ottica di rafforzamento dei principi di legalità, correttezza e trasparenza nella gestione delle attività aziendali, è finalizzata alla prevenzione di comportamenti potenzialmente riconducibili alla fattispecie di corruzione, così come recentemente riqualificata dalla Legge Anticorruzione e dal PNA, quale "*maladministration*", intesa come assunzione di decisioni devianti dalla cura dell'interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari. Si ha riguardo, pertanto, ad atti e comportamenti che, anche se non consistenti in specifici reati, contrastano con la necessaria cura dell'interesse pubblico e pregiudicano l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità della Società e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse.

Il PTPC promuove il corretto funzionamento delle strutture aziendali e tutela la reputazione e la credibilità dell'azione di Rai. In tale contesto, il PTPC è finalizzato a:

- a) determinare una piena consapevolezza che il manifestarsi di fenomeni di corruzione, nell'accezione anzidetta, espone Rai a gravi rischi soprattutto sul piano dell'immagine (cd. danno reputazionale), di fiducia e credibilità nei confronti dei destinatari del servizio pubblico e può produrre delle conseguenze sul piano penale e/o disciplinare a carico del soggetto che commette la violazione;

- b) sensibilizzare tutti i soggetti destinatari a impegnarsi attivamente e costantemente nel rispetto delle procedure e regole interne, nell'attuare ogni utile intervento atto a prevenire e contenere il rischio di corruzione e adeguare e migliorare nel tempo i presidi di controllo aziendali posti a riduzione di detti rischi;
- c) assicurare la correttezza dei rapporti tra Rai e i soggetti che con la stessa intrattengono relazioni di qualsiasi genere, anche verificando e segnalando eventuali situazioni che potrebbero dar luogo al manifestarsi di conflitti d'interesse o a fenomeni corruttivi;
- d) coordinare le misure di prevenzione della corruzione con i controlli che devono essere attuati in base al sistema di controllo interno aziendale.

4.3 I Destinatari del PTPC

Destinatari del PTPC sono gli Amministratori, il Vertice, i componenti degli Organi di controllo/vigilanza, i dipendenti di Rai, i collaboratori, a qualsiasi titolo, anche occasionali e/o soltanto temporanei, i Revisori dei conti e, per le parti pertinenti, i titolari di contratti per lavori, servizi e forniture di Rai SpA.

Il PTPC è pubblicato sul sito web istituzionale di Rai SpA nella sezione "Rai per la Trasparenza" e nel portale intranet aziendale.

Della vigenza del presente Piano viene data notizia ai nuovi assunti, al momento del loro ingresso in Azienda, ai fini della presa d'atto e dell'accettazione del relativo contenuto.

Ogni contratto di assunzione, di collaborazione e di fornitura contiene apposita clausola che fa riferimento al PTPC di Rai SpA e alla sua osservanza.

4.4 Il Coordinamento documentale

In considerazione del principio di coordinamento documentale e della specificità dei diversi documenti previsti dalla legge, il presente PTPC, oltre a essere parte integrante del SCIGR aziendale, è coordinato con il bilancio della Società (al fine di garantire la sostenibilità finanziaria degli interventi previsti), con le misure per la trasparenza, in particolare con il Piano per la Trasparenza e la Comunicazione Aziendale di Rai SpA e con il piano per la formazione del personale.

4.5 Entrata in vigore, validità ed aggiornamenti

Il PTPC entra in vigore alla sua adozione da parte del CdA di Rai SpA. Ha una validità triennale e viene rivisto entro il 31 gennaio di ogni anno e, comunque, ogni volta che

significative variazioni organizzative dovessero determinarne la necessità, tenuto conto di quanto previsto dall'art. 1, comma 8, della Legge Anticorruzione.

Il PTPC è, quindi, aggiornato annualmente così come previsto dalla legge. Il RPC potrà proporre modifiche al PTPC qualora ritenga che delle circostanze esterne o interne alla Società possano ridurre l'idoneità del Piano a prevenire il rischio di corruzione o limitarne la sua efficace attuazione.

Gli adeguamenti formali, non attinenti ai principi o ad altri elementi sostanziali del PTPC, possono essere direttamente apportati dal RPC; di essi il RPC fornisce informativa al Presidente e all'Amministratore Delegato nell'ambito delle previste relazioni periodiche.

Capitolo 5 - Il processo di definizione e aggiornamento del PTPC

Il PTPC di Rai SpA fa riferimento ad un'accezione ampia e "atipica" di corruzione che si estende oltre il concetto strettamente penalistico, recependo la definizione contenuta nel PNA coincidente con la "*maladministration*", intesa come assunzione di decisioni (di assetto di interessi a conclusione di procedimenti, di determinazioni di fasi interne a singoli procedimenti, di gestione di risorse pubbliche) devianti dalla cura dell'interesse generale a causa del condizionamento improprio da parte di interessi particolari.

Pertanto, sono considerate situazioni rilevanti, non solo l'intera gamma dei delitti contro la Pubblica Amministrazione, indicati nel Libro II, Titolo II, Capo I, del codice penale (cui il presente documento effettua rinvio formale e recettizio) unitamente ad altri potenzialmente riconducibili in astratto all'attività di Rai SpA (come ad esempio la recente "Corruzione tra privati" ex art. 2635 c.c.), ma anche le situazioni in cui, a prescindere dalla rilevanza penale, venga in evidenza un malfunzionamento a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite o l'inquinamento dell'azione *ab externo*, tali da pregiudicare l'affidamento dei cittadini nell'imparzialità della Società e dei soggetti che svolgono attività di pubblico interesse.

L'elenco delle attività sensibili in cui è presente il rischio potenziale di verifica di un illecito al momento previste è soggetto ad evoluzione, anche in funzione della progressiva attuazione delle misure del PTPC, nonché delle risultanze delle attività di Risk Assessment.

5.1 Principi di riferimento del PTPC

Il complesso processo di definizione del PTPC, l'adozione delle misure di prevenzione ivi contenute e i correlati strumenti operativi si ispirano ai seguenti principi:

Modello Integrato

il PTPC e le altre componenti del SCIGR sono tra loro coordinate e interdipendenti e il Sistema, nel suo complesso, è a sua volta integrato nel generale assetto di *governance*, organizzativo e gestionale di RAI;

Direzione e coordinamento e autonomia societaria delle Controllate

Rai SpA nell'ambito della propria attività di direzione e coordinamento nei confronti delle Controllate, emana e diffonde le linee di indirizzo e il relativo modello attuativo contenuti nel presente documento, a cui le Controllate si attengono nell'istituzione e mantenimento

del relativo PTPC. Deve essere garantita l'autonomia societaria delle Controllate per quanto attiene l'istituzione e il mantenimento di un adeguato e funzionante PTPC, nel rispetto degli indirizzi di direzione e coordinamento di Rai SpA. Resta dunque in capo alle singole Controllate la responsabilità dell'adozione e dell'efficace attuazione e mantenimento dei rispettivi PTPC;

Coerenza con le best practices

il PTPC è definito in coerenza con le *best practices* nazionali e internazionali in materia di SCIGR. Rai al riguardo si conforma al CoSO Report che rappresenta il *framework* di riferimento, internazionalmente riconosciuto, per la comprensione, l'analisi e la valutazione integrata dell'efficacia del SCIGR;

Approccio per processi

il PTPC, in generale, è ispirato a una logica per processi, indipendentemente dalla collocazione delle relative attività nell'assetto organizzativo e societario di RAI;

Approccio basato sul rischio

il PTPC si basa sull'identificazione, valutazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi di corruzione ed è definito e attuato in funzione delle fattispecie e della rilevanza dei relativi rischi che indirizzano anche le priorità di intervento;

Prevenire attraverso la cultura del controllo

è fondamentale che tutte le persone di Rai si sentano coinvolte e contribuiscano direttamente allo sviluppo ed al rafforzamento della cultura etica e del controllo ed alla tutela del patrimonio materiale e immateriale aziendale;

Responsabilizzazione del Management

il Management, nell'ambito delle funzioni ricoperte e nel conseguimento dei correlati obiettivi, istituisce specifiche attività di controllo e processi di monitoraggio idonei ad assicurare nel tempo l'efficacia e l'efficienza dei presidi di prevenzione della corruzione. Resta fermo il principio generale secondo cui tutto il personale Rai deve tenere una condotta coerente con le regole e procedure aziendali;

Attendibilità dei controlli

la valutazione finale dell'adeguatezza del Piano presuppone l'attendibilità e l'adeguatezza nel tempo delle attività di controllo svolte da ciascun attore del SCIGR a ciascun livello di responsabilità, salvo l'ipotesi di espressa segnalazione di carenza nel disegno e/o nell'operatività. Su un campione di essi è periodicamente pianificata attività di monitoraggio indipendente attraverso gli interventi di Audit pianificati;

Importanza dei flussi informativi

i flussi informativi e cioè quell'acquisizione sistematica, da parte della Struttura di Supporto al RPC di documenti, dati e informazioni concordate e condivise con le Direzioni interessate, al fine di monitorare ciclicamente e analiticamente l'attività delle Direzioni operanti nelle cd "aree di rischio" individuate nel PNA e nel PTPC, sono fondamentali per consentire l'adempimento delle responsabilità in materia di PTPC e quindi per il perseguimento dei relativi obiettivi. A ogni destinatario del PTPC l'Azienda rende disponibili le informazioni necessarie ad adempiere alle proprie responsabilità;

Massimizzazione dell'efficacia ed efficienza

il PTPC è definito in ottica di massimizzazione dell'efficacia ed efficienza, anche mediante la riduzione di eventuali duplicazioni di attività e il coordinamento tra i principali ruoli previsti dal SCIGR e tra i diversi elementi che lo costituiscono. Garanzia dell'efficacia dei controlli è l'efficienza degli stessi poiché solo attraverso l'adozione di controlli selettivi, mirati al diretto presidio del rischio, non ridondanti o meramente formali, si crea nelle persone la partecipazione e la cultura necessarie per evitare di ridurre il sistema di controllo ad un vuoto adempimento burocratico;

Miglioramento continuo e pratica dell'eccellenza

Rai persegue il miglioramento continuo del PTPC in funzione dell'evoluzione del contesto di riferimento, nonché al fine di garantire un costante aggiornamento dello stesso rispetto alle *best practices*. Il PTPC ricerca l'integrazione sinergica nei processi aziendali e unitamente ad essi, con il contributo di tutte le funzioni interessate, deve essere oggetto di miglioramento continuo in funzione dell'evolversi dell'operatività aziendale, del quadro normativo e del contesto economico sociale. Il personale Rai partecipa attivamente al miglioramento continuo fornendo indicazioni, suggerimenti e feedback.

5.2 La metodologia di definizione e di aggiornamento del PTPC

Definizione

Il PTPC è la misura attraverso la quale Rai attua la propria strategia di prevenzione dei fenomeni corruttivi. Presupposto essenziale del Piano - e suo elemento costitutivo imprescindibile - è l'analisi del livello di esposizione al rischio di corruzione delle attività aziendali.

L'intero impianto della Legge n. 190/2012 e del Piano Nazionale Anticorruzione basano la loro efficacia attuativa sulla corretta adozione di misure preventive dei rischi e dunque si ispirano sostanzialmente ai modelli aziendalisti di *risk management*.

In considerazione di quanto sopra, il PTPC²³ è stato sviluppato in adesione alle migliori prassi operative in materia di *risk management*, sulla base di metodologie *risk based* e *process oriented*.

Ovviamente, in un'azienda ad ampia complessità organizzativa e di business e caratterizzata da una vasta presenza territoriale in Italia e all'estero, quale Rai SpA, la mappatura delle attività potenzialmente più esposte al rischio di corruzione richiede una complessa e strutturata attività di raccolta delle informazioni e un robusto impiego di risorse e tempo.

La metodologia individuata per il descritto processo di definizione del PTPC, cui il RPC ha dato impulso, e le correlate attività di analisi e verifica vedono il coinvolgimento ed il contributo diretto, oltre che del CdA e del Vertice aziendale, anche dei diversi attori coinvolti.

²³Il processo di definizione delle aree sensibili del primo PTPC 2015-2017 è stato condotto incentrando l'analisi degli eventi a rischio sulle 4 aree individuate dalla Legge n. 190/2012, nonché su ulteriori 4 aree risultate potenzialmente esposte al rischio di corruzione ad esito di una specifica ricognizione condotta sulle principali aree aziendali di Rai SpA. Con il PTPC 2016 - 2018 l'analisi delle Aree sensibili si è avvalsa del CRSA svolto nel 2015 dal quale sono emerse ulteriori Aree che rispecchiano specificità funzionali e di contesto del business di Rai SpA; gli esiti del processo di ricognizione delle aree e attività sensibili sono stati condivisi in maniera strutturata e nel rispetto del principio della tracciabilità coinvolgendo il top management della Società.

Ad esito delle descritte attività, le aree sensibili del presente PTPC sono riconducibili alle seguenti (cfr. capitolo 7): Produzione; Gestione Risorse Umane; Esecuzione e Monitoraggio Editoriale; Acquisti; Comunicazione e Promozione; Acquisti e gestione Diritti; Sviluppo Editoriale; Gestione immobili e servizi; Legale; Finanza e Tesoreria; Ideazione Editoriale; Amministrazione e Contabilità; Programmazione Editoriale; Internal Audit; Gestione Adempimenti societari; Relazioni Istituzionali; Fiscale; Abbonamenti.

Aggiornamento

Il PTPC è monitorato costantemente al fine di garantirne un adeguato aggiornamento nel tempo. L'aggiornamento del PTPC, tiene conto:

- a) dell'eventuale mutamento o integrazione della disciplina normativa in materia di prevenzione della Corruzione (es., aggiornamento PNA, Linee Guida, orientamenti, determinazioni, delibere e pareri ANAC, previsioni penali);
- b) dei cambiamenti normativi e regolamentari che modificano le finalità istituzionali, le attribuzioni, l'attività o l'organizzazione di Rai (es. Legge di Riforma Rai o altre modifiche organizzative rilevanti);
- c) delle richieste specifiche di Vertice, Organo amministrativo, Organi di controllo e vigilanza, management;
- d) dell'emersione di nuovi fattori di rischio che non sono stati considerati in fase di predisposizione del PTPC, delle modifiche intervenute nelle misure già predisposte per prevenire il rischio di Corruzione e dell'accertamento di significative violazioni delle prescrizioni in esso contenute;
- e) dell'evoluzione delle *best practices* di riferimento.

Il PTPC può inoltre subire adeguamenti alla luce degli esiti di: i) ricognizioni svolte sulle violazioni del PTPC; ii) analisi documentali svolte sui flussi informativi e attività di verifica e monitoraggi interni (Audit, Segnalazioni e Schede dei Referenti); iii) attività di Risk Assessment; iv) analisi sui casi giudiziari.

Sulla scorta di tali risultanze e delle esperienze operative maturate con l'esercizio del Piano, i presidi e le misure di rafforzamento della prevenzione potranno progressivamente arricchirsi di ulteriori protocolli di controllo sulle aree a rischio individuate dal PTPC e di iniziative di adeguamento dei protocolli esistenti, con l'obiettivo di contribuire ad una gestione sempre più virtuosa delle attività aziendali.

Tutti gli attori coinvolti nel processo di definizione promuovono e concorrono all'aggiornamento nel tempo del PTPC.

[Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco]

Capitolo 6 – Il modello di governo del PTPC

6.1 Gli Attori

Come precisato in precedenza, il PTPC è un componente del SCIGR aziendale. In quanto tale, tutti gli attori del SCIGR concorrono al processo di prevenzione della corruzione.

Ai fini del PTPC, unitamente alle prerogative illustrate nel Cap. 3, svolgono un ruolo prioritario:

Il Consiglio di Amministrazione

L'Organo di indirizzo amministrativo e di gestione societaria, ai fini del presente Piano, si identifica con il Consiglio di Amministrazione di Rai SpA.

Il CdA svolge i compiti prescritti dalla legge e, in particolare, quelli di seguito indicati:

- a) designa il RPC;
- b) approva e adotta il PTPC ed i relativi aggiornamenti, fornendone comunicazione agli organi competenti secondo quanto disposto dalla Legge e dal presente Piano;
- c) adotta gli atti di indirizzo di carattere generale direttamente o indirettamente finalizzati alla prevenzione della corruzione;
- d) supervisiona le attività del RPC con riferimento alle responsabilità ed agli obiettivi ad esso attribuiti mediante incontri ed informative periodiche.

L'Amministratore Delegato (AD)

Fermo restando le competenze e le attribuzioni previste dalla Legge per il RPC, l'Amministratore Delegato sovrintende alla funzionalità del PTPC adottato dal CdA di Rai SpA, dando esecuzione alle disposizioni e misure ivi contenute. In tale contesto, d'intesa con il RPC, istituisce e promuove nei processi aziendali e nell'assetto organizzativo e di governance, attività di coordinamento e ottimizzazione dell'attuazione del PTPC e attività di monitoraggio e verifiche idonee ad assicurare costantemente l'adeguatezza complessiva, l'efficacia e l'efficienza delle misure di prevenzione alla corruzione.

Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione (RPC)

Il RPC svolge, in particolare, i seguenti compiti:

- a) elabora la proposta di Piano che deve essere approvata e adottata dal Consiglio di Amministrazione e i relativi aggiornamenti;

- b) definisce procedure appropriate per formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione;
- c) vigila sull'attuazione del Piano.

In considerazione della natura dell'attività di Rai, rientra negli obblighi del RPC anche il dovere di segnalare al Presidente, all'Amministratore Delegato e ai Presidenti del Collegio Sindacale e dell'Organismo di Vigilanza di Rai SpA, qualsiasi fatto di cui abbia avuto compiuta conoscenza che possa integrare estremi di reato o violazione del presente Piano, per le valutazioni del caso e per le determinazioni da parte di questi riguardo alla sussistenza dei presupposti per la denuncia all'Autorità Giudiziaria competente, avvalendosi allo scopo delle strutture aziendali specialistiche per i correlati profili valutativi.

Struttura organizzativa di supporto del RPC "Prevenzione della corruzione e attività per la trasparenza"

Il CdA con delibera del 26 aprile 2017 ha stabilito di collocare - al fine di una maggiore autonomia, indipendenza, segregazione dei compiti ed efficacia delle attività - la funzione di Responsabile per la Prevenzione della Corruzione, unitamente alla struttura organizzativa di supporto, a riporto del Consiglio di Amministrazione²⁴.

La suddetta struttura organizzativa di supporto "Prevenzione della Corruzione e Attività per la Trasparenza", ha il compito di supportare il RPC nelle molteplici attività di cui è titolare.

Alla struttura è attribuita la funzione di coadiuvare il RPC negli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza curando ad esempio:

- la predisposizione dei documenti da sottoporre all'approvazione del CdA;
- le informative a Vertice, Organi di controllo e strutture Aziendali;
- il supporto per le interlocuzioni e informative con le Autorità;
- la pianificazione e organizzazione degli eventi formativi;
- il monitoraggio adempimenti e aggiornamenti della normativa di riferimento.

Con riferimento alla Trasparenza, nello specifico al Piano per la Trasparenza e la Comunicazione Aziendale di Rai SpA, è stato costituito un gruppo di lavoro permanente per il monitoraggio e l'aggiornamento dello stesso Piano di cui è parte la struttura in oggetto (cfr. par. 9.5).

²⁴ Con precedente Delibera del 31 marzo 2015, il CdA aveva istituito la summenzionata struttura operativa di supporto, all'interno della Direzione Internal Audit.

I dipendenti (Referenti, Dirigenti e non) e i collaboratori di Rai SpA

Tutti i dipendenti (Dirigenti e non) e, per le parti pertinenti e applicabili, i collaboratori di Rai SpA sono responsabili nell'ambito delle rispettive attività, compiti e responsabilità, del monitoraggio e della prevenzione di fenomeni corruttivi derivanti da un inefficace presidio delle proprie attività e/o da comportamenti elusivi e/o non in linea con le prescrizioni aziendali.

Quindi, al fine di adempiere pienamente al proprio mandato e rappresentare un efficace presidio di prevenzione della corruzione, l'attività del RPC deve essere costantemente e concretamente supportata e coordinata con quella di tutti i soggetti operanti nell'organizzazione aziendale.

Data l'evidente complessità ed articolazione del sistema Rai (organizzativa e territoriale), unitamente al RPC, al fine di assicurare l'efficace attuazione e monitoraggio del sistema di controllo a presidio delle tematiche di corruzione, sono parte fondamentale ed imprescindibile della governance e dell'attuazione del presente PTPC e, più in generale, del processo di prevenzione della corruzione in Rai SpA: i) i Referenti Anticorruzione e Trasparenza; ii) i Dirigenti e responsabili di unità organizzativa; iii) i soggetti dotati di procura o delega; iv) i dipendenti; v) i collaboratori.

A tali soggetti, con il presente Piano, è infatti attribuito il compito di piena e continua collaborazione nella prevenzione della corruzione e dell'illegalità in Rai SpA, che si esplica, tra l'altro, in:

- monitoraggio dei tempi di conclusione dei procedimenti (ad esempio le gare ad evidenza pubblica);
- obblighi di trasparenza;
- vigilanza sul rispetto del codice etico e del PTPC;
- astensione e comunicazioni di rito nei casi di conflitto d'interessi;
- pieno rispetto delle previsioni del presente PTPC e della legge 190/2012.

In tale contesto, assumono un ruolo imprescindibile i responsabili delle strutture organizzative di vertice (primi riporti del Presidente, dell'Amministratore Delegato, dei Chief Officer e comunque tutti i responsabili di Direzione), i Responsabili delle Sedi Regionali e i Capi delle Redazioni Regionali della Testata Giornalistica Regionale, i Responsabili degli Uffici di Corrispondenza dall'estero e i Responsabili dei Centri di Produzione TV di Roma, Milano, Napoli e Torino, ai quali, in considerazione delle significative prerogative gestionali

e decisionali che assumono nell'ambito dei rispettivi processi, con il presente PTPC è attribuito il ruolo di "Referenti" per la prevenzione della corruzione.

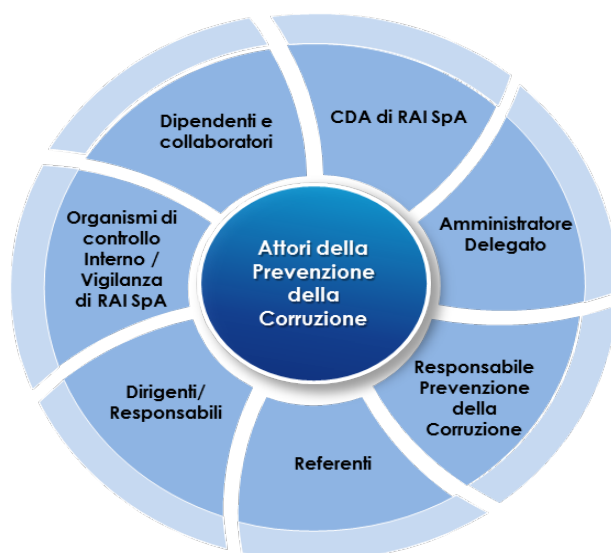
In particolare, i "Referenti", per le aree di rispettiva competenza, si coordinano con il RPC affinché questi abbia elementi e riscontri sull'attuazione del PTPC nell'ambito delle strutture e dei processi di riferimento, nonché sugli interventi di adeguamento ritenuti necessari ai fini dell'efficace azione preventiva. I compiti dei *Referenti*, in tema di attuazione del PTPC, sono nel dettaglio illustrati nel paragrafo che segue. Le responsabilità dei *Referenti* rimangono in capo agli stessi anche nel caso in cui essi si avvalgano del supporto operativo delle proprie strutture.

Il personale e i collaboratori a qualsiasi titolo di Rai SpA sono tenuti alla conoscenza del PTPC, nonché alla sua osservanza ed altresì a provvedere, per quanto di competenza, alla sua esecuzione ed al miglioramento continuo dello stesso.

Organismi di Controllo Interno/Vigilanza di Rai SpA

Gli Organi di Controllo/Vigilanza di Rai SpA, nell'ambito delle rispettive prerogative in materia di SCIGR, vigilano sull'efficacia del PTPC e sul suo funzionamento. Sono definiti specifici e reciproci flussi di coordinamento e di interscambio informativo tra gli Organi di Controllo/Vigilanza e il RPC.

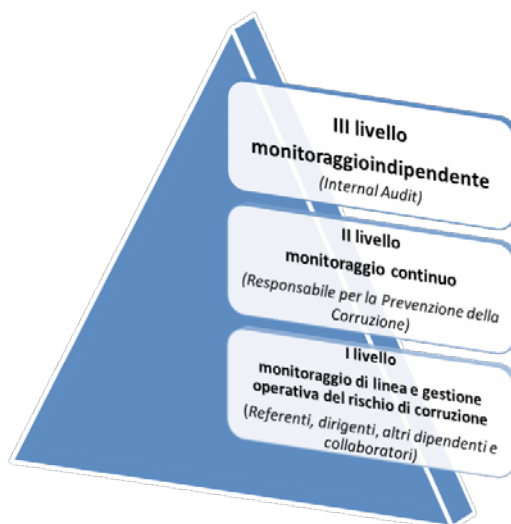
Riassumendo, i soggetti coinvolti nel processo di prevenzione della corruzione all'interno di Rai SpA sono:



Attori coinvolti nella prevenzione della corruzione

6.2 Il Modello di “Control Governance” del PTPC

Rai SpA ha definito un processo strutturato per il governo e il controllo del PTPC e delle misure ivi previste. In tale contesto, tutti gli attori del SCIGR agiscono in maniera coordinata e sinergica nell’ambito di un modello che, come precedentemente illustrato, prevede i seguenti 3 livelli di controllo:



Processo di prevenzione della corruzione nell’ambito dei 3 livelli di controllo

Nell’ambito del **I livello di controllo** i dipendenti e i collaboratori che svolgono attività operative nelle aree a rischio corruzione (cd. Risk Owner) sono responsabili dell’individuazione, valutazione, gestione operativa e del monitoraggio nel tempo dei rischi e dei relativi controlli (*monitoraggio di linea*).

Tali soggetti sono tenuti a comunicare al responsabile di livello gerarchicamente superiore eventuali variazioni dei rischi di competenza e promuovere il miglioramento continuo dei relativi presidi di controllo (in termini di disegno e operatività), favorendo, ove possibile, l’integrazione e la razionalizzazione dei controlli nelle rispettive attività operative, a parità di efficacia preventiva.

Il monitoraggio è svolto secondo una frequenza adeguata al livello di esposizione al rischio ed alle modalità con cui sono eseguiti i controlli. I relativi esiti sono comunicati al responsabile di livello gerarchicamente superiore, unitamente alle eventuali situazioni di rischio/punti di debolezza emersi, nonché alle possibili soluzioni correttive adottate/da adottare ai fini del rafforzamento dell’azione di prevenzione.

In tale contesto, i *Referenti*:

- coadiuvano il RPC nel monitoraggio del rispetto delle previsioni del PTPC da parte delle strutture e dei dirigenti facenti capo al loro processo/strutture di riferimento;
- informano tempestivamente il RPC, mediante i canali di comunicazione definiti, di eventuali anomalie riscontrate nel corso del loro monitoraggio, proponendo anche le soluzioni da adottare ai fini del corretto presidio dei rischi, monitorandone l'effettiva attuazione;
- facilitano i flussi informativi da/verso le strutture/Direzioni coinvolte nei processi di propria responsabilità;
- segnalano tempestivamente il manifestarsi di nuovi rischi riscontrati nell'ambito delle attività sovrintese;
- segnalano al RPC ogni esigenza di aggiornamento/modifica dei presidi di controllo in essere, per esempio in caso di intervenuti mutamenti nell'operare delle strutture di afferenza (cd cambiamenti organizzativi);
- operano in coordinamento con il RPC per esigenze formative e di sensibilizzazione interna alle strutture di riferimento.



Il **II livello di controllo** è rappresentato dalle attività svolte dal RPC e consiste in attività di coordinamento del processo di prevenzione della corruzione nel suo complesso, concorrendo - con il supporto dei "Referenti" - alla definizione delle metodologie di identificazione, valutazione, gestione e monitoraggio dei rischi, dei controlli dello stato di attuazione dei piani di intervento previsti, anche in funzione del diverso grado di esposizione al rischio (*risk based approach*)²⁵.

Il RPC, in coordinamento con gli altri attori del PTPC, è tenuto a:

- predisporre ed aggiornare una proposta di PTPC da sottoporre al CdA per l'adozione;
- definire adeguati protocolli formativi "anticorruzione" per il personale verificando l'effettiva attuazione degli stessi;
- individuare, in coordinamento con la Direzione Risorse Umane e Organizzazione, i profili professionali/qualifiche da inserire nei programmi di formazione;
- definire canali di comunicazione adeguati per la segnalazione di comportamenti sospetti e/o non in linea con il Codice Etico e con i controlli definiti dallo SCIGR;
- vigilare e monitorare, in raccordo con i *Referenti*, l'efficace attuazione del Piano, e la sua attuale idoneità, nonché proporre i necessari adeguamenti nei casi previsti;
- monitorare il recepimento ed il rispetto da parte dei *Referenti* dei protocolli e delle misure previste dal PTPC nell'ambito delle aree di competenza; allo scopo, il RPC si avvale anche delle Schede informative annuali dei Referenti;
- gestire le segnalazioni pervenute mediante i canali istituzionali e le modalità previste;
- definire canali di comunicazione al fine di garantire gli adempimenti in materia di trasparenza.

Il monitoraggio delle misure del PTPC è svolto dal RPC attraverso **4 linee di intervento**, di seguito illustrate al paragrafo 7.2.

Il **III livello di controllo** è assicurato - in coerenza con le *best practices* in materia di valutazione del SCIGR - dalle attività di monitoraggio indipendente (*separate evaluations*) svolto dalla Direzione Internal Audit. L'Internal Audit, attraverso interventi specifici verifica l'operatività e l'idoneità del SCIGR, del processo di prevenzione della corruzione o di sue parti sostanziali, analizzando anche l'operatività del I e II livello di controllo.

²⁵In coerenza con l'allegato 1 del PNA, la gestione del rischio si basa sui seguenti fattori: i) livello di esposizione al rischio di corruzione; ii) obbligatorietà della misura di prevenzione del rischio; iii) impatto organizzativo e finanziario connesso all'implementazione della misura.

Le verifiche possono essere incluse nel Piano annuale di Audit. Ambito e frequenza delle stesse sono definiti in funzione del relativo grado di esposizione al rischio (approccio "*risk based*").

Capitolo 7 – Il processo di attuazione del PTPC: identificazione, valutazione e gestione del rischio di corruzione

7.1 L'approccio metodologico

La gestione del rischio, parte integrante del Sistema di Controllo Interno, è l'insieme delle attività poste in essere per monitorare e trattare l'esposizione al rischio di corruzione di alcune condotte aziendali valutate sensibili²⁶. L'adozione del PTPC e la sua implementazione sono strumenti per attuare la gestione del rischio stabilendo adeguati principi e protocolli da rispettare.

A tal fine, costituiscono aspetto determinante ed essenziale le azioni di implementazione, tramite le quali il presente Piano verrà gradualmente aggiornato, integrato e specificato.

Perché sia efficace, la gestione del rischio è:

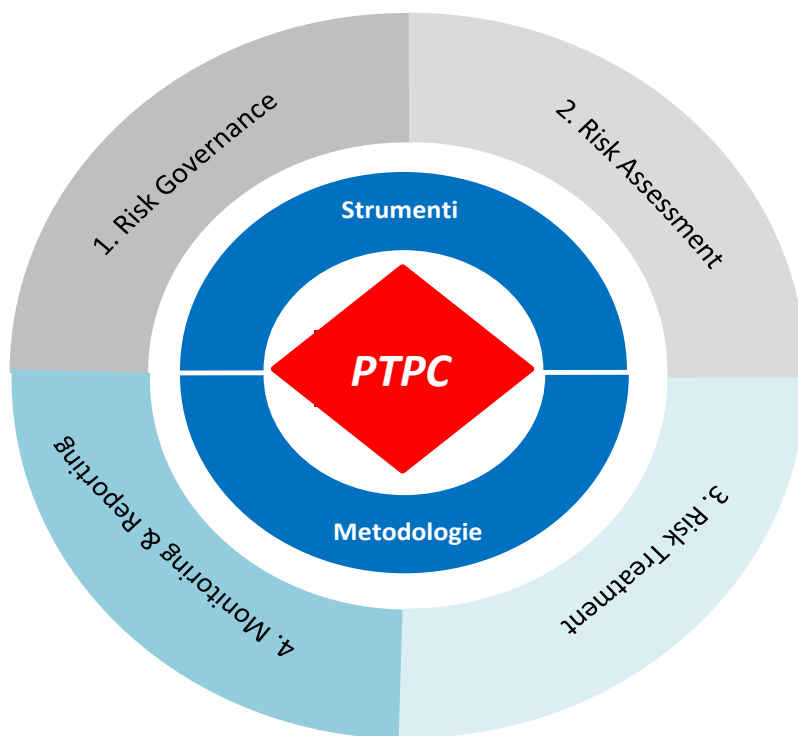
- a) parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione;
- b) svolta dal management nell'ambito del processo decisionale di competenza e funzionale ad intraprendere azioni consapevoli anche alla luce di possibili alternative e delle eventuali priorità nel trattamento;
- c) riferita ai rischi non evitabili tramite misure di prevenzione;

²⁶ UNI ISO 31000:2010, p. 8 elaborata dal comitato tecnico ISO/TMB "Risk Management". Ivi si precisa che "per far sì che la gestione del rischio sia efficace, un'organizzazione dovrebbe, a tutti i livelli, seguire i principi riportati nel seguito. a) La gestione del rischio crea e protegge il valore. Contribuisce in maniera dimostrabile al raggiungimento degli obiettivi ed al miglioramento della prestazione, per esempio in termini di salute e sicurezza delle persone, security, rispetto dei requisiti cogenti, consenso presso l'opinione pubblica, protezione dell'ambiente, qualità del prodotto, gestione dei progetti, efficienza nelle operazioni, *governance* e reputazione. b) La gestione del rischio è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione. Non è un'attività indipendente, separata dalle attività e dai processi principali dell'organizzazione. Fa parte delle responsabilità della direzione ed è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione, inclusi la pianificazione strategica e tutti i processi di gestione dei progetti e del cambiamento. c) La gestione del rischio è parte del processo decisionale. Aiuta i responsabili delle decisioni ad effettuare scelte consapevoli, determinare la scala di priorità delle azioni e distinguere tra linee di azione alternative. d) La gestione del rischio tratta esplicitamente l'incertezza. Tiene conto esplicitamente dell'incertezza, della natura di tale incertezza e di come può essere affrontata. e) La gestione del rischio è sistematica, strutturata e tempestiva. Un approccio sistematico, tempestivo e strutturato alla gestione del rischio contribuisce all'efficienza ed a risultati coerenti, confrontabili ed affidabili. f) La gestione del rischio si basa sulle migliori informazioni disponibili. Gli elementi in ingresso al processo per gestire il rischio si basano su fonti di informazione quali dati storici, esperienza, informazioni di ritorno dai portatori d'interesse, osservazioni, previsioni e parere di specialisti. Tuttavia, i responsabili delle decisioni dovrebbero informarsi, e tenerne conto, di qualsiasi limitazione dei dati o del modello utilizzati o della possibilità di divergenza di opinione tra gli specialisti. La gestione del rischio è "su misura". E' in linea con il contesto esterno ed interno e con il profilo di rischio dell'organizzazione. h) La gestione del rischio tiene conto dei fattori umani e culturali. Individua capacità, percezioni e aspettative delle persone esterne ed interne che possono facilitare o impedire il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. i) La gestione del rischio è trasparente e inclusiva. Il coinvolgimento appropriato e tempestivo dei portatori d'interesse e, in particolare, dei responsabili delle decisioni, a tutti i livelli dell'organizzazione, assicura che la gestione del rischio rimanga pertinente ed aggiornata. Il coinvolgimento, inoltre, permette che i portatori d'interesse siano opportunamente rappresentati e che i loro punti di vista siano presi in considerazione nel definire i criteri di rischio. La gestione del rischio è dinamica, iterativa e reattiva al cambiamento. La gestione del rischio è sensibile e risponde al cambiamento continuamente. Ogni qual volta accadono eventi esterni ed interni, cambiano il contesto e la conoscenza, si attuano il monitoraggio ed il riesame, emergono nuovi rischi, alcuni rischi si modificano ed altri scompaiono. k) La gestione del rischio favorisce il miglioramento continuo dell'organizzazione. Le organizzazioni dovrebbero sviluppare ed attuare strategie per migliorare la maturità della propria gestione del rischio insieme a tutti gli altri aspetti della propria organizzazione".

- d) sistematica, strutturata e tempestiva;
- e) basata sulle migliori informazioni disponibili;
- f) "su misura" di Rai SpA;
- g) orientata ai fattori umani e culturali, nell'ambito di un contesto complesso quale quello di Rai SpA;
- h) trasparente e inclusiva;
- i) dinamica, interattiva e reattiva al cambiamento;
- j) volta a favorire il miglioramento continuo dell'organizzazione.

Rai SpA, in coerenza con l'Allegato 1 del PNA 2013, prevede che la gestione del rischio si basi sui seguenti fattori: i) il livello di esposizione al rischio di corruzione; ii) l'obbligatorietà della misura di prevenzione del rischio; iii) l'impatto organizzativo e finanziario connesso all'implementazione della misura.

Il modello di gestione del rischio di corruzione in Rai SpA si articola nelle seguenti 4 fasi:



Framework metodologico processo prevenzione corruzione

1. Risk Governance (governo dei rischi)

In questa fase del processo si procede alla prima definizione delle regole per il Governo dei rischi di corruzione e della metodologia di analisi. Il RPC cura la definizione - con il supporto dei Referenti - delle metodologie di rilevazione e valutazione dei rischi e dei controlli e provvede alla loro modifica/integrazione ove ritenuto necessario;

2. Risk Control Self Assessment (mappatura e valutazione dei rischi)

L'attività di *Risk Control Self Assessment* è svolta al fine di disporre di una mappatura completa delle attività sensibili identificando e descrivendo quelle attività di processo nel cui ambito possono essere messi in atto comportamenti contrari a quanto previsto dalla L. n. 190/2012 (cd. "rischio corruttivo").

La valutazione del rischio è finalizzata ad analizzare l'entità dei rischi identificati e fornisce informazioni utili per stabilire se e con quali strategie/modalità è necessario attivare azioni di trattamento. La valutazione è stata svolta con la metodologia illustrata nel successivo paragrafo 7.3.

Il RPC cura il processo di *Risk Assessment* Anticorruzione sulle attività di Rai SpA, fornendo supporto metodologico ai *Referenti* nella fase di identificazione e valutazione dei rischi nell'ambito dei processi/aree aziendali di competenza.

I *Referenti* sono responsabili della corretta identificazione e valutazione dei rischi e relativi controlli di competenza.

In generale, la mappatura è aggiornata in funzione di evoluzioni del quadro normativo/regolamentare di riferimento e di rilevanti cambiamenti organizzativi.

A valle di tale attività, il RPC valuta i rischi in termini di prodotto tra probabilità di accadimento ed impatto ed avvia il processo di definizione della strategia di risposta al rischio, attivando i *Referenti* per i rispettivi processi di competenza.

3. Risk Treatment (strategia di risposta al rischio)

Ha lo scopo di agevolare, sulla base degli esiti della fase precedente, i processi decisionali riguardo ai quali i rischi richiedono un trattamento e le relative priorità di attuazione. In tale ambito è fondamentale la ponderazione del rischio, ossia raffrontare tra loro i rischi individuati al fine di decidere le priorità e l'urgenza di trattamento²⁷. Pertanto, in relazione alle valutazioni di rischio espresse dai *Referenti* nelle aree di rispettiva competenza, il RPC fornisce agli stessi supporto metodologico nell'identificazione delle correlate azioni di trattamento.

²⁷ Si veda sul punto UNI ISO 31000:2010 p. 18.

Gli interventi così definiti sono formalizzati all'interno di un documento di sintesi (piano di azione) predisposto dal RPC in cui sono aggregati i contributi di competenza dei Referenti interessati; il piano di azione contiene il dettaglio delle azioni da porre in essere, i tempi ed i soggetti responsabili della relativa attuazione. Tale documento è sottoposto al Presidente del CdA, ai Presidenti degli Organi di controllo/vigilanza di Rai SpA, nonché all'Amministratore Delegato ai fini della successiva attuazione ed efficace coinvolgimento delle strutture aziendali interessate.

Nell'ambito di tale fase rientra anche la definizione dei piani di formazione, la strutturazione dei necessari flussi informativi e la valutazione di eventuali interventi di rafforzamento e/o controllo da attivare sui processi di riferimento.

4. Monitoring & Reporting (monitoraggio e reporting)

Tale fase ha il duplice obiettivo di: i) monitorare nel tempo il livello dei rischi di corruzione; ii) attivare eventuali azioni correttive in caso di scostamenti rispetto agli interventi pianificati. In particolare, il RPC monitora il grado di implementazione da parte dei Referenti/management delle azioni di trattamento previste all'interno del piano di azione al fine di assicurare che queste siano adeguatamente implementate nei tempi previsti. Tale attività di monitoraggio è svolta sulla base di apposite informative periodiche dei *Referenti*. Qualora si rilevassero scostamenti significativi rispetto al piano e/o l'esigenza motivata da parte dei *Referenti* di prevedere azioni correttive alternative, il RPC supporta l'identificazione ed analisi delle cause che hanno generato tali scostamenti e la definizione delle eventuali azioni correttive alternative.

7.2 Le linee attuative nel PTPC 2020-2022

Come detto, la mappatura delle attività sensibili è aggiornata in funzione di evoluzioni del quadro normativo/regolamentare di riferimento e di rilevanti cambiamenti organizzativi.

In tale ambito è utile evidenziare che il 2016 è stato caratterizzato da numerose e significative revisioni del quadro normativo, per effetto soprattutto della legge di Riforma Rai n. 220/2015 che ha, tra l'altro, introdotto disposizioni specifiche con impatto su talune attività sensibili individuate nel corso del CRSA effettuato nel 2015 (presenti nella mappatura delle aree di rischio declinate nel paragrafo 7.3).

Considerando inoltre le continue modifiche organizzative, anche in coerenza con le evoluzioni tecnologiche e del mercato di riferimento, a fine 2018 è stato avviato il Progetto

di Risk Assessment Integrato per Rai SpA che si concluderà nel 2020²⁸ ed ha l'obiettivo di identificare, valutare e gestire i rischi aziendali operativi, quelli legati al rispetto del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01 e quelli legati alla L.190/2012, rafforzando ulteriormente la cultura della gestione del rischio, attraverso una maggiore consapevolezza del management e dei dipendenti.

Mediante tale iniziativa Rai contribuisce ulteriormente al progressivo rafforzamento strutturale del sistema di controllo interno e delle misure di prevenzione dei rischi di corruzione.

Fermo restando la metodologia implementata per il citato progetto di Risk Assessment, di seguito sono descritte le principali fasi operative (identificazione, valutazione e analisi ed infine gestione del rischio) ed i correlati *deliverable* di fase relativamente al CRSA effettuato nel 2015 e al quale si riferiscono le attività sensibili illustrate nel presente PTPC.

Fase 1: identificazione del rischio corruzione

L'attività di *Control Risk Self Assessment* (CRSA) sui processi aziendali di Rai SpA ha l'obiettivo di pervenire ad una mappatura completa delle attività sensibili e della relativa valutazione del rischio corruzione, che tenga conto di tutte le aree di attività di Rai SpA e non solo di quelle definite "generali" dal PNA.

Il CRSA è effettuato sulla base delle *best practices* in materia di *risk management* e delle indicazioni e dei criteri stabiliti dal PNA (tabella di valutazione del rischio di cui all'allegato 5 del PNA) e considera come punto di partenza la mappatura dei processi aziendali.

In particolare, la metodologia utilizzata si pone l'obiettivo di valutare le peculiarità proprie di Rai ai fini dell'analisi del rischio corruzione e pertanto integra quanto previsto dal PNA con talune tipicità previste in materia, applicando anche elementi ulteriori rispetto a quelli indicati.

L'individuazione delle attività a potenziale rischio corruttivo è effettuata mediante interviste strutturate sul campo ai singoli *Referenti* anticorruzione, durante le quali sono analizzate le fasi del processo di competenza e le possibili modalità di commissione delle fattispecie di reato rilevanti.

Deliverable di fase: elenco dei processi sensibili di Rai SpA con evidenza delle singole attività sensibili.

²⁸ Alla data di aggiornamento del presente PTPC (gennaio 2020), il Progetto ha completato la prima fase di ricognizione del patrimonio documentale ed informativo e ha sviluppato la metodologia da applicare, definendo gli strumenti metodologici ed operativi a supporto delle attività. Sono state inoltre avviate le interviste operative finalizzate ad individuare e valutare i rischi operativi e di compliance, tenendo conto degli sviluppi del Piano Industriale 2019-2021 e degli impatti legati alla sua implementazione attualmente in corso.

Fase 2: analisi e valutazione del rischio

Per ciascuna attività sensibile identificata sono analizzate le modalità operative e gestionali esistenti, nonché gli elementi di controllo in essere, con particolare riferimento all'ambiente di controllo. Inoltre, per la valutazione del rischio sono anche considerate:

- le cause (anche attraverso una comprensione approfondita degli eventi che generano il singolo rischio);
- i potenziali impatti (ossia le conseguenze o effetti che, al verificarsi del rischio, si verrebbero a determinare in un dato orizzonte temporale);
- la probabilità teorica che le conseguenze possano verificarsi.

Come detto, al fine di valorizzare le particolarità di Rai riferite al rischio corruzione e di analizzare puntualmente il sistema di controllo a presidio, la metodologia di valutazione del rischio adottata, in aggiunta alle indicazioni del PNA, prevede una doppia valutazione del rischio, sia a livello "inerente" (ossia il livello del rischio determinato non tenendo conto dell'esistenza e dell'effettiva operatività delle attuali misure di controllo specifiche finalizzate a ridurlo) sia a livello "residuo" (ossia il livello del rischio determinato tenendo conto, invece, delle misure di mitigazione già in essere).

Rischio "inerente"

E' calcolato utilizzando i cluster di probabilità (P) ed impatto (I) previsti dall'allegato 5 del PNA e di seguito illustrati, ad eccezione dell'elemento "controlli", valorizzato separatamente per la valutazione del rischio "residuo".

Pertanto, il valore di rischio è ottenuto combinando i valori dichiarati dai *Referenti* ($P \times I$) durante le interviste secondo la matrice probabilità-impatto predisposta nel citato allegato 5, ottenendo un valore ricompreso tra 0 (assenza di rischio) e 25 (rischio massimo).

INDICI DI VALUTAZIONE DELLA PROBABILITA'

Gli indici di probabilità vanno indicati sulla base della valutazione del gruppo di lavoro.

DISCREZIONALITA'	1 <i>(improbabile)</i>	2 <i>(poco probabile)</i>	3 <i>(probabile)</i>	4 <i>(molto probabile)</i>	5 <i>(altamente probabile)</i>
Il processo è discrezionale?	No, è del tutto vincolato	E' parzialmente vincolato dalla legge e da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari)	E' parzialmente vincolato solo dalla legge	E' parzialmente vincolato solo da atti amministrativi (regolamenti, direttive, circolari)	E' altamente discrezionale
RILEVANZA ESTERNA					
Il processo produce effetti diretti all'esterno dell'ente di riferimento?	NON APPLICABILE	No, ha come destinatario finale un ufficio interno	NON APPLICABILE	NON APPLICABILE	Sì, il risultato del processo è rivolto direttamente ad utenti esterni alla Società di riferimento
COMPLESSITA' DEL PROCESSO					
Si tratta di un processo complesso che comporta il coinvolgimento di più enti (esclusi i controlli) in fasi successive per il conseguimento del risultato?	No, il processo coinvolge un solo ente	NON APPLICABILE	Sì, il processo coinvolge più di 3 enti	NON APPLICABILE	Sì, il processo coinvolge più di 5 enti
VALORE ECONOMICO					
Qual è l'impatto economico del processo?	Ha rilevanza esclusivamente interna	NON APPLICABILE	Comporta l'attribuzione di vantaggi a soggetti esterni, ma di non particolare rilievo economico (es.: concessione di borsa di studio per studenti)	NON APPLICABILE	Comporta l'attribuzione di considerevoli vantaggi a soggetti esterni (es.: affidamento di appalto)
FRAZIONABILITA' DEL PROCESSO					
Il risultato finale del processo può essere raggiunto anche effettuando una pluralità di operazioni di entità economica ridotta che, considerate complessivamente, alla fine assicurano lo stesso risultato (es.: pluralità di affidamenti ridotti)?	No	NON APPLICABILE	NON APPLICABILE	NON APPLICABILE	Sì

INDICI DI VALUTAZIONE DELL' IMPATTO

Gli indici di impatto vanno stimati sulla base di dati oggettivi, ossia di quanto risulta alla Società.

	0 <i>(nessun impatto)</i>	1 <i>(marginale)</i>	2 <i>(minore)</i>	3 <i>(saglia)</i>	4 <i>(serio)</i>	5 <i>(superiore)</i>
IMPATTO ORGANIZZATIVO						
Rispetto al totale del personale impiegato nel singolo servizio (unità organizzativa semplice) competente a svolgere il processo (o la fase di processo di competenza della Società) nell'ambito della singola Società, quale percentuale di personale è impiegata nel processo? (se il processo coinvolge l'attività di più servizi nell'ambito della stessa Società occorre riferire la percentuale al personale impiegato nei servizi coinvolti)	NON APPLICABILE	Fino a circa il 20%	Fino a circa il 40%	Fino a circa il 60%	Fino a circa il 80%	Fino a circa il 100%
IMPATTO ECONOMICO						
Nel corso degli ultimi 5 anni sono state pronunciate sentenze della Magistratura a carico di dipendenti (dirigenti e dipendenti) della Società di riferimento o sono state pronunciate sentenze di risarcimento del danno nei confronti della Società di riferimento per la medesima tipologia di evento o di tipologie analoghe?	No	NON APPLICABILE	NON APPLICABILE	NON APPLICABILE	NON APPLICABILE	Sì
IMPATTO REPUTAZIONALE						
Nel corso degli ultimi 5 anni sono stati pubblicati su giornali o riviste articoli aventi ad oggetto il medesimo evento o eventi analoghi?	No	Non ne abbiamo memoria	Sì, sulla stampa locale	Sì, sulla stampa nazionale	Sì, sulla stampa locale e nazionale	Sì, sulla stampa locale, nazionale e internazionale
IMPATTO ORGANIZZATIVO ECONOMICO E SULL'IMMAGINE						
A quale livello può collocarsi il rischio dell'evento (livello apicale, livello intermedio o livello basso) ovvero la posizione/il ruolo che l'eventuale soggetto riveste nell'organizzazione è elevata, media o bassa?	NON APPLICABILE	A livello di addetto	A livello di collaboratore o funzionario	A livello di dirigente di ufficio non generale ovvero di posizione apicale o di posizione organizzativa	A livello di dirigente di ufficio generale	A livello di capo dipartimento/segretario generale
VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL RISCHIO INERENTE						
=						
Valore frequenza x valore impatto						

Rischio "residuo"

- sono definiti standard di controllo (modello a tendere "to be") in ottica di prevenzione delle ipotesi previste dalla normativa anticorruzione, distinguendo tra quelli "generali" (ovvero applicabili a tutte le attività sensibili) e quelli "specifici" (ossia applicabili a determinate attività);
- alla luce degli standard definiti, è analizzato il sistema di controllo posto a presidio delle attività analizzate e raffrontato con il modello "to be" (*gap analysis*), individuando eventuali aree di miglioramento.

Fermo restando le eventuali esigenze di adeguamento metodologico già richiamate che potranno essere apportate, ai fini della valorizzazione del rischio residuo, ispirandosi al criterio della prudenza, volto anche ad evitare una sottostima del rischio di corruzione, è seguito il seguente approccio: si definisce in particolare, che il sistema di controllo interno può abbattere il rischio “inerente” nella misura massima del 50%. Più in dettaglio, ciascuno dei 4 “principi generali” di controllo, se risulta rispettato, riduce il valore di rischio “inerente” nella misura del 10%, per un totale massimo del 40%. Inoltre, il valore di rischio “inerente” subisce un ulteriore decremento del 10% a condizione che tutti i principi di controllo “specifici” risultino rispettati. Qualora anche uno solo di questi non risulti rispettato, non si ha alcun ulteriore effetto decrementativo sul valore di rischio “inerente”.

Deliverable di fase: elenco delle attività sensibili “process based” con il relativo valore di rischio (risk register).

Fase 3: gestione del rischio e definizione azioni di trattamento

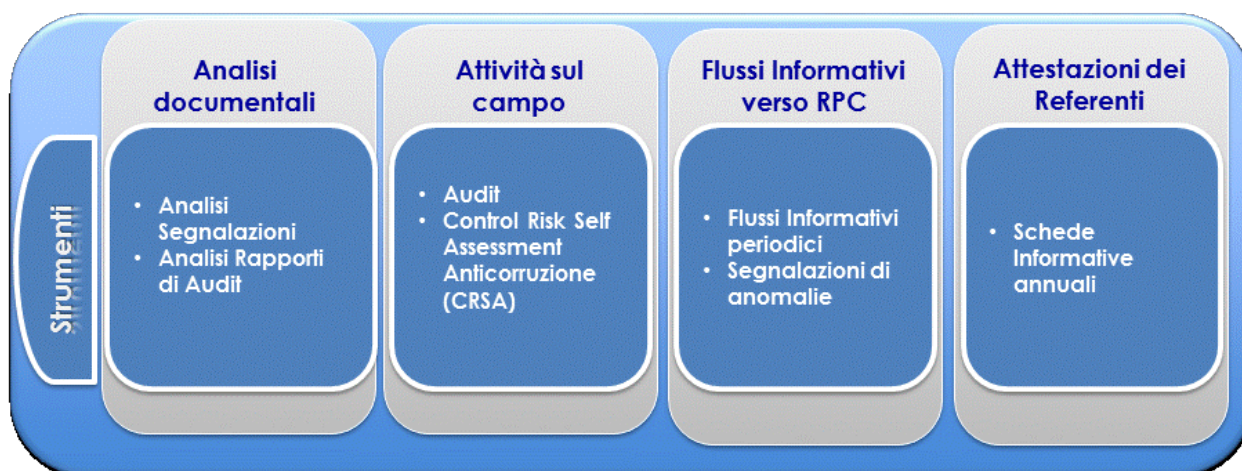
Ciascun *Referente*, per il processo di competenza, predispone con il supporto metodologico del RPC, un piano di azione contenente il dettaglio delle azioni di mitigazione da porre in essere, i tempi ed i responsabili della relativa attuazione.

Deliverable di fase: ponderazione dei rischi e definizione action plan.

Fase 4: monitoraggio delle azioni di trattamento e Reporting

Il monitoraggio è svolto sulla base di due distinte azioni di trattamento che agiscono rispettivamente: i) sul piano delle verifiche del rispetto/adequazione del PTPC; ii) sul monitoraggio dell’attuazione delle iniziative previste nel cronoprogramma.

Con riferimento, in particolare, alle verifiche del rispetto/adequazione del PTPC (punto sub. i) il RPC agisce, anche tramite il coinvolgimento operativo di altre strutture aziendali, attraverso le seguenti **4 linee di intervento** caratterizzate da un grado differenziato di incidenza sull’operatività delle attività aziendali:



Nello specifico, le *attività sul campo* (interventi di audit) e le *analisi documentali* consistono in:

- *Attività sul campo - Interventi di audit*: gli interventi di audit previsti a Piano sono strutturati in modo da prevedere la verifica del rispetto dei principi di controllo trasversali, dei protocolli e della mancata attivazione degli indicatori di anomalia del PTPC applicabili al processo di riferimento. Inoltre, l'individuazione degli interventi di audit previsti nel Piano annuale dell'Internal Audit è svolta anche sulla base di parametri anticorruzione; in tal modo, gli interventi di audit previsti a Piano avranno ad oggetto processi/attività potenzialmente esposte al rischio di corruzione su Rai SpA.
- *Analisi documentali delle segnalazioni e dei Rapporti di audit*: il contenuto delle segnalazioni e dei rapporti di audit è analizzato in ottica anticorruzione al fine di strutturare eventuali ulteriori presidi di prevenzione e di operare gli opportuni adeguamenti al PTPC.

Deliverable di fase: gli esiti delle verifiche sul campo sono riportati nei rapporti di audit (area focus L. n. 190/12) e nell'ambito della reportistica periodica del RPC verso il Vertice e gli Organi di controllo/vigilanza di Rai SpA.

7.3 Le principali Aree a Rischio di Rai SpA

Di seguito è indicato l'elenco delle Aree potenzialmente esposte a rischio di Corruzione emerse a seguito del CRSA svolto nel 2015 che come detto include, oltre alle Aree Generali specificamente individuate dal PNA, anche quelle che rispecchiano specificità funzionali e di contesto del business di Rai SpA.

Tali aree sono oggetto di monitoraggio periodico nell'ambito delle Schede Informative Annuali redatte dai singoli referenti Anticorruzione, ove è richiesto di confermare la mappatura complessiva nell'ambito dell'area di competenza e la correlata valutazione del rischio.

Sono rappresentate suddividendole tra generali e specifiche, elencandole in ordine decrescente di *scoring*, ossia dal processo potenzialmente più rischioso a quello meno esposto.

“Scoring” di rischio relativo alla singola area/processo

Tutte le attività sensibili emerse dal CRSA sono collegate alle aree/processo di riferimento. Al fine di individuare lo “scoring” di rischio da assegnare a ciascuna di queste, anche in ottica di una ulteriore contestualizzazione della probabilità di accadimento, è stato considerato un ulteriore fattore, ossia il numero di attività sensibili riconducibili a ciascuna area/processo. Ciò nel presupposto che quanto più sono numerosi gli eventi di rischio che impattano su ciascuna area/processo, maggiore è la probabilità teorica che in quell’area possa potenzialmente manifestarsi un evento rischioso. Tale valore è stato quindi utilizzato, come fattore di ponderazione, per la determinazione dello “scoring medio ponderato aggregato” della singola area/processo.

#	Area di rischio	Scoring medio ponderato aggregato
1	Area – Produzione (Rai)	7.5
1.1	Attività Propedeutiche di ricorso al mercato – Studi (Rai)	
1.2	Attività Propedeutiche al ricorso al mercato - Allestimento Studi (Rai)	
1.3	Attività Propedeutiche di ricorso al mercato - Riprese esterne (Rai)	
1.4	Attività Propedeutiche di ricorso al mercato - post produzione (Rai)	
1.5	Attività Propedeutiche di ricorso al mercato - riprese interne (Rai)	
1.6	Attività Propedeutiche di ricorso al mercato - pianificazione operativa (Riprese esterne pesanti e Collegamenti mobili) (Rai)	
1.7	Attività Propedeutiche di ricorso al mercato - Servizi Tecnici (Rai)	
1.8	Attività Propedeutiche di ricorso al mercato - noleggio Studioli (Rai)	
1.9	Pianificazione e attivazione degli investimenti di Produzione – Ingegneria (Rai)	
1.10	RSE/RSF - Acquisti di funzionamento inferiori ad euro 1,000 (Rai)	
1.11	Contratti di lavoro autonomo - claqueur/figuranti generici (Rai)	
1.12	Anticipi di produzione (Rai)	
2	Area – Gestione risorse umane (PNA)	7.4
2.1	Conferimento di incarichi di collaborazione (PNA) (1)	
2.2	Progressioni di carriera (PNA) (1)	
2.3	Assegnazione di premi ed incentivi (Rai)	
2.4	Reclutamento (PNA) (1)	
2.5	Gestione trasferte e rimborsi spese (Rai)	
2.6	Ricezione omaggi da terzi (Rai)	
2.7	Spese di rappresentanza (Rai)	
2.8	Gestione indennità e maggiorazioni (Rai)	
2.9	Gestione delle relazioni industriali (Rai)	
2.10	Attivazione e gestione del sistema disciplinare (Rai)	
2.11	Payroll (Rai)	
2.12	Visite ispettive in materia di salute e sicurezza sul lavoro (Rai)	
2.13	Contenzioso stragiudiziale (Rai)	
2.14	Analisi delle posizioni lavorative (Rai)	
2.15	Ottenimento di certificazioni: OHSAS 18001:2007 e UNI EN ISO 14001:2004 (Rai)	
2.16	Visite ispettive in materia di lavoro (Rai)	
2.17	Visite ispettive in materia previdenziale (Rai)	

Legenda:

(PNA): aree/sotto aree definite dal Piano Nazionale Anticorruzione;

(RAI): ulteriori aree/attività sensibili identificate in sede di CRSA condotto sulle attività aziendali di Rai SpA in ottica di valorizzare le specificità del contesto di business della Società

(1) : attività sensibili afferenti l'area generale del Piano Nazionale Anticorruzione "Incarichi e nomine"

#	Area di rischio	Scoring medio ponderato aggregato
3	Area - Esecuzione e Monitoraggio Editoriale (*) (Rai)	6.3
3.1	Gestione esecutiva del programma (Rai)	
3.2	Gestione dell'informazione e dei servizi giornalistici (Rai)	
3.3	Gestione del product placement (Rai)	
3.4	Gestione concorsi a premi/premi trasmissioni (Rai)	
3.5	Gestione esecutiva del programma (rubriche di approfondimento) (Rai)	
3.6	Selezione e gestione degli ospiti dei programmi (Rai)	
3.7	Selezione e gestione degli ospiti dei programmi (testate) (Rai)	
3.8	Gestione dello scambio titoli (Rai)	
4	Area - Acquisti (PNA)	5.8
4.1	Individuazione dello strumento/istituto per l'affidamento (PNA)	
4.2	Requisiti di qualificazione (PNA)	
4.3	Requisiti di aggiudicazione (PNA)	
4.4	Varianti in corso di esecuzione del contratto (PNA)	
4.5	Rilevazione Gestione dati riservati (Rai)	
4.6	Revoca del bando (PNA)	
4.7	Affidamenti diretti (PNA)	
4.8	Procedure negoziate (PNA)	
4.9	Utilizzo di rimedi di risoluzione delle controversie alternativi a quelli giurisdizionali durante la fase di esecuzione del contratto (PNA)	
4.10	Definizione dell'oggetto dell'affidamento (PNA)	
4.11	Valutazione delle offerte (PNA)	
4.12	Verifica dell'eventuale anomalia delle offerte □ (PNA)	
4.13	Redazione del cronoprogramma (PNA)	
4.14	Proroghe e rinnovi (Rai)	
4.15	Subappalto (PNA)	
5	Area - Comunicazione e promozione (Rai)	5.3
5.1	Concessione di omaggi verso Terzi (Rai)	
5.2	Gestione della comunicazione esterna (Rai)	
5.3	Liberalità (Rai)	
5.4	Contratti di sponsorizzazione e patrocini (Rai)	

Legenda:

((PNA): aree/sotto aree definite dal Piano Nazionale Anticorruzione;

(RAI): ulteriori aree/attività sensibili identificate in sede di CRSA condotto sulle attività aziendali di Rai SpA in ottica di valorizzare le specificità del contesto di business della Società

(*): relativamente all'area editoriale (Esecuzione, Monitoraggio, Ideazione e Sviluppo), la mappatura delle attività sensibili è stata effettuata considerando un campione di riferimento rappresentato dalle "reti generaliste" e dalla Testata Giornalistica Regionale

#	Area di rischio	Scoring medio ponderato aggregato
5.5	Viaggi e trasferite a terzi (ospitalità) (Rai)	
5.6	Organizzazione di eventi (Rai)	
5.7	Iniziative no profit (Rai)	
6	Area - Acquisti e gestione diritti (Rai)	5.3
6.1	Attivazione dell'acquisto e definizione della strategia negoziale (Rai)	
6.2	Negoziazione e contrattualizzazione dei contratti di acquisizione diritti (Rai)	
6.3	Definizione oggetto dell'acquisizione dei diritti (Rai)	
6.4	Variante in corso di esecuzione del contratto (Rai)	
6.5	Esecuzione del contratto (Collaudi) (Rai)	
6.6	Proroghe (Rai)	
6.7	Subappalto (Rai)	
6.8	Rendicontazione dell'utilizzo dei diritti d'autore (Rai)	
7	Area - Sviluppo Editoriale (Rai)	5.2
7.1	Impostazione del programma (Definizione delle caratteristiche dei programmi (Rai)	
8	Area - Gestione Immobili e Servizi (PNA)	4.9
8.1	Negoziazione e stipula di contratti di locazione passiva/comodato d'uso (Rai) (2)	
8.2	Dismissione del patrimonio immobiliare (Rai) (2)	
8.3	Acquisizione del Patrimonio Immobiliare (Rai) (2)	
8.4	Gestione del patrimonio e/o dei beni aziendali (parco autovetture e altri beni mobili non di produzione) (Rai) (2)	
8.5	Negoziazione e stipula di contratti di locazione attiva/comodato d'uso (Rai) (2)	
8.6	Dismissione dei beni aziendali (Rai) (2)	
8.7	Ottenimento/esecuzione di concessioni/autorizzazioni da Soggetti Pubblici (Rai)	
9	Area - Legale (PNA)	4.5
9.1	Gestione del Contenzioso giudiziale (del lavoro, civile, amministrativo, penale, tributario, speciale) e accordi transattivi (Rai) (3)	
9.2	Selezione, conferimento e gestione di consulenze, incarichi fiduciari, incarichi tecnici, etc. (Rai) (1)	
10	Area - Finanza e Tesoreria (PNA)	4.3
10.1	Selezione, conferimento e gestione di consulenze, incarichi fiduciari, incarichi tecnici, etc. (Rai) (1)	
10.2	Transazioni Finanziarie: Gestione pagamenti (Rai) (2)	
10.3	Acquisizione e/o gestione dei contributi e finanziamenti (Rai) (2)	

Legenda:

(PNA): aree/sotto aree definite dal Piano Nazionale Anticorruzione;

(RAI): ulteriori aree/attività sensibili identificate in sede di CRSA condotto sulle attività aziendali di Rai SpA in ottica di valorizzare le specificità del contesto di business della Società

(1) : attività sensibili afferenti l'area generale del Piano Nazionale Anticorruzione "Incarichi e nomine"

(2) : attività sensibili afferenti l'area generale del Piano Nazionale Anticorruzione "Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio"

(3) : attività sensibili afferenti l'area generale del Piano Nazionale Anticorruzione "Affari legali e contenzioso"

#	Area di rischio	Scoring medio ponderato aggregato
10.4	Garanzie attive e passive (Rai)	
10.5	Acquisizione e mantenimento del merito di credito (credit rating) (Rai)	
11	Area - Ideazione editoriale (Rai)	4.2
11.1	Selezione di prodotti editoriali ed eventuali accordi di business partnership (Rai)	
12	Area - Amministrazione e contabilità (PNA)	3.6
12.1	Gestione dei crediti: svalutazioni, stralci e concessione di piani di rientro (Rai)	
12.2	Selezione, conferimento e gestione di consulenze, incarichi fiduciari, incarichi tecnici, etc. (Rai) (1)	
12.3	Gestione della contabilità clienti e fornitori (fatturazione attiva e sblocco pagamenti) (Rai) (2)	
13	Area - Programmazione Editoriale (Rai)	3.2
13.1	Definizione e gestione dei palinsesti (Rai)	
13.2	Gestione dei palinsesti pubblicitari (schema di programmazione e relative modifiche) (Rai)	
14	Area - Internal Audit (Rai)	3
14.1	Esecuzione degli interventi di audit e definizione dei risultati dell'intervento (Rai)	
14.2	Gestione delle segnalazioni (Rai)	
14.3	Definizione del Piano di Audit (Rai)	
14.4	Monitoraggio delle azioni correttive (Rai)	
15	Area - Gestione adempimenti societari (Rai)	3
15.1	Selezione e designazione degli organi sociali o delle cariche societarie delle controllate/consociate (Rai)	
16	Area - Relazioni istituzionali (Rai)	2.9
16.1	Gestione rapporti con Organi di Controllo e di Vigilanza (Rai)	
16.2	Gestione rapporti con Enti, Autorità e Commissioni (Rai)	
17	Area - Fiscale (PNA)	2.4
17.1	Selezione, conferimento e gestione di consulenze, incarichi fiduciari, incarichi tecnici, etc. (Rai) (1)	
17.2	Visite ispettive in materia fiscale e connesse ad attività di polizia giudiziaria (Rai)	
17.3	Gestione dei rapporti con l'Amministrazione Finanziaria (Rai)	
18	Area - Abbonamenti (Rai)	1.5
18.1	Supporto nella gestione delle contestazioni e dei rimborsi abbonamenti (Rai)	
18.2	Gestione del database degli abbonamenti di proprietà dell'agenzia delle entrate (Rai)	

Legenda:

(PNA): aree/sotto aree definite dal Piano Nazionale Anticorruzione;

(RAI): ulteriori aree/attività sensibili identificate in sede di CRSA condotto sulle attività aziendali di Rai SpA in ottica di valorizzare le specificità del contesto di business della Società

(1): attività sensibili afferenti l'area generale del Piano Nazionale Anticorruzione "Incarichi e nomine"

(2): attività sensibili afferenti l'area generale del Piano Nazionale Anticorruzione "Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio"

#	Area di rischio	Scoring medio ponderato aggregato
18.3	Supporto nella gestione della riscossione coattiva abbonamenti (Rai)	
18.4	Gestione dei rapporti con l'Agenzia delle Entrate in occasione della ridefinizione delle "procedure generali di trattazione" in materia di canone radiotelevisivo (Rai)	

Legenda:

(RAI): ulteriori aree/attività sensibili identificate in sede di CRSA condotto sulle attività aziendali di Rai SpA in ottica di valorizzare le specificità del contesto di business della Società

Nota:

Si precisa che, in esito alle attività di CRSA, non sono emerse attività sensibili afferenti le Aree definite dal Piano Nazionale Anticorruzione "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario", "Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario" e "Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni".

Capitolo 8 - Il processo di attuazione del PTPC: le misure per la prevenzione del rischio di corruzione

8.1 L'ambito applicativo

L'implementazione di idonei presidi e misure di prevenzione si basa sulla corretta individuazione delle aree di rischio aziendali e delle correlate attività sensibili.

Anche la presente edizione del PTPC, in continuità con le precedenti, ha contemplato il graduale perfezionamento degli strumenti di intervento e supporto alla prevenzione del rischio. La rielaborazione di alcuni passaggi del Piano si è resa necessaria sia a seguito delle innovazioni normative intervenute successivamente alla pubblicazione del PTPC 2019-2021, sia per garantire una semplificazione e maggiore armonizzazione rispetto al contesto normativo interno dell'azienda, mantenendo inalterata la metodologia seguita nel previgente PTPC.

Pertanto, l'attuale PTPC 2020-2022, proseguendo nella logica dell'aggiornamento costante, si pone in continuità con quanto già fatto nel PTPC 2019-2021.

Il PTPC adotta i seguenti strumenti di intervento a supporto della prevenzione del rischio:

- **principi di controllo "trasversali" che si applicano a tutti i processi e aree aziendali;**
- **protocolli specifici per le "Aree Generali" previste dal PNA:** consistono nella formalizzazione di comportamenti finalizzati a standardizzare ed orientare lo svolgimento di alcune attività sensibili, soprattutto in chiave anticorruzione;
- **indicatori di anomalia:** con riferimento alle Aree di rischio Generali trattate nei precedenti paragrafi, sono stati identificati, in base alle esperienze/conoscenze interne ed esterne all'Azienda, degli indicatori di anomalia con riferimento ai rischi di corruzione individuati. Tali indicatori non rappresentano di per sé presidi di controllo ma piuttosto un "impulso" per il management a porre maggiore attenzione nelle attività di competenza qualora tali indicatori di anomalia si manifestino. Al ricorrere di tali indizi il management attiva, responsabilmente e con la necessaria diligenza, ogni utile iniziativa atta a verificare l'eventuale esistenza di attuali fenomeni corruttivi dando evidenza al "Referente" di riferimento e al RPC delle azioni intraprese o da intraprendere al fine di presidiare il rischio e monitorarne l'evoluzione. A valle dell'attività di *Risk Assessment* si procederà ad estendere tali indicatori alle altre aree a rischio. Inoltre tali indicatori di

anomalia vengono integrati/migliorati nel tempo in funzione delle esperienze maturate sul campo.

Nello stesso PTPC sono presenti i seguenti 4 ulteriori protocolli associati alle “Misure Generali previste dal PNA” e alle altre misure specifiche del servizio pubblico:

- Protocollo sul conflitto di interesse;
- Protocollo sulla rivelazione dati, informazioni e documenti aziendali riservati;
- Protocollo sulla tutela del segnalante (c.d. whistleblower);
- Protocollo sui rapporti con Autorità/Organi e sulle indicazioni provenienti da soggetti esterni in merito alla gestione dell'attività di Rai SpA.

Le misure introdotte nel presente PTPC, oltre ad essere complementari tra loro, integrano il quadro dispositivo interno vigente e prevalgono in caso di eventuale discordanza.

Nello specifico, il PTPC richiede l'adozione sistematica e trasversale in tutti i processi e le aree aziendali, dei seguenti principi di controllo trasversali:

- **la segregazione dei compiti e delle responsabilità:** la segregazione dei compiti (che talvolta richiede la separazione delle funzioni) tra gli attori coinvolti in ciascun processo aziendale sensibile può essere implementata anche tramite strumenti organizzativi. Tale principio prevede che nello svolgimento di qualsivoglia attività siano coinvolti in fase attuativa gestionale ed autorizzativa soggetti diversi, dotati delle adeguate competenze. Tale presidio è funzionale nel suo complesso a mitigare la discrezionalità gestionale nelle attività e nei singoli processi;
- **la tracciabilità dei processi e delle attività** previste, funzionale all'integrità delle fonti informative e alla puntuale applicazione dei presidi di controllo definiti. Tale principio prevede che nello svolgimento delle attività il management adotti tutte le cautele atte a garantire l'efficace ricostruibilità nel tempo degli aspetti sostanziali del percorso decisionale e di controllo che ha ispirato la successiva fase gestionale ed autorizzativa. Tale presidio è funzionale a garantire la trasparenza delle attività e la ricostruibilità della correttezza gestionale di ciascun processo;
- **il rispetto dei ruoli e responsabilità di processo** nell'ambito dello svolgimento dei singoli processi aziendali. Tale principio viene attuato tramite l'individuazione di strumenti organizzativi idonei, la chiara e formale identificazione e attribuzione sia delle responsabilità del personale, sia dei poteri autorizzativi interni e di rappresentanza verso l'esterno;

- **la previsione di regole di processo** attraverso le quali codificare le modalità operative e gestionali ritenute adeguate per lo svolgimento degli stessi e alle quali attenersi. Tale principio, attuato da Rai SpA anche tramite il modello dei processi aziendali definito in ottica creazione del valore (catena del valore), è funzionale alla normalizzazione dei comportamenti rispetto alle linee di indirizzo e gestionali stabilite dall'azienda;
- **conflitto di interesse**: i soggetti coinvolti nei processi di Rai SpA agiscono nei confronti delle controparti secondo rapporti improntati ai più alti livelli dell'etica di comportamento, così come disposto anche dal Codice Etico di Rai SpA. Pertanto tutti i soggetti di Rai SpA sono tenuti ad evitare qualsiasi situazione e attività in cui si può manifestare un conflitto di interessi, che possano tendenzialmente interferire (o appaiano avere la potenzialità di interferire), con la capacità del dipendente o collaboratore di agire in conformità ai suoi doveri e responsabilità che sintetizzano l'interesse primario da realizzare, nel pieno rispetto dei principi e dei contenuti del Codice Etico, del Modello 231, del PTPC e del PTCA. Tale principio è esplicitamente trattato fra "Le misure generali previste dal PNA e altre specifiche sul servizio pubblico" nel "Protocollo sul conflitto di interesse";
- **riservatezza**: fermi restando il rispetto del principio di trasparenza e gli adempimenti informativi imposti dalle disposizioni vigenti, è obbligo di tutti i dipendenti e di tutti i soggetti che hanno rapporti contrattuali con Rai SpA assicurare la riservatezza richiesta dalle circostanze per ciascuna notizia/informazione appresa in ragione della propria funzione.

Precipuo compito del piano formativo è quello di garantire un supporto idoneo alla responsabilizzazione di tutti gli attori rispetto alle misure di prevenzione contenute nei citati protocolli e principi di controllo.

Area

“Affidamento di lavori, servizi e forniture”

(Protocolli e Indicatori di anomalia)

8.2.1 Protocolli afferenti l'area di "Affidamento di lavori, servizi e forniture"

Le responsabilità, gli adempimenti e le modalità operative delle procedure di affidamento per lavori, servizi e forniture, sono disciplinati con apposite e specifiche disposizioni e procedure aziendali.

Dette disposizioni disciplinano anche i contratti del settore radiotelevisivo, conformemente a quanto stabilito nella Legge di Riforma Rai (l. 220/2015) e nel Codice Appalti (d.lgs. 50/2016). Nei contratti del settore radiotelevisivo²⁹ (tra cui le facilities relative agli eventi sportivi) si deroga alle regole e alle norme dei settori ordinari, fatti salvi i principi generali di economicità, efficacia, imparzialità, parità di trattamento, trasparenza, proporzionalità, pubblicità³⁰ e, ove applicabili in relazione allo specifico oggetto del contratto, tutela dell'ambiente ed efficienza energetica.

1. Protocollo sulla gestione del fabbisogno

Obiettivi: la determinazione dell'oggetto dell'affidamento deve rispondere alle effettive esigenze della società ed evitare che nelle procedure di affidamento vengano poste in essere attività finalizzate ad avvantaggiare alcuni dei partecipanti, nel rispetto dei principi generali di imparzialità, trasparenza, efficacia, efficienza e controllo interno.

Obbligo: nella determinazione dell'oggetto del contratto da affidare, le competenti funzioni sono obbligate ad adottare criteri il più possibile oggettivi, standardizzati, predeterminati e comunque legati alle effettive esigenze della Società, compatibilmente con l'autonomia editoriale espressamente riconosciuta alle Direzioni/Testate giornalistiche.

I fabbisogni delle singole Direzioni aziendali dovranno essere esplicitati dalle stesse tramite l'emissione di Richieste di Acquisto (nel seguito RdA), tranne nei casi previsti dalle disposizioni aziendali vigenti.

Le RdA devono essere coerenti con: i) i reali fabbisogni e con il livello di qualità richiesto; ii) i tempi previsti per il consumo o l'impegno delle prestazioni (forniture, servizi e lavori); iii) i principi di libera concorrenza, parità di trattamento, non discriminazione, trasparenza.

²⁹ Con "settore radiotelevisivo" si debbono intendere i contratti esclusi in tutto o in parte dal Codice Appalti.

³⁰ Nei limiti della tutela della riservatezza per ragioni legate alla concorrenza.

Nei casi di potenziale e significativa restrittività delle condizioni particolari attinenti a esigenze sociali o ambientali, è obbligo della Direzione competente all'acquisto rimettere alla struttura richiedente la richiamata documentazione tecnica evidenziando i motivi del rigetto e/o l'indicazione di condizioni particolari equivalenti, da un punto di vista funzionale e prestazionale, a quelle proposte. Nel caso in cui - da considerare eccezionale - sia necessario definire specifiche tecniche restrittive, la correlata richiesta di acquisto dovrà essere adeguatamente motivata dal livello organizzativo competente della struttura richiedente e da questi datata e sottoscritta.

Le direzioni richiedenti sono tenute ad evitare il frazionamento dei fabbisogni attraverso una pluralità di richieste di acquisto riferite ad operazioni negoziali oggettivamente unitarie in relazione all'oggetto e/o all'operatore economico.

Salvo i casi previsti dalla vigente normativa aziendale, è fatto espresso divieto a chiunque di fornire e/o divulgare documenti, dati e informazioni riferiti alle procedure di affidamento (e correlate attività) di lavori, servizi e forniture, suscettibili di procurare anche in via differita un indebito interesse e/o vantaggio diretto o indiretto anche a uno solo tra i partecipanti e/o ad altri soggetti.

Nell'ottica di evitare vantaggi diretti o indiretti anche a uno solo tra i partecipanti e/o ad altri soggetti, colui che predispose il capitolato tecnico o documento equivalente - nei casi in cui sia previsto dalla legge e dalle relative disposizioni aziendali - è preventivamente e formalmente incaricato da parte della posizione gerarchicamente più elevata della direzione/struttura a cui lo stesso fa capo. Della nomina è data informativa alla Direzione Competente all'Acquisto nella RdA. Eventuali eccezioni sono adeguatamente motivate in funzione di una preliminare analisi del rischio delle aree di riferimento.

Le modalità di applicazione dei suddetti obblighi, nell'ambito dell'affidamento dei contratti del settore radiotelevisivo, sono disciplinate nelle specifiche disposizioni e procedure aziendali.

Le direzioni/strutture aziendali richiedenti e quelle competenti all'acquisto assicurano un costante monitoraggio del rispetto del protocollo e segnalano all'AD e al RPC situazioni di potenziale anomalia, unitamente alle correlate iniziative assunte anche in ottica di miglioramento delle misure di prevenzione.

Sanzioni: *Al soggetto che violerà il protocollo, in assenza di idonea giustificazione, verrà irrogata una sanzione proporzionata: (i) alla gravità della violazione, (ii) alle conseguenze*

della violazione, (iii) al grado di colpa o intenzionalità dell'agente, (iv) alla posizione ricoperta. Alla stessa sanzione soggiace il soggetto che avrebbe dovuto procedere all'irrogazione della sanzione stessa e che se ne sia consapevolmente astenuto.

2. Protocollo sulla gestione della procedura di affidamento

Obiettivi: si intende assicurare il corretto svolgimento delle procedure di affidamento ossia che lo scopo a cui queste sono preordinate venga conseguito e i risultati di esse non favoriscano o agevolino la conclusione di accordi illeciti.

Obbligo: le procedure di affidamento devono rispettare i criteri e i principi di economicità, efficacia, imparzialità, parità di trattamento, trasparenza, proporzionalità, pubblicità³¹, tutela dell'ambiente ed efficienza energetica.

E' necessario garantire la trasparenza delle relazioni intercorse tra la stazione appaltante e l'operatore economico interessato alla procedura e prediligere canali formali e trasparenti, in luogo di vie comunicative ufficiose e non perfettamente monitorabili.

Nell'ambito dell'espletamento delle procedure di affidamento, deve essere attuata un'attività di monitoraggio dei fenomeni potenzialmente associati a comportamenti illeciti. Un parametro di riferimento (esemplificativo e non esaustivo) nell'ambito delle varie forme di selezione dei fornitori, è rappresentato dalla tipizzazione effettuata nella delibera AGCM del 18 settembre 2013, che le Direzioni Competenti all'Acquisto devono tenere in massima considerazione. E' obbligo delle stesse Direzioni - soprattutto con riferimento alle gare sopra soglia - comunicare all'AGCM i casi valutati come sintomatici di sospetti comportamenti anticoncorrenziali (boicottaggio della gara³²; offerte di comodo; subappalti o ATI sospetti; rotazione delle offerte e ripartizione del mercato; segnali di allarme nelle modalità di partecipazione alla gara), dandone informativa anche all'AD e al RPC.

Occorre eseguire e tracciare le verifiche finalizzate a comprovare la sussistenza dei requisiti di ordine generale e speciale in capo al soggetto aggiudicatario/subappaltatore, nel rispetto della norma di legge per i settori ordinari (ex art. 80 d.lgs. 50/2016) e nel rispetto delle specifiche disposizioni e procedure aziendali del settore radiotelevisivo.

³¹Nei limiti della tutela della riservatezza per ragioni legate alla concorrenza.

³²I principali sintomi del boicottaggio, finalizzato a prolungare il contratto con il fornitore abituale o di ripartire pro quota il lavoro o la fornitura tra tutte le imprese interessate, sono: 1) nessuna offerta presentata; 2) presentazione di un'unica offerta o di un numero di offerte comunque insufficiente per procedere all'assegnazione dell'appalto; 3) presentazione di offerte dello stesso importo, soprattutto quando le procedure di gara prevedono in queste circostanze l'annullamento della gara o la ripartizione dell'appalto pro quota.

Laddove sussistano i presupposti, anche alla luce della natura o dell'importo della commessa da affidare, l'Azienda valuterà di: i) stipulare protocolli di legalità e patti di integrità idonei a innalzare il livello di vigilanza di comportamenti illeciti; ii) inserire nella documentazione di gara e far sottoscrivere dall'impresa affidataria del contratto i protocolli di legalità e i patti di integrità predisposti; iii) inserire negli avvisi, bandi di gara o lettere di invito la previsione secondo la quale il mancato rispetto delle clausole contenute nei protocolli di legalità o patti di integrità (laddove stipulati) costituisce causa di esclusione dalla gara o di risoluzione del contratto. Le azioni di implementazione identificano le tipologie di fattispecie contrattuali che devono essere oggetto dei protocolli di legalità e le clausole maggiormente adeguate (ad esempio clausole risolutive espresse) da inserire negli stessi, alla luce delle indicazioni dell'ANAC e delle altre autorità pubbliche competenti.

La Direzione competente all'acquisto monitora nel tempo le esclusioni dei concorrenti dalle gare per assenza dei requisiti di ordine generale e speciale.

Le modalità di applicazione dei suddetti obblighi, anche nell'ambito dell'affidamento dei contratti del settore radiotelevisivo, sono disciplinate nelle specifiche disposizioni e procedure aziendali.

Le direzioni/strutture aziendali assicurano un costante monitoraggio del rispetto del protocollo e segnalano all'AD e al RPC situazioni di potenziale anomalia, unitamente alle correlate iniziative assunte anche in ottica di miglioramento delle misure di prevenzione.

Sanzioni: *Al soggetto che violerà il protocollo, in assenza di idonea giustificazione, verrà irrogata una sanzione proporzionata: (i) alla gravità della violazione, (ii) alle conseguenze della violazione, (iii) al grado di colpa o intenzionalità dell'agente, (iv) alla posizione ricoperta. Alla stessa sanzione soggiace il soggetto che avrebbe dovuto procedere all'irrogazione della sanzione stessa e che se ne sia consapevolmente astenuto.*

3. Protocollo sulla gestione contrattuale

Obiettivi: gestione dell'esecuzione del contratto finalizzata a prevenire la realizzazione di fatti illeciti anche attribuibili ad un mancato corretto monitoraggio da parte del gestore contrattuale del rispetto degli obblighi contrattuali da parte del fornitore.

Obbligo: inserimento in tutti i contratti di Rai SpA del nominativo del soggetto responsabile della gestione contrattuale.

Al responsabile della gestione contrattuale è assicurata la disponibilità della documentazione contrattuale necessaria per l'adempimento dei suoi obblighi di monitoraggio e verifica dell'effettiva corrispondenza tra la fornitura/prestazione resa e quanto previsto contrattualmente, ai fini del corretto esercizio delle sue responsabilità. L'attestazione di avvenuta esecuzione delle forniture/prestazioni nei termini contrattualmente previsti, è obbligazione del soggetto responsabile della gestione contrattuale ed è svolta in coordinamento con l'unità utilizzatrice della prestazione.

L'avvio dell'esecuzione delle prestazioni da parte del soggetto affidatario è subordinato al perfezionamento del contratto. Nei casi eccezionali, adeguatamente motivati da parte della struttura richiedente, compatibilmente con le previsioni di legge applicabili in materia, l'avvio delle prestazioni è subordinato alla comunicazione di una richiesta di esecuzione anticipata da parte della Direzione competente all'acquisto, sottoscritta dal livello organizzativo competente.

Qualora ricorrano i presupposti, il responsabile della gestione contrattuale, d'intesa con la Direzione competente all'acquisto, con le modalità e i limiti previsti dalla normativa vigente, attiva meccanismi collaborativi con l'ANAC, con adeguata informativa all'AD e al RPC, al ricorrere delle circostanze previste dall'art. 32, c. 1, del d. l. n. 90 del 2014, ovvero, in presenza di rilevate situazioni anomale e comunque sintomatiche di condotte o eventi illeciti attribuibili ad un'impresa aggiudicataria di un appalto.

I limiti legali alla stipula di varianti contrattuali non devono essere elusi e l'utilizzo di proroghe/rinnovi contrattuali deve essere conforme alle normative ed adeguatamente motivato e legato a circostanze oggettive tali da ritenere che la prestazione oggetto del contratto che si intende prorogare sia indispensabile, indifferibile e non suscettibile di interruzione nell'interesse dello svolgimento dell'attività aziendale.

L'affidatario è obbligato a rendere conoscibili le imprese, anche con riferimento all'amministrazione e alla proprietà, coinvolte in maniera diretta ed indiretta nella realizzazione dell'opera a titolo di subappaltatori nonché ogni eventuale variazione delle stesse,

successivamente intervenuta per qualsiasi motivo. E' vietato il subappalto totale e quello di "secondo livello".

Occorre inserire nei contratti di appalto e di coproduzione in appalto le prestazioni relative agli obblighi di tracciabilità dei flussi finanziari anche a carico dei subappaltatori e dei soggetti inclusi nella filiera relativa alla prestazione. E' vietato segnalare o suggerire agli appaltatori il nominativo di subappaltatori graditi a Rai SpA.

E' vietato stipulare transazioni novative con riferimento a pretese degli appaltatori selezionati tramite gara pubblica (tali sono gli accordi transattivi che, alterando sostanzialmente l'assetto negoziale definito con l'aggiudicazione, si pongano come fonte nuova del rapporto e si atteggiino come un diverso titolo dell'affidamento dell'appalto).

Nell'ambito dei contratti affidati tramite gara pubblica, per le finalità di cui sopra, la direzione competente all'acquisto, d'intesa con le direzioni richiedenti, deve comunicare all'AD e al RPC i motivi per i quali dovrebbe essere attivato un accordo bonario o una transazione e, in particolare, le circostanze che sconsigliano l'avvio di un procedimento giurisdizionale.

Le modalità di applicazione dei suddetti obblighi, anche nell'ambito dell'affidamento dei contratti del settore radiotelevisivo, sono disciplinate nelle specifiche disposizioni e procedure aziendali.

Le direzioni/strutture aziendali assicurano un costante monitoraggio del rispetto del protocollo e segnalano all'AD e al RPC situazioni di potenziale anomalia, unitamente alle correlate iniziative assunte anche in ottica di miglioramento delle misure di prevenzione.

Sanzioni: *Al soggetto che violerà il protocollo, in assenza di idonea giustificazione, verrà irrogata una sanzione proporzionata: (i) alla gravità della violazione, (ii) alle conseguenze della violazione, (iii) al grado di colpa o intenzionalità dell'agente, (iv) alla posizione ricoperta. Alla stessa sanzione soggiace il soggetto che avrebbe dovuto procedere all'irrogazione della sanzione stessa e che se ne sia consapevolmente astenuto.*

8.2.2 Indicatori di anomalia dell'Area "Affidamento, lavori, servizi e forniture"

Fermo restando quanto premesso al paragrafo 8.2.1, di seguito sono illustrati gli indicatori di anomalia associati a ciascuna fase dell'area "Affidamento di lavori, servizi e forniture":

A) Predisposizione capitolati

1. Ricorso frequente a prodotti/servizi infungibili e/o requisiti prestazionali/funzionali restrittivi;
2. Comportamenti dei fornitori non coerenti con lo stato di avanzamento della procedura di affidamento (es. diffusione di informazioni riservate);
3. Presenza di impugnazione di bandi di gara da parte di concorrenti esclusi per definizione di requisiti di esclusione illegittimi e discriminatori o più in generale di requisiti e/o specifiche tecniche anomale che possano avvantaggiare uno specifico concorrente.

B) Predisposizione della Richiesta di Acquisto (RdA)

1. Sistematiche emissioni di richieste di acquisto in condizione di urgenza o a ridosso dell'avvio delle prestazioni;
2. Sistematiche emissioni di richieste di acquisto in condizioni di urgenza a fronte di prestazioni significativamente differite nel tempo (non urgenti);
3. Ricorsi frequenti a singoli affidamenti della stessa natura ove questi siano oggettivamente pianificabili anche sulla base di dati storici.

C) Procedura di affidamento

1. Basso grado di turnover dei buyer, qualora agli stessi sia rimessa l'individuazione del fornitore, per classe merceologica;
2. Elevata percentuale di rinunce a formulare offerte e/o ricezione di meno di tre offerte a fronte di una gara di appalto;
3. Ribassi minimi o con scarti ravvicinati in sede di gara (cartello);
4. Eccessiva presenza di offerte escluse in un singolo procedimento;
5. Presenza di offerte economiche anomale (eccessivamente alte o eccessivamente basse rispetto alle altre offerte pervenute e/o al valore economico atteso in relazione alle specifiche di gara);

6. Elusione dei limiti legali alla stipula di varianti contrattuali mediante il perfezionamento di nuovi contratti affidati a trattativa diretta all'aggiudicatario e correlati all'appalto originario.

D) Gestione contrattuale - Collaudi

1. Presentazione/accettazione di fatture prive di adeguate indicazioni delle prestazioni rese;
2. Pagamenti effettuati a soggetti diversi/non corrispondenti all'anagrafica del fornitore e/o su piazza diversa da quella in cui la prestazione/servizio è stata resa o diversa dalla sede del fornitore stesso;
3. Utilizzo di strumenti di pagamento non tracciabili;
4. Assenza di contestazioni e mancata applicazione di penali ove attivabili;
5. Presenza di documenti privi di date e/o firma;
6. Presenza di documenti firmati solo da uno dei contraenti;
7. Frequente pagamento di penali (a fornitori o Azienda) a fronte di recesso unilaterale;
8. Assenza di documentazione probatoria delle prestazioni/forniture ricevute e mancata tracciabilità delle verifiche svolte;
9. Eccessivi e non adeguatamente motivati ritardi nel rilascio dei collaudi/benessere al pagamento.
10. Anticipo non previsto/motivato del collaudo della prestazione.

Area

“Acquisizione e progressione del personale”

(Protocolli e Indicatori di anomalia)

8.2.3 Protocolli afferenti l'area "Acquisizione e progressione del personale"

1. Protocollo sull'assunzione del personale

Obiettivi: evitare che l'attivazione, la gestione, la conclusione di procedure di reclutamento, selezione e valutazione del personale, anche interno, possano essere finalizzate ad accordi corruttivi e, più in generale, a fattispecie inquadrabili tra i reati contro la P.A. (in tali procedure sussiste il rischio concreto che l'assunzione di personale, in difetto dei necessari requisiti, costituisca la controprestazione di un accordo corruttivo).

Obbligo: il reclutamento del personale avviene esclusivamente per oggettive, motivate e tracciate esigenze della Società.

Il processo di reclutamento avviene nel rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità, imparzialità e riconoscimento del merito e attraverso l'utilizzo di strumenti che garantiscono efficacia, efficienza, documentabilità e tali da assicurare omogeneità e sistematicità.

In tale ambito ed in conformità con le procedure di seguito richiamate, sono indicate in modo dettagliato le responsabilità, le attività da svolgere e le evidenze documentali ritenute necessarie affinché le fasi di ricognizione interna ed esterna e il relativo esito siano tracciati e motivati.

Nelle procedure di reclutamento, anche al fine di ridurre il margine di discrezionalità dei soggetti coinvolti, i criteri di selezione e valutazione dei candidati devono essere: individuati preventivamente, adeguatamente documentati, specifici e oggettivi, legati alle effettive esigenze della Società, coerenti con le caratteristiche richieste per il ruolo da ricoprire.

Prima di avviare la fase di reclutamento finalizzata all'assunzione di personale esterno, deve effettuarsi una ricognizione preliminare della disponibilità di risorse interne adeguate in termini qualitativi e quantitativi a ricoprire la posizione ricercata. I parametri di valutazione dell'adeguatezza a ricoprire la posizione ricercata, fondati su criteri obiettivi e proporzionati, devono essere fissati prima dell'espletamento delle successive fasi.

La ricognizione preliminare finalizzata all'assunzione di personale esterno avverrà mediante job posting³³: il job posting deve concludersi con evidenza documentale delle ragioni della scelta della risorsa interna, ovvero delle ragioni di indisponibilità di risorse interne,

³³ Fatti salvi i casi di esclusione infra nel presente protocollo e fermi restando gli altri casi di ricognizioni di risorse interne mediante screening dei curricula e/o esame referenze e competenze e/o modalità disciplinate da specifiche disposizioni pubblicate nella sezione "Normativa" del portale intranet aziendale.

ovvero di disponibilità inferiore rispetto alle esigenze, ovvero di non adeguatezza delle candidature interne pervenute.

Qualora la fase di ricognizione di personale interno abbia avuto esito negativo, nei termini motivati e documentati di cui sopra, si potrà procedere alla ricerca di personale sul mercato esterno.

La fase di reclutamento finalizzata all'assunzione di personale esterno deve essere attuata garantendo: i) adozione di criteri di valutazione predeterminati ed obiettivi, così da consentire la verifica delle effettive competenze dei candidati; ii) pluralità di candidature tenuto conto del ruolo da ricoprire e della specializzazione professionale richiesta, assicurando il ragionevole bilanciamento tra massima partecipazione e selettività; iii) assenza di conflitti di interesse tra chi effettua la selezione o una sua fase e il candidato; iv) rispetto del principio di segregazione delle responsabilità operative tra la funzione che effettua la selezione e quella che predispone il contratto di assunzione; v) evidenza documentale dell'effettiva partecipazione delle strutture aziendali coinvolte in relazione ai profili di competenza.

La motivazione della scelta che conclude la selezione deve essere adeguata e documentata così da consentire di evidenziare la stretta correlazione tra esigenza manifestata e qualità professionali della risorsa individuata, soprattutto in presenza di un unico candidato.

Sono definiti adeguati format contrattuali ai quali le strutture utilizzatrici si attengono nella redazione dei contratti prevedendo, inoltre, apposita clausola di impegno a prendere conoscenza e a rispettare il Codice Etico, il MOGC 231 e il PTPC della Società.

Nelle procedure per il reclutamento devono essere inserite espressamente le condizioni ostative all'assunzione.

Le competenze dei candidati sono attestate in modo oggettivo e verificabile; all'atto dell'assunzione gli stessi dichiarano formalmente l'insussistenza di situazioni di conflitto di interessi e incompatibilità anche potenziali³⁴.

I fabbisogni strutturali e numericamente rilevanti (e.g. superiori a 5 unità), legati a dinamiche di sviluppo dell'Azienda ovvero al mantenimento dei livelli di servizio e che si riferiscono a profili professionali di livello non apicale, sono soddisfatti, ferma restando la preventiva ricognizione interna, eventualmente compiuta anche senza ricorso al job

³⁴ Cfr.: casi previsti ex D.Lgs 39/2013 e ex D.Lgs 165/2001.

posting, tramite selezioni esterne rese pubbliche e disciplinate dalla procedura aziendale dedicata, previa autorizzazione del massimo livello organizzativo aziendale. Stessa modalità si applica ai fabbisogni relativi a profili professionali specifici non presenti in altri comparti aziendali rispetto a quello nel quale è stata rilevata la carenza, né in altre società del Gruppo.

Sono identificati a priori ed esclusi dai criteri di reclutamento e selezione indicati:

- a) casi in deroga, adeguatamente motivati e successivamente autorizzati dal livello organizzativo competente, quali i titolari di posizioni connotate da rapporti di fiducia professionale al massimo livello di responsabilità in ambito editoriale e gestionale, come quelle a diretto riporto del Presidente, dell'Amministratore Delegato e dei Chief Officer;
- b) lavoratori per i quali le modalità di reclutamento e/o di assunzione sono contemplate e/o regolamentate da accordi sindacali in corso di validità nonché lavoratori che siano già stati impegnati nel gruppo entro la data di prima approvazione del documento "Criteri e modalità di reclutamento del personale e del conferimento degli incarichi di collaborazione";
- c) piani di assunzione di lavoratori iscritti alle liste di collocamento mirato ex legge n.68/99 e successive modifiche e integrazioni. In tal caso le assunzioni possono essere regolamentate da specifiche convenzioni. Le candidature pervengono alla Società spontaneamente, mediante registrazione nella Banca Dati Aziendale, nonché per il tramite degli uffici competenti di cui alla citata legge n.68/99 in caso di richiesta da parte della Società di preselezione ai sensi dell'art.7, comma 1, della medesima legge;
- d) casi eccezionali e/o di urgenza oggettiva, connessi all'espletamento della missione di Servizio Pubblico, di continuità del palinsesto e/o dell'informazione, determinati da cause non programmabili, adeguatamente motivati e successivamente autorizzati dal livello organizzativo competente.

Le disposizioni aziendali che disciplinano le responsabilità, gli adempimenti e le modalità operative delle procedure di reclutamento e selezione del personale, ivi incluse quelle relative ai casi di esclusione, sono improntate al rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità, imparzialità e riconoscimento del merito e sono applicate con sistematicità e omogeneità.

Le Direzioni responsabili di tali attività assicurano un costante monitoraggio del rispetto del protocollo e segnalano all'AD e al RPC situazioni di potenziale anomalia, unitamente alle correlate iniziative assunte anche in ottica di miglioramento delle misure preventive.

Sanzioni: *Al soggetto che violerà il protocollo, in assenza di idonea giustificazione, verrà irrogata una sanzione proporzionata: (i) alla gravità della violazione, (ii) alle conseguenze della violazione, (iii) al grado di colpa o intenzionalità dell'agente, (iv) alla posizione ricoperta. Alla stessa sanzione soggiace il soggetto che avrebbe dovuto procedere all'irrogazione della sanzione stessa e che se ne sia consapevolmente astenuto.*

2. Protocollo sulla progressione del personale

Obiettivi: Evitare che l'attivazione, la gestione e la conclusione di procedure di valutazione e progressione del personale possano essere finalizzate ad accordi corruttivi e, più in generale, a fattispecie inquadrabili nella *malagestio* aziendale.

Per progressione di carriera del personale si intende il processo di valorizzazione delle competenze acquisite, delle prestazioni rese e del ruolo ricoperto dal dipendente, attraverso un percorso di sviluppo chiaro e tracciato, in relazione alle mansioni svolte e ai risultati e obiettivi conseguiti.

Obbligo: adottare un sistema di valutazione e progressione del personale, nel rispetto dei principi di trasparenza, imparzialità e riconoscimento del merito, che valorizzi e premi il ruolo svolto nell'organizzazione della Società, le capacità professionali individuali e di team, in ottica selettiva.

Per l'individuazione dei potenziali destinatari dei provvedimenti gestionali, nel rispetto dei principi di segregazione e assenza di conflitto di interesse, è necessaria la formale e motivata proposta da parte della linea gerarchica della risorsa interessata, valutata dalla competente struttura della Direzione Risorse Umane e Organizzazione, o sue delegate, attraverso l'utilizzo di strumenti che garantiscano efficacia, efficienza, tracciabilità, documentabilità.

Le disposizioni aziendali che disciplinano le responsabilità, gli adempimenti e le modalità operative delle procedure di valutazione e progressione del personale sono improntate al rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità, imparzialità e riconoscimento del merito e sono applicate con sistematicità e omogeneità.

Le Direzioni responsabili di tali attività assicurano un costante monitoraggio del rispetto del protocollo e segnalano all'AD e al RPC situazioni di potenziale anomalia, unitamente alle correlate iniziative assunte anche in ottica di miglioramento delle misure preventive.

Sanzioni: *Al soggetto che violerà il protocollo, in assenza di idonea giustificazione, verrà irrogata una sanzione proporzionata: (i) alla gravità della violazione, (ii) alle conseguenze*

della violazione, (iii) al grado di colpa o intenzionalità dell'agente, (iv) alla posizione ricoperta. Alla stessa sanzione soggiace il soggetto che avrebbe dovuto procedere all'irrogazione della sanzione stessa e che se ne sia consapevolmente astenuto.

3. Protocollo sulla rotazione del personale

Obiettivi: il principio di rotazione di dirigenti e funzionari in settori particolarmente esposti al rischio di corruzione è finalizzato a scoraggiare il consolidarsi delle rischiose posizioni "di privilegio" nella gestione diretta di talune attività, evitando che gli stessi si occupino personalmente e per lungo tempo delle stesse e si relazionino sempre con gli stessi soggetti. Sarà comunque sempre necessario evitare che la rotazione pregiudichi le competenze professionali, la qualità e la continuità del servizio, nel rispetto delle disposizioni normative in materia giuslavoristica.

Obbligo: la Società individua le posizioni organizzative considerate significativamente esposte ai rischi di corruzione e predispone un piano di rotazione compatibile con la superiore esigenza di assicurare nel tempo il buon andamento della gestione e il mantenimento di un adeguato livello di servizio.

Le disposizioni aziendali che disciplinano le responsabilità, gli adempimenti e le modalità operative delle procedure per la rotazione del personale sono improntate al rispetto dei principi di trasparenza, imparzialità, proporzionalità e riconoscimento delle professionalità e sono applicate con sistematicità e omogeneità.

Le Direzioni responsabili di tali attività assicurano un costante monitoraggio del rispetto del protocollo e segnalano all'AD e al RPC situazioni di potenziale anomalia, unitamente alle correlate iniziative assunte anche in ottica di miglioramento delle misure preventive.

Sanzioni: Al soggetto che violerà il protocollo, in assenza di idonea giustificazione, verrà irrogata una sanzione proporzionata: (i) alla gravità della violazione, (ii) alle conseguenze della violazione, (iii) al grado di colpa o intenzionalità dell'agente, (iv) alla posizione ricoperta. Alla stessa sanzione soggiace il soggetto che avrebbe dovuto procedere all'irrogazione della sanzione stessa e che se ne sia consapevolmente astenuto.

4. Protocollo sull'inconferibilità, incompatibilità e altre cause ostative (es. pantouflage)

Obiettivi: evitare l'assunzione o il conferimento di incarichi a dipendenti e collaboratori, o il loro inserimento in commissioni di selezione e di aggiudicazione, qualora si siano resi

colpevoli di comportamenti impropri, come nel caso della condanna penale, o che si trovino in situazione di inconferibilità, incompatibilità, conflitto di interesse o si trovino in altre situazioni ostative in grado di compromettere la fiducia nell'imparzialità nell'azione, da parte dei destinatari.

Obbligo: nelle procedure di assunzione e di attribuzione degli incarichi di responsabilità anche dirigenziali sono espressamente individuate le cause di incompatibilità, inconferibilità (es. reati contro la P.A.) e altre cause ostative (es. Pantouflage³⁵, conflitto di interesse³⁶), nonché i controlli da svolgere per verificarne l'effettivo rispetto, individuando ruoli e responsabilità.

I soggetti interessati rendono formale dichiarazione di insussistenza di cause di incompatibilità, di inconferibilità e di altre eventuali cause ostative all'atto dell'assunzione o al conferimento dell'incarico o al loro inserimento in commissioni di selezione e di aggiudicazione, anche qualora avvenga nel corso del rapporto.

Le disposizioni aziendali che disciplinano le responsabilità, gli adempimenti e le modalità operative delle procedure sull'inconferibilità, incompatibilità e altre cause ostative (es. pantouflage) sono applicate con sistematicità e omogeneità.

Le Direzioni responsabili di tali attività assicurano un costante monitoraggio del rispetto del protocollo e segnalano all'AD e al RPC situazioni di potenziale anomalia, unitamente alle correlate iniziative assunte anche in ottica di miglioramento delle misure preventive.

Sanzioni: *Al soggetto che violerà il protocollo, in assenza di idonea giustificazione, verrà irrogata una sanzione proporzionata: (i) alla gravità della violazione, (ii) alle conseguenze della violazione, (iii) al grado di colpa o intenzionalità dell'agente, (iv) alla posizione ricoperta. Alla stessa sanzione soggiace il soggetto che avrebbe dovuto procedere all'irrogazione della sanzione stessa e che se ne sia consapevolmente astenuto.*

5. Protocollo sul conferimento degli incarichi di collaborazione

Obiettivi: evitare che il conferimento degli incarichi di collaborazione possa favorire la

³⁵Pantouflage: Al fine di assicurare il rispetto di quanto previsto all'art. 53, co. 16-ter, del d.lgs. n. 165 del 2001, ed evitare l'assunzione di dipendenti che negli ultimi tre anni di servizio abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto di pubbliche amministrazioni nei confronti della Società, occorre garantire che: a) nelle varie forme di selezione del personale sia inserita espressamente la condizione ostativa cd. "pantouflage"; b) i soggetti interessati rendano la dichiarazione di insussistenza della suddetta causa ostativa; c) sia svolta, secondo criteri autonomamente definiti, una specifica attività di vigilanza, eventualmente anche secondo modalità definite e su segnalazione di soggetti interni ed esterni. (Cfr.: Fonte: Determinazione ANAC n.8 del 17 giugno 2015)

³⁶Cfr.: Paragrafo 8.2.10.

conclusione di accordi illeciti di natura corruttiva. Si intende assicurare il corretto svolgimento delle procedure di conferimento degli incarichi di collaborazione a soggetti esterni alla Società, in modo che lo scopo a cui questi sono preordinati venga conseguito e i risultati non siano falsati.

Obbligo: il conferimento dell'incarico esterno avviene esclusivamente per oggettive, motivate e tracciate esigenze della Società.

Per incarichi di collaborazione si intendono le prestazioni svolte in esecuzione di contratti di lavoro autonomo, anche nelle tipologie del lavoro occasionale e delle collaborazioni coordinate e continuative.

Per quanto concerne la fattispecie degli incarichi professionali (quali a titolo esemplificativo e non esaustivo i patrocini e le consulenze legali e fiscali, l'assistenza medica e gli ingegneri, architetti e periti)³⁷ si fa riferimento ad appositi elenchi di professionisti stilati e gestiti, secondo criteri di specializzazione ed esperienza, a cura delle Direzioni interessate, nonché a specifiche procedure che tengano conto delle peculiarità del settore di riferimento o ad appositi protocolli infra nel presente piano.

Per gli incarichi di collaborazione la Direzione responsabile che propone il conferimento dell'incarico ha l'obbligo di effettuare una preliminare ricognizione delle professionalità già esistenti all'interno dell'Azienda, ove presenti, attraverso l'utilizzo degli strumenti di ricognizione interna. Nel caso in cui le suddette professionalità, ad esito di un processo ricognitivo tracciabile e motivato, risultassero assenti, ovvero non sufficienti numericamente, ovvero non adeguate al raggiungimento dell'obiettivo, sarà possibile il successivo avvio delle attività necessarie alla individuazione delle figure idonee sul mercato esterno.

In particolare la Direzione richiedente, nel proporre un nominativo per il conferimento dell'incarico, deve motivare adeguatamente in ordine ai criteri preventivamente individuati che sottendono la scelta, con riferimento alle competenze, professionalità ed esperienza del soggetto individuato in un dato ambito e/o materia.

Nella scelta dei nominativi le Direzioni richiedenti devono rispettare un criterio di rotazione, evitare di affidare al medesimo soggetto più incarichi connotati da connessione funzionale (c.d. tying) o oggettivamente unitari.

³⁷ E comunque tutti i soggetti esercenti professioni regolamentate o disciplinate dalle norme di cui agli articoli 2222 e seguenti del Codice Civile.

Gli incarichi di collaborazione non possono essere conferiti a fronte di esigenze stabili e permanenti dell'Azienda che possano essere soddisfatte con il ricorso a personale dipendente; gli stessi devono, altresì, essere definiti nella durata, oggetto e compenso, tenendo conto, oltretutto delle caratteristiche dell'incarico, anche dei valori di mercato, nonché degli standard aziendali per prestazioni analoghe.

Sono definiti adeguati format contrattuali ai quali le strutture utilizzatrici si attengono nella redazione dei contratti prevedendo, inoltre, apposita clausola di impegno a prendere conoscenza e a rispettare il Codice Etico, il MOGC 231 e il PTPC della Società.

Nelle procedure per il conferimento degli incarichi devono essere inserite espressamente le condizioni ostative al conferimento medesimo.

La fattispecie di rinnovo contrattuale è equiparata a quella del nuovo contratto.

Fatta in ogni caso salva l'esigenza di un'adeguata motivazione e successiva autorizzazione del livello organizzativo competente, casi di esclusione nelle modalità di conferimento, anche solo parziale, dai criteri indicati riguardano:

- i. i profili professionali di natura editoriale, autorale ed artistica funzionali alla realizzazione del servizio di media audiovisivo e radiofonico, ivi compresi quelli connotati da diritti di esclusiva e di unicità;
- ii. casi eccezionali e/o di urgenza oggettiva, connessi all'espletamento della missione di Servizio Pubblico, di continuità del palinsesto e/o dell'informazione, determinati da cause esterne non programmabili;
- iii. casi eccezionali connotati da stretto rapporto di fiducia e/o di riservatezza con il Vertice aziendale e da elevate competenze tecnico-specialistiche attinenti all'incarico da conferire, tali da consentire a Rai di mantenere o migliorare la propria immagine e/o il livello competitivo nel mercato di riferimento.

Le disposizioni aziendali che disciplinano le responsabilità, gli adempimenti e le modalità operative delle procedure per il conferimento di incarichi a collaboratori esterni, ivi incluse quelle relative ai casi di esclusione, sono improntate al rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità, proporzionalità e riconoscimento delle professionalità e sono applicate con sistematicità e omogeneità.

Le Direzioni responsabili di tali attività assicurano un costante monitoraggio del rispetto del protocollo e segnalano all'AD e al RPC situazioni di potenziale anomalia, unitamente alle correlate iniziative assunte anche in ottica di miglioramento delle misure preventive.

Sanzioni: *Al soggetto che violerà il protocollo, in assenza di idonea giustificazione, verrà irrogata una sanzione proporzionata: (i) alla gravità della violazione, (ii) alle conseguenze della violazione, (iii) al grado di colpa o intenzionalità dell'agente, (iv) alla posizione ricoperta. Alla stessa sanzione soggiace il soggetto che avrebbe dovuto procedere all'irrogazione della sanzione stessa e che se ne sia consapevolmente astenuto.*

8.2.4 Indicatori di anomalia dell'Area "Acquisizione e progressione del personale"

Di seguito sono illustrati gli indicatori di anomalia associati a ciascuna fase dell'area "Acquisizione e progressione del personale":

A) Reclutamento di personale

1. Selezione di personale apparentemente privo dei requisiti e/o delle competenze professionali richieste/necessarie;
2. Rifiuto e/o reticenza a dichiarare assenza di conflitti d'interesse e/o cause di inconferibilità, incompatibilità.

B) Progressioni di carriera, assegnazione di premi ed incentivi, indennità e maggiorazioni Payroll

1. Avanzamenti di carriera e/o assegnazione di premi ed incentivi in assenza di valutazione di performance formalizzate;
2. Assegnazione di premi al dipendente di importo superiore alla media della categoria di appartenenza e non opportunamente motivati;
3. Assegnazione di premi, incentivi o avanzamenti di carriera nei confronti di personale oggetto di procedimenti disciplinari gravi e/o coinvolto in procedimenti giudiziari in cui è interessata la Società;
4. Concessione di indennità non giustificate da ragioni di servizio;
5. Mancata formalizzazione di aumenti di stipendio e premi.

C) Conferimento di incarichi di collaborazione

1. Conferimento di incarichi a professionisti non qualificati e/o non in possesso delle necessarie esperienze nell'ambito dell'affidamento;
2. Frequenti conferimenti di incarichi di collaborazione in assenza di selezione competitiva;
3. Contratti frequenti e/o di durata considerevole con ex-dipendenti;

4. Conferimento di incarichi di collaborazione con oggetto della prestazione generica;
5. Riconoscimento di rimborsi spese non previsti a contratto;
6. Pagamenti insolitamente elevati o pagamenti che sembrano eccessivi e non ragionevoli in relazione alla prestazione;
7. Affidamenti di incarichi anche in caso di disponibilità di adeguate risorse interne.

D) Applicazione del sistema disciplinare

1. Mancata e/o non motivata applicazione del sistema disciplinare a fronte di violazioni accertate;
2. Mancato e non motivato accertamento delle segnalazioni di violazione ricevute.

E) Gestione trasferte e rimborsi spese

1. Rimborso spese di trasferta con documentazione giustificativa incompleta o assente.

F) Spese di rappresentanza

1. Rimborsi di spese di rappresentanza effettuate da soggetti non titolati a sostenerle;
2. Rimborsi di spese di rappresentanza aventi motivazioni generiche circa le finalità ed i destinatari;
3. Elevata concentrazione di spese di rappresentanza in una unità organizzativa rispetto alla media aziendale.

G) Visite ispettive in materia previdenziale

1. Mancata o incompleta redazione di verbali ispettivi da parte dei soggetti esterni incaricati;
2. Effettuazione di spese, non documentate e/o documentabili, da parte delle strutture incaricate di sovrintendere le visite ispettive.

H) Ricezione omaggi da Terzi

1. Ricezione di omaggi non dichiarati dal dipendente.

I) Accordi stragiudiziali

1. Stipula di accordi non coerenti con le valutazioni interne sulla probabilità di soccombenza;
2. Stipula di accordi stragiudiziali a fronte di rivendicazioni generiche.

L) Trasversali al processo

1. Significativi cambiamenti nello stile di vita del dipendente;
2. Difficoltà economiche e finanziarie contingenti del dipendente;
3. Scarso utilizzo di ferie e permessi;
4. Irregolari adempimenti in materia di gestione delle presenze (es. uso non corretto di badge, richieste/dichiarazioni incongrue);
5. Svolgimento di attività/incarichi al di fuori dell'attività lavorativa.

Area
“Affari Legali e Societari”
(Protocolli e Indicatori di Anomalia)

8.2.5 Protocolli afferenti l'area "Affari Legali e Societari"

1. Protocollo sui rapporti con Organi/Autorità con giurisdizione penale o con poteri di indagine giudiziaria o ispettivi

Obiettivi: garantire la correttezza, trasparenza e tracciabilità dei rapporti con Organi/Autorità con giurisdizione penale o con poteri di indagine giudiziaria o ispettivi (di seguito gli "Organi"), riservandone, per quanto consentito, la gestione/titolarità esclusivamente alle strutture competenti, anche mediante una disciplina uniforme dei comportamenti da tenere nel caso di accesso a sedi o luoghi aziendali da parte di rappresentanti degli Organi. Ciò anche al fine di facilitare l'individuazione di ruoli e responsabilità e meglio disciplinare le modalità di comportamento e di coinvolgimento delle competenti strutture aziendali, tenuto conto peraltro delle disposizioni contemplate dal Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001.

Obbligo: la Direzione Affari Legali e Societari di Rai SpA svolge in via esclusiva l'attività di coordinamento e gestione dei rapporti con gli Organi, anche in relazione alle richieste di informazioni e/o di esibizione di documenti, ad eccezione del caso in cui gli Organi individuino un diverso interlocutore con cui relazionarsi e fatta salva l'autonomia e la responsabilità delle singole società del Gruppo.

I Dipendenti e i Collaboratori interessati da un giudizio civile, penale, amministrativo o contabile per fatti occorsi in costanza di rapporto e direttamente connessi con l'espletamento delle attività e degli incarichi ad essi affidati sono tenuti ad informarne senza indugio e nel più breve tempo possibile la Direzione Affari Legali e Societari di Rai SpA secondo le modalità previste dal vigente regolamento interno Rai in materia.

La Direzione Affari Legali e Societari di Rai SpA invita espressamente i Dipendenti e i Collaboratori a rendere dichiarazioni veritiere ed esaurienti a fronte di richieste formulate dagli Organi.

La Direzione Affari Legali e Societari di Rai SpA assicura un costante monitoraggio del rispetto del protocollo e segnala all'AD e al RPC situazioni di potenziale anomalia, unitamente alle correlate iniziative assunte anche in ottica di miglioramento delle misure di prevenzione.

Sanzioni: *Al soggetto che violerà il protocollo, in assenza di idonea giustificazione, verrà irrogata una sanzione proporzionata: (i) alla gravità della violazione, (ii) alle conseguenze della violazione, (iii) al grado di colpa o intenzionalità dell'agente, (iv) alla posizione*

ricoperta. Alla stessa sanzione soggiace il soggetto che avrebbe dovuto procedere all'irrogazione della sanzione stessa e che se ne sia consapevolmente astenuto.

2. Protocollo sugli incarichi a legali esterni

Obiettivi: regolare le attività di consulenza o di patrocinio legale prestate in favore di Rai SpA, definendo ruoli e responsabilità dei principali soggetti coinvolti. Assicurare, inoltre, che le attività di consulenza e patrocinio legale erogate da professionisti esterni, ove il relativo incarico provenga dalla Direzione Affari Legali e Societari di Rai SpA, siano svolte con diligenza, professionalità, efficienza, trasparenza, correttezza e nel rispetto della legge anticorruzione e, in generale, di tutte le leggi e i regolamenti cogenti, del Codice Etico, del Modello 231 e del PTPC.

Obbligo: la selezione dei legali esterni, ove di pertinenza della Direzione Affari Legali e Societari di Rai SpA, è attuata - tenuto conto della natura, della complessità e della specificità dell'incarico - con un processo tracciabile, sulla base dei criteri, anche alternativi, di seguito indicati: (i) grado di specializzazione rispetto alla materia oggetto di incarico; (ii) efficienza e disponibilità nello svolgimento dell'incarico; (iii) livello reputazionale; (iv) conoscenza e comprensione dei processi aziendali interni; (v) consequenzialità (come in occasione dei diversi gradi di giudizio) rispetto ad incarichi pregressi; (vi) complementarietà o analogia rispetto ad altri incarichi attinenti alla medesima materia oggetto di incarico; nonché inesistenza di condanne o misure di prevenzione per reati contro la pubblica amministrazione e, comunque, per reati che incidono sulla moralità professionale e/o di situazioni di incompatibilità e/o di conflitto di interesse, verificabili anche a mezzo di autocertificazione in sede di conferimento dell'incarico.

Ad eccezione dei casi di affidamento del patrocinio legale, il processo di selezione dei legali, ove di pertinenza della Direzione Affari Legali e Societari di Rai, dovrà contemplare - tenuto conto della natura, della complessità e della specificità dell'incarico - una previa verifica della disponibilità interna delle competenze professionali richieste dalla natura dell'incarico che si intende affidare. Nel caso di indisponibilità delle risorse interne per saturazione delle stesse, ovvero nel caso in cui le risorse fossero sprovviste della necessaria esperienza o delle specifiche competenze richieste dall'incarico, ovvero nel caso in cui si presentasse l'esigenza di una *second opinion* o, ancora, di un parere indipendente ovvero di un parere *pro-veritate*, si procederà all'affidamento dell'incarico ad un legale esterno sulla base dei criteri sopra enunciati.

La Direzione Affari Legali e Societari di Rai si avvale di un elenco di legali esterni convenzionati ai quali viene affidato, in via preferenziale, il patrocinio legale. La Direzione Affari Legali e Societari di Rai si avvale altresì di legali esterni non convenzionati ai quali possono essere assegnati incarichi di consulenza legale e/o di patrocinio legale e i cui nominativi sono inseriti in un apposito elenco. I suddetti elenchi non sono resi pubblici e vengono utilizzati a soli fini interni. L'inserimento negli elenchi non costituisce in alcun modo un impegno all'affidamento di incarichi ai professionisti iscritti. I compensi per gli incarichi affidati ai legali convenzionati sono stabiliti dalle tabelle allegate alle convenzioni; il compenso per gli incarichi conferiti ai legali non convenzionati viene preventivamente concordato con questi ultimi tenuto conto anche dei parametri ministeriali di cui al DM 55/2014, con le deroghe imposte dalla complessità o importanza dell'incarico. I suddetti elenchi vengono periodicamente aggiornati e comunicati al RPC a cura della Direzione Affari Legali e Societari di Rai SpA.

Ove in seno ad una attività di natura giudiziale o stragiudiziale fosse opportuna la nomina di un consulente tecnico di parte, essa viene condivisa con la Direzione tecnica competente per materia.

La Direzione Affari Legali e Societari di Rai SpA assicura un costante monitoraggio del rispetto del protocollo e segnala all'AD e al RPC situazioni di potenziale anomalia, unitamente alle correlate iniziative assunte anche in ottica di miglioramento delle misure di prevenzione.

Sanzioni: *Al soggetto che violerà il protocollo, in assenza di idonea giustificazione, verrà irrogata una sanzione proporzionata: (i) alla gravità della violazione, (ii) alle conseguenze della violazione, (iii) al grado di colpa o intenzionalità dell'agente, (iv) alla posizione ricoperta. Alla stessa sanzione soggiace il soggetto che avrebbe dovuto procedere all'irrogazione della sanzione stessa e che se ne sia consapevolmente astenuto.*

8.2.6 Indicatori di anomalia dell'Area "Affari Legali e Societari"

Di seguito sono illustrati gli indicatori di anomalia associati a ciascuna fase dell'area "Affari Legali e Societari":

A) Gestione del contenzioso e stipula di accordi transattivi

1. Stipula di accordi transattivi a condizioni economiche non coerenti con i giudizi espressi dai legali esterni patrocinanti e/o con le valutazioni interne sulla probabilità di soccombenza;
2. Stipula di reiterati accordi transattivi con i medesimi soggetti.

B) Selezione dei legali esterni e conferimento dei relativi incarichi

1. Conferimento di incarichi a professionisti non qualificati e/o non in possesso delle necessarie esperienze richieste dalla natura dell'incarico;
2. Conferimento di incarichi reiterati o di durata considerevole ad ex-dipendenti;
3. Conferimento di incarichi aventi una generica descrizione delle attività che ne costituiscono l'oggetto;
4. Riconoscimento di rimborsi spese non previsti dai relativi accordi con il legale esterno;
5. Omessa tracciabilità del processo di affidamento dell'incarico;
6. Reiterato affidamento di incarichi a legali esterni nonostante la disponibilità di risorse interne dotate della necessaria competenza ed esperienza ai fini dello svolgimento degli stessi;
7. Conferimento di incarichi a legali esterni in conflitto di interessi in presenza di rilevanti indici che ne facciano presumere la sussistenza.

Area

“Gestione delle Entrate, delle Spese e del patrimonio”

(Protocolli e Indicatori di anomalia)

8.2.7 Protocolli afferenti l'area "Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio"

1. Protocollo su Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio

Obiettivi: le leggi applicabili e i regolamenti sull'informativa economico-finanziaria e di bilancio richiedono la predisposizione di scritture contabili dettagliate e complete di ogni operazione di business, adeguatamente riflesse nei relativi libri e registri della Società. Le scritture di Rai SpA devono essere conformi ai principi contabili applicabili e riflettere in modo completo e trasparente i fatti alla base di ogni operazione. Tutti i costi e i ricavi, i relativi esborsi ed introiti e gli impegni di spesa devono essere inseriti tempestivamente tra le informazioni economico-finanziarie, in maniera completa e accurata e avere adeguati documenti di supporto, emessi in conformità con le leggi applicabili e con le disposizioni del sistema di controllo interno. Tutte le registrazioni contabili e le informative economico-finanziarie fornite, nonché la relativa documentazione informativa a supporto, devono essere messi a disposizione degli organi di controllo interni e/o esterni che a vario titolo ne abbiano diritto.

Relativamente alla Gestione del Patrimonio, che per Rai SpA, in considerazione della significatività degli importi, riguarda sia la gestione delle immobilizzazioni materiali (mezzi tecnici di produzione, informatici, gestione immobiliare, ecc.) sia immateriali (in primis acquisizione/realizzazione programmi radio-tv, gestione dei relativi diritti, ecc.), la Società adotta sistemi procedurali (processi) ed informatici atti a garantire, nelle diverse fasi riguardanti sia l'acquisto che la successiva gestione dei singoli beni (materiali od immateriali che siano) durante tutta la vita utile degli stessi, fino alla loro definitiva "dismissione", l'adeguata segregazione dei compiti tra le varie strutture aziendali che li gestiscono.

Obbligo: Rai SpA adotta un sistema di controlli interni operanti ai diversi livelli organizzativi finalizzato a fornire una adeguata sicurezza che siano identificate in maniera tempestiva eventuali registrazioni contabili e/o operazioni inesatte nell'ammontare, causate da errori o frode, significative in termini di impatto sul bilancio annuale o sulle informative economico-finanziarie infrannuali.

Tipicamente, questi controlli includono tra gli altri: controlli sulle registrazioni contabili, sul sistema di procure/deleghe e di autorizzazione all'accesso ai sistemi, riconciliazioni tra informazioni interne ed esterne, controlli di coerenza, etc. I controlli specifici messi in atto riguardano sia gli aspetti operativi che quelli di disegno del processo.

Rai SpA effettua controlli contabili e di processo adeguati e sufficienti affinché:

- le operazioni siano eseguite solo a fronte delle necessarie autorizzazioni;
- le operazioni siano correttamente registrate al fine di permettere la redazione del bilancio in conformità con i principi contabili applicabili e garantire la tenuta di una corretta contabilità.

Le direzioni/strutture aziendali assicurano un costante monitoraggio del rispetto del protocollo e segnalano all'AD e al RPC situazioni di potenziale anomalia, unitamente alle correlate iniziative assunte anche in ottica di miglioramento delle misure di prevenzione.

Sanzioni: *Al soggetto che violerà il protocollo, in assenza di idonea giustificazione, verrà irrogata una sanzione proporzionata: (i) alla gravità della violazione, (ii) alle conseguenze della violazione, (iii) al grado di colpa o intenzionalità dell'agente, (iv) alla posizione ricoperta. Alla stessa sanzione soggiace il soggetto che avrebbe dovuto procedere all'irrogazione della sanzione stessa e che se ne sia consapevolmente astenuto.*

8.2.8 Indicatori di anomalia dell'Area "Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio"

Di seguito sono illustrati gli indicatori di anomalia associati a ciascuna fase dell'area "Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio":

A) Acquisizione e/o gestione dei contributi e finanziamenti

1. Apertura di c/c e linee di credito con banche non autorizzate dalle autorità di controllo - BCE, Banca d'Italia - all'esercizio dell'attività in Italia (al di fuori dell'Italia per gli uffici di corrispondenza);
2. Mancata riconciliazione tra interessi/compensi liquidati e interessi/compensi previsti contrattualmente;
3. Frequenti ristrutturazioni/rinegoziazioni del debito;
4. Ottenimento/mantenimento dei contributi di finanza agevolata in assenza/carenza della necessaria rendicontazione.

B) Transazioni Finanziarie: Gestione pagamenti

1. Pagamento di fatture in anticipo rispetto ai termini stabiliti contrattualmente;
2. Pagamento di fatture a fronte di mancato o incompleto iter di certificazione del bene/servizio reso;
3. Elevata numerosità di pagamenti effettuati fuori dall'orario di ufficio o in periodi festivi;
4. Presenza di pagamenti ricorrenti verso fornitori con medesimo importo;
5. Presenza di conti correnti non movimentati;
6. Numero eccessivo di conti correnti accesi presso istituti di credito;
7. Titolarità di conti in banche estere in assenza di motivazioni evidenti;
8. Operazioni finanziarie con controparti di dubbia reputazione o con società non più operanti sul mercato;
9. Ritardo e/o mancata preparazione delle riconciliazioni bancarie.

C) Acquisizione e mantenimento del merito di credito (credit rating)

1. Scambi informativi con le agenzie di rating effettuate da parte di soggetti non preventivamente autorizzati;

2. Effettuazione di spese di rappresentanza non documentate e/o documentabili da parte delle strutture incaricate di sovrintendere ai rapporti con le agenzie di rating;
3. Richiesta/concessione da parte delle strutture incaricate di sovrintendere ai rapporti con le agenzie di rating di omaggistica o altre utilità indirizzate a soggetti appartenenti alle stesse agenzie di rating o da questi indicati.

D) Garanzie attive e passive

1. Stipula di garanzie a condizioni non di mercato;
2. Carente/mancata tracciabilità sulle verifiche di consistenza ed ammissibilità delle garanzie attive presentate;

E) Gestione dei crediti: svalutazioni, stralci e concessione di piani di rientro

1. Mancata gestione di recupero di crediti in sofferenza;
2. Svalutazioni crediti e/o concessione piani di rientro non autorizzati;
3. Mancato blocco di forniture di prestazioni o beni a clienti con posizioni di insolvenza;
4. Modifiche non autorizzate delle condizioni di pagamento inserite nell'anagrafica.

F) Gestione della contabilità clienti e fornitori (fatturazione attiva e sblocco pagamenti)

1. Presenza in anagrafica di clienti/fornitori fittizi e/o con dati errati;
2. Registrazione di fatture non registrabili;
3. Sblocco al pagamento di fatture in assenza del benestare;
4. Sconti/note di credito non giustificati;
5. Livello elevato di rettifiche contabili.

Area
“Incarichi e Nomine”
e
“Le misure generali previste dal PNA
e altre specifiche sul servizio pubblico”

8.2.9 Protocolli afferenti l'area "Incarichi e nomine"

L'Area di rischio Generale "Incarichi e Nomine" prevista dal PNA è stata trattata, trasversalmente, negli specifici protocolli delle Aree Generali "Acquisizione e progressione del personale" e "Affari Legali e Societari".

8.2.10 Le misure generali previste dal PNA e altre specifiche sul servizio pubblico

1. Protocollo sul conflitto di interesse

Obiettivi: minimizzare il rischio che un interesse secondario interferisca, ovvero possa tendenzialmente interferire (o appaia avere la potenzialità di interferire), con la capacità del dipendente o collaboratore di agire in conformità ai suoi doveri e responsabilità che sintetizzano l'interesse primario da realizzare. Tale situazione si verifica ogni qual volta il soggetto, in occasione od a causa dell'espletamento di una specifica funzione, si viene a trovare in situazione di conflitto anche potenziale con un altro soggetto direttamente interessato dal risultato dell'attività o rispetto ad una condizione ambientale o strumentale (evento) su cui poi potrebbe riflettersi la sua azione/decisione.

Obbligo: obbligo in capo a tutti i soggetti destinatari del PTPC di attenersi alla specifica disposizione in materia. Il soggetto che anche potenzialmente possa trovarsi in una situazione di conflitto di interesse ha l'obbligo di astenersi dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere alternativamente: i) interessi propri; ii) interessi del coniuge, di conviventi, di parenti, di affini entro il secondo grado; iii) interessi di persone con le quali abbia rapporti di frequentazione abituale. Il soggetto si astiene comunque in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza. Sul soggetto grava, oltre all'obbligo di astenersi dal votare, anche quello di allontanarsi perché la sola presenza dello stesso può potenzialmente influire sulla libera manifestazione di volontà degli altri membri. Il conflitto può riguardare interessi di qualsiasi natura, anche non patrimoniali, come quelli derivanti dall'intento di voler assecondare pressioni politiche, sindacali o dei superiori gerarchici. Di tale condizione i soggetti destinatari del PTPC sono tenuti a darne immediata comunicazione per iscritto al proprio superiore gerarchico o all'organo aziendale competente, il quale valuterà anche con il supporto delle strutture aziendali a ciò preposte l'effettiva sussistenza del conflitto e dichiarerà al AD e al RPC le iniziative assunte per rimuoverne gli effetti.

Sanzioni: *Al soggetto che violerà il protocollo, in assenza di idonea giustificazione, verrà irrogata una sanzione proporzionata: (i) alla gravità della violazione, (ii) alle conseguenze della violazione, (iii) al grado di colpa o intenzionalità dell'agente (iv) alla posizione ricoperta. Alla stessa sanzione soggiace il soggetto che avrebbe dovuto procedere all'irrogazione della sanzione stessa e che se ne sia consapevolmente astenuto.*

2. Protocollo rivelazione dati, informazioni e documenti aziendali riservati

Obiettivi: fatto salvo quanto previsto dalla vigente normativa in materia di trasparenza, ridurre il rischio dell'indebita conoscenza esterna di dati, informazioni e documenti aziendali riservati/confidenziali.

Obbligo: obbligo per gli Amministratori, il Vertice, i dipendenti e i collaboratori della Società di veicolare dati, informazioni e documenti aziendali riservati/confidenziali³⁸ all'esterno soltanto se: i) rientranti tra quelli che possono essere comunicati per legge; ii) veicolati dalle apposite strutture aziendali istituzionalmente preposte a tali comunicazioni; iii) trasmessi - nel caso di trasmissioni di informazioni a pubbliche Autorità - all'organo competente a ricevere tali informazioni; iv) trasmessi secondo le apposite modalità previste dalla legge o dal quadro procedurale aziendale e con modalità che consentano di tracciare la trasmissione (nei limiti e secondo le modalità eventualmente previsti dalla vigente normativa), i contenuti ed i destinatari.

Sanzioni: *Al soggetto che violerà il protocollo, in assenza di idonea giustificazione, verrà irrogata una sanzione proporzionata: (i) alla gravità della violazione, (ii) alle conseguenze della violazione, (iii) al grado di colpa o intenzionalità dell'agente (iv) alla posizione ricoperta. Alla stessa sanzione soggiace il soggetto che avrebbe dovuto procedere all'irrogazione della sanzione stessa e che se ne sia consapevolmente astenuto.*

3. Protocollo sulla tutela del segnalante (c.d. whistleblower)

Obiettivi: sensibilizzazione dell'attività del segnalante, il cui ruolo assume rilevanza di interesse pubblico, dando conoscenza, se possibile tempestiva, di problemi o pericoli alla Società, incentivando e proteggendo tali segnalazioni.

³⁸ Ivi incluse le informazioni in merito allo stato del processo decisionale di pratiche aziendali.

Obbligo: Al fine di agevolare la ricezione e la corretta gestione delle segnalazioni, nonché garantire la riservatezza dell'identità del segnalante, deve essere prevista l'utilizzazione di diversi e specifici canali di comunicazione.

Tutti i dipendenti Rai che ricevano una segnalazione e/o che siano coinvolti, a qualsivoglia titolo, nell'istruzione e trattazione della stessa, sono tenuti a garantire la massima riservatezza e anonimato sul segnalante e sui fatti segnalati, così tutelando l'identità e l'onorabilità delle persone menzionate nelle segnalazioni.

Deve essere garantita una adeguata trattazione delle segnalazioni in malafede, censurando le relative condotte.

Il processo è monitorato nel tempo e costituisce oggetto di periodico reporting al Vertice aziendale ed agli Organi di controllo/vigilanza di Rai SpA.

Le disposizioni aziendali che disciplinano le responsabilità, gli adempimenti e le modalità operative, sono improntate al rispetto del protocollo e sono applicate con sistematicità e omogeneità.

Sanzioni: *Al soggetto che violerà il protocollo, in assenza di idonea giustificazione, verrà irrogata una sanzione proporzionata: (i) alla gravità della violazione, (ii) alle conseguenze della violazione, (iii) al grado di colpa o intenzionalità dell'agente, (iv) alla posizione ricoperta. Alla stessa sanzione soggiace il soggetto che avrebbe dovuto procedere all'irrogazione della sanzione stessa e che se ne sia consapevolmente astenuto.*

4. Protocollo sui rapporti con Autorità/Organi e sulle indicazioni provenienti da soggetti esterni in merito alla gestione dell'attività di Rai SpA

Obiettivi: minimizzare il rischio potenziale di indicazioni e prescrizioni non consentite, ai fini dello svolgimento delle attività e della missione della Società.

Obbligo: nel quadro della vigente normativa in materia di gestione del servizio pubblico radiotelevisivo, nel rispetto della pertinente normativa in materia di indirizzi e vigilanza di Rai SpA, nonché delle diverse normative di settore afferenti all'attività di Rai SpA, vige per gli Amministratori, il Vertice, i dipendenti e i collaboratori della Società, l'obbligo di attuare, nell'ambito dei processi e nel rispetto dei ruoli aziendali, le indicazioni di qualsiasi natura provenienti da soggetti esterni solo se: i) rientranti nelle prerogative degli stessi soggetti mittenti; ii) provenienti dall'organo competente a formulare indicazioni di questo tipo; iii) formalizzate (nei limiti e secondo le modalità previste dalla vigente normativa); iv) tracciate in Azienda (nei limiti e secondo le modalità previste dalla vigente normativa).

Sanzioni: *Al soggetto che violerà il protocollo, in assenza di idonea giustificazione, verrà irrogata una sanzione proporzionata: (i) alla gravità della violazione, (ii) alle conseguenze della violazione, (iii) al grado di colpa o intenzionalità dell'agente, (iv) alla posizione ricoperta. Alla stessa sanzione soggiace il soggetto che avrebbe dovuto procedere all'irrogazione della sanzione stessa e che se ne sia consapevolmente astenuto.*

8.3 La Formazione

Rai SpA ha pianificato per gli organi di Vertice (CdA e Amministratore Delegato), per gli organi di controllo/vigilanza e per il proprio personale dipendente attività formative mirate ai temi della prevenzione e repressione della corruzione, della legalità, dell'etica, delle disposizioni penali in materia di reati contro la Pubblica Amministrazione, nonché a ogni tematica che si renda opportuna e utile per fini preventivi del fenomeno corruttivo.

Scopo dell'evento formativo è la conoscenza, per i partecipanti, della metodologia specifica per la corretta gestione e implementazione del presente Piano.

Il personale da inserire nei percorsi formativi è individuato dal RPC, d'intesa con la Direzione Risorse Umane e Organizzazione, tenendo presenti il ruolo affidato a ciascun soggetto e le aree a maggior rischio di corruzione.

Il programma di formazione è strutturato secondo: i) moduli formativi integrali o di aggiornamento destinati ai dipendenti in modalità e-learning e/o in streaming per raggiungere anche il personale impegnato sul territorio³⁹; ii) sessione in aula destinate prevalentemente a personale neo-assunto.

I moduli formativi possono essere anche somministrati "ad hoc" al di fuori del previsto percorso formativo in funzione di rilevate carenze e/o dell'esigenza di rafforzare il presidio su aree specifiche. È prevista la fruizione obbligatoria e la tracciabilità della partecipazione di ciascun destinatario.

Il materiale didattico formativo di aggiornamento, tradizionale e multimediale, è sempre disponibile nell'apposita sezione dell'intranet aziendale.

La Direzione Risorse Umane e Organizzazione assicura la conservazione e l'archiviazione della relativa documentazione e redige periodicamente un report sintetico per il RPC.

In caso di mancata partecipazione non riconducibile a cause di forza maggiore (da produrre con evidenza formale) la stessa Direzione irroga una contestazione disciplinare che determina inadempimento degli obblighi di diligenza, correttezza e buona fede derivanti dal rapporto di lavoro e degli obblighi formativi in tema di Legge 190/12, del Regolamento di disciplina aziendale e del Codice Etico.

³⁹ Per i dipendenti impossibilitati a fruire della formazione in modalità e-learning, sono organizzati appositi moduli formativi in aula.

Capitolo 9 - Il processo di attuazione del PTPC: elementi a supporto della corretta attuazione del piano

9.1 I Flussi informativi da e verso il RPC

Poiché la circolazione delle informazioni pertinenti alla strategia anticorruzione, all'interno di Rai SpA, assume un valore essenziale per favorire il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati e consentire consapevolezza e impegno adeguati a tutti i livelli, è predisposto un sistema che assicura flussi informativi al RPC in ottica di prevenzione dei fenomeni corruttivi e di miglioramento del PTPC.

I principali obiettivi dei flussi informativi sono: i) acquisire informazioni utili ad individuare eventuali «fenomeni anomali» nel processo di riferimento; ii) analizzarne le relative «cause» al fine di supportare il Referente nell'individuazione delle possibili soluzioni, anche gestionali; iii) contribuire metodologicamente alla strutturazione di idonei strumenti di monitoraggio e presidio dei rischi di corruzione e malfunzionamento nelle aree oggetto di analisi.

Si riporta di seguito una sintesi dei principali flussi informativi attivati.

	DA RPC					VERSO RPC				
	Proposte di Aggiornamento PTPC	Report Semestrale attività RPC	Report Annuale attività RPC e scheda ANAC	Segnalazioni rilevanti pervenute a RPC	Newsletter informative	Flussi informativi periodici (trim/sem/ann)	Flussi informativi ad evento	Report semestrale / annuale	Audit/ Segnalazioni	Schede attestazione referenti
Presidente	✓	✓	✓	✓						
CdA	✓	✓	✓							
Amministratore Delegato	✓	✓	✓	✓						
Collegio sindacale		✓	✓	✓			✓			
Organismo di vigilanza ex D.Lgs. 231/01		✓	✓	✓			✓	✓		
Direzioni interessate da flussi programmati e relativi referenti (DCA, RUO, RTA, IA, ALS, CFO)					✓	✓	✓		✓	✓
Altre Direzioni e relativi Referenti					✓		✓			✓
Pubblicazione sito Rai per la Trasparenza	✓ PTPC Adottato		✓ Scheda ANAC							

9.2 I Flussi informativi con organi di controllo/vigilanza e posizioni di Vertice.

E' assicurato su base periodica un flusso di informazioni dal RPC al Presidente, all'Amministratore Delegato ed agli Organi di controllo/vigilanza di Rai SpA e da questi ultimi al RPC in relazione agli esiti delle attività svolte nel periodo di riferimento, nonché alle eventuali violazioni del PTPC.

9.3 I Flussi informativi con altre strutture

E' stato attivato ed è in costante evoluzione un sistema di reportistica con alcune strutture aziendali quali Risorse Umane e Organizzazione, Affari Legali e Societari, Internal Audit, Chief Financial Officer, e le Direzioni Competenti all'Acquisto, secondo criteri predeterminati e formalizzati anche in apposite note metodologiche, ad oggi correlate alle Aree di rischio: "Affidamento di lavori, servizi e forniture", "Gestione Risorse Umane - Acquisizione e progressione del personale", "Affari Legali e Societari" e "Gestione delle Entrate, delle spese e del patrimonio".

In tali note vengono descritte le tipologie di dati, i documenti e le informazioni richieste, nonché i criteri, le modalità operative e la periodicità che devono essere osservati nel processo di rilevazione e trasmissione, in relazione agli obiettivi di monitoraggio e analisi.

Inoltre, la Direzione Affari Legali e Societari fornisce informazioni in merito ai procedimenti giudiziari, di cui abbia conoscenza, avviati a carico degli organi sociali (e loro componenti) e/o di personale di Rai SpA e riconducibili alle fattispecie di reato previste dal presente PTPC.

Obiettivo complessivo dei flussi è di consentire al RPC di ottenere un compendio informativo quanto più possibile completo e tale da poter porre in essere controlli incrociati e/o trasversali.

9.4 Il Reporting

In base all'art. 1, c. 14, della Legge Anticorruzione, entro il 15 dicembre di ogni anno⁴⁰, il RPC pubblica sul sito istituzionale della Società nella Sezione "Rai per la Trasparenza", una relazione annuale predisposta sulla base e nel formato della scheda standard elaborata

⁴⁰ Salvo eventuali proroghe stabilite dall'Autorità.

dall'ANAC. Tale scheda standard viene illustrata e trasmessa al CdA, unitamente alla relazione del RPC sulle attività complessivamente svolte nel corso dell'anno.

Il RPC si riserva la facoltà di rendere edotto il CdA del progressivo stato di attuazione delle attività del cronoprogramma del PTPC mediante apposita relazione semestrale.

Qualora all'interno della Società manchi temporaneamente, per qualunque motivo, il RPC, la relazione dovrà essere comunque predisposta e pubblicata a cura dell'organo competente all'adozione del PTPC che, come previsto dall'art. 1, comma 8, della Legge Anticorruzione, è il CdA.

9.5 La Trasparenza

La trasparenza costituisce già di per sé una misura di prevenzione in chiave anticorruzione. Rai SpA intende ottemperare pertanto agli obblighi di trasparenza assicurando l'accessibilità alle informazioni di interesse pubblico.

Rai SpA, sulla base delle prescrizioni normative e statutarie (cfr. Legge 28 dicembre n. 220 del 2015 "Riforma della Rai e del servizio pubblico radiotelevisivo" che apporta modifiche al TUSMAR recepite, poi, nello Statuto Rai), con delibera del 26 maggio 2016 ha adottato il Piano per la Trasparenza e la Comunicazione Aziendale (Piano TCA), pubblicato sul sito istituzionale alla sezione "Rai per la Trasparenza" e al quale si rimanda per il dettaglio degli adempimenti in materia di trasparenza⁴¹.

9.6 Il Codice etico

L'adozione del Codice etico da parte di Rai rappresenta anch'essa una delle principali "azioni e misure" di attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione e, in quanto tale, è sinergica con il PTPC. Il Codice deve essere osservato da parte degli amministratori, dei sindaci, del management e dei dipendenti Rai SpA, nonché da tutti coloro che operano per il conseguimento degli obiettivi Rai SpA. In particolare, l'osservanza della legge, dei regolamenti, delle disposizioni statutarie, l'integrità etica e la correttezza sono impegno costante e dovere di tutti i Dipendenti e i Collaboratori di Rai SpA e caratterizzano i comportamenti di tutta la sua organizzazione.

⁴¹ E' stato costituito un gruppo di lavoro permanente per il presidio delle attività di monitoraggio e aggiornamento degli elementi da pubblicare nell'ambito dell'attuazione del Piano TCA che è composto dalle seguenti Direzioni/Strutture: Acquisti, Affari Legali e Societari, Comunicazione, Relazioni Istituzionali, Finanza e Pianificazione, Marketing, Risorse Umane e Organizzazione, Governance e Segreteria Societaria, Staff Amministratore Delegato e Direttore Generale Corporate, Struttura per la prevenzione della corruzione e attività per la trasparenza.

Pertanto, pratiche di corruzione, favori illegittimi, comportamenti collusivi, sollecitazioni, dirette e/o attraverso terzi, di vantaggi personali e di carriera per sé o per altri, sono senza eccezione proibiti. Parimenti, non è mai consentito corrispondere né offrire e/o accettare, direttamente o indirettamente, pagamenti, benefici materiali e altri vantaggi di qualsiasi entità a terzi, rappresentanti di governi, pubblici ufficiali e dipendenti pubblici o privati, per influenzare o compensare un atto del loro ufficio.

In ogni caso, al fine di garantire la più ampia conoscenza e l'uniforme applicazione delle disposizioni introdotte dal Codice, il RPC provvede, in coordinamento con i Referenti e le strutture aziendali preposte:

- alla promozione della conoscenza del Codice etico da parte dei Dipendenti e dei Consulenti di Rai SpA e degli altri stakeholders;
- alla sensibilizzazione del personale con riferimento al Codice etico e al presente Piano mediante pubblicazione sul sito web e sul sito intranet della Società, programmando anche iniziative di formazione;
- a fornire indicazioni puntuali per la piena e completa presa visione del Codice Etico su base cartacea e/o attraverso il sito internet aziendale e piena accettazione dei contenuti da parte dei nuovi assunti;
- a fornire indicazioni puntuali per l'estensione degli obblighi di condotta previsti dal Codice etico a tutti i collaboratori o consulenti con qualsiasi tipologia di contratto o incarico ed a qualsiasi titolo nonché alle imprese fornitrici di beni o servizi e che realizzino opere in favore di Rai SpA. A tal fine è previsto l'inserimento nei contratti di assunzione, di collaborazione e di appalto di apposite disposizioni circa la piena e completa presa visione del Codice Etico, e di clausole risolutive o di decadenza del rapporto, in caso di violazione dei suddetti obblighi.

Il Codice Etico è stato più volte aggiornato nel corso degli anni; l'ultimo aggiornamento è stato effettuato con delibera del CdA del 14 gennaio 2020.

9.7 Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo

In attuazione di quanto previsto dalle disposizioni di cui al D.Lgs. n. 231/2001, Rai ha adottato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo.

Le prescrizioni e i programmi di azione identificati nel citato Modello sono considerati, ove applicabili, anche come presidi di controllo relativi alla prevenzione della corruzione ex L. n. 190/2012.

Tali presidi di controllo, pertanto, vanno considerati quali ulteriori e complementari a quelli stabiliti nel presente Piano.

Conseguentemente, le prescrizioni del Piano concernenti le misure di monitoraggio e di vigilanza sull'attuazione dello stesso si coordinano con i contenuti di detto modello, in modo da porre in essere una sostanziale integrazione tra le previsioni dei diversi documenti.

9.8 Il Sistema disciplinare

Rai SpA è dotata di un proprio sistema disciplinare che trova applicazione anche per le violazioni del PTPC.

Infatti elemento essenziale per il funzionamento del PTPC è l'applicazione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare gli eventuali comportamenti contrastanti con le misure previste dal Piano. Al soggetto che dovesse violare le prescrizioni del Piano verrà irrogata una sanzione proporzionata: i) alla gravità della violazione rispetto al protocollo; ii) alle conseguenze della violazione; iii) al grado di colpa o intenzionalità dell'agente ed alla reiterazione della violazione; iv) alla posizione ricoperta. Alla stessa sanzione soggiace il soggetto che non abbia proceduto all'irrogazione della sanzione stessa.

L'osservanza delle disposizioni e delle regole comportamentali previste costituisce adempimento da parte dei soggetti sottoposti degli obblighi previsti dall'art. 2104, comma 2, del codice civile e la violazione delle misure indicate costituisce un inadempimento contrattuale censurabile sotto il profilo disciplinare ai sensi dell'art. 7 dello Statuto dei lavoratori (Legge 20 maggio 1970 n. 300) e determina l'applicazione delle sanzioni previste dalle norme disciplinari contenute nel Regolamento di Disciplina nonché dalle norme vigenti dei rispettivi CCL applicati, a seconda della gravità delle infrazioni:

- rimprovero scritto;
- multa sino a 4 ore di retribuzione;
- sospensione dal lavoro e dalla retribuzione da 1 a 3 giorni;
- sospensione dal lavoro e dalla retribuzione da 4 a 6 giorni;
- sospensione dal lavoro e dalla retribuzione da 7 a 10 giorni;
- licenziamento.

Le sanzioni previste dal sistema disciplinare, a valle della procedura disciplinare ex Art. 7 St. Lav., saranno applicate a ogni violazione delle disposizioni contenute nel presente Piano, a

prescindere dalla commissione di un reato e dall'eventuale svolgimento e dall'esito del procedimento penale eventualmente avviato dall'Autorità Giudiziaria.

A ogni segnalazione di violazione del Piano, pervenuta ai competenti uffici, verrà promossa un'istruttoria disciplinare in caso di fondatezza dell'oggetto della segnalazione. In particolare, qualora venga riscontrata una probabile violazione del Piano, sarà avviata la conseguente procedura disciplinare.

Dell'avvio del procedimento disciplinare per fatti astrattamente riconducibili a fattispecie di reato o di malagestio cui il presente PTPC si riferisce e della sua conclusione (sia in caso di irrogazione di una sanzione, sia in caso di annullamento) è data tempestiva comunicazione al RPC.

L'adeguatezza del sistema disciplinare alle prescrizioni del Piano è oggetto di monitoraggio da parte del RPC.

Capitolo 10 - Il Cronoprogramma

Unitamente all'approvazione del presente PTPC è approvato e condiviso il seguente cronoprogramma, di cui ne è parte integrante, che declina in modo puntuale le iniziative di cui il RPC controllerà l'attuazione nel corso del 2020.

Il cronoprogramma è aggiornato e/o integrato a cura del RPC in funzione dello stato di attuazione delle iniziative ivi contenute e/o delle eventuali ulteriori iniziative che dovessero emergere in corso d'anno.

Il RPC fornisce informativa periodica al CdA e agli Organi di controllo/vigilanza di Rai SpA sulle iniziative contenute nel cronoprogramma e sul relativo stato di attuazione, indicando quelle concluse, quelle in corso e le eventuali esigenze di ripianificazione e/o integrazione, fornendo le relative motivazioni.

ATTIVITA'	DATA DI COMPLETAMENTO	STATO DI ATTUAZIONE
Proposta di aggiornamento annuale del Piano da parte del RPC per l'adozione del Consiglio di Amministrazione e sua pubblicazione nel sito istituzionale aziendale	30 Gennaio 2020	✓
Area Acquisizione e progressione del personale Emissione procedure per il conferimento di incarichi professionali che tengano conto delle peculiarità del settore di riferimento e dei correlati flussi informativi Progressione del personale: <ul style="list-style-type: none"> - definizione del sistema di valutazione e progressione del personale con emissione di correlate Linee Guida - progettazione tecnica ed implementazione degli strumenti informatici di supporto e procedura operativa con prima fase di applicazione per popolazione target - Estensione del sistema a tutta la popolazione target 	Settembre 2020 Dicembre 2019 Dicembre 2020 Dicembre 2021	✓
Presentazione della relazione semestrale da parte del RPC al CDA sulle attività svolte in materia di Anticorruzione	Luglio 2020	
Pubblicazione della scheda standard ANAC sul sito internet della Società da parte del RPC e contestuale trasmissione al CDA	15 Dicembre 2020 ¹	
Presentazione della relazione annuale da parte del RPC al CDA sulle attività svolte in materia di Anticorruzione	Gennaio 2021	
Analisi e controllo flussi informativi periodici previsti dai Protocolli	semestrale/annuale	
Analisi e controllo flussi informativi ad evento	continuo	
Realizzazione e rilascio di un nuovo corso e-learning	Dicembre 2020	
Attività di formazione in aula e/o con strumenti multimediali (es. corso e-learning) per il personale Rai SpA	Continuo	
Formazione/Informazione specifica per Referenti	Continuo	

¹ Salvo eventuali proroghe stabilite dall'Autorità.

Publicato in data 31 Gennaio 2020

Il presente documento è di proprietà di Rai SpA

Tutti i diritti sono riservati.

Prevenzione della corruzione
ed attività per la trasparenza