



Co-funded by
the European Union



Government
Transparency
Institute



Oficina Antifrau
de Catalunya



COLLEGI DE PROFESSIONALS
DE LA CIÈNCIA POLÍTICA I DE
LA SOCIOLÒGIA DE CATALUNYA



TRANSPARENCY
INTERNATIONAL
BULGARIA

ALBANIAN INSTITUTE
of SCIENCE



monitoring
marathon



AUTORITÀ
NAZIONALE
ANTICORRUZIONE



AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU
ACHIZIȚII PUBLICE



sar
when ideas do work



SOLUTION
SOLIDARITE &
INCLUSION

Modulo 3

Costruzioni e piccole infrastrutture

Implementazione del contratto

M3.3:
Fase 2 (Lavori - Controlli sul
campo)



iMonitor

select • monitor • report

Sopralluogo: hai potuto visitare i lavori?

Sopralluogo: siete riusciti a effettuare una visita in loco (di uno qualsiasi dei siti di implementazione/consegna indicati nel contratto)?

Le visite in loco spesso richiedono un'autorizzazione preventiva per accedere ai locali, in

particolare per luoghi sicuri o soggetti a restrizioni (ad esempio cantieri edili, piazzali di stoccaggio o strutture controllate). Nella maggior parte dei casi, la responsabilità di concedere l'accesso spetta all'ente appaltante (committente) o all'appaltatore principale. Se non è stato possibile visitare il sito, si prega di indicare se:

- *L'ingresso è stato negato o non concesso, oppure*
- *La domanda non era applicabile [ad esempio, se il contratto riguarda solo servizi o forniture senza un sito fisico di realizzazione], oppure*
- *Sono stati utilizzati metodi di osservazione alternativi, come la revisione di documenti/foto, interviste alla popolazione residente locale o l'osservazione da aree pubbliche vicine.*

- Sì
- No

Perché è importante

- ❑ Porta aperta = puoi testare gli schemi di corruzione sul campo
- ❑ Porta chiusa = debolezza del controllo da documentare
- ❑ In entrambi i casi: spiegare sempre chiaramente cosa è accaduto

Se Sì: quale luogo è stato visitato?

[Se si seleziona Sì, appare un'ulteriore domanda su quale/i luogo/i sia stato visitato. Se si seleziona No, appare un'ulteriore domanda sul perché no:]

Quale luogo è stato visitato?

Qui è possibile selezionare il luogo tra quelli indicati nella sezione precedente. Se voi e il vostro team di monitoraggio avete visitato più di un luogo, potete utilizzare il pulsante "Aggiungi un altro luogo". Si prega di specificare la data in cui è stata condotta la visita.

Luogo visitato	Data della visita
[selezione a discesa dai luoghi elencati nella sezione precedente].	

Perché le prove ti aiutano

- Mostra dove eri e quando
- Supporta i tuoi risultati sugli Schemi di corruzione 2 e 3
- Aiuta altri a ricontrollare il sito in seguito

+ **Aggiungere un luogo**
Aggiorna l'elenco

Se No: perché, e chi ha negato l'accesso?

Perché no?

Potete indicare qui uno o più motivi per cui voi/il vostro gruppo di monitoraggio non avete potuto effettuare una visita sul campo.

- L'accesso al sito è stato negato.
- Non è stato possibile localizzare con precisione il sito.
- Risorse insufficienti.
- Altro:

[Questa domanda compare se è stato selezionato "Lavori" come tipologia di contratto:]

Se vi è possibile rilevarlo, chi ha negato l'accesso? Registrate nome, data/ora e il motivo dichiarato

Come interpretare la domanda

- Non è un atto di corruzione in sé → debolezza del controllo
- L'ostruzione ripetuta può nascondere Schemi di corruzione
- Continuare i controlli, ma segnalare questo fatto

Esercizio



Durante una visita per la ristrutturazione di un piccolo parco, al tuo team viene negato l'accesso al sito e gli viene detto: "*L'ingegnere non è qui, torna dopo il completamento*".

Qual è il modo migliore per gestire questa situazione nello strumento di monitoraggio di iMonitor?

- Contrassegnare il progetto come Schema di corruzione 2 (lavori scadenti) e interrompere il monitoraggio
- Registrare che l'accesso è stato negato, da chi e quando, e trattarlo come una debolezza di controllo che potrebbe nascondere uno schema di corruzione
- Ignorarlo, perché l'appaltatore ha il diritto di controllare l'accesso al sito

Stato di implementazione: a che punto è ora il progetto?

Qual è lo stato di attuazione del progetto?

- A. Non iniziato (il contratto è in vigore, ma l'attuazione effettiva non è iniziata secondo il programma di attuazione).
- B. In corso (l'attuazione è già iniziata).
- C. Concluso (l'attuazione è stata segnalata come completata e il contratto è terminato).

Perché è importante

- ❑ Unità in cui compaiono domande di follow-up
- ❑ Evita di confondere “pianificato” e “realizzato”
- ❑ Propone un diverso modo di interpretare/strutturare i controlli SC1–SC3

Programma: attuazione vs. pianificazione

L'attuazione del contratto segue il calendario stabilito?

La consegna di beni/servizi/lavori è iniziata secondo il calendario concordato? L'attuazione procede senza ritardi significativi? Questi dati possono essere ricavati, ad esempio, dalle relazioni sull'esecuzione del contratto, dalle osservazioni in loco o dalle interviste con i responsabili del processo di attuazione. Se sono state raccolte informazioni sulle cause dei ritardi, è possibile inserirle nel campo sottostante.

- Sì
- No
- Se non riuscite a rispondere sì o no, spiegate perché

È possibile inserire informazioni più dettagliate nel campo sottostante. Se la vostra risposta è stata "no", quali sono i problemi riscontrati? Se non riuscite a rispondere "sì" o "no", fornite una spiegazione. Le informazioni devono essere il più possibile concrete e precise.

Che cosa guardare

- ❑ Confrontare le tappe pianificate con la realtà
- ❑ Se "No" → breve motivazione fattuale
- ❑ Utilizzare report/lettere/note sul sito, se disponibili

Collegamento con gli schemi di corruzione (principalmente 1 e 2)

- ❑ Ritardi persistenti spesso precedono le modifiche (SC1)
- ❑ Lunghi ritardi con pagamenti completi → rischio SC2
- ❑ Registra in maniera imparziale, non speculare sulle cause

Lavori consegnati: controllo quantità e qualità

[Per i contratti che ricadono nella tipologia "Lavori", la seguente descrizione compare:]
Nei progetti di costruzione è possibile verificare se le misure e i dispositivi di protezione ambientale sono stati implementati in conformità con il progetto e le specifiche tecniche approvati. Ad esempio, aspetti come il drenaggio delle acque, i bacini di ritenzione, la piantumazione di aree verdi e i dispositivi di protezione acustica. Se possibile, elencare fino a 3 elementi specifici (ad esempio i metri quadri di pavimentazione, i metri lineari di cordolo, i metri cubi di cemento, le attrezzature da gioco, alberi, panchine) e annotare qualsiasi variazione superiore al 5% tra le quantità osservate e quelle pagate).

- Sì
- No
- Se non riuscite a rispondere sì o no, spiegate perché

È possibile inserire informazioni più dettagliate nel campo sottostante. Se la vostra risposta è stata "no", quali sono i problemi riscontrati? Se non riuscite a rispondere "sì" o "no", fornite una spiegazione. Le informazioni devono essere il più possibile concrete e precise.

Come utilizzare al meglio questa domanda

- Raccogli fino a 3 elementi visibili (m² di pavimentazione, m³ di cemento, alberi, panchine...)
- Confronta il computo metrico/i disegni con ciò che vedi
- Nota chiaramente eventuali divari >5% o visibilmente scarsi

Esempi dello schema di corruzione 2:

- CME: 100 m di nuovo cordolo, si stima che ne siano stati installati 75-80 m camminando.
- Il contratto prevede 40 alberi sulla strada; se ne contano 24/25.
- Il parco giochi è elencato come "completamente installato", la struttura principale dello scivolo è chiaramente incompleta.

Esercizio



Il certificato finale e l'ordine di pagamento per un nuovo cortile scolastico riportano la dicitura "Lavori completati e pagati al 100%".

In cantiere, si nota che solo una parte della superficie di sicurezza in gomma è installata, un'altalena è rotta e sigillata con nastro adesivo e ci sono meno panchine di quelle indicate nel contratto. Qual è il modo più appropriato per registrarlo nello strumento di reporting?

- Scrivi "L'appaltatore sta rubando il 30% del denaro"
- Utilizza i campi "Fase 2 Lavori" per registrare una chiara discrepanza tra il pagamento del 100% e le quantità/qualità visibili in loco, utilizzando l'approccio "tre elementi, scostamento >5%"
- Spunta "Sì, tutto a posto" perché il comune ha già firmato il certificato di ultimazione.

Esercizio



Durante una visita in un reparto ospedaliero appena ristrutturato, confronti ciò che vedi nel contratto e nel computo metrico. Quale osservazione è il segnale più chiaro di allarme di schema di corruzione 2?

- Le pareti sono dipinte con un colore pastello diverso rispetto al progetto originale.
- Il certificato di ispezione finale riporta "lavori completati al 100%", ma si vedono parti del pavimento dove l'acqua si accumula vicino agli scarichi e alcune aree delle pareti sono ancora in cemento grezzo, non con la finitura lavabile specificata.
- L'infermiera di turno afferma che il nuovo reparto è "troppo freddo in inverno".

Pagamenti: corrispondono a ciò che vedi?

I pagamenti emessi sono coerenti con lo stato di attuazione osservato?

Se avete accesso agli ordini di pagamento e alle fatture, potete verificare se i beni/servizi/lavori documentati come consegnati e pagati corrispondono a quanto osservato in loco o a quanto documentato nelle relazioni sull'esecuzione del contratto. Questo può essere particolarmente importante in un contratto con più fasi di realizzazione e pagamenti rateali. Ad esempio, nel caso della costruzione di un parco giochi, è possibile verificare se tutte le parti del progetto riportate come realizzate e pagate sono state effettivamente concluse o meno.

- Sì
- No
- Se non riuscite a rispondere sì o no, spiegate perché

È possibile inserire informazioni più dettagliate nel campo sottostante. Se la vostra risposta è stata "no", quali sono i problemi riscontrati? Se non riuscite a rispondere "sì" o "no", fornite una spiegazione. Le informazioni devono essere il più possibile concrete e precise.

Che cosa guardare

- ❑ Ordine di pagamento/fatture vs. report di avanzamento
- ❑ Entrambi confrontati con l'avanzamento in loco
- ❑ Se mancano informazioni? "Impossibile rispondere"

Se No: Che cosa notare

- ❑ % o livello pagato vs. completato (ad esempio, pagato al 100%, costruito al ~70%)
- ❑ Menzione dei documenti chiave utilizzati
- ❑ Nessuna speculazione, solo discrepanza

Le modifiche hanno un vero “perché”?

Le modifiche al contratto sono state giustificate per iscritto?

Le modifiche contrattuali di solito richiedono una giustificazione scritta del motivo per cui sono

necessarie per la continuazione e la conclusione del contratto. È possibile verificare se la documentazione ottenuta include giustificazioni dettagliate per qualsiasi modifica contrattuale esistente.

Se state monitorando un appalto di lavori, potete anche valutare se le modifiche al contratto sono giustificate da un punto di vista tecnico. Ad esempio, potete valutare se le modifiche riguardano servizi che erano chiaramente necessari e che avrebbero dovuto far parte dell'offerta iniziale o, al contrario, se includono servizi non necessari o non convenienti dal punto di vista tecnico. In caso di modifiche ai costi, potete anche valutare se il prezzo dei servizi inclusi è in linea con gli standard di mercato.

Inoltre, le eventuali misure di mitigazione ambientale previste dal contratto sono coerenti con la modifica contrattuale?

- Sì
- No
- Se non riuscite a rispondere sì o no, spiegate perché

È possibile inserire informazioni più dettagliate nel campo sottostante. Se la vostra risposta è stata "no", quali sono i problemi riscontrati? Se non riuscite a rispondere "sì" o "no", fornite una spiegazione. Le informazioni devono essere il più possibile concrete e precise.

Che cosa guardare

- Esiste una chiara giustificazione scritta?
- Spiega cosa è cambiato e perché in questo momento
- Sono menzionate prove (relazioni, progetti)?

Prospettiva di campo (SC1)

- Motivi vaghi, copia-incolla → Rischio SC1
- Lavori aggiuntivi che dovrebbero essere nel progetto originale
- Descrivi gli elementi mancanti/deboli, non le opinioni

Modifiche nella pratica: ordini in loco vs. ordini di variazione

[Questa domanda compare se è stato selezionato "Lavori" come tipologia di contratto:]

Se vi è possibile rilevarlo, le modifiche osservate in loco corrispondono alle modifiche firmate e agli ordini di variazione approvati dall'acquirente?

- Sì
- No
- Se non riuscite a rispondere sì o no, spiegate perché

È possibile inserire informazioni più dettagliate nel campo sottostante. Se la vostra risposta è stata "no", quali sono i problemi riscontrati? Se non riuscite a rispondere "sì" o "no", fornite una spiegazione. Le informazioni devono essere il più possibile concrete e precise.

Che cosa guardare

- Lavori aggiuntivi/modificati visibili in loco
- Contro ordini di variazione firmati e quotati
- Verificare eventuali modifiche "su carta" non realizzate

Collegamenti con SC1 e 2

- Lavori extra senza ordine di variazione → SC1
- Ordine di variazione pagato senza modifiche visibili → SC1 + SC2
- Descrivi quale modifica non corrisponde

Caso studio

Amazon: caso di studio sul linguaggio contrattuale anti-corruzione migliorato

I progetti di costruzione presentano rischi di corruzione a causa delle interazioni degli appaltatori con il governo per ottenere i permessi e le autorizzazioni necessari. Per mitigare tali rischi, Amazon ha implementato strategicamente specifiche condizioni contrattuali per alcuni progetti di costruzione ad alto rischio. Tali condizioni: (1) consentono agli appaltatori di richiedere proroghe delle scadenze in caso di ritardi imprevedibili nell'ottenimento delle necessarie autorizzazioni governative; e (2) impongono agli appaltatori di informare tempestivamente Amazon qualora a loro o ai loro agenti venga richiesto di effettuare pagamenti illeciti a funzionari governativi per accelerare il processo di approvazione. Tali disposizioni mirano a proteggere gli appaltatori che non riescono a rispettare le scadenze contrattuali a causa di richieste di tangenti e a disincentivarli dall'offrire tangenti per raggiungere gli obiettivi del progetto.

Le altre disposizioni contrattuali sono reali?

Vengono rispettate le altre disposizioni del contratto?

I contratti pubblici prevedono altre disposizioni specifiche per la loro corretta attuazione. Ecco alcuni punti importanti da controllare durante il monitoraggio:

- *I beni/servizi/lavori sono forniti solo dall'appaltatore e dai subappaltatori specificati nel contratto? Questo può essere verificato esaminando la documentazione, identificando le attrezzature presenti in cantiere, controllando le uniformi dei lavoratori e intervistando le persone presenti in cantiere e i residenti nelle vicinanze. Se ci sono prove di subappalti informali o aggiuntivi, fornire una descrizione e indicare quali altre aziende sembrano essere coinvolte nell'esecuzione del contratto.*
- *Il contratto è controllato dal supervisore assegnato dalla stazione appaltante? Da chi sono firmati i documenti relativi all'attuazione (come gli ordini di pagamento o le relazioni sull'esecuzione del contratto)? Intervistando i responsabili del cantiere, per esempio, è*

possibile chiedere se il supervisore si reca regolarmente in loco. Si noti inoltre che, nei grandi progetti infrastrutturali, il supervisore dei lavori può essere un'azienda, selezionata tramite una procedura di appalto separata. Il team di supervisione può includere anche supervisori ambientali che monitorano i piani di mitigazione ambientale. Questo è applicabile, come da contratto?

- *Se vengono introdotti criteri di aggiudicazione relativi agli appalti verdi, il rispetto dei criteri sopra menzionati è stato monitorato durante l'esecuzione del contratto?*
- *Se l'appaltatore ha violato le clausole del contratto, sono state applicate sanzioni in base ai termini previsti? È possibile esaminare i documenti di implementazione per verificare se vi sono registrazioni di avvisi scritti o multe applicate.*

- Sì
- No
- Se non riuscite a rispondere sì o no, spiegate perché

È possibile inserire informazioni più dettagliate nel campo sottostante. Se la vostra risposta è stata "no", quali sono i problemi riscontrati? Se non riuscite a rispondere "sì" o "no", fornite una spiegazione. Le informazioni devono essere il più possibile concrete e precise.

Perché è importante la supervisione

- ❑ Supervisione debole/assente - spazio per SC2
- ❑ I supervisori possono ignorare i subappalti fantasma (SC3)
- ❑ Notare le lacune in modo fattuale, senza accusare

Che cosa guardare

- ❑ I rapporti/pagamenti sono firmati dal supervisore designato?
- ❑ Ci sono prove di visite regolari (date, note)?
- ❑ È stata nominata una società di supervisione, visibile in loco?

Implementatori dichiarati vs. osservati (identificativi aziendali)

[Questa domanda compare se è stato selezionato "Lavori" come tipologia di contratto:]

Laddove vi sia possibile osservarlo, gli identificativi aziendali presenti in loco (adesivi sulle attrezzature, loghi sui Dispositivi di Protezione Individuale (DPI), furgoni) corrispondono a quelli dei fornitori/subappaltatori elencati nel contratto?

- Sì
- No
- Se non riuscite a rispondere sì o no, spiegate perché

È possibile inserire informazioni più dettagliate nel campo sottostante. Se la vostra risposta è stata "no", quali sono i problemi riscontrati? Se non riuscite a rispondere "sì" o "no", fornite una spiegazione. Le informazioni devono essere il più possibile concrete e precise.

[Se la risposta è no, compare questa domanda:]

Si prega di elencare gli identificativi osservati:

Che cosa guardare

- Loghi su DPI, veicoli, macchinari, cartelli da cantiere
- Confronta con l'elenco dei fornitori e dei subappaltatori
- Se ci sono nomi aggiuntivi → elencarli con precisione

Collegamento con SC3

- Aziende extra/nascoste = segnale di subappaltatori fantasma
- Potrà essere impiegato in seguito per sostenere i casi di SC3 e Conflitto di interessi
- Segna sempre dove e quando li hai visti

Esercizio



Un piccolo progetto nel villaggio di Valle Verde finanzia la costruzione di un nuovo canale di drenaggio delle acque piovane lungo una strada locale.

Il fascicolo contrattuale include:

- Appaltatore principale: **AcquaVerde s.r.l.**
- Subappaltatori: nessuno autorizzato

Durante la tua visita sul campo osservi:

- Logo "Fiumi & Figli SNC" su tutti i camion, gli escavatori e i giubbotti dei lavoratori
- I vicini affermano di essere loro a occuparsi di tutto il lavoro.

Come dovresti trattare questo aspetto nel tuo rapporto?

- a. Non fare nulla; il subappalto è vietato dal contratto, quindi non può trattarsi di un subappaltatore.
- b. Registrare "Fiumi & Figli SNC" come esecutore non elencato con data, luogo e foto.
- c. Scrivere "subappalto illegale".

Progetti finiti: completamento e condizioni

L'appaltatore ha consegnato completamente i beni/servizi/lavori concordati come specificato nel contratto?

I beni/lavori consegnati sono rimasti in uno stato accettabile dopo il completamento del contratto?

Nel caso di un appalto di lavori, il progetto è completo e pienamente operativo?

Che cosa guardare

- Sono presenti tutte le caratteristiche principali?
- I lavori sono utilizzabili e sicuri?
- Sono presenti difetti/guasti precoci?

Collegamento con schemi di corruzione 1 e 2

- Articoli mancanti/incompleti → non consegnati
- Deterioramento rapido → qualità scadente
- Se i problemi sono legati a mod extra → SC1 + SC2

Prove e caricamenti

Metodi di indagine

Fonti

[scelta multipla]

- Ricerca sul web
- Richiesta di documentazione
- Visita di monitoraggio in loco
- Colloquio/incontro con i rappresentanti della stazione appaltante
- Colloquio/incontro con il RUP del contratto
- Colloquio/incontro con i responsabili dell'attuazione del contratto
- Intervista/incontro con i beneficiari finali dei beni/servizi/lavori appaltati
- Intervista/incontro con altri tipi di persone (ad es. residenti nelle vicinanze)
- Altro:

Nel caso della ricerca web, quali fonti online hai utilizzato?

Chi è stato intervistato? È possibile elencare qui nomi e ruoli.

Nome	Ruolo

+ Aggiungi un'altra persona intervistata

Esercizio





Co-funded by
the European Union



Government
Transparency
Institute



Oficina Antifrau
de Catalunya



COLLEGI DE PROFESSIONALS
DE LA CIÈNCIA POLITICA I DE
LA SOCIOLOGIA DE CATALUNYA



TRANSPARENCY
INTERNATIONAL
BULGARIA

ALBANIAN INSTITUTE
of SCIENCE



monitoring
marathon



AUTORITÀ
NAZIONALE
ANTICORRUZIONE



AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU
ACHIZIȚII PUBLICE



sar
when ideas do work



iMonitor

Oggi abbiamo:

- ❑ Utilizzato i campi "Lavori" della Fase 2 dello strumento di monitoraggio per verificare se la realtà corrisponde al contratto (stato, quantità, qualità, pagamenti)
- ❑ Imparato a individuare e documentare SC1-SC3 in loco: modifiche contrattuali gonfiate o inesistenti, lavori scadenti/mancanti e subappaltatori fantasma
- ❑ Esercitazione nella registrazione degli accessi, della supervisione e delle prove (loghi, foto, date) in un linguaggio neutro e basato su prove

Building with Honesty, Constructing for the Future

Grazie per aver seguito la parte 3 del modulo 3 di formazione!