

# **PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE DI RAI SPA 2017-2019**



Adottato dal Consiglio di Amministrazione di Rai SpA del 25.1.2017

***[Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco]***

## Premessa

## Definizioni

### **Capitolo 1- Il contesto di riferimento ..... 17**

1.1 Natura di Rai SpA .....	17
1.2 Attività di Rai SpA .....	19
1.3 I dipendenti e gli apicali di Rai SpA svolgono un'attività che in alcuni casi determina la qualifica di pubblico ufficiale .....	21
1.4 I dipendenti e apicali di Rai SpA svolgono un'attività che può determinare la qualifica di incaricato di pubblico servizio.....	23
1.5 L'evoluzione del fenomeno corruttivo: contestualizzazione in Rai SpA.....	23

### **Capitolo 2 - Assetto organizzativo e strumenti di governance di Rai SpA ..... 25**

2.1 L'assetto organizzativo di Rai SpA .....	25
2.2 Gli Strumenti di governance di Rai SpA.....	27

### **Capitolo 3 - Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi di Rai SpA..... 31**

3.1 Gli Attori del SCIGR di Rai SpA .....	32
3.2 Il Quadro regolamentare e dispositivo del SCIGR di Rai SpA.....	37

### **Capitolo 4 - Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) di Rai Spa ..... 43**

4.1 Il PTPC nell'ambito del SCIGR di Rai SpA.....	43
4.2 Lo Scopo del PTPC .....	44
4.3 I Destinatari del PTPC .....	45
4.4 Il Coordinamento documentale.....	45
4.5 Entrata in vigore, validità ed aggiornamenti .....	46

<b>Capitolo 5 - Il processo di definizione e aggiornamento del PTPC .....</b>	<b>47</b>
5.1 Principi di riferimento del PTPC .....	47
5.2 La metodologia di definizione e di aggiornamento del PTPC .....	49
<b>Capitolo 6 – Il modello di governo del PTPC .....</b>	<b>53</b>
6.1 Gli Attori.....	53
6.2 Il Modello di “Control Governance” del PTPC.....	57
<b>Capitolo 7 – Il processo di attuazione del PTPC: identificazione, valutazione e gestione del rischio di corruzione.....</b>	<b>61</b>
7.1 L’approccio metodologico.....	61
7.2 Le linee attuative nel PTPC 2017-2019 .....	64
7.3 Le principali Aree a Rischio di Rai SpA .....	71
<b>Capitolo 8 - Il processo di attuazione del PTPC: le misure per la prevenzione del rischio di corruzione.....</b>	<b>77</b>
8.1 L’ambito applicativo .....	77
8.2.1 I Protocolli afferenti l’area di “Affidamento di lavori, servizi e forniture” .....	82
8.2.2 Indicatori di anomalia dell’Area “Affidamento, lavori, servizi e forniture” .....	88
8.2.3 I Protocolli afferenti l’area “Acquisizione e progressione del personale” .....	92
8.2.4 Indicatori di anomalia dell’Area “Acquisizione e progressione del personale” .....	100
8.2.5 I Protocolli afferenti l’area “Affari Legali e contenzioso” .....	104
8.2.6 Indicatori di anomalia dell’Area “Affari Legali e contenzioso” .....	107
8.2.7 I Protocolli afferenti l’area “Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio” .....	110
8.2.8 Indicatori di anomalia dell’Area “Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio” .....	112

8.2.9 I Protocolli afferenti l'area "Incarichi e nomine" .....	116
8.2.10 Le misure generali previste dal PNA e altre specifiche sul servizio pubblico .....	116
8.3 La Formazione .....	120

## **Capitolo 9 - Il processo di attuazione del PTPC: elementi a supporto della corretta attuazione del piano ..... 121**

9.1 I Flussi informativi da e verso il RPC .....	121
9.2 I Flussi informativi con organi di controllo/vigilanza e posizioni di vertice.....	122
9.3 I Flussi informativi con altre strutture .....	122
9.4 Il Reporting.....	122
9.5 La Trasparenza .....	123
9.6 Il Codice etico .....	123
9.7 Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo .....	124
9.8 Il Sistema disciplinare .....	124

## **Capitolo 10 - Il Cronoprogramma..... 127**

***[Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco]***

## Premessa

Il Consiglio di Amministrazione di Rai SpA (di seguito CdA di Rai SpA), con delibera del 4 agosto 2016, ha affidato in via transitoria l'incarico di Responsabile per la Prevenzione della Corruzione (RPC) al dott. Nicola Claudio, incaricandolo di ottemperare a quanto previsto dalla Legge n. 190 del 2012 (c.d. Legge Anticorruzione), dal Piano Nazionale Anticorruzione.

Il CdA di Rai SpA, con delibera del 25 Gennaio 2017, adotta il presente Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) 2017-2019 di Rai SpA che rappresenta l'aggiornamento del precedente PTPC e contiene, in ottica di direzione e coordinamento, anche principi di riferimento e i criteri attuativi per le Società Controllate ai fini dell'adozione della specifica disciplina.

Con il presente documento Rai SpA prosegue il processo di attuazione della Legge Anticorruzione n. 190/2012, tenendo conto della Legge di Riforma Rai n. 220/2015, e identifica le linee guida e le attività programmatiche e propedeutiche all'adozione, sviluppo e aggiornamento del PTPC, con l'obiettivo di implementare un sistema di controllo interno e di prevenzione integrato con gli altri elementi già adottati dall'Azienda (in particolare Codice Etico, Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, Piano per la Trasparenza e la Comunicazione Aziendale ai sensi della L. n. 220/2015), cogliendo altresì l'opportunità fornita dalle leggi succitate di introdurre nuove misure e/o rafforzare quelle esistenti, con un'azione coordinata per un più efficace contrasto ai fenomeni di corruzione e illegalità.

In Rai, la coesistenza e stratificazione nel tempo di diversi modelli di controllo - oltre a quello introdotto con il PTPC - e la conseguente potenziale sovrapposizione delle rispettive aree di operatività e di controllo, nonché dei compiti e delle funzioni svolte dagli attori di ciascun modello, impone l'obiettivo di realizzare una graduale integrazione tra tali modelli in ottica di coordinamento finalizzato all'ottimizzazione e alla razionalizzazione.

Il Piano è monitorato e aggiornato, di norma, annualmente (con logica "rolling") tenendo conto del progressivo stato di attuazione delle iniziative previste, dando evidenza delle azioni da intraprendere, degli obiettivi e delle priorità fissati dagli Organi di Vertice, delle indicazioni fornite da ANAC e MEF, delle modifiche normative e organizzative intervenute nell'assetto dell'Azienda (nell'ambito del percorso di trasformazione in media company integrata) e delle eventuali azioni di miglioramento e implementazione ritenute opportune dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione.

Il PTPC rappresenta un documento dinamico ed è sviluppato secondo una logica di adeguamento graduale alle evoluzioni di contesto. A tal riguardo, l'adozione del presente PTPC si inserisce in un contesto normativo particolarmente complesso, specie per Rai e caratterizzato da un'evoluzione continua di una serie di normative che impattano significativamente sulla *control governance* aziendale tra cui la legge n. 220/2015 di "Riforma della RAI e del Servizio Pubblico Radiotelevisivo", il D.Lgs n. 50/2016 (nuovo Codice Appalti), la Legge n. 124/2015 (cd. Legge Madia) e i suoi decreti attuativi, fra i quali 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) il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA 2016).

Tali normative, impattano sui contenuti del PTPC e sull'applicazione delle relative misure e, in particolar modo, 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 e dei connessi istituti; la medesima Legge di Riforma Rai per ciò che concerne l'Area di Acquisizione e Progressione del Personale e, in combinato con il nuovo Codice Appalti, l'Area degli Affidamenti di lavori, servizi e forniture.

Anche alla luce di quanto sopra, Il processo attuativo del PTPC è in fase evolutiva, ha recepito gli esiti Control Risk Self Assessment (CRSA) Anticorruzione effettuato nel 2015 e si adeguerà alla ridefinizione dell'intero modello organizzativo di Rai in logica "*process based*".

I risultati del primo CRSA Anticorruzione, hanno individuato i processi aziendali maggiormente esposti al rischio corruzione e le relative attività sensibili, consentendo di elaborare un sistema di prevenzione maggiormente aderente alla realtà 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.

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

Con delibera del CdA di Rai SpA del 28 settembre 2016, in una logica anticipatoria rispetto al definitivo aggiornamento previsto per il mese di Gennaio 2017 e per garantire, già nelle more, un percorso di coerente armonizzazione dei documenti aziendali, il "Protocollo sull'Assunzione del personale" e il "Protocollo sulle consulenze, collaborazioni e incarichi professionali", dell'Area "Acquisizione e progressione del personale", sono stati integrati con le previsioni del documento "Criteri e modalità di reclutamento del

personale e del conferimento degli incarichi di collaborazione” (determinazione del Direttore Generale n. 92/2016 del 1° giugno 2016 a seguito di parere positivo espresso dal CdA con delibera del 26 maggio 2016).

Il presente aggiornamento si pone anche l’obiettivo di integrare il PTPC sulla base delle raccomandazioni contenute nella Delibera ANAC n. 961 del 14.9.2016.

***[Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco]***

## 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.

**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 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.

**Consulenti:** indica le persone fisiche che - in ragione della loro comprovata esperienza e specializzazione e/o della loro iscrizione in Albi professionali - collaborano con Rai SpA in virtù di contratti di consulenza/autonomi per lo svolgimento di prestazioni professionali altamente qualificate, in conformità alle previsioni dell'art. 69 bis del d.lgs. 10 settembre 2003 n. 276 introdotto dall'art. 1, comma 26, della legge 28 giugno 2012 n. 92 e del comma 27 del medesimo.

**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 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. Occorre, cioè, avere riguardo 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.

**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, 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 Consulenti, 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".

**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.)<sup>1</sup>.

**Flusso informativo:** acquisizione sistematica, da parte della Struttura di Supporto al RPCT 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.

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

**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, il Collegio Sindacale, il Direttore Generale 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 strategie di prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione, elaborate a

---

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

livello nazionale e internazionale., l'Autorità Nazionale Anticorruzione, in data 3 agosto 2016, ha approvato il PNA 2016.

**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:** 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 (quali quelle a diretto riporto del Presidente, del Direttore Generale e dei Chief Officer), 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 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<sup>2</sup>.

**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 di 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 flussi informativi volti a garantire la circolazione delle informazioni.

---

<sup>2</sup> Cfr. UNI ISO 31000, p. 4, elaborate dal comitato tecnico ISO/TMB "Risk Management". Si veda il PNA, all. 1, p. 12.

**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.

***[Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco]***

## 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 penale<sup>3</sup>.

E' pubblico ufficiale chi svolga una pubblica funzione amministrativa<sup>4</sup>. 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);

---

<sup>3</sup> 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.).

<sup>4</sup> 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.

- 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;
- 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 (c.d. "Codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture"; di seguito, più semplicemente, il "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 pubblica<sup>5</sup>.

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) che implica l'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 nello svolgimento - ad esempio - delle attività di i)

---

<sup>5</sup> 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.

gestione delle attività per l'acquisizione di beni, servizi e forniture; ii) nomina e conferimento incarichi di consulenza esterna.

## **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 nel 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 TUSMAR<sup>6</sup> 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 connotata dal coinvolgimento di soggetti ulteriori 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

---

<sup>6</sup> Come illustrato nel cap. 1.1, l'art. 45 del TU individua gli obblighi di servizio pubblico generale radiotelevisivo che gravano sulla concessionaria.

nell'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 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 sei aree che risultano così articolate e declinate:

- **Editoriale e Testate**, comprensiva delle attività editoriali e giornalistiche svolte nell'ambito delle Testate TV, dei Canali Generalisti, dei Canali Specializzati, dei Generi, della Radio e della Testata Giornale Radio, dai Corrispondenti dall'Estero, della Direzione Creativa. 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;
- **Tecnologia e Produzione**, che alloca sotto la responsabilità del Chief Technology Officer il comparto delle tecnologie e delle operations aziendali, declinate nelle Direzioni Produzione TV, ICT, Qualità e Pianificazione, Centro Ricerche e Innovazione Tecnologica, Pianificazione Frequenze e Gestione dello Spettro e nella Struttura Satelliti. La gestione e sviluppo di reti di trasmissione e diffusione radiotelevisiva è affidata alla società controllata quotata Rai Way;
- **Finanza e Pianificazione**, che alloca sotto la responsabilità del Chief Financial Officer il comparto amministrativo, di pianificazione e controllo economico/finanziario. L'assetto dell'area, secondo una logica di accorpamento delle principali leve patrimoniali e finanziarie, è articolato nelle seguenti Direzioni: Pianificazione Strategica e Controllo di Gestione; Amministrazione e Finanza; Asset Immobiliari e Servizi; Coordinamento Sedi Regionali ed Estere; Canone. Il comparto è infine integrato dalle Strutture di line Affari Fiscali e Supporto Normativo, Metodologie e PMO;
- **Chief Digital Officer**, che alloca sotto la propria responsabilità le Direzioni Digital, Teche e la Struttura Servizi di Pubblica Utilità, con l'obiettivo di coordinare, raccordare, e sviluppare le diverse componenti dell'offerta digitale non lineare, in coerenza con la transizione dell'Azienda da broadcaster tradizionale verso una

“media company”, nella quale coesistono l'ideazione, la produzione e la diffusione di contenuti declinati su tutte le piattaforme distributive;

- le attività relative all'area **Pubblicità e 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;
- presso l'area **Corporate e Supporto**, infine, sono ricomprese le seguenti Direzioni di Staff: Staff del Direttore Generale; Comunicazione, Relazioni Esterne, Istituzionali e Internazionali (che include la Direzione Relazioni Istituzionali); Affari Legali e Societari; Security and Safety (affidata al Chief Security Officer); Acquisti; Risorse Umane e Organizzazione; Risorse Televisive; Diritti Sportivi.

A diretto riporto del Direttore Generale operano in ambito editoriale il Coordinamento Editoriale Palinsesti Televisivi, presso il quale sono collocate le Direzioni “Palinsesto” e “Marketing”, nonché la Direzione Editoriale per l'Offerta Informativa, con l'obiettivo di presidiare in modo dedicato l'ambito informativo ed accompagnare con un intervento strutturale l'evoluzione dei modelli d'offerta ed organizzativi, garantendo un coordinamento funzionale dell'area interessata.

Infine, Rai Quirinale e Rai Vaticano, agili presidi produttivi allocati a supporto della copertura editoriale delle omonime istituzioni, sono a riporto del Direttore Generale con rango di struttura.

Nell'assetto complessivo di alto Vertice, sono, poi, allocati la Direzione Segreteria del Consiglio di Amministrazione e l'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. n. 231/2001. Fanno altresì capo alla Presidenza la Direzione Staff del Presidente, la Direzione Internal Auditing e la struttura Prix Italia, mentre, a riporto del Direttore Generale è collocata la struttura Segreteria del Direttore Generale.

L'attuale assetto organizzativo di Rai così descritto è frutto di iniziative finalizzate a rimodulare l'assetto di Rai anche in coerenza con l'evoluzione verso la “media company”, nonché a migliorare e razionalizzare il raccordo e la governance delle Società Controllate, nel perseguimento di efficacia ed efficienza sull'intero panorama delle attività aziendali.

Alle dirette dipendenze del Direttore Generale, il macro assetto prevede pertanto oggi un'articolazione su sei Aree, configurate raccogliendo a fattor comune le

diverse componenti aziendali e identificando le opportune leve di coordinamento al fine di migliorare i livelli di performance e la governance del sistema Azienda.

Quanto alle prospettive evolutive, l'assetto qui riassunto continua ad essere 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.

## 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 del servizio pubblico radiofonico, televisivo e multimediale svolge ai fini dell'espletamento del predetto servizio e, in particolare, l'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. Il Contratto di servizio, che nel quadro delle novità introdotte con [l. 26 ottobre 2016, n. 198](#), all'esito della riforma intervenuta con l.

28 dicembre 2015, n. 220 avrà durata quinquennale, 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 di riferimento, nazionale e comunitaria, di rango primario e secondario;

- **Convenzione con l'Agencia delle Entrate:** regola i rapporti relativi alla gestione del canone di abbonamento alle radiodiffusioni.

La Convenzione è scaduta il 6 maggio 2016, e sarà ridefinita alla luce delle evoluzioni normative collegate alla Legge di Riforma della Rai (L. 28 dicembre 2015 n. 220) e alla Legge di Stabilità 2016 (L. 28 dicembre 2015, n. 208).

In estrema sintesi, la Convenzione prevedeva che Rai, per conto della Agenzia delle Entrate: i) proceda al trattamento, in qualità di responsabile, dei dati personali degli abbonati e dei potenziali utenti televisivi, di cui è titolare l'Agencia; ii) utilizzi tali dati per lo sviluppo degli abbonamenti, la loro gestione ed il recupero della morosità, provvedendo all'invio di lettere informative ed avvisi di pagamento nonché all'espletamento di tutte le altre attività necessarie; iii) metta a disposizione le strutture, i mezzi ed il personale a tali fini necessari.

Nelle more, l'Agencia delle entrate ha, formalmente, confermato la volontà di addivenire al consolidamento del quadro normativo e concessorio, alla definizione di un nuovo accordo convenzionale che possa regolamentare compiutamente le attività che Rai dovrà svolgere a seguito dell'intervenuta riforma del canone radiotelevisivo, al contempo riconoscendo che le attività già previste nel precedente quadro convenzionale, sia con riferimento alle pregresse annualità di imposta, sia, in quanto compatibili, con riferimento alla nuova gestione del canone avviata nel 2016 e *medio tempore* svolte da Rai, devono considerarsi già contemplate nel quadro convenzionale vigente;

- L'assetto organizzativo dell'Azienda è dettagliato nel documento di sintesi "**Configurazione Organizzativa – Mission e Responsabilità**"<sup>7</sup>. 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

---

<sup>7</sup> Si tratta di un documento dinamico che recepisce quindi 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.

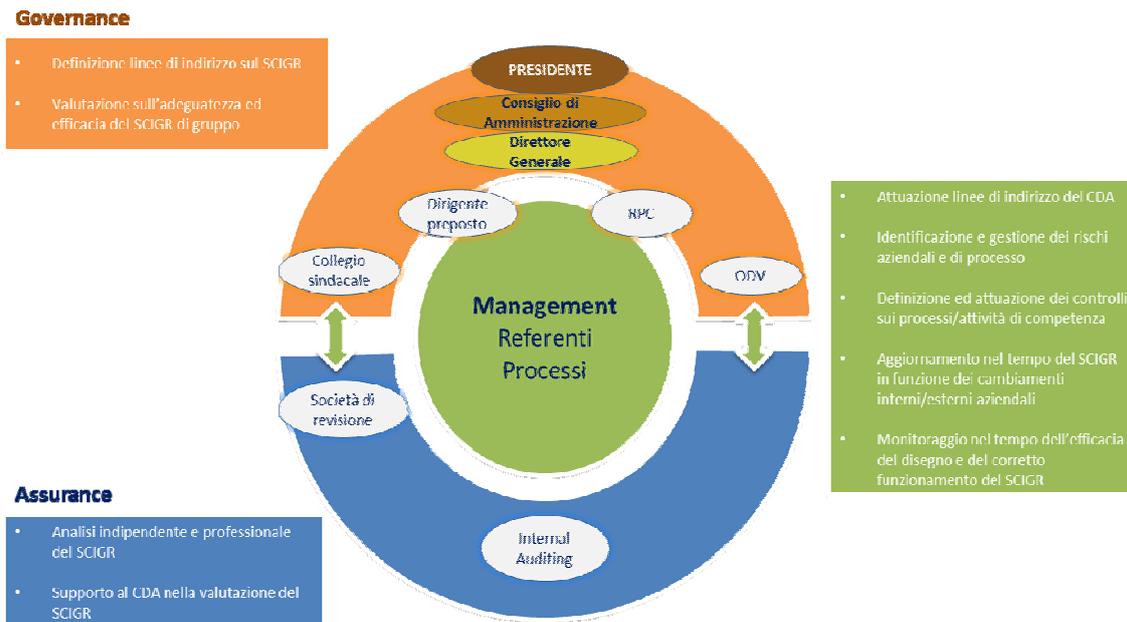
le Testate Giornalistiche l'assetto, tipicamente articolato in redazioni tematiche, costituisce elemento abilitante per la realizzazione del Piano Editoriale del quale costituisce parte integrante. La rappresentazione dell'assetto, unitamente agli Ordini di Servizio ed alle Disposizioni Organizzative 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.
- **Codice Etico:** esprime i principi etici e di deontologia che Rai riconosce come propri e sui quali richiama l'osservanza da parte di tutti coloro che operano per il conseguimento degli obiettivi della Società;
- **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 Consiglio di Amministrazione, 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.

***[Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco]***

## 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 controllo<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> 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 Report<sup>9</sup> 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, Risk Management, etc.*); iii) **III livello** (*Internal Auditing*).

### 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;
- Direttore Generale/Amministratore Delegato;
- Management;
- Collegio Sindacale, Società di Revisione e Magistrato della Corte dei Conti;
- Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001;
- Chief Financial Officer (CFO)/Dirigente Preposto;
- Internal Auditing;
- Commissione Stabile per il Codice Etico;
- 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

---

<sup>9</sup> 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.

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 deleghe previste dalla Legge di Riforma, è stata conferita al Presidente la delega relativa alla supervisione delle attività in materia di controllo interno, fermo restando il riporto gerarchico della Direzione Internal Auditing, nel rispetto della Delibera approvata il 16 marzo 2016 con parere favorevole dell'azionista.

#### Direttore Generale/Amministratore Delegato

Il Direttore Generale (e, in futuro, 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.

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

Il Direttore Generale, 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 del Direttore Generale coordina, per conto del Direttore Generale, le attività di monitoraggio per l'attuazione e l'aggiornamento del 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.

#### Management

Il management, nell'ambito delle funzioni ricoperte e nel conseguimento dei correlati obiettivi, garantisce nel tempo il corretto disegno e l'efficace operatività del SCI. A tal fine, anche in funzione dei rischi gestiti, istituisce specifiche attività di controllo e processi di monitoraggio idonei ad assicurare l'efficacia e l'efficienza del SCI e a prevenire e individuare irregolarità e/o atti fraudolenti.

#### Collegio Sindacale, Società di Revisione e Magistrato della Corte dei Conti

Il Collegio Sindacale, ai sensi dell'art. 2403 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 SCI 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 dell'art. 2409-bis del Codice Civile, come aggiornato dal decreto legislativo n. 39/2010, ed è affidata ad una Società di revisione iscritta all'apposito registro<sup>10</sup>.

Inoltre, la Rai è tenuta a predisporre 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. 259<sup>11</sup>.

#### 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 e 2 luglio 2015, 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.

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. L'attuale composizione dell'Organismo di Vigilanza di Rai SpA è stata

---

<sup>10</sup>Il controllo contabile è affidato ad una Società di revisione iscritta nel registro istituito presso il Ministero della Giustizia. L'incarico del controllo contabile è conferito dall'assemblea, sentito il Collegio Sindacale, per una durata di tre esercizi e con scadenza alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio dell'incarico. La contabilità separata tenuta ai sensi dell'articolo 18, comma 1 della legge 3 maggio 2004, n. 112, è soggetta al controllo da parte di una Società di revisione nominata dall'assemblea e scelta dall'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni tra quante risultano iscritte all'apposito albo tenuto presso la Commissione nazionale per le Società e la borsa ai sensi dell'articolo 161 del testo unico di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58.

<sup>11</sup>Ai 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 ai sensi 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".

deliberata dal CdA in data 24 settembre 2015 e decade alla data di scadenza del mandato dell'organo che lo ha nominato.

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

#### Chief Financial Officer (CFO)/Dirigente Preposto

Il CFO è preposto alla redazione dei documenti contabili societari con specifici compiti e responsabilità sull'informativa societaria di carattere contabile previsti dalla legge.

L'art. 30 dello statuto di Rai SpA prevede che il Consiglio di Amministrazione nomini, 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.

In ottemperanza a tale disposizione, il CdA di Rai SpA ha nominato il Dirigente preposto.

#### Internal Auditing

La Direzione Internal Auditing di Rai SpA è posta alle dirette dipendenze del Presidente del CdA<sup>12</sup> e 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 Auditing 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 Auditing svolge le attività di competenza con riferimento a Rai SpA e alle Società Controllate<sup>13</sup>. Per queste ultime, tali attività sono svolte nell'ambito delle analisi della funzionalità del SCI di Gruppo<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Nella seduta del 24 ottobre 2012, il CdA ha approvato la collocazione organizzativa della Direzione Internal Auditing alle dirette dipendenze del Presidente.

<sup>13</sup> Le attività di Internal Auditing di competenza delle Società Controllate non quotate, secondo quanto previsto dalle Linee di indirizzo, possono essere assicurate da personale della Direzione Internal Auditing 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 Auditing 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. L'attuale modello operativo dovrà essere adeguato rispetto al modello delineato dalle Linee di indirizzo, ma allo stato della presente Relazione non sono state assunte determinazioni/scelte in merito.

<sup>14</sup> Nel 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.

I principali compiti dell'Internal Auditing sono:

- valutare, con i limiti propri degli strumenti di indagine a disposizione, l'operatività e l'adeguatezza del SCI, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e di fornire valutazioni e raccomandazioni al fine di promuoverne l'efficienza e l'efficacia;
- fornire supporto specialistico al management in materia di SCI 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.

L'Internal Auditing, infine, riferisce al Presidente, al Direttore Generale, 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 al Direttore Generale di Rai SpA. E' composta dai Responsabili delle Direzioni:

- Internal Auditing (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 al Direttore Generale; 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, il Direttore Generale, 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 strume

ntali adeguate alle dimensioni di Rai, 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.

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 comunicazioni<sup>15</sup>; ii) Commissione parlamentare per l'indirizzo generale e la vigilanza dei servizi radiotelevisivi<sup>16</sup>; iii) Corte dei conti; iv) Ministero dello Sviluppo Economico<sup>17</sup>; 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

<sup>15</sup>Ai sensi 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.

<sup>16</sup>In 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.

<sup>17</sup>In base all'art. 45 del TU, il servizio pubblico generale radiotelevisivo è svolto dalla Società concessionaria sulla base di un contratto nazionale di servizio stipulato con il Ministero 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. In base all'art. 31 del contratto:

- i) il Ministero cura la corretta attuazione del contratto, informando la Commissione Parlamentare degli atti eventualmente adottati in relazione all'attività svolta.
- ii) il Ministero ha la facoltà di disporre verifiche ed ispezioni e di richiedere, in qualsiasi momento, alla Rai informazioni, dati e documenti utili;
- iii) la Rai è tenuta a trasmettere con cadenza semestrale al Ministero, all'AGCOM e alla Commissione Parlamentare una relazione concernente gli adempimenti posti in essere per il rispetto degli obblighi di servizio pubblico generale radiotelevisivo e mette comunque a disposizione del Ministero e dell'Autorità ogni informazione ritenuta utile per l'espletamento delle attività anche di vigilanza di rispettiva competenza, in particolare con riferimento alla qualità della programmazione.

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 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. 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 nazionale legislativa e regolamentare di riferimento;

#### 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 attualmente incluse nel novero del d.lgs. 231/01.

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 del Direttore Generale.

Il Direttore Generale, 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 l'integrazione delle attività sensibili e degli standard di controllo;

## 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 attività<sup>18</sup>.

Tutti coloro che lavorano in 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;

## Sistema normativo, organizzativo e dei poteri 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 del CdA Rai SpA del 18 dicembre 2014, la "Procedura sulla gestione e trattamento delle segnalazioni (anche anonime)" predisposta dalla Direzione Internal Auditing Rai con l'obiettivo di regolamentare il processo di gestione e il trattamento delle segnalazioni (anche anonime) su fatti potenzialmente illeciti, irregolari o riprovevoli concernenti vicende operative ed organizzative di Rai SpA e delle Società controllate<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> 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;
- 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;
- 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;
- onestà ovvero astenersi dal compimento di atti illegali, illeciti, non conformi al comune senso di rettitudine e al comune senso dell'onore e della dignità;
- osservanza delle leggi e quindi 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 Paesi in cui Rai opera, le procedure aziendali e i regolamenti interni, il Codice Etico e le altre policy aziendali;
- riservatezza di tutte le informazioni apprese nell'ambito delle attività svolte per Rai devono considerarsi riservate e non possono essere divulgate a terzi, né utilizzate per ottenere vantaggi personali, diretti e indiretti;
- lealtà nella concorrenza attraverso la tutela del valore della concorrenza leale, astenendosi da comportamenti ingannevoli, collusivi e di abuso di posizione dominante.

<sup>19</sup> Tale modello, in sintesi, definisce le modalità per:

- l'analisi delle segnalazioni ricevute volta a riscontrare l'eventuale sussistenza di elementi storici precisi, verificabili e concordanti;
  - 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;

Con delibera del CdA del 16 luglio 2015 si è proceduto all'aggiornamento della policy sulle segnalazioni<sup>20</sup> con l'inserimento, fra i soggetti cui vanno trasmesse le segnalazioni, anche del RPC.

### 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' 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.

### Linee di Indirizzo sulle attività di Internal Auditing

Il documento, approvato dal CdA Rai del 01 agosto 2013<sup>21</sup> definisce le Linee di Indirizzo sulle attività di Internal Auditing 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 dell'Internal Auditing;

### 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 (l'"Attività di Direzione e Coordinamento")<sup>22</sup>.

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

---

- 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.

<sup>20</sup>In 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 dell'RPC nel Gruppo Rai e delle Linee Guida dell'ANAC in materia di whistleblower.

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

<sup>22</sup>La 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 attività di direzione e coordinamento della Capogruppo e - dall'altro lato - lo status di Società quotata e la necessità di assicurare in ogni momento l'autonomia gestionale di quest'ultima

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.

***[Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco]***

## 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 e Trasparenza coadiuvano il RPC al fine di garantire l'osservanza del Piano svolgendo le seguenti attività:

- partecipano attivamente al «Control Risk Self Assessment» con il supporto metodologico del RPC;
  - 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, Risk Management, 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 Auditing*)

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. Occorre, cioè, avere riguardo 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 espone Rai a gravi rischi soprattutto sul piano dell'immagine (cd. danno reputazionale) e può produrre delle conseguenze sul piano penale 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 presidio 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 e 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.

E' in corso di predisposizione la clausola, da inserire in ogni contratto di assunzione, 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.

## 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 sarà 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 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 darà informativa al Presidente e al Direttore Generale 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 ovvero 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 a rischio di potenziale illecito al momento previste, è soggetto ad evoluzione, anche in funzione della progressiva attuazione delle misure del PTPC, nonché delle risultanze del *Control Risk Self 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 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 alla 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 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 PTPC<sup>23</sup> 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 massiccio 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.

### 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, Orientamenti, determinazioni ANAC e 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) 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

---

<sup>23</sup> Il 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 Auditing; Gestione Adempimenti societari; Relazioni Istituzionali; Fiscale; Abbonamenti. .

per prevenire il rischio di Corruzione e dell'accertamento di significative violazioni delle prescrizioni in esso contenute;

e) 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 verifiche e monitoraggi interni (Audit, Segnalazioni e Schede dei Referenti); iii) attività di Control Risk Self 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 politico, 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) 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.

#### Il Direttore Generale/Amministratore Delegato

Fermo restando le competenze e le attribuzioni previste dalla Legge per il RPC, il Direttore Generale/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 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, al Direttore Generale 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 "Prevenzione della Corruzione e attività per la Trasparenza"

Il CdA con delibera del 31 marzo 2015 ha istituito, all'interno della Direzione Internal Auditing, la Struttura operativa di supporto "Prevenzione della Corruzione e Attività per la Trasparenza", con il compito di supportare il RPC nelle molteplici attività di cui è titolare.

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

- predisposizione dei documenti da sottoporre all'approvazione del CdA;
- informative a Vertice, Organi di controllo e strutture Aziendali;
- pianificazione e organizzazione degli eventi formativi;
- 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).

#### 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 verificarsi 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 alla 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) Referenti Anticorruzione e Trasparenza; ii) dirigenti e responsabili di unità organizzativa; iii) soggetti dotati di procura; iv) dipendenti; v) 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 da parte dei dipendenti e collaboratori;
- astensione 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 DG e del Presidente, nonché dei Chief Officer), 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 soprattutto 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 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:



Figura 1: 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 (*figura 2*).

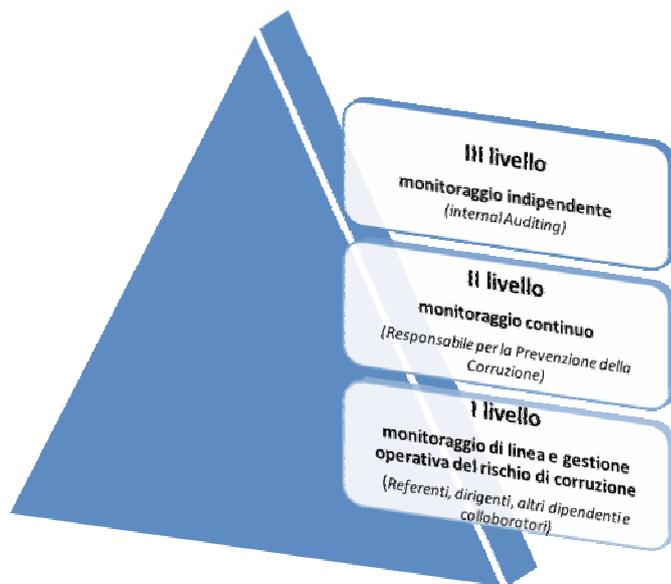


Figura 2: Processo di prevenzione della corruzione nell’ambito dei 3 livelli di controllo

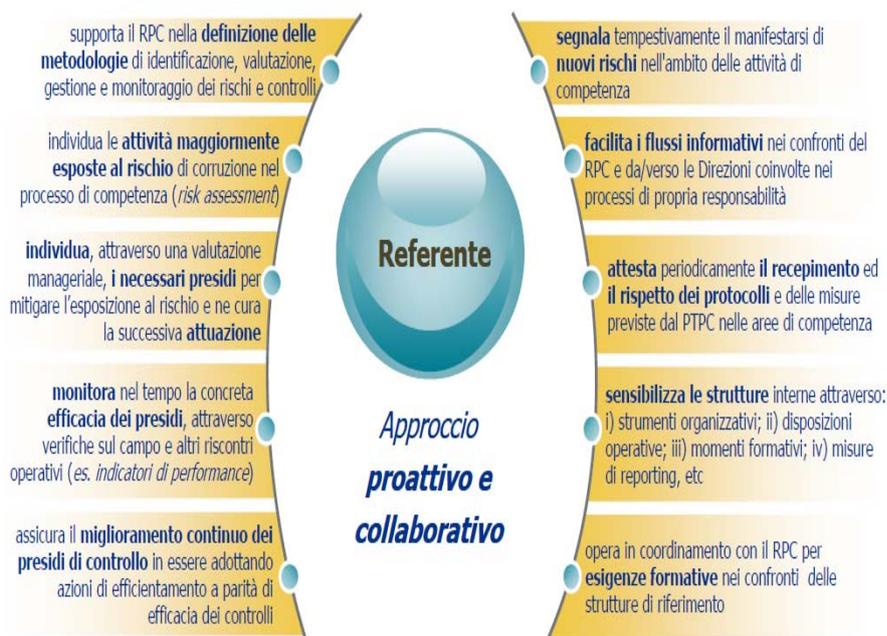
Nell’ambito del **I livello di controllo** i dipendenti e i collaboratori che svolgono attività operative nelle aree a rischio corruzione (cd. Risk Owner) sono responsabili dell’individuazione, valutazione, gestione operativa e del monitoraggio nel tempo dei rischi e dei relativi controlli (*monitoraggio 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*)<sup>24</sup>.

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 verificandone 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 i codice etico e i protocolli di controllo definiti, inclusi quelli del Modello 231;
- 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 di attestazioni da parte 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 7.2.2.

Il **III livello di controllo** è assicurato – in coerenza con le best practice in materia di valutazione del SCIGR - dalle attività di monitoraggio indipendente (*separate evaluations*) svolto dalla Direzione Internal Auditing. L'Internal Auditing, 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.

---

<sup>24</sup>In coerenza con l'allegato 1 del PNA, la gestione del rischio si basa 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.

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 coordinate per guidare e tenere sotto controllo l'esposizione al rischio di corruzione di alcune condotte aziendali.<sup>25</sup> La pianificazione, mediante l'adozione del PTPC e la sua implementazione, è il mezzo per attuare la gestione del rischio.

A tal fine, costituiscono una variabile strategica 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 prevedibili e non evitabili tramite misure di prevenzione;

---

<sup>25</sup> 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. La gestione del rischio 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. La gestione del rischio non è un'attività indipendente, separata dalle attività e dai processi principali dell'organizzazione. La gestione del rischio 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. La gestione del rischio 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. La gestione del rischio 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". La gestione del rischio è 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. Nell'ambito della gestione del rischio 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 (Figura 3).

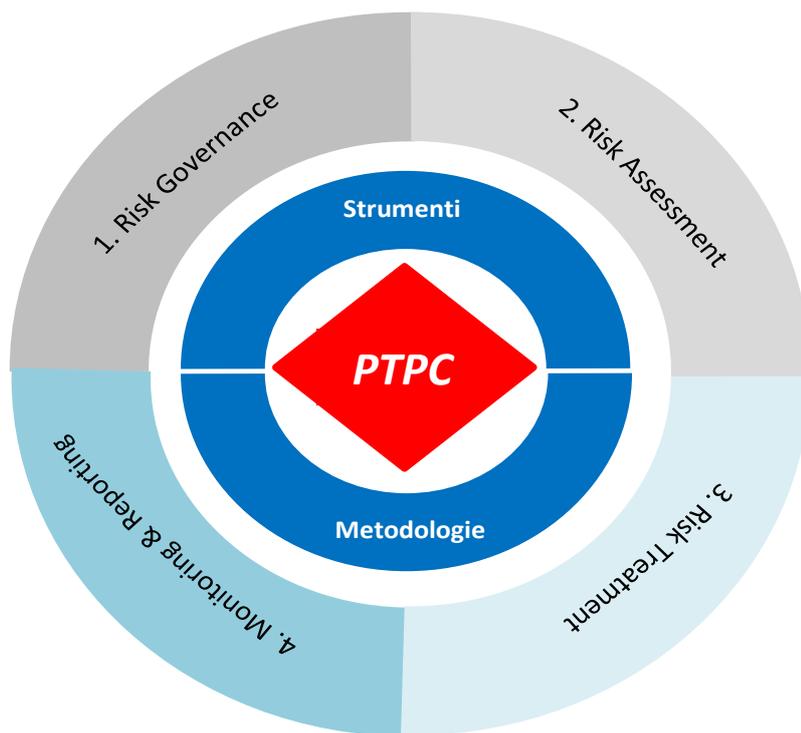


Figura 3: Framework metodologico processo prevenzione corruzione

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

L'attività di *Control Risk 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 rispetto 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 svolta con la metodologia illustrata nel successivo paragrafo 7.3.2.

Il RPC coordina il processo di *Control & Risk Self assessment* 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 aggrega i rischi in base alla priorità ed alla rilevanza di questi ultimi 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 trattamento<sup>26</sup>. 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.

---

<sup>26</sup> 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 al Direttore Generale 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 2017-2019**

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 pertanto evidenziare che il 2016 è stato caratterizzato da numerose e significative revisioni del quadro normativo applicabile a Rai che incide profondamente sulle proprie attività, per effetto soprattutto della legge di Riforma Rai n. 220/2015 che ha, tra l'altro, introdotto disposizioni specifiche che hanno impatti 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 il rilevante cambiamento organizzativo, tuttora in corso, che vede Rai protagonista del passaggio a media company integrata, nel corso del 2017 si prevede di effettuare un aggiornamento delle aree di rischio anticorruzione al momento individuate. Tale aggiornamento verrà effettuato nell'ambito di un complessivo progetto di Risk Assessment Integrato che avrà l'obiettivo di *identificare, valutare e gestire tutti i rischi aziendali* fornendo una visione completa dei rischi operativi e di natura compliance, rafforzando ulteriormente la cultura della gestione del rischio attraverso una maggiore consapevolezza del management e dei dipendenti.

Fermo restando eventuali adeguamenti che si reputeranno necessari al fine di rispecchiare le specificità funzionali e di contesto del business di Rai, in coerenza con la suesposta metodologia e in continuità con quanto già effettuato nel corso del CRSA svolto nel 2015, di seguito sono descritte le principali fasi operative (identificazione, valutazione e analisi ed infine gestione del rischio) ed i correlati *deliverable* di fase.

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

#### ***Fase 1: identificazione del rischio anticorruzione***

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 anticorruzione, 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 practice* 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 anticorruzione 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

## *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 anticorruzione 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) che 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.

<b>DISCREZIONALITA'</b>	<b>1</b> <i>(improbabile)</i>	<b>2</b> <i>(poco probabile)</i>	<b>3</b> <i>(probabile)</i>	<b>4</b> <i>(molto probabile)</i>	<b>5</b> <i>(altamente probabile)</i>
<b>Il processo è discrezionale?</b>	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
<b>RILEVANZA ESTERNA</b>					
<b>Il processo produce effetti diretti all'esterno dell'ente di riferimento?</b>	<b>NON APPLICABILE</b>	No, ha come destinatario finale un ufficio interno	<b>NON APPLICABILE</b>	<b>NON APPLICABILE</b>	Si, il risultato del processo è rivolto direttamente ad utenti esterni alla Società di riferimento
<b>COMPLESSITA' DEL PROCESSO</b>					
<b>Si tratta di un processo complesso che comporta il coinvolgimento di più enti (esclusi i controlli) in fasi successive per il conseguimento del risultato?</b>	No, il processo coinvolge un solo ente	<b>NON APPLICABILE</b>	Si, il processo coinvolge più di 3 enti	<b>NON APPLICABILE</b>	Si, il processo coinvolge più di 5 enti
<b>VALORE ECONOMICO</b>					
<b>Qual è l'impatto economico del processo?</b>	Ha rilevanza esclusivamente interna	<b>NON APPLICABILE</b>	Comporta l'attribuzione di vantaggi a soggetti esterni, ma di non particolare rilievo economico (es.: concessione di borsa di studio per studenti)	<b>NON APPLICABILE</b>	Comporta l'attribuzione di considerevoli vantaggi a soggetti esterni (es.: affidamento di appalto)
<b>FRAZIONABILITA' DEL PROCESSO</b>					
<b>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)?</b>	No	<b>NON APPLICABILE</b>	<b>NON APPLICABILE</b>	<b>NON APPLICABILE</b>	Si

## INDICI DI VALUTAZIONE DELL' IMPATTO

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

	<b>0</b> <i>(nessun impatto)</i>	<b>1</b> <i>(marginale)</i>	<b>2</b> <i>(minore)</i>	<b>3</b> <i>(soglia)</i>	<b>4</b> <i>(serio)</i>	<b>5</b> <i>(superiore)</i>
<b>IMPATTO ORGANIZZATIVO</b>						
<b>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)</b>	<b>NON APPLICABILE</b>	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%
<b>IMPATTO ECONOMICO</b>						
<b>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?</b>	No	<b>NON APPLICABILE</b>	<b>NON APPLICABILE</b>	<b>NON APPLICABILE</b>	<b>NON APPLICABILE</b>	Sì
<b>IMPATTO REPUTAZIONALE</b>						
<b>Nel corso degli ultimi 5 anni sono stati pubblicati su giornali o riviste articoli aventi ad oggetto il medesimo evento o eventi analoghi?</b>	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
<b>IMPATTO ORGANIZZATIVO ECONOMICO E SULL'IMMAGINE</b>						
<b>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?</b>	<b>NON APPLICABILE</b>	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
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL RISCHIO INERENTE</b>						
=						
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***

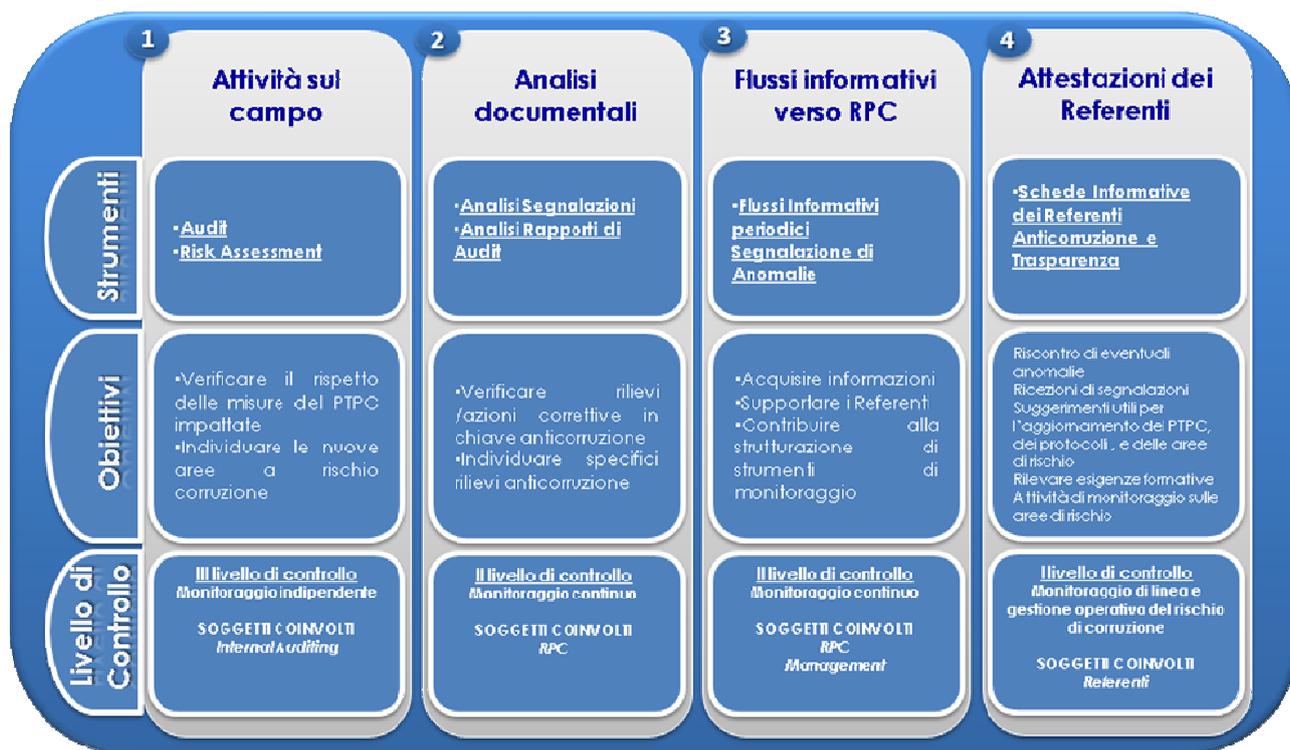
Ciascun *Referente*, per il processo di competenza, predispone con il supporto metodologico del RPC, un "Piano di Azione" contenente il dettaglio delle azioni di mitigazione da porre in essere, i tempi ed i responsabili della relativa attuazione.

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/adequatezza del PTPC; ii) sul monitoraggio dell'attuazione delle iniziative previste nel cronoprogramma.

Con riferimento, in particolare, alle verifiche del rispetto/adequatezza 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:

- o *Attività sul campo - Interventi di audit*: gli interventi di audit previsti a Piano – a parità di ambito operativo – sono strutturati in modo da prevedere la verifica del rispetto dei protocolli del PTPC applicabili al processo di riferimento. Inoltre, l'individuazione degli interventi di audit previsti nel Piano annuale dell'Internal Auditing 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.
- o *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 rappresentate suddividendole tra quelle generali e quelle 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
<b>1</b>	<b>Area – Produzione (Rai)</b>	<b>7.5</b>
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)	
<b>2</b>	<b>Area – Gestione risorse umane (PNA)</b>	<b>7.4</b>
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
<b>3</b>	<b>Area - Esecuzione e Monitoraggio Editoriale (*) (Rai)</b>	<b>6.3</b>
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)	
<b>4</b>	<b>Area - Acquisti (PNA)</b>	<b>5.8</b>
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)	
<b>5</b>	<b>Area - Comunicazione e promozione (Rai)</b>	<b>5.3</b>
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 patrocinii (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 trasferte a terzi (ospitalità) (Rai)	
5.6	Organizzazione di eventi (Rai)	
5.7	Iniziative no profit (Rai)	
<b>6</b>	<b>Area - Acquisti e gestione diritti (Rai)</b>	<b>5.3</b>
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	Varianti 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)	
<b>7</b>	<b>Area - Sviluppo Editoriale (Rai)</b>	<b>5.2</b>
7.1	Impostazione del programma (Definizione delle caratteristiche dei programmi) (Rai)	
<b>8</b>	<b>Area - Gestione Immobili e Servizi (PNA)</b>	<b>4.9</b>
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)	
<b>9</b>	<b>Area - Legale (PNA)</b>	<b>4.5</b>
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)	
<b>10</b>	<b>Area - Finanza e Tesoreria (PNA)</b>	<b>4.3</b>
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)	
<b>11</b>	<b>Area - Ideazione editoriale (Rai)</b>	<b>4.2</b>
11.1	Selezione di prodotti editoriali ed eventuali accordi di business partnership (Rai)	
<b>12</b>	<b>Area - Amministrazione e contabilità (PNA)</b>	<b>3.6</b>
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)	
<b>13</b>	<b>Area - Programmazione Editoriale (Rai)</b>	<b>3.2</b>
13.1	Definizione e gestione dei palinsesti (Rai)	
13.2	Gestione dei palinsesti pubblicitari (schema di programmazione e relative modifiche) (Rai)	
<b>14</b>	<b>Area - Internal Auditing (Rai)</b>	<b>3</b>
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)	
<b>15</b>	<b>Area - Gestione adempimenti societari (Rai)</b>	<b>3</b>
15.1	Selezione e designazione degli organi sociali o delle cariche societarie delle controllate/consociate (Rai)	
<b>16</b>	<b>Area - Relazioni istituzionali (Rai)</b>	<b>2.9</b>
16.1	Gestione rapporti con Organi di Controllo e di Vigilanza (Rai)	
16.2	Gestione rapporti con Enti, Autorità e Commissioni (Rai)	
<b>17</b>	<b>Area - Fiscale (PNA)</b>	<b>2.4</b>
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)	
<b>18</b>	<b>Area - Abbonamenti (Rai)</b>	<b>1.5</b>
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.

La presente edizione del PTPC ha contemplato l'aggiornamento degli strumenti di intervento e supporto alla prevenzione del rischio nella parte relativa ai protocolli delle Aree Generali del PNA (le Aree Generali sono: *"acquisizione e progressione del personale"*, *"affidamento di lavori, servizi e forniture"*, *"incarichi e nomine"*, *"gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio"*, *"affari legali e contenzioso"*; altre Aree Generali non sono risultate applicabili a Rai all'esito del CRSA, *"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"*).

Nello specifico l'aggiornamento ha riguardato le aree "Affidamento di lavori, servizi e forniture" ed "Acquisizione e progressione del personale". La rielaborazione dei correlati protocolli si è resa necessaria sia a seguito delle innovazioni normative intervenute successivamente alla pubblicazione del PTPC 2016-2018, sia per garantire una maggiore semplificazione ed armonizzazione rispetto al contesto normativo interno dell'azienda.

I protocolli relativi all'area "Affidamento di lavori, servizi e forniture" sono stati rielaborati funzionalmente alle modifiche normative intervenute (L. n. 220/2015 e D.Lgs. n. 50/2016), ed in un'ottica di semplificazione ed armonizzazione rispetto alle procedure aziendali. L'approccio adottato permette una maggiore incisività e, contestualmente, una semplicità di lettura dei protocolli, intesi come strumenti di intervento a supporto della prevenzione del rischio, mantenendo inalterata la metodologia seguita nel previgente PTPC.

I protocolli relativi all'area "Acquisizione e progressione del personale" sono stati rivisitati in modo più marcato, traendo spunto dal mutato contesto normativo (L. n. 220/2015), ed avendo particolare riguardo alle raccomandazioni provenienti dall'ANAC contenute nella Delibera n. 961 del 14.9.2016, concernenti interventi di miglioramento e rafforzamento da apportare al PTPC.

Il lavoro svolto è stato condotto sul doppio binario dell'aggiornamento degli obblighi, previsti dai protocolli stessi, e sul concomitante aggiornamento dei criteri e le modalità per il reclutamento del personale e quelli per il conferimento degli incarichi a collaboratori esterni, che compongono il quadro normativo interno dell'azienda.

Pertanto, l'attuale PTPC 2017-2019, si concentra sulle Aree "Generali"<sup>27</sup> previste dal PNA applicabili a Rai, in continuità con quanto già fatto nel PTPC 2016-2018.

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

- *principi di controllo "trasversali" che si applicano a tutte le Aree a rischio del PTPC;*
- *protocolli specifici per le "Aree Generali" previste dal PNA* consistono nella formalizzazione di una sequenza di comportamenti finalizzati a standardizzare ed orientare lo svolgimento 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 *Control Risk Self Assessment e del progressivo rilascio delle LGP*, si procederà ad estendere tali indicatori alle altre aree a rischio. Inoltre tali indicatori di anomalia verranno integrati/migliorati nel tempo in funzione delle future esperienze maturate sul campo.

Nello stesso PTPC sono, inoltre, presenti, ulteriori 4 protocolli associati alle "Misure Generali previste dal PNA"<sup>28</sup> e altre specifiche sul servizio pubblico in relazione a:

- Protocollo sul "Conflitto di interesse";

---

<sup>27</sup> L'Area di rischio Generale "Incarichi e Nomine" prevista dal PNA è stata trattata, trasversalmente, negli specifici protocolli delle aree "Acquisizione e progressione del personale" e "Affari Legali e Contenzioso".

<sup>28</sup> Le misure di prevenzione generali.

- Protocollo sulla rivelazione dati, informazioni e documenti aziendali riservati;
- Protocollo sulla tutela del segnalante (c.d. whistleblower);
- Protocollo 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.

Si precisa, infine, che oltre alle suddette misure, il PTPC richiede l'adozione sistematica e trasversale in tutte le attività 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, tra le altre misure, 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 dei quali attuare i singoli processi aziendali. Tale principio attuato anche tramite l'individuazione di strumenti organizzativi idonei è di primaria importanza in quanto tramite la chiara e formale identificazione delle responsabilità affidate al personale nella gestione operativa delle attività, dei poteri autorizzativi interni e dei poteri di rappresentanza verso l'esterno è possibile garantire che le singole attività siano svolte secondo competenza e nel rispetto delle deleghe e dei poteri attribuiti;
- **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 la recente definizione del nuovo 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 definite 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 (articolo 4, "Principi di condotta generali"). Pertanto tutti i soggetti di Rai SpA sono tenuti ad evitare qualsiasi situazione e attività in cui si può manifestare un conflitto di interessi dell'Azienda 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 PTTI. 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.
- **rapporti con Autorità/Organi:** Rai SpA coopera attivamente e pienamente con le Autorità/Organi. La gestione dei rapporti con le Autorità/Organi, deve ispirarsi alla più rigorosa osservanza dei principi di correttezza, trasparenza e tracciabilità e alla osservanza delle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili, così come disposto anche dal Codice Etico di Rai SpA (articoli 7 e 10) al fine di non compromettere, in alcun modo, la reputazione e l'integrità della Società.

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 I 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, inclusi quelli relativi ai contratti del settore radiotelevisivo, 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 radiotelevisivo<sup>29</sup> (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, pubblicità<sup>30</sup> 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 pubbliche o, comunque, con pluralità di concorrenti, 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.

---

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

<sup>30</sup> Nei limiti della tutela della riservatezza per ragioni legate alla concorrenza.

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.

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 delle procedure di 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 al DG 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 soggettivo di colpevolezza e 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, pubblicità<sup>31</sup>, 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 dovranno tenere in massima considerazione. Sarà 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 gara<sup>32</sup>; offerte di comodo; subappalti o ATI sospetti; rotazione delle offerte e ripartizione del mercato; segnali di

---

<sup>31</sup>Nei limiti della tutela della riservatezza per ragioni legate alla concorrenza.

<sup>32</sup>I 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.

allarme nelle modalità di partecipazione alla gara), dandone informativa anche al DG e al RPC.

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.

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 identificheranno le tipologie di fattispecie contrattuali che dovranno 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 delle procedure di 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 al DG 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 soggettivo di colpevolezza e 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 informativa al DG 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 illecite o eventi criminali 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".

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. Divieto di segnalare o suggerire agli appaltatori il nominativo di subappaltatori graditi a Rai SpA.

Divieto di 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 deve comunicare al DG 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 delle procedure di 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 al DG 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 soggettivo di colpevolezza e 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 (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/benestare al pagamento.

***[Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco]***

## Area

### “Acquisizione e progressione del personale”

(Protocolli e Indicatori di anomalia)

## 8.2.3 I 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, acclamate e tracciate esigenze della Società, attraverso richieste formalizzate e motivate da parte della/e Direzione/i Richiedente/i.

Il processo di reclutamento avviene nel rispetto dei principi, anche di derivazione comunitaria, 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 posting<sup>33</sup>: il job posting deve concludersi con evidenza documentale delle ragioni, anche comparative, della scelta della risorsa interna, ovvero delle ragioni di indisponibilità di risorse interne, 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 rispetto ai quali le strutture utilizzatrici si attengono nella redazione dei contratti di assunzione, 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

---

<sup>33</sup> 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.

interessi e incompatibilità anche potenziali<sup>34</sup>.

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, del Direttore Generale e dei Chief Officer;
- b) lavoratori inseriti in bacini di reperimento professionale in applicazione di accordi sottoscritti dalla Società e dalle OO.SS.;
- c) piani di assunzione di lavoratori iscritti alle liste di collocamento mirato ex lege 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 responsabilità, gli adempimenti e le modalità operative delle procedure di reclutamento e selezione, ivi inclusi quelli correlati ai casi di esclusione sopra indicati, sono disciplinati con apposite disposizioni aziendali rispettose dei principi di trasparenza, pubblicità, imparzialità e riconoscimento del merito e la cui applicazione dovrà avvenire secondo parametri di sistematicità e omogeneità.

I criteri di reclutamento e selezione succitati non sono applicabili ai lavoratori già impegnati con contratto a tempo determinato nel Gruppo alla data di approvazione dei "Criteri e modalità di reclutamento del personale e del conferimento di incarichi di collaborazione".

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

---

<sup>34</sup> Cfr: casi previsti ex D.Lgs 39/2013 e ex D.Lgs 165/2001 e dalla Scheda Informativa Rai.

**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 soggettivo di colpevolezza e 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 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 funzionari si occupino personalmente e per lungo tempo delle stesse e si relazionino sempre con gli stessi soggetti, fatta salva comunque l'esigenza di mantenere continuità e coerenza delle attività operative e degli indirizzi di gestione.

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 pluriennale di successione compatibile con la superiore esigenza di assicurare nel tempo il buon andamento della gestione e il mantenimento di un adeguato livello di servizio in ciascuna delle aree individuate. La Società adotta tale piano assicurando in ogni caso l'identificazione di un nocciolo duro di professionalità per lo svolgimento delle attività proprie di ciascuna delle strutture identificate.

Le responsabilità, gli adempimenti e le modalità operative delle procedure di successione del personale, nel rispetto dei succitati criteri, sono disciplinati con apposite disposizioni aziendali la cui applicazione dovrà avvenire secondo parametri di sistematicità e omogeneità.

Le Direzioni responsabili di tali attività assicurano un costante monitoraggio del rispetto del protocollo e segnalano al DG 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 soggettivo di colpevolezza e 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 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. Pantouflage<sup>35</sup>, conflitto di interesse<sup>36</sup>), 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 responsabilità, gli adempimenti e le modalità operative delle procedure di

---

<sup>35</sup>*Pantouflage:* 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)

<sup>36</sup>Cfr: PTPC 2016/2018 Paragrafo 9.1 pag.

acquisizione e verifica delle dichiarazioni di cui sopra sono disciplinati con apposite disposizioni aziendali la cui applicazione dovrà avvenire secondo parametri di sistematicità e omogeneità.

Le Direzioni responsabili di tali attività assicurano un costante monitoraggio del rispetto del protocollo e segnalano al DG 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 soggettivo di colpevolezza e 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 sulle consulenze, collaborazioni e incarichi professionali

**Obiettivi:** evitare che la gestione delle consulenze e delle prestazioni professionali possa favorire la conclusione di accordi illeciti di natura corruttiva. Si intende assicurare il corretto svolgimento delle procedure di selezione per l'affidamento di incarichi di consulenza, professionali o fiduciari a soggetti esterni alla Società, in modo che lo scopo a cui queste sono preordinate venga conseguito e i risultati di esse non siano falsati.

**Obbligo:** il conferimento dell'incarico esterno avviene esclusivamente per oggettive, acclamate e tracciate esigenze della Società, attraverso richieste formalizzate e motivate da parte della/e Direzione/i Proponente/i.

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, con esclusione degli incarichi professionali (quali a titolo esemplificativo e non esaustivo i patrocini legali, l'assistenza medica e gli ingegneri, architetti e periti per la progettazione e la sicurezza) facendosi per questi riferimento ad appositi elenchi secondo criteri di specializzazione ed esperienza.

Da parte della Direzione responsabile che propone il conferimento dell'incarico esterno, d'intesa con le strutture aziendali competenti, vi è l'obbligo di una preliminare ricognizione delle professionalità già esistenti all'interno dell'Azienda, ove presenti.

Nel caso in cui queste, ad esito di un processo tracciabile e motivato, fossero ritenute dalla Direzione richiedente 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 dovranno rispettare un criterio di rotazione, evitare di affidare al medesimo soggetto più incarichi connotati da connessione funzionale (c.d. *tying*) ed evitare, altresì, l'artificioso frazionamento di incarichi oggettivamente unitari in relazione all'oggetto.

In relazione agli incarichi "esterni" questi non potranno essere conferiti a fronte di esigenze stabili e permanenti dell'Azienda che possano essere per ciò stesso soddisfatte con il ricorso a personale dipendente; gli stessi dovranno, altresì, essere definiti nella durata, oggetto e compenso della collaborazione, tenendo conto, oltreché delle caratteristiche dell'incarico, anche dei valori di mercato nonché degli standard aziendali per prestazioni analoghe.

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

Fatta in ogni caso salva l'esigenza di un'adeguata motivazione e successiva autorizzazione dal livello organizzativo competente, casi particolari di esclusione nelle modalità di selezione, 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 professionale e/o di riservatezza con il Vertice aziendale e da un elevato contenuto tecnico-specialistico, in ambito produttivo e tecnologico, tali da consentire a Rai di mantenere o migliorare il livello competitivo nel mercato di riferimento;
- iv. fermo restando il rispetto delle normative vigenti, i rinnovi di incarichi già in corso legati a circostanze oggettive tali da ritenere che la prestazione oggetto del contratto sia indispensabile, indifferibile e non suscettibile di interruzione nell'interesse dello svolgimento dell'attività aziendale.

Le responsabilità, gli adempimenti e le modalità operative delle procedure per il conferimento di incarichi a collaboratori esterni, ivi inclusi quelli correlati ai casi di esclusione sopra indicati, sono disciplinati con apposite disposizioni aziendali rispettose dei principi di trasparenza, pubblicità, imparzialità e riconoscimento del merito e la cui applicazione dovrà avvenire secondo parametri di sistematicità e omogeneità.

Le direzioni responsabili del conferimento di tali incarichi assicurano un costante monitoraggio del rispetto del protocollo e segnalano al DG 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 soggettivo di colpevolezza e 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 di requisiti e/o 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 superiori 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 disciplinati 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. Frequenti contratti con ex-dipendenti di durata considerevole;
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 incarichi in presenza di risorse interne disponibili;

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

#### **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 una 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.

***[Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco]***

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

## 8.2.5 I Protocolli afferenti l'area "Affari Legali e contenzioso"

### 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, riservandone la gestione/titolarità esclusivamente alle strutture competenti.

**Obbligo:**

- Rai SpA intende uniformare e disciplinare i comportamenti da tenere nel caso di accesso a sedi o luoghi aziendali da parte di rappresentanti di Organi/Autorità con giurisdizione penale o con poteri di indagine giudiziaria o ispettivi. Ciò al fine di individuare ruoli e responsabilità e disciplinare le modalità di comportamento e di coinvolgimento delle competenti strutture aziendali, tenuto conto anche delle disposizioni contemplate dal Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001 e dei Protocolli "231/2001". Alla Direzione Affari Legali e Societari di Rai SpA è demandata l'attività di coordinamento e, ove consentito dai predetti Organi/Autorità, di gestione dei connessi rapporti e comunicazioni con le stesse, in relazione a ipotesi di richieste di informazioni e/o di esibizione di documenti, fatta salva l'autonomia e la responsabilità delle singole società del Gruppo.
- Il Personale di Rai SpA interessato da un giudizio civile, penale, amministrativo, contabile per fatti occorsi in costanza di rapporto e direttamente connessi con l'espletamento delle attività e degli incarichi ad esso affidati è tenuto 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 non induce esponenti aziendali a rendere dichiarazioni inveritiere o ingannevoli in risposta a richieste formulate dai citati Organi/Autorità nell'esercizio delle proprie funzioni.

La Direzione Affari Legali e Societari di Rai SpA assicura un costante monitoraggio del rispetto del protocollo e segnala al DG 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 soggettivo di colpevolezza e 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 delle leggi anticorruzione e, in generale, di tutte le leggi e i regolamenti applicabili, 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, quale motivazione della stessa, 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) comprensione dei processi aziendali interni; nonché inesistenza di condanne o provvedimenti di 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, verificabile 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 in cui tali professionalità non fossero ritenute adeguate sotto il profilo numerico 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 intende avvalersi di un elenco di legali esterni convenzionati ai quali verrà affidato, in via preferenziale, il patrocinio legale nonché di un elenco di legali esterni non convenzionati ai quali potranno essere assegnati incarichi di consulenza legale e/o di patrocinio legale. I suddetti elenchi non saranno resi pubblici e verranno utilizzati a soli fini interni. L'inserimento negli elenchi non costituirà in alcun modo impegno od affidamento di incarichi ai professionisti iscritti. I compensi per gli incarichi affidati ai legali convenzionati saranno stabiliti dalle tabelle allegate alla convenzione; il compenso per gli incarichi conferiti ai legali non convenzionati verrà preventivamente concordato con questi ultimi tenuto conto anche dei parametri ministeriali di cui al DM 55/2014, con le deroghe imposte dalla particolarità o delicatezza dell'incarico. I suddetti elenchi verranno periodicamente aggiornati 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 verrà 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 al DG 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 soggettivo di colpevolezza e 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 contenzioso"

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

### A) Gestione del contenzioso e stipula di accordi transattivi

1. Stipula di accordi transattivi non coerenti con i giudizi espressi (nei diversi gradi di giudizio previsti) e/o con le valutazioni interne sulla probabilità di soccombenza;
2. Frequenti accordi transattivi verso specifiche controparti.

### B) Selezione e conferimento di consulenze ed incarichi fiduciari

1. Conferimento di incarichi a professionisti non qualificati e/o non in possesso delle necessarie esperienze nell'ambito dell'affidamento;
2. Frequenti contratti di consulenza con ex-dipendenti di durata considerevole;
3. Conferimento di incarichi di collaborazione con oggetto della prestazione generica;
4. Riconoscimento di rimborsi spese non previsti a contratto;
5. Mancata tracciabilità del processo di accreditamento;
6. Reiterato affidamento di incarichi fiduciari in presenza di risorse interne di adeguato livello professionale per la fattispecie disponibili;
7. Reticenza a fornire informazioni relative al conflitto di interesse da parte del professionista.

***[Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco]***

## Area

### **“Gestione delle Entrate, delle Spese e del patrimonio”**

#### **(Protocolli e Indicatori di anomalia)**

## 8.2.7 I 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: i 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 processo.

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

- le operazioni siano eseguite solo a fronte di adeguate 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 al DG 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 soggettivo di colpevolezza e 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 linee di credito con istituti di credito e/o controparte finanziaria non accreditata;
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 di 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 concessione di omaggistica o altre utilità indirizzate a soggetti appartenenti ad 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.

***[Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco]***

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

## 8.2.9 I 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 Contenzioso".

## 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 appare 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 DG 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 soggettivo di colpevolezza e 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/confidenziali<sup>37</sup> 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 soggettivo di colpevolezza e 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.

---

<sup>37</sup> Ivi incluse le informazioni in merito allo stato del processo decisionale di pratiche aziendali.

**Obbligo:** predisposizione di un sistema a tutela del segnalante che preveda le seguenti regole: a) canali differenziati e riservati per ricevere le segnalazioni la cui gestione deve essere affidata a un ristrettissimo nucleo di persone; b) codici sostitutivi dei dati identificativi del denunciante, salvo i casi in cui tale identificazione è necessaria allo sviluppo delle conseguenti attività di istruttoria; c) elaborazione di procedure specifiche che regolamentino le attività di istruttoria, il coinvolgimento delle strutture aziendali interessate, la ricezione, gestione e conservazione della segnalazione e della documentazione correlata e la tracciabilità delle attività di istruttoria svolte; d) divieto di esposizione del segnalante alla presenza fisica dell'ufficio ricevente.

Inoltre, obbligo di riservatezza a carico di tutti coloro che ricevono o vengono a conoscenza della segnalazione e di coloro che successivamente venissero coinvolti nel processo di gestione della segnalazione, salve le comunicazioni di legge. Il processo è monitorato nel tempo e costituisce oggetto di periodico reporting al vertice aziendale ed agli Organi di controllo/vigilanza di Rai SpA.

**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 soggettivo di colpevolezza e 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 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); e 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 soggettivo di colpevolezza e 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 Direttore Generale), 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 il conseguimento, per i partecipanti, della metodologia specifica per la corretta gestione e implementazione del Piano anticorruzione.

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 la seguente modalità: 1) moduli formativi integrali o di aggiornamento destinati ai dipendenti in modalità e-learning e/o in streaming per raggiungere anche il personale impegnato sul territorio; 2) un modulo per il Cda, il Direttore Generale e gli Organi di controllo/vigilanza di Rai SpA; 3) moduli per il top management, i dirigenti, i procuratori e le Rsa (rappresentanze sindacali aziendali).

I moduli formativi potranno 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. I moduli formativi prevedono la fruizione obbligatoria e la tracciabilità della partecipazione di ciascun destinatario.

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

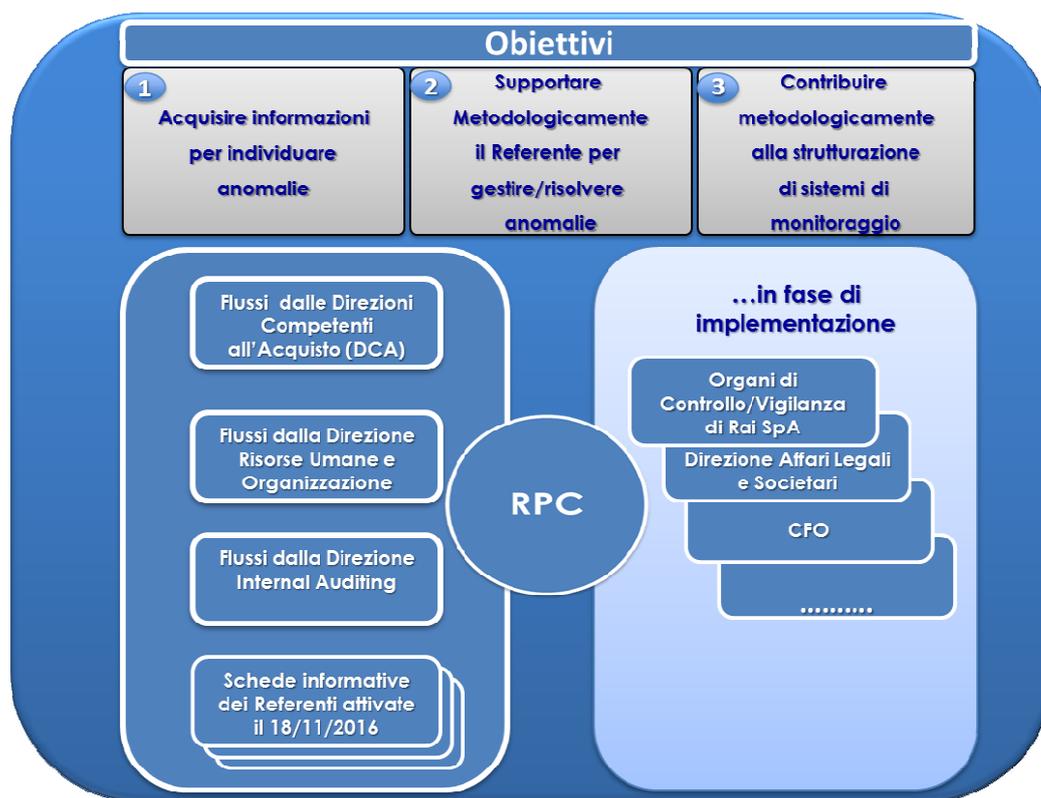
In caso di mancata partecipazione non riconducibile a cause di forza maggiore (da produrre con evidenza formale) la stessa Direzione irroga una contestazione disciplinare che determina inadempimento degli obblighi di diligenza, correttezza e buona fede derivanti dal rapporto di lavoro e degli obblighi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

## 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 - e deve essere implementato - un sistema che assicuri flussi informativi al RPC in ottica di prevenzione dei fenomeni corruttivi e di miglioramento del PTPC.

Nella tabella che segue una sintesi dei principali flussi informativi attivati e da implementare.



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

È predisposto e deve essere implementato un sistema di reportistica, sistematico e strutturato, in merito a temi/eventi a rischio, la cui rilevazione ed analisi costituisca il punto dal quale possono originare azioni di riscontro e approfondimento degli organi di controllo e di vertice su eventuali situazioni anomale e/o di reato.

In particolare, è assicurato su base periodica un flusso di informazioni dal RPC al Presidente, al Direttore Generale ed agli Organi di controllo/vigilanza di Rai SpA 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 fase di costante evoluzione, un sistema di reportistica con alcune strutture aziendali quali CFO, RUO, ALS, IA e le DCA.

In particolare con la Direzione ALS sono strutturati specifici flussi informativi in merito ai procedimenti giudiziari, di cui si 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.

Sono, altresì, definiti flussi informativi verso i citati soggetti, a seconda della rilevanza, aventi ad oggetto la pianificazione, l'attivazione e gli esiti delle attività di controllo svolte da funzioni interne dai quali possano emergere fatti, atti, eventi od omissioni con profili di criticità rispetto alle previsioni del PTPC.

Tali flussi saranno oggetto di specifica individuazione nel cronoprogramma.

## 9.4 Il Reporting

In base all'art. 1, c. 14, della Legge Anticorruzione, entro il 15 dicembre di ogni anno, il RPC pubblica sul sito istituzionale della Società una relazione recante i risultati dell'attività svolta e la trasmette al CdA. Il RPC predispose la relazione sulla base della scheda standard elaborata dall'ANAC e la pubblica sul sito istituzionale della Società, entro il 31 dicembre 2015, nella Sezione "Rai per la Trasparenza", sottosezione "Anticorruzione". La relazione è presentata anche al CdA di Rai SpA.

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 trasparenza<sup>38</sup>.

## 9.6 Il Codice etico

L'adozione del Codice etico da parte di Rai, rappresenta anche una delle principali "azioni e misure" di attuazione delle strategie di prevenzione della corruzione e, in quanto tale, è parte essenziale e sinergica del 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.

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, 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.

---

<sup>38</sup> 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 ed è composto dalle seguenti Direzioni/Strutture: Acquisti, Affari Legali e Societari, Comunicazione Relazioni Esterne Istituzionali ed Internazionali, Finanza e Pianificazione, Marketing, Risorse Umane e Organizzazione, Segreteria del CdA, Staff del Direttore Generale, Struttura per la prevenzione della corruzione e attività per la trasparenza.

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 consegna del Codice etico ai nuovi assunti ai fini della presa d'atto e dell'accettazione del relativo contenuto;
- 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 prevista la consegna del Codice etico e l'inserimento nei contratti di incarico e di appalto di apposite disposizioni, clausole risolutive o di decadenza del rapporto, in caso di violazione dei suddetti obblighi.

## 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 ciato Modello sono considerati, ove applicabili, 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, di modo che sia assicurata la giusta integrazione tra le previsioni dei diversi documenti.

## 9.8 Il Sistema disciplinare

Rai SpA si è dotata di un proprio sistema disciplinare che troverà 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) alla personalità dell'agente; e 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 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.

***[Questa pagina è lasciata intenzionalmente in bianco]***

## Capitolo 10 - Il Cronoprogramma

Unitamente all'approvazione del presente PTPC è approvato 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 2017.

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	31-gen-17	
Inserimento clausole di riferimento all'osservanza del PTPC nei contratti del personale dipendente e dei collaboratori	gen-17	
Attività di coordinamento ed eventuale integrazione del Codice Etico con le previsioni contenute nel PTPC*	giu-17	
Attivazione del progetto di Risk Assessment Integrato che avrà l'obiettivo di identificare, valutare e gestire tutti i rischi aziendali fornendo una visione completa dei rischi operativi e di natura compliance (d'intesa con le strutture aziendali competenti)	giu-17	
Presentazione della relazione semestrale da parte del RPC al CDA sulle attività svolte in materia di Anticorruzione	giu-17	
Armonizzazione delle procedure interne e dei "Criteri di reclutamento del personale e dei collaboratori" con le previsioni del PTPC	giu-17	
Estensione soggettiva delle disposizioni in tema dichiarazioni di incompatibilità ed incompatibilità	apr-17	
Implementazione dei piani di rotazione anticorruzione nei piani di successione del personale	dic-17	
Implementazione flussi informativi con Affari legali e societari e CFO	giu-17	
Pubblicazione della scheda standard ANAC sul sito internet della Società da parte del RPC e contestuale trasmissione al CDA	15-dic-2017	
Presentazione della relazione annuale da parte del RPC al CDA sulle attività svolte in materia di Anticorruzione	dic-2017	
Formazione/Informazione specifica per Referenti	continuo	
Attività di formazione in aula destinata al turn-over di personale di Rai SpA	continuo	
Attività di formazione per il personale Rai SpA (aggiornamento dei dipendenti già formati nel corso del 2016), mediante corso e-learning e strumenti multimediali	continuo	

\*E' stata già formulata la proposta di modifiche e integrazioni che valorizza, razionalizza e ottimizza i flussi informativi tra Commissione Stabile Codice Etico e RPC.