



**MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE
E CONTROLLO
AI SENSI DEL D. LGS. 231/2001**

Prima emissione - Approvato dal CdA del 17/03/08

** * **

*Documento di esclusiva proprietà di LeNord srl
vietata la riproduzione o la consegna a terzi senza formale autorizzazione.*

INDICE

1. I CONTENUTI DEL DECRETO LEGISLATIVO 8 GIUGNO 2001, N. 231	5
1.1 I SOGGETTI INTERESSATI DAL DECRETO.....	5
1.2 I SOGGETTI INTERESSATI CON RIFERIMENTO AI REATI POTENZIALI ..	5
1.3 IL SUPERAMENTO DEL PRINCIPIO “SOCIETAS DELINQUERE NON POTEST”	6
1.4 LE CONDIZIONI PER L’ESONERO DELLA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DELLA SOCIETÀ	7
1.5 LE SANZIONI A CARICO DELLA SOCIETÀ.....	7
1.6 REDAZIONE DEL MODELLO	8
2. FINALITÀ DEL MODELLO.....	10
3. LINEE DI CONDOTTA	12
3.1 “AREA DEL FARE”	12
3.2 “AREA DEL NON FARE”	14
4. PRINCIPI GENERALI DI CONTROLLO INTERNO	15
5. SISTEMA SANZIONATORIO.....	16
5.1 MISURE NEI CONFRONTI DEI LAVORATORI DIPENDENTI, ESCLUSI I DIRIGENTI.....	17

5.2 MISURE NEI CONFRONTI DEI DIRIGENTI	18
5.3 MISURE NEI CONFRONTI DEGLI AMMINISTRATORI E DEI SINDACI.....	18
5.4 MISURE NEI CONFRONTI DEI COLLABORATORI ESTERNI.....	19
5.5 INFORMAZIONE	19
6. PROCEDURE PER L'ATTRIBUZIONE DELLE DELEGHE E DELLE PROCURE	19
7. L'ORGANISMO DI VIGILANZA	21
7.1 COMPITI DELL'ODV	21
7.2 REQUISITI DELL'ODV.....	22
7.3 FUNZIONAMENTO DELL'ODV.....	24
7.3.1 <i>NOMINA E REVOCA</i> :.....	24
7.3.2. <i>DURATA</i>	25
7.3.3 <i>ATTIVITÀ</i>	25
7.3.4 <i>POTERI</i>	26
7.3.5 <i>AUTONOMIA FINANZIARIA</i>	27
7.4 INFORMATIVA E SEGNALAZIONI ALL'ORGANISMO DI VIGILANZA	27
8. COMUNICAZIONE E FORMAZIONE DEL PERSONALE	28
9. LA DEFINIZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO IN LENORD SRL	29

<i>9.1 FASI DI REALIZZAZIONE DEL MODELLO</i>	30
<i>9.1.1. INDIVIDUAZIONE DEI PROCESSI SENSIBILI AI FINI 231/2001.....</i>	30
<i>9.1.2. ABBINAMENTO A CIASCUNA SOCIETÀ DEL GRUPPO ED ALLA CAPOGRUPPO DEI PROCESSI DI PERTINENZA ED INDIVIDUAZIONE DEI RELATIVI PROCESS OWNER.....</i>	31
<i>9.1.3. SVILUPPO RISK ANALYSIS DI PROCESSO (SELF ASSESSMENT)</i>	32
<i>9.1.4 SVILUPPO GAP ANALYSIS.....</i>	32

1. I contenuti del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231

Il D. Lgs. 8 Giugno 2001, n.231, avente ad oggetto la “*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica*” ha introdotto nell’ordinamento giuridico italiano l’istituto della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, comportante l’applicazione di sanzioni di natura pecuniaria ed interdittiva in caso di compimento di specifici reati puntualmente individuati dal Decreto stesso.

Il Decreto ha attuato le indicazioni contenute nella legge 300/2000, art. 11, che recepisce gli obblighi previsti dalle convenzioni internazionali alle quali l’Italia aveva aderito e più precisamente la Convenzione del 26 luglio 1995 sulla tutela degli interessi finanziari delle Comunità europee e relativi protocolli, la Convenzione del 16 maggio 1997 sulla lotta alla corruzione nella quale sono coinvolti i funzionari delle comunità europee o degli stati membri ed infine la Convenzione del 17 dicembre 1997 sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche ed internazionali.

1.1 I soggetti interessati dal Decreto

I soggetti interessati dal Decreto sono esplicitati all’articolo 1, comma 2:

- enti forniti di personalità giuridica;
- società e associazioni anche prive di personalità giuridica.

Nel terzo comma si evidenziano gli Enti esclusi dalla disciplina in oggetto, ovvero:

- lo Stato;
- gli enti pubblici territoriali;
- gli altri enti pubblici non economici;
- gli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale.

LeNord Srl è un Ente provvisto di personalità giuridica e rientra pertanto nel campo di applicazione del Decreto.

1.2 I soggetti interessati con riferimento ai reati potenziali

Il Decreto individua all’articolo 5 le condizioni oggettive che consentono il collegamento, ai fini della responsabilità, tra la persona fisica autrice del reato e l’Ente, ovvero che il

reato stesso sia stato realizzato “*nell’interesse o a vantaggio della Società*”, escludendosi ogni coinvolgimento qualora l’autore del reato abbia agito “*nell’interesse esclusivo proprio o di terzi*”. Inoltre il campo di applicazione del Decreto è ristretto a talune fattispecie di reato elencate agli articoli 24, 25 e successivi riportati nell’allegato A.

Sempre all’articolo 5 vengono individuate le due categorie di appartenenza degli autori del reato, importanti ai fini della esclusione di responsabilità dell’Ente e dell’onere della prova:

- i *soggetti apicali*, ovvero coloro i quali rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell’Ente o di una sua unità organizzativa, dotata di autonomia finanziaria e funzionale, oppure coloro che rivestono di fatto la gestione ed il controllo dell’Ente;
- i *soggetti subordinati* ovvero sottoposti alla direzione o alla vigilanza di soggetti apicali.

1.3 Il superamento del principio “Societas delinquere non potest”

Il Decreto introduce nel nostro ordinamento una particolare ed innovativa forma di responsabilità dell’Ente di cui è discussa la natura. Secondo la tesi maggioritaria si tratterebbe di un “*tertium genus*” di responsabilità che coniuga i tratti essenziali del sistema penale e di quello amministrativo. In altri termini, si tratterebbe di una responsabilità in sede penale dell’Ente che va ad aggiungersi a quella della persona fisica e che coinvolge direttamente il patrimonio dell’Ente ed indirettamente gli interessi economici dei soci.

Il Decreto individua e delimita chiaramente il proprio campo di applicazione, dettagliando i reati per i quali l’Ente potrebbe essere potenzialmente chiamato a rispondere. L’elenco dei reati, riportato nell’allegato A, viene continuamente aggiornato dal Legislatore; inizialmente il raggio di azione è stato circoscritto ai reati contro la Pubblica Amministrazione (reati di concussione e corruzione, indebita percezione di erogazione pubbliche, truffa a danno dello Stato o di altri Enti Pubblici, truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche). Successivamente il Legislatore ha allargato il campo di applicazione includendo, tra gli altri, reati di tipo societario, reati legati al market abuse, etc.

1.4 Le condizioni per l'esonero della responsabilità amministrativa della Società

Il Decreto sancisce, agli art. 6 e 7, le condizioni necessarie per dimostrare l'estraneità della Società dagli eventuali fatti reato commessi da soggetti *apicali* o *subordinati*.

Per i soggetti *apicali* la Società dovrà dimostrare:

- l'adozione efficace e preventiva (anteriore al momento di commissione del reato) di un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire il reato commesso;
- la corretta costituzione di un organismo di vigilanza, dotato di autonomia, al quale sono state delegate le attività di vigilanza sul funzionamento e di osservanza del modello, nonché il periodico aggiornamento dello stesso;
- l'elusione fraudolenta del modello di organizzazione e gestione nella commissione del reato (ovvero che il reato sia stato commesso eludendo fraudolentemente il modello di organizzazione e di gestione);
- che l'organismo di vigilanza abbia svolto la propria attività correttamente.

Per i soggetti *subordinati* la Società risulterà esente da responsabilità qualora abbia adottato preventivamente ed efficacemente un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire l'effettuazione di reati quali quello rilevato, nonché a verificare, ed eventualmente eliminare, situazioni di potenziale rischiosità, garantendo al contempo lo svolgimento dell'attività aziendale.

La società risulterà esclusa da qualsiasi responsabilità per reati commessi da soggetti apicali o subordinati quando questi soggetti abbiano agito esclusivamente nel proprio interesse o di terzi, senza vantaggio e/o interesse per l'Ente.

1.5 Le sanzioni a carico della Società

Le sanzioni previste dal Decreto possono essere di natura pecuniaria o interdittive.

Per quanto attiene alle sanzioni *interdittive*, occorre si verifichi almeno una, delle seguenti

condizioni:

- il profitto ricavato dall'Ente è di rilevante entità ed il reato è stato commesso da un soggetto apicale oppure da un soggetto subordinato (in quest'ultimo caso il reato deve essere determinato o agevolato da gravi carenze organizzative);
- reiterazione del reato.

Le misure interdittive risultano particolarmente afflittive in quanto spaziano dalla interdizione dall'esercizio dell'attività alla sospensione o revoca di licenze, di concessioni e di autorizzazioni funzionali alla commissione del reato, dalla esclusione o revoca, per quelli già concessi, di agevolazioni e di finanziamenti al divieto di pubblicizzare beni e servizi, fino ad arrivare al divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione. Per gli Enti che svolgano pubblici servizi o servizi di pubblica utilità e che abbiano dimensioni tali per cui la sanzione interdittiva porterebbe danno alla collettività in termini occupazionali, il Decreto prevede la prosecuzione dell'attività previa nomina di un Commissario, che dovrà tra l'altro porre mano alla governance societaria affinché non si possano verificare nuovamente i fatti reato contestati.

L'applicazione delle misure interdittive è sempre accompagnata dalla confisca del profitto dovuto al reato e dalla pubblicazione della sentenza di condanna.

Alla luce di quanto sopra riportato appare evidente, pur in assenza di un obbligo preciso da parte del Legislatore nella predisposizione del Modello Organizzativo, l'importanza della corretta predisposizione dei sistemi di prevenzione previsti dal Decreto al fine di tutelare la continuità delle attività aziendali e gli interessi di tutti gli stakeholders.

Le sanzioni pecuniarie possono assumere valori rilevanti in funzione della valutazione da parte del Giudice sulla gravità del reato commesso, sulla responsabilità imputabile all'Ente, sulle attività poste in essere dallo stesso per eliminare o contenere le conseguenze del reato e delle misure poste in essere per prevenire ulteriori violazioni, nonché le condizioni economico-patrimoniali dell'Ente.

1.6 Redazione del Modello

Il Decreto prevede che i Modelli di organizzazione e gestione debbano rispondere alle seguenti esigenze:

- individuare le attività esposte al rischio reato;

- prevedere protocolli orientati alla implementazione di procedure che regolino le fasi di formazione e di attuazione delle decisioni in seno alla Società, in relazione alla prevenzione del rischio reato;
- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
- stabilire gli obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello;
- introdurre sistemi disciplinari idonei a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Lo stesso Decreto prevede che i modelli di organizzazione e gestione possano essere redatti sulla base di codici di comportamento redatti da associazioni rappresentative di categoria, comunicati al Ministero della Giustizia. LeNord Srl ha predisposto il Modello sulla base delle Linee Guida predisposte dall'ASSTRA, che hanno ottenuto il benestare da parte del Ministero della Giustizia.

Le “Linee guida ASSTRA per la predisposizione dei Modelli Organizzativi e Gestionali ai sensi del D. Lgs. 231/2001” identificano le linee di comportamento alle quali devono ispirarsi i modelli nella:

- A) Individuazione delle attività nel cui ambito possono essere commessi reati (art. 6, comma 2, lettera a):
 - A.1) identificazione delle attività/processi
 - A.2) individuazione delle minacce e dei fattori di rischio
 - A.3) valutazione ed attribuzione del livello di rischio
 - A.4) classificazione delle attività in base ad il rischio potenziale
- B) Previsione di specifici protocolli diretti a prevenire i reati (art. 6, comma 2, lettera b)
 - B.1) descrizione formalizzata e di dettaglio delle attività a rischio
 - B.2) individuazione e descrizione delle attività di controllo implementate
 - B.3) individuazione e descrizione dei controlli carenti o inesistenti
 - B.4) verifica della conformità dei comportamenti concreti con quelli previsti dal modello

- B.5) pianificazione delle attività di implementazione del modello
- B.6) attività di follow up per la verifica dell'efficacia del piano
- C) individuazione delle modalità di gestione delle risorse finanziarie (art. 6, comma 2, lettera c)
- D) previsione degli obblighi di informazione nelle attività di verifica (art. 6, comma 2, lettera d)
- E) esistenza di un sistema disciplinare (art. 6, comma 2, lettera)

2. Finalità del Modello.

Scopo del Modello è la costruzione di un sistema strutturato e organico di norme e di attività di controllo, da svolgersi anche in via preventiva (controllo *ex ante*), volto a prevenire la commissione delle diverse tipologie di reati contemplate dal D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 (di seguito: “il Decreto”), dai quali potrebbe discendere la responsabilità della società LeNord Srl (di seguito: “la Società”).

In particolare, mediante l'individuazione delle “aree di attività a rischio” e la conseguente proceduralizzazione di tali attività, il Modello si propone le seguenti finalità:

- determinare, in tutti coloro che operano per la Società nelle “aree di attività a rischio”, ovvero sono sottoposti alla direzione o vigilanza di questi ultimi, la consapevolezza di poter incorrere, in caso di violazione delle disposizioni ivi riportate, nella commissione di un illecito passibile di sanzioni non solo nei propri confronti ma anche nei confronti dell'azienda;
- ribadire che tali forme di comportamento illecito sono fortemente stigmatizzate dalla Società, in quanto, anche nel caso la Società fosse apparentemente in condizione di trarre vantaggio dalle stesse, esse sono comunque contrarie, oltre che alle disposizioni di legge, anche ai principi etici e sociali che ispirano i comportamenti ai quali LeNord Srl intende attenersi nell'espletamento della missione aziendale e che sono contemplati nel Codice Etico e di Comportamento adottato;
- consentire alla Società, grazie ad un'azione di monitoraggio sulle “aree di attività a rischio”, di intervenire tempestivamente, per quanto di propria competenza, per

prevenire la commissione dei reati stessi contrastando i comportamenti ritenuti censurabili.

Il presente Modello esplicita e formalizza il modello di organizzazione, gestione e controllo previsti dal Decreto ed ha per oggetto:

- i contenuti del Decreto, l'identificazione dei reati e dei soggetti interessati;
- l'individuazione e la valutazione dei "processi a rischio";
- il modello di organizzazione e gestione a tutela della Società;
- i principi e requisiti del sistema dei controlli;
- l'Organismo di Vigilanza;
- il sistema sanzionatorio;
- le modalità di comunicazione e formazione;
- le modalità di attuazione e aggiornamento del Modello stesso.

A tale fine il Modello richiama le disposizioni contenute nello Statuto della Società, i principi di gestione e amministrazione, la sua struttura organizzativa, le norme procedurali interne, l'ambiente di controllo e i sistemi di controllo.

Con riferimento a tutte le aree a rischio, sono stati presi in esame gli eventuali rapporti indiretti che LeNord intrattiene, o potrebbe intrattenere, tramite soggetti terzi ed in particolare con la Pubblica Amministrazione⁽¹⁾. Tali linee guida si richiamano a

¹ La nozione di **Pubblica Amministrazione** (di seguito P.A.), considerata ai fini della individuazione delle aree a rischio, non si presta agevolmente ad essere racchiusa in confini rigidi o definizioni schematiche.

Per quanto concerne l'ordinamento italiano, il D.lgs 231/01 definisce come "Pubblica Amministrazione" tutti quei soggetti, privati e di diritto pubblico, che spiegano un'attività dello Stato o degli altri enti pubblici qualificabile come "funzione pubblica" o un "pubblico servizio".

Più precisamente per "**funzione pubblica**" si intendono le attività, disciplinate da norme di diritto pubblico o da atti autoritativi, che si estrinsecano nell'esercizio del potere amministrativo. Tali attività sono pertanto caratterizzate dalla presenza di poteri autoritativi o certificativi, concernenti le funzioni:

- Legislativa (Stato, Regioni, Province ecc...)
- Amministrativa:- dipendenti dello Stato, di organismi internazionali ed esteri e degli enti territoriali (funzionari e dipendenti dello Stato, dell'Unione Europea, di Organismi sopranazionali, soggetti dipendenti delle aziende di Stato o delle aziende municipalizzate; dipendenti di altri enti pubblici, nazionali ed internazionali (funzionari o dipendenti della Camera di Commercio, della Banca d'Italia) privati esercenti pubbliche funzioni o pubblici servizi (notai, soggetti privati dotati di poteri autoritativi operanti in regime di concessione o la cui attività sia comunque regolata da norme di diritto pubblico,)
- Giudiziaria : Magistrati (civili, penali, penali militari, amministrativi contabili) di ogni ordine e grado; soggetti che svolgono funzioni collegate (ufficiali e agenti di polizia giudiziaria, guardia di finanza e carabinieri, cancellieri, segretari, custodi giudiziari, ufficiali giudiziari, messi di conciliazione, curatori fallimentari ecc...);

Per quanto concerne invece la definizione di "**pubblico servizio**", va innanzitutto osservato che nell'ordinamento italiano manca una definizione precisa, che è ricavabile tuttavia dalla giurisprudenza, secondo la quale per pubblici

comportamenti inerenti all'area del "fare" e del "non fare", definendo quanto enunciato dai principi del Codice Etico e di comportamento.

3. Linee di Condotta

Di seguito verranno rappresentate le Linee di Condotta allo scopo di evitare la costituzione di situazioni ambientali favorevoli alla commissione di reati in genere, e tra questi, in particolare quelli indicati nel d. lgs 231/2001.

Le Linee di Condotta individuano, se pur in modo non esaustivo, comportamenti relativi all'area del "fare" e a quella del "non fare", specificando in chiave operativa quanto espresso dai principi del Codice di comportamento della società.

3.1 "Area del fare"

I responsabili delle funzioni ed i process owner che hanno contatti formali ed informali con la Pubblica Amministrazione per motivi inerenti l'attività di impresa devono:

- dare ai propri collaboratori indicazioni precise sulle modalità di comportamento da assumere con le varie P.A., infondendo la conoscenza della norma nonché la

servizi si intendono le attività disciplinate nelle stesse forme della pubblica funzione ma prive dei poteri autoritativi o certificativi che sono tipici di quest'ultima; tra queste vanno menzionate:

- le attività di produzione di beni e servizi di interesse generale che sono assoggettate alla vigilanza di un'Autorità Pubblica (es. società che operano nel settore della distribuzione del gas, dell'acqua ecc...);
- le attività volte a garantire i diritti della persona alla vita, alla salute, alla libertà, alla previdenza e assistenza sociale, all'istruzione, anche qualora vengano svolti in regime di concessione e/o di convenzione (es. I.N.P.S., I.N.A.I.L ecc).

La giurisprudenza ha individuato una serie di indici rivelatori del carattere pubblicistico dell'ente che svolga un pubblico servizio, quali: la sottoposizione ad un'attività di controllo e di indirizzo a fini sociali, nonché ad un potere di nomina e revoca degli amministratori da parte dello Stato o di altri enti pubblici; la presenza di una convenzione e/o concessione con la Pubblica Amministrazione; l'apporto finanziario da parte dello Stato; la presenza dell'interesse pubblico in seno all'attività economica. In altri termini l'elemento che consente di distinguere se un soggetto rivesta o meno la qualità di incaricato di un pubblico servizio è rappresentato dalle funzioni affidate al soggetto (e non dalla natura giuridica dell'ente), le quali devono consistere nella cura di interessi pubblici o nel soddisfacimento di bisogni di interesse generale. Servizio pubblico è pertanto soltanto quello che, è in via diretta, indirizzato a soddisfare le esigenze della collettività (Cass. Sez. Unite sent. n. 1241/00) ed in favore degli amministrati, dovendosi invece escludere una accezione talmente ampia da comprendere qualsiasi attività privata soggetta a controllo, vigilanza o autorizzazione dalla pubblica amministrazione. Va inoltre osservato che le attività oggetto e manifestazione del servizio pubblico non sono necessariamente esclusive dell'Amministrazione o di chi riceve da quest'ultima, sulla base di apposita previsione di legge, il titolo di investitura per provvedervi. I Destinatari del Modello dovranno prestare particolare attenzione nei rapporti, di qualsiasi tipo ed a qualsiasi livello, con i soggetti che svolgono le funzioni sopra descritte e i loro dirigenti, dipendenti e collaboratori.

Del resto lo scopo del presente documento è quello di tracciare le linee guida di condotta che devono essere seguite per evitare di incorrere nell'ambito dell'attività aziendale, in comportamenti che possano essere strumentali al compimento dei reati ex d.lgs 231/01.

consapevolezza delle circostanze che possono essere a rischio reato,

- apprestare da e verso la P.A. idonei sistemi di tracciabilità dei flussi informativi.

I potenziali incarichi che vengano delegati a soggetti esterni che operano in qualità di rappresentanti della Società devono essere conferiti in maniera formale, prevedendo una apposita clausola² di stretta osservanza dei principi etici adottati.

I dipendenti e collaboratori esterni si impegnano a comunicare all'Organismo di Vigilanza, unicamente in forma non anonima, qualsiasi violazione o sospetto di violazione del Modello Organizzativo.

Di converso, la Società e l'Organismo di Vigilanza dovranno salvaguardare i dipendenti e collaboratori esterni da qualsivoglia effetto pregiudizievole che possa discendere dalla segnalazione.

L'Organismo di Vigilanza allo stesso modo tutela la riservatezza dell'identità dei segnalanti, fatti salvi gli obblighi di legge.

Gli strumenti di segnalazione in oggetto verranno resi disponibili sull'intranet della Società. Ulteriori dettagli in merito saranno riportati del paragrafo relativo all'Organismo di Vigilanza.

Nel caso in cui i responsabili di funzione o i process owner vengano a conoscenza, in via diretta o indiretta, di comportamenti a rischio reato ex d.lgs 231/01 in merito ai processi operativi di competenza, o altresì di notizie, anche derivanti da organi di polizia giudiziaria, , riguardanti illeciti e/o reati con rischi di impatto aziendale, sono tenuti a darne formale immediata comunicazione all'Organismo di Vigilanza.

Ad esempio, in caso di tentata concussione da parte di un pubblico funzionario nei confronti di un dipendente (o altri collaboratori) sarà necessario:

- non dare seguito alla richiesta,
- darne tempestivamente notizia al proprio Responsabile,
- provvedere, a cura del Responsabile, a darne segnalazione all'Organismo di Vigilanza.

² Clausola standard: *“Il soggetto incaricato, nello svolgimento delle attività oggetto del presente incarico, si impegna ad osservare i principi etici adottati dalla Società enunciati nel Codice di comportamento relativamente ai rapporti con la Pubblica Amministrazione, allegati al presente contratto, di cui costituiscono parte integrante e sostanziale”.*

3.2 “Area del non fare”

Si evidenziano qui di seguito, se pur a titolo non esaustivo, le condotte a rischio reato allo scopo di dare concreta attuazione al D. Lgs. 231 e di operare secondo una corretta prassi operativa.

Nei rapporti con i rappresentanti della P.A. è vietato:

- promettere erogazioni in denaro aventi ad oggetto fini diversi da quelle istituzionali e di servizio
- effettuare spese di rappresentanza senza giustificativi e aventi scopi diversi da obiettivi prettamente aziendali
- promettere, con l'ausilio di terzi, in modalità impropria, l'esecuzione di
- opere/servizi (ad es. ristrutturazione di edifici privati residenziali, o altri interventi edili o stradali, ecc.),
- promettere o concedere direttamente o indirettamente omaggi/regalie dirette o indirette di ingente valore,
- procurare o promettere di procurare informazioni e/o documenti riservati,
- favorire, nei processi d'acquisto, fornitori e sub-fornitori segnalati dai
- rappresentanti stessi come conditio sine qua non per il futuro svolgimento delle attività (es. affidamento della commessa, concessione del finanziamento agevolato).

I divieti di cui sopra devono ritenersi altresì validi nei rapporti indiretti con i rappresentanti della P.A. mediante terzi fiduciari.

Inoltre, nei confronti della P.A., è vietato:

- esibire documenti/dati falsi o artefatti,
- assumere un comportamento menzognero al fine di indurre in errore la P.A. nella valutazione tecnico-economica riguardante i prodotti e servizi offerti/forniti,
- tralasciare volutamente informazioni dovute, al fine di rivolgere a proprio favore le decisioni della P.A.,
- destinare contributi/sovvenzioni/finanziamenti pubblici a finalità diverse da quelle per le quali erano stati ottenuti,

- accedere, senza autorizzazione, ai sistemi informativi della P.A., al fine di procurarsi e/o modificare informazioni a vantaggio dell'azienda,
- abusare della posizione di gestore/manutentore dei sistemi ICT della P.A., al fine di procurarsi e/o modificare informazioni a vantaggio dell'azienda,
- abusare della posizione di incaricato di pubblico servizio per ottenere utilità a vantaggio dell'azienda.

4. Principi generali di controllo interno

In contesti aziendali sempre più complessi, contraddistinti da articolate e conflittuali relazioni tra i vari attori aziendali e gli stakeholder, si rendono necessari sistemi di regole e meccanismi che spronino al perseguimento degli obiettivi aziendali nel rispetto delle norme offrendo, nel contempo, elementi di riferimento per una successiva attività di riscontro sui risultati conseguiti e sui comportamenti tenuti.

Come previsto dal Codice di autodisciplina della capogruppo FNM SpA, il sistema di controllo interno è l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati.

Un efficace sistema di controllo interno contribuisce a garantire:

- la salvaguardia del patrimonio sociale;
- l'efficienza e l'efficacia delle operazioni aziendali,
- l'affidabilità dell'informazione finanziaria,
- il rispetto di leggi e regolamenti.

Il SCI è costituito da cinque componenti strettamente legate tra di loro, che derivano dalla modalità con cui le stesse sono integrate nel processo manageriale:

- *Ambiente di controllo.* L'ambiente è un elemento estremamente importante della cultura aziendale, poiché determina il livello di sensibilità del personale alla necessità di controllo e costituisce la base per tutti i componenti del sistema, fornendo disciplina ed organizzazione. Le responsabilità devono essere definite e

adeguatamente distribuite evitando sovrapposizioni funzionali o operative che concentrino attività critiche su un unico soggetto ed i sistemi operativi devono essere coerenti con le politiche della società e con il Codice Di comportamento.

- *Valutazione dei rischi.* E' necessario definire obiettivi compatibili e coerenti con la struttura organizzativa, al fine di procedere ad una valutazione dei rischi attraverso l'individuazione e l'analisi dei fattori che possono pregiudicare il raggiungimento.
- *Attività di controllo.* Sono definite tali l'insieme delle politiche e delle procedure che assicurano al management che le sue direttive vengano applicate. In tal senso i processi operativi devono essere definiti prevedendo un adeguato supporto documentale o di sistema, lo scambio di informazioni deve prevedere meccanismi che garantiscano l'integrità e la completezza dei dati, le risorse umane devono essere selezionate, assunte e gestite secondo criteri di trasparenza, l'acquisizione di beni e servizi per il funzionamento aziendale deve avvenire sulla base dei fabbisogni e da fonti adeguatamente selezionate e controllate.
- *Informazioni e comunicazione.* Sono necessarie comunicazioni efficaci ed un adeguato sistema di indicatori per processo/attività. I sistemi informativi che producono elaborati contenenti informazioni relative agli aspetti operativi ed economico-finanziari devono essere orientati alla standardizzazione. I meccanismi di sicurezza devono poi prevedere una appropriata protezione/accesso ai dati aziendali.
- *Monitoraggio.* I sistemi di controllo interno devono essere monitorati in un processo diretto a valutare la qualità della loro performance. Questo si concretizza in attività di supervisione continua, in valutazioni periodiche o nella combinazione dei due metodi.

5. Sistema sanzionatorio

Comportamenti difforni ai principi contenuti nel Codice Etico e di comportamento e delle sopracitate linee di condotta comportano, oltre agli eventuali procedimenti a carico dell'autore del reato, l'applicazione di sanzioni disciplinari ai sensi delle vigenti norme di legge e/o di contrattazione collettiva.

Il presente Modello costituisce parte integrante delle norme disciplinari che regolano il rapporto di lavoro a qualsiasi titolo prestato a favore della Società. I comportamenti tenuti dai lavoratori subordinati in violazione o elusione delle singole regole comportamentali dedotte nel Regolamento ovvero in ostacolo al suo funzionamento sono definiti come infrazioni disciplinari, punibili con le sanzioni previste dall'Allegato A al RD 148/1931, incluse quelle espulsive, nel rispetto delle procedure previste dall'art. 7 dello Statuto dei lavoratori.

L'applicazione di tali sanzioni è scollegata rispetto all' eventuale applicazione di sanzioni penali a carico dei soggetti attivi dei reati. Le regole di condotta imposte dal Modello, infatti, sono assunte dalla Società in piena autonomia, indipendentemente dall'illecito in cui eventuali condotte devianti possano concretizzarsi.

5.1 Misure nei confronti dei lavoratori dipendenti, esclusi i dirigenti.

Le sanzioni irrogabili nei riguardi dei lavoratori dipendenti rientrano tra quelle previste dal sistema disciplinare aziendale, con riferimento a quanto previsto in materia dalla normativa legale e convenzionale.

In particolare, in applicazione dei criteri - richiamati dall'Allegato A al RD 148/1931 e attualmente vigenti in azienda - finalizzati alla correlazione tra le mancanze dei lavoratori e i provvedimenti disciplinari, saranno applicate alle infrazioni delle norme contenute nel presente Modello, le seguenti sanzioni in proporzione alla loro gravità:

- incorre nel provvedimento della multa per un importo massimo di 4 ore di retribuzione il lavoratore che non osservi in maniera accurata le procedure interne previste dal presente Regolamento commettendo lievi mancanze nelle aree a rischio ovvero inadempienze alle prescrizioni del Regolamento stesso e non specificate negli articoli successivi;
- incorre nel provvedimento della sospensione dal servizio e dal trattamento economico ex art. 42 All. A al RD 148/1931 per un periodo non superiore a 10 giorni il lavoratore che violi le procedure interne previste dal presente Regolamento o adottati, nell' espletamento di attività nelle aree a rischio, un comportamento non conforme alle prescrizioni del Regolamento stesso, nonché compia atti contrari all'interesse della Società;

- incorre nel provvedimento della destituzione ex art. 45 All. A al RD 148/1931, costituendo il suo comportamento grave inadempimento, il lavoratore che adotti, nell'espletamento delle attività nelle aree a rischio un comportamento non conforme alle prescrizioni del presente Regolamento e palesemente in violazione alle prescrizioni dello stesso e diretto in modo univoco al compimento di un reato sanzionato dal Decreto e tale da determinare infine la concreta applicazione a carico della Società di misure previste dal Decreto;

Il tipo e l'entità di ciascuna delle sanzioni sopra richiamate, saranno applicate in relazione:

- all'intenzionalità del comportamento o grado di negligenza, imprudenza o imperizia con riguardo anche alla prevedibilità dell'evento;
- al comportamento complessivo del lavoratore con particolare riguardo alla sussistenza o meno di precedenti disciplinari del medesimo, nei limiti consentiti dalla legge;
- alle mansioni del lavoratore;
- alla posizione funzionale delle persone coinvolte nei fatti costituenti la mancanza;
- alle altri particolari circostanze che accompagnano la violazione disciplinare.

5.2 Misure nei confronti dei dirigenti

In caso di violazione, da parte di dirigenti, delle procedure interne previste dal presente Regolamento o di adozione, nell'espletamento di attività nelle aree a rischio, di un comportamento non conforme alle prescrizioni del Regolamento stesso, si provvederà ad applicare nei confronti dei responsabili le misure più idonee in conformità a quanto previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dei Dirigenti Industria. In particolare, si procederà, nei casi più gravi, alla risoluzione del rapporto di lavoro senza indennità supplementare.

5.3 Misure nei confronti degli amministratori e dei sindaci

In caso di violazione del presente Regolamento da parte degli Amministratori e dei Sindaci della Società, l'Organismo di Vigilanza e Controllo informerà l'intero Consiglio di

Amministrazione ed il Collegio Sindacale, i quali provvederanno ad assumere le opportune iniziative previste dalla vigente normativa, con particolare riferimento alla sanzione della revoca dalla carica di Amministratore di cui all'art. 2383 c.c.

5.4 Misure nei confronti dei collaboratori esterni.

Ogni comportamento posto in essere dai collaboratori esterni in contrasto con le disposizioni comportamentali indicate nel presente Regolamento e tale da comportare il rischio di commissione di un reato sanzionato dal Decreto, potrà determinare, secondo quanto previsto dalle specifiche clausole contrattuali inserite nelle lettere di incarico, la risoluzione del rapporto contrattuale, fatta salva l'eventuale richiesta di risarcimento qualora da tale comportamento derivino danni concreti alla Società, come nel caso di applicazione da parte del giudice delle misure previste dal Decreto.

5.5 Informazione

L'OdV segnala le tutte le violazioni al Modello che hanno comportato un procedimento disciplinare al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale.

Inoltre l'OdV:

- segnala al Consiglio di Amministrazione le violazioni commesse dai dirigenti o da soggetti diversi dal personale dipendente della Società, proponendo l'adozione di adeguati provvedimenti sanzionatori;
- segnala le violazioni commesse dai componenti del Consiglio di Amministrazione al Presidente del Consiglio di Amministrazione e al Presidente del Collegio Sindacale.

6. Procedure per l'attribuzione delle deleghe e delle procure

Anche il sistema di attribuzione delle deleghe e delle procure è parte integrante del sistema di controllo interno e costituisce, nell'ottica del modello, un ulteriore presidio ai reati ex D. Lgs.231/01.

Tale sistema deve costituire, in linea di principio:

- uno strumento di gestione per il compimento di atti aventi rilevanza interno o esterna, necessari al perseguimento degli obiettivi aziendali congruente con le responsabilità gestionali assegnate a ciascun soggetto
- un fattore di prevenzione per l'abuso di poteri funzionali attribuiti, mediante la definizione dei limiti economici per ciascun atto
- un elemento di riconducibilità degli atti aziendali alle persone fisiche che li hanno adottati

Il sistema adottato a livello Gruppo FNM prevede:

- la definizione di regole generali per l'assegnazione di deleghe e procure interne
- l'assegnazione di procure di primo livello a Direttori o dirigenti della holding e altri "primi riporti" per poteri di firma, rappresentanza e negoziazione verso l'esterno
- l'assegnazione ai responsabili di posizioni organizzative subordinate di procure di livello inferiore per poteri di firma, rappresentanza e negoziazione verso l'esterno
- l'assegnazione ai responsabili di posizioni organizzative subordinate di deleghe interne in relazione al potere di adottare atti non aventi valore negoziale all'esterno.

Per quanto di rilevanza ai fini del Decreto la Società provvederà ad:

- aggiornare costantemente il relativo prospetto (presente nella directory aziendale appositamente dedicata) a seguito di modifiche e/o integrazioni delle deleghe dei poteri; valutare periodicamente la possibilità di rivedere il sistema istituendo, in alcuni casi, firme abbinata di due procuratori o in abbinata con un Dirigente/Funziario della Società al fine di un ulteriore rafforzamento del sistema di controlli;
- implementare e mantenere un flusso informativo formalizzato verso tutte le funzioni, al fine di garantire la tempestiva comunicazione dei poteri e dei relativi cambiamenti. Tale flusso dovrà essere rivolto anche a soggetti terzi quali ad es. istituti di credito, ecc.;
- effettuare una verifica periodica del rispetto dei poteri di firma. I risultati di tale

verifica dovranno essere portati a conoscenza del Consiglio di Amministrazione e dell'Organismo di Vigilanza.

7. L'Organismo di Vigilanza

L'art. 6 del D. Lgs. 231/2001 prevede che l'ente possa essere esonerato dalla responsabilità conseguente alla commissione dei reati indicati se l'organo dirigente ha, fra l'altro *“affidato il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello e di curarne l'aggiornamento ad un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo”*(di seguito OdV). L'affidamento di detti compiti all'OdV e - ovviamente - il corretto ed efficace svolgimento degli stessi sono, dunque, presupposti indispensabili per l'esonero dalla responsabilità, sia che il reato sia stato commesso dai soggetti “apicali” che dai soggetti sottoposti. L'art. 7, co. 4, ribadisce che l'efficace attuazione del Modello richiede, oltre all'istituzione di un sistema disciplinare, la verifica periodica del modello, evidentemente da parte dell'OdV a ciò deputato.

Si tratta di assegnare all'OdV lo svolgimento di tutte quelle attività di verifica e adeguamento previste e descritte nei successivi punti del presente documento e che costituiscono a tutti gli effetti un processo di business da presidiare a livello manageriale.

La società, per le caratteristiche dell'organizzazione, valuta adeguato un OdV plurisoggettivo collegiale che potrà essere composto da due o tre membri.

Nell'ipotesi di due membri, si ritiene adeguato che uno sia il dirigente del servizio di internal audit della holding FNm SpA e il secondo sia scelto all'esterno dell'organizzazione.

Nell'ipotesi di tre membri, fermi restando i due di cui sopra, il terzo sarà individuato fra gli amministratori non esecutivi ed indipendenti della società.

7.1 Compiti dell'OdV

Nel dettaglio, le attività che l'OdV è chiamato ad assolvere, anche sulla base delle indicazioni contenute negli artt. 6 e 7 del D. Lgs. n. 231/2001, come indicato dalle linee guida ASSTRA, possono così schematizzarsi:

- vigilanza sull'effettività del modello, che si sostanzia nella verifica della coerenza tra i comportamenti concreti ed il modello istituito;
- disamina in merito all'adeguatezza del modello, ossia della sua reale (e non meramente formale) capacità di prevenire, in linea di massima, i comportamenti non voluti;
- verificare il rispetto del codice etico, quale componente del modello organizzativo.
- analisi circa il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del modello;
- cura del necessario aggiornamento in senso dinamico del modello, nell'ipotesi in cui le analisi operate rendano necessario effettuare correzioni ed adeguamenti, attraverso:
 - o la presentazione di proposte di adeguamento del modello verso gli organi/funzioni aziendali in grado di dare loro concreta attuazione nel tessuto aziendale;
 - o follow-up, ossia verifica dell'attuazione e dell'effettiva funzionalità delle soluzioni proposte.

7.2 Requisiti dell'OdV

Si tratta, come prima esposto, di una mole non indifferente di attività specialistiche, prevalentemente di verifica e controllo, che presuppongono la conoscenza di tecniche e strumenti ad hoc, nonché una continuità di azione invero elevata.

Questi elementi, sommati all'indicazione contenuta nella Relazione di accompagnamento al decreto che, in merito all'OdV, parla di *"(...) una struttura che deve essere costituita al suo (dell'ente) interno (...)"*, inducono ad affermare che l'OdV, dovendo presidiare un processo di impresa, vada individuato nella linea manageriale dell'Ente.

A sostegno di questa tesi soccorrono anche l'individuazione dei principali requisiti che deve possedere l'organo, requisiti tipici di strutture manageriali di impresa:

- **Autonomia ed indipendenza:** tali connotazioni si ottengono con l'inserimento dell'OdV in esame nell'organizzazione aziendale in posizione tale da garantire l'autonomia, l'indipendenza e l'effettività dell'azione.

- **Professionalità:** questo connotato si riferisce al bagaglio di strumenti e tecniche che l'OdV deve possedere per poter svolgere efficacemente l'attività assegnata. Si tratta di tecniche specialistiche proprie di chi svolge attività "ispettiva" ma anche consulenziale. È evidente il riferimento - a titolo esemplificativo - al campionamento statistico; alle tecniche di analisi e valutazione dei rischi; alle misure per il loro contenimento (procedure autorizzative; meccanismi di contrapposizione di compiti; ecc.); al flow-charting di procedure e processi per l'individuazione dei punti di debolezza; alle tecniche di intervista e di elaborazione di questionari; ad elementi di psicologia; alle metodologie per l'individuazione di frodi; ecc.. Trattasi di tecniche che possono essere utilizzate a posteriori, per accertare come si sia potuto verificare un reato delle specie in esame e chi lo abbia commesso (approccio ispettivo); oppure in via preventiva, per adottare - all'atto del disegno del Modello e delle successive modifiche - le misure più idonee a prevenire, con ragionevole certezza, la commissione dei reati medesimi (approccio di tipo consulenziale); oppure correntemente per verificare che i comportamenti quotidiani rispettino effettivamente quelli codificati.
- **Continuità di azione:** per poter dare la garanzia di efficace e costante attuazione di un modello così articolato e complesso quale è quello delineato si rende necessaria la presenza di una struttura interna dedicata in via prioritaria all'attività di vigilanza sul Modello e priva di mansioni operative che possano portarla ad assumere decisioni con effetti economico-finanziari.

- **Requisiti soggettivi**

Allo scopo di assicurare l'effettiva sussistenza dei descritti requisiti, è necessario i membri possiedano, oltre alle competenze professionali adeguate, i requisiti soggettivi formali che garantiscano l'autonomia e l'indipendenza richiesta dal compito.

Nel caso di membri *esterni* all'ente, non possono essere nominati:

- coloro che versino in una delle cause di ineleggibilità o di decadenza previste dall'art. 2382 Codice Civile per gli amministratori (interdetti, inabilitati, falliti, condanna ad una pena che importi l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità ad esercitare uffici direttivi) e per i sindaci

- il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori e dei sindaci della società, gli amministratori, il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori delle società da questa controllate, delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo;
- coloro che sono legati alla società o alle società da questa controllate o alle società che la controllano o a quelle sottoposte a comune controllo da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione d'opera retribuita, ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale o personale che ne compromettano l'indipendenza.

Nel caso di membri *interni* all'ente, varranno i medesimi requisiti eccezion fatta per quelli indicati dalla lettera c, ad esclusione dei rapporti di natura personale che ne possano compromettere l'indipendenza

Inoltre non possono essere nominati membri dell'OdV coloro i quali abbiano riportato una condanna – ***anche non definitiva*** – per uno dei reati previsti dal Decreto (*vedi Sent. Tribunale Milano_Ordinanza Secchi_IVRI_20 settembre 2004*)

7.3 Funzionamento dell'OdV

7.3.1 Nomina e revoca:

L'organo competente a nominare i membri dell'OdV è il Consiglio di Amministrazione. Atteso che l'aspetto riveste un'importanza fondamentale per l'efficacia del modello stesso, i membri dell'OdV devono avere un profilo etico di indiscutibile valore e oggettive credenziali di competenza sulla base delle quali poter dimostrare, anche verso l'esterno, il reale possesso delle qualità sopra descritte.

Premesso quanto sopra, il CdA, nel valutare i requisiti professionali e personali dei candidati provvederà ad ampia ed approfondita disamina dei singoli *Curricula Vitae* dei candidati nella prospettiva di individuare figure professionali adeguate (*ut supra* “professionalità”).

Per la valutazione dei requisiti di indipendenza e onorabilità, i candidati presenteranno autocertificazioni autografe dalle quali risulterà l'insussistenza delle cause di ineleggibilità richiamate in precedenza (cfr punto "requisiti soggettivi").

Una volta individuati i candidati ideali da parte del CdA, il rappresentante legale della società invierà una lettera di nomina all'interessato chiedendo copia sottoscritta per formale accettazione.

Quindi si provvederà alla comunicazione a tutta la struttura aziendale, con indicazione dei compiti e poteri dell'OdV.

I membri potranno essere revocati allorquando si verifica una delle condizioni previste in precedenza, punto "requisiti soggettivi".

Ove il Presidente o un componente dell'Organismo incorrano in una delle cause di ineleggibilità e/o incompatibilità suddette, il CdA, esperiti gli opportuni accertamenti e sentito l'interessato, stabilisce un termine non inferiore a 30 giorni entro il quale deve cessare la situazione di ineleggibilità e/o incompatibilità.

Trascorso tale termine senza che la predetta situazione sia cessata, il CdA deve revocare il mandato.

Inoltre, immediatamente, il CdA dovrà procedere alla sostituzione del membro revocato.

7.3.2. Durata

L'OdV resta in carica per tutta la durata del CdA che lo ha nominato.

7.3.3 Attività

La definizione degli aspetti attinenti alla continuità dell'azione dell'OdV, quali la calendarizzazione dell'attività, la verbalizzazione delle riunioni e la disciplina dei flussi informativi dalle strutture aziendali all'OdV, è rimessa ad un apposito "Regolamento" che l'OdV, quale espressione della sua indipendenza, provvederà a definire e approvare in autonomia, senza che il CdA possa entrare nel merito di detta approvazione. Peraltro, tale regolamento – a mente di quanto indicato dalle linee guida ASSTRA - dovrà minimalmente prevedere quanto segue:

- al fine di garantire la continuità di azione dell'OdV si dovrà prevedere che l'OdV

debba riunirsi almeno ogni 90 giorni e che delle riunioni debba redigersi apposito verbale da sottoscrivere da parte dei membri dell'OdV medesimo.

- che l'OdV debba riferire su base periodica, almeno annuale, verso l'ente proprietario, l'organo amministrativo e l'organo di controllo:
 - o con relazioni periodiche sullo stato di attuazione del modello
 - o con relazioni dedicate su particolari aspetti ritenuti rilevanti.

7.3.4 Poteri

L'OdV deve essere dotato di tutti i poteri necessari per assicurare una puntuale ed efficiente vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del Modello organizzativo adottato dalla società e per curarne il relativo aggiornamento, secondo quanto stabilito dall'art. 6 del D.Lgs. n. 231/2001.

A tal fine esso può disporre, in qualsiasi momento, al fine di verificare il corretto funzionamento e l'osservanza del modello di organizzazione, gestione e controllo adottato dall'impresa, a:

- atti di ispezione
- atti di controllo
- accesso ad atti aziendali, riservati e non
- accesso ad informazioni o dati
- accesso a procedure
- accesso a dati contabili
- accesso ad ogni altro dato, atto o informazione ritenuti utili

Nel caso in cui venga opposto un motivato diniego all'accesso agli atti, l'OdV redige, qualora non concordi con la motivazione opposta, un rapporto da trasmettere all'organo competente ad adottare il modello organizzativo, informando il collegio sindacale.

L'OdV si avvale del servizio Internal Audit di FNM SpA, per definizione dotato di adeguate caratteristiche di indipendenza, imparzialità ed obiettività alla luce degli standard professionali internazionali di riferimento, richiamati espressamente dal Mandato istitutivo del servizio medesimo, che ne indica, peraltro, autonomi poteri di accesso a dati e documenti aziendali. Il Dirigente del servizio Internal Audit, se in possesso dei requisiti

in precedenza indicati, è membro dell'OdV.

In caso di svolgimento di attività di monitoraggio in aree ad elevato livello specialistico, l'Organismo potrà avvalersi di personale dipendente da altre funzioni oppure di consulenti specialistici. In quest'ultimo caso, il Presidente dell'OdV evidenzierà alla società la necessità della consulenza esterna. In caso di diniego, l'OdV, laddove motivatamente ritenuto assolutamente necessario, potrà rivolgersi direttamente all'esterno, usufruendo del budget di cui al punto che segue, dandone adeguata e precisa contezza in sede di verbale, soprattutto con riferimento alle gravi motivazioni che hanno condotto all'esigenza di ricorrere alla consulenza specialistica con procedura di deroga.

7.3.5 Autonomia finanziaria

La società annualmente assegna un *budget* finanziario specificamente dedicato all'OdV e di importo adeguato, su proposta dello stesso, il quale ne dispone in piena autonomia per ogni esigenza necessaria al corretto svolgimento dei compiti: es. consulenze specialistiche eventuali (secondo le modalità indicate al punto precedente) trasferte, formazione e aggiornamento.

7.4 Informativa e segnalazioni all'Organismo di Vigilanza

Ciascun dipendente è tenuto a dare all'OdV tutte le informazioni che esso richieda nell'esercizio delle sue funzioni.

Inoltre ogni dipendente o collaboratore ha facoltà di segnalare all'OdV anche per il tramite di uno dei suoi rappresentanti, violazioni del modello di organizzazione, gestione e controllo, ovvero altre eventuali irregolarità con particolare riferimento alla commissione di reati previsti nel Decreto in relazione all'attività della Società, o comunque a comportamenti non in linea con le regole di condotta adottate dalla Società stessa.

La segnalazione può avvenire o tramite comunicazione scritta, o tramite e-mail; a tal proposito è a disposizione un idoneo strumento sulla intranet aziendale o, in alternativa, potrà essere utilizzata il seguente indirizzo e mail organismodivigilanza231@fnmgroupp.it. Il modello organizzativo della società scoraggia le segnalazione anonime. In ogni caso il

denunciante sarà tutelato con ogni mezzo a disposizione da qualsiasi ripercussione negativa possa derivargli a seguito della segnalazione.

8. Comunicazione e Formazione del personale

La società si impegna a facilitare e promuovere, in linea con i principi previsti dal D.Lgs.231/01, la conoscenza del Modello di organizzazione, gestione e controllo nei confronti di tutto il personale, che è pertanto tenuto alla sua osservazione e alla contribuzione della sua attuazione.

Il piano di comunicazione e formazione adottato dalla società viene gestito dalle competenti funzioni aziendali in stretta collaborazione e sotto la supervisione dell'Organismo di Vigilanza.

Per quanto riguarda il sistema di comunicazione, vengono predisposte le seguenti azioni:

- divulgazione del Modello mediante strumenti informatici (inserimento dello stesso sul sito intranet aziendale per la consultazione dei dipendenti, e sull'internet aziendale per gli altri soggetti);
- predisposizione di un specifico spazio sulla intranet aziendale dedicata al modello organizzativo e all'OdV, con link a siti di interesse e documentazione utile;
- aggiornamento tramite posta elettronica aziendale su eventuali modifiche apportate al Modello o al Codice Etico;
- promozione della conoscenza ed osservanza dei principi del Modello anche tra i partner commerciali e finanziari, consulenti, collaboratori, clienti e fornitori, con i quali LeNord srl intrattiene relazioni d'affari e rapporti contrattuali, mediante l'inserimento di apposita clausola che formerà oggetto di accettazione al rispetto dei principi di riferimento da parte del terzo contraente.

I principi e i contenuti del Modello sono divulgati mediante corsi di formazione (a cui è posto obbligo di partecipazione) che sono articolati sui livelli di seguito riportati:

- personale direttivo e con funzioni di rappresentanza per la Società, Amministratori, Direttori e Dirigenti e coloro i quali sono comunque inseriti in processi a rischio 231: i corsi, svolti in aula, sono dedicati all'illustrazione dei principi generali destinati a tutti i responsabili delle strutture nonché di moduli di

- approfondimento rivolti sia a ciascuna area a rischio che specificatamente su singoli processi. In caso di rilevanti modifiche apportate al Modello o al Codice Etico o in caso di sopraggiunte normative, la cui semplice diffusione con le modalità sopra citate non venga ritenuta esaustiva dall'OdV per la complessità della tematica, saranno predisposte ulteriori sessioni formative di aggiornamento;
- altro personale: corso di formazione iniziale realizzato in modalità e-learning attraverso supporto informatico, occasionali e-mail di aggiornamento, note informative interne;
 - formazione dell'OdV: aggiornamento e formazione periodica esterna – con attribuzione di budget annuale specificamente dedicato e tramite abbonamento a riviste on line.

I programmi ed i contenuti dei corsi sono parte integrante del Modello e saranno costantemente aggiornati a cura della competente Direzione Risorse Umane di FNM spa in collaborazione con l'OdV e il servizio legale di FNM spa.

9. La definizione del modello organizzativo in LeNord srl

Il Gruppo FNM SpA, in attuazione degli indirizzi stabiliti in materia di Sistema di Controllo Interno dal CdA e dagli enti aziendali preposti alla sua realizzazione, ha sviluppato una prima fase di risk assessment di carattere generale nel corso degli anni 2004/2005, seguita da un aggiornamento, ai medesimi fini, agli inizi del corrente anno.

La riorganizzazione societaria recentemente attuata dal Gruppo FNM e la necessità di implementazione dei Modelli Organizzativi previsti dal D.Lgs 231/2001 in alcune Società non considerate a suo tempo – fra le quali la stessa Lenord srl, dato che all'epoca del primo assessment non era ancora stata formalizzata la scissione da F.N.M.E. SpA - hanno reso necessario un ulteriore aggiornamento del *risk assessment* specificamente finalizzato a verificare l'esistenza e l'adeguatezza di tutti gli elementi costituenti "l'esistente" per le Società del Gruppo di cui al citato decreto.

In particolare, il progetto si è posto gli obiettivi di:

- sviluppare la *risk analysis* dei processi definiti sensibili ai fini 231/2001 con individuazione, catalogazione e valutazione dei rischi potenziali (rischi inerenti) e

- reali (rischi residui) in essi contenuti;
- sviluppare la *gap analysis* dei suddetti processi, con evidenziazione delle differenze tra i contenuti di legge, recepiti nei Modelli Organizzativi aziendali, e quelli delle procedure/prassi aziendali in essere;
 - individuare gli elementi di riferimento per proporre Piani di Azione preventivi/correttivi per l'eliminazione/attenuazione dei rischi rilevati;
 - individuare gli elementi di riferimento per sviluppare una proposta di informativa periodica verso l'Organismo di Vigilanza: in c.d. "flussi informativi all'OdV".

9.1 Fasi di realizzazione del Modello

La realizzazione del progetto ha richiesto:

- individuazione dei processi sensibili ai fini 231/2001;
- abbinamento a ciascuna Società del Gruppo ed alla Capogruppo dei processi di pertinenza ed individuazione dei relativi *process owner*;
- sviluppo *risk analysis* di processo (*self assessment*);
- sviluppo *gap analysis*.

9.1.1. Individuazione dei processi sensibili ai fini 231/2001

Le risultanze dell'attività di *risk assessment* sviluppata in passato, unitamente alle analisi e verifiche interne, hanno consentito di individuare la seguente lista dei processi potenzialmente portatori di rischi di commissione dei reati di cui al D.Lgs 231/2001:

PROCESSI OPERATIVI (nell'ambito dei quali vi è la possibilità/rischio che possano essere commessi i reati descritti nell'allegato A):

- Vendita
- Autorizzazioni, concessioni e rapporti con Istituzioni
- Rapporti con gli Enti di controllo (Authorities)
- Gestione verifiche ed ispezioni
- Gestione rifiuti

PROCESSI STRUMENTALI (attraverso i quali possono essere creati, in astratto, i mezzi o le modalità per la commissione dei reati di cui all'allegato A)

- Acquisti
- Consulenze
- Omaggistica
- Spese di rappresentanza
- Sponsorizzazioni
- Selezione e assunzione del personale
- Finanza agevolata
- Finanza dispositiva
- Accordi transattivi
- Procedimenti giudiziari e arbitrali
- Gestione amministrativa e fiscale

A questi devono aggiungersi i seguenti processi “atipici”, di presidio delle regole:

- applicazione regole generali decreto legislativo 11 aprile 2002 n. 61 “Disciplina degli illeciti penali e amministrativi riguardanti le società commerciali, a norma dell'articolo 11 della legge 3 ottobre 2001, n. 366. legge 61/2002”;
- applicazione regole generali L.123/2007 (estensione della responsabilità dell'ente ai reati di omicidio colposo e lesioni gravi e gravissime riconducibili a violazioni di norme antinfortunistiche e sicurezza del lavoro).

9.1.2. Abbinamento a ciascuna Società del Gruppo ed alla Capogruppo dei processi di pertinenza ed individuazione dei relativi process owner.

Questa fase di analisi è stata condotta prendendo a riferimento missione e struttura organizzativa delle singole Società nonché le regole di governance del Gruppo che riservano determinate attività alla holding. Le risultanze di tale attività hanno portato ad una prima individuazione dei processi di pertinenza di ciascuna Società del gruppo e dei process owners a cui affidare la valutazione del rischio.

In alcuni casi si è ritenuto opportuno replicare completamente il processo, per tener conto di differenti contenuti e specificità differenti in relazione alle diverse società (ad

esempio differenti “oggetti” nel processo Vendita) e/o di diversi *process owners*.

9.1.3. Sviluppo risk analysis di processo (self assessment)

Le risultanze delle attività sviluppate nelle fasi sopradescritte hanno fornito al gruppo di lavoro i riferimenti per predisporre gli elementi su cui basare l'attività di risk analysis e per supportare i valutatori nel processo di self assessment.

In particolare, si è provveduto a:

- articolare in fasi di maggior dettaglio i processi individuati;
- corredare l'alberatura così ottenuta con gli elementi necessari per sviluppare l'analisi del rischio (elementi chiave, rischi inerenti e rischi residui);
- predisporre lo strumento informatico dedicato alla raccolta e catalogazione dei rischi (GRAM – *Global Risk Assessment and Management*), con l'apertura dei data base delle singole Società e l'allocazione dei processi di pertinenza;
- predisporre un documento illustrativo della metodologia di valutazione a indirizzo e supporto dell'attività dei valutatori;

9.1.4 Sviluppo gap analysis

Per ciascun processo individuato come sensibile, è stata elaborata la cosiddetta gap analysis, mettendo a confronto le regole generali contenute nei Modelli Organizzativi standard di riferimento (rispondenti alle esigenze della normativa 231/2001) con le effettive modalità di svolgimento delle attività “sul campo” nelle società del Gruppo FNM, così come tracciate dalle procedure aziendali (ove esistenti) o guidate dalla prassi aziendale.

In effetti, per le già citate regole di governance di Gruppo, alcune attività sono riservate alla Holding, altre sono state demandate ad una singola Società del Gruppo mentre per altre ancora, ancorchè presenti in più Società del Gruppo, si è ravvisata l'opportunità di assicurare processi il più possibile omogenei.

Pertanto, è stata costruita una griglia processi/Società ispirata ai seguenti criteri:

- i processi relativi alle attività di competenza esclusiva della Capogruppo sono stati allocati ed esaminati a livello di Holding;

- i processi relativi ad attività affidate in esclusiva dalla governance ad un Società per conto di tutto il Gruppo, sono stati allocati ed esaminati in capo alla Società outsourcer;
- i processi relativi ad attività affidate alla Capogruppo ma gestite per qualche specificità anche da singole Società sono stati allocati ed esaminati anche in capo alle singole Società interessate;
- i processi relativi ad alcune attività di tipo trasversale sono stati allocati ed esaminati in capo alla Holding;
- i processi relativi ad attività di competenza delle singole Società sono stati allocati ed esaminati in capo alle stesse.

Operativamente, l'attività è stata svolta mediante interviste con i *process owners* e con l'utilizzo di schemi di processo standard, su cui sono stati rilevati i seguenti elementi:

- alberatura del processo in esame
- rilevazione per ciascuna fase elementare del processo rappresentata nell'alberatura, degli elementi atti ad individuare i capisaldi del controllo:
 - o separazione dei ruoli,
 - o tracciamento delle operazioni
 - o oggettivizzazione delle scelte (ove opportuna)
- indicazione delle situazioni che richiedono informativa verso l'OdV.

Composizione del modello

Costituiscono parte integrante del presente modello organizzativo:

- la “**parte speciale**”, con la descrizione dei processi sensibili ai sensi del decreto, i reati potenzialmente commettabili, i relativi presidi di controllo e i flussi di informazione per l'OdV;
- l'**Al. “A”**, con l'elencazione completa ed aggiornata dei “reati presupposto” ai sensi dell'art. 25 e ss del decreto 231/01.