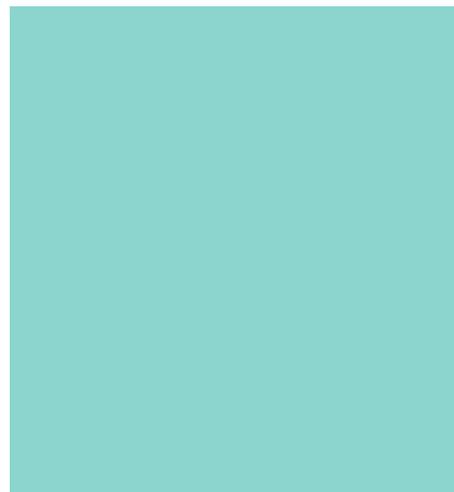




EFM S.P.A.

MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE ai sensi del D.Lgs. 231/2001

Approvato con Delibera del CdA del 5 giugno 2015 e aggiornato con Delibera del 25 maggio 2018



SUSTAINING ENGAGING PLACES FOR A BETTER LIFE

www.eFMnet.com



Indice

PARTE GENERALE.....	5
1 eFM S.p.A.....	5
1.1 Profilo.....	5
1.2 Le attività.....	5
2 La responsabilità amministrativa degli enti: cenni normativi.....	7
2.1 Le fattispecie di reato presupposto.....	9
2.1.1 I reati commessi all'estero.....	10
2.2 Esonero della responsabilità dell'Ente.....	11
2.3 Le Linee Guida elaborate dalle Associazioni di Categoria.....	11
3 Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo: obiettivi e finalità.....	13
3.1 Approccio metodologico al Modello.....	13
3.2 Finalità del Modello.....	14
3.3 Struttura e destinatari del Modello.....	14
3.4 Approvazione, modifica e aggiornamento del Modello.....	14
3.4.1 Attuazione del Modello.....	15
4 La Mappatura delle aree a rischio e dei controlli.....	15
5 Il Modello di Corporate Governance.....	16
5.1 Responsabilità organizzative e poteri autorizzativi.....	17
5.1.2 Principi di controllo e procedure organizzative.....	18
5.2 Il Sistema di gestione delle risorse finanziarie.....	19
6 Il Codice Etico.....	20
7 Il Sistema Disciplinare.....	21
8 L'Organismo di Vigilanza (OdV).....	21
8.1 Identificazione dell'Organismo di Vigilanza.....	21





8.1.1	Requisiti e composizione	21
8.1.2	Nomina	22
8.2	Funzioni e poteri.....	22
8.3	Sistema dei flussi informativi da e verso l'Organismo di Vigilanza	23
8.3.1	Reporting dell'Organismo di Vigilanza agli Organi Societari.....	23
8.3.2	Reporting nei confronti dell'Organismo di Vigilanza.....	23
9	Formazione e diffusione del Modello	24
9.1	Piano di formazione del Modello.....	24
9.2	Comunicazione del Modello	26
9.2.1	Informativa ai collaboratori e partner.....	26





TERMINI E DEFINIZIONI

D.Lgs. n. 231/2001 o Decreto	Decreto Legislativo 8 Giugno 2001, n. 231, recante "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica"
"la Società"	eFM S.p.A.
CdA	Consiglio di Amministrazione della Società
AD	Amministratore Delegato
GM	General Manager
DL	Datore di Lavoro
RSPP	Responsabile del Servizio di Prevenzione e protezione
Modello organizzativo o Modello	Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001
O.d.V. o Organismo	Organismo di Vigilanza
P.A.	Pubblica Amministrazione
Codice Etico	Codice Etico adottato ai sensi del Decreto 231
Sistema Disciplinare	Sistema Disciplinare adottato ai sensi del Decreto 231



eFM S.p.A.

Cap. Soc. 99.000 e
C.F. 13254070157
P.I. 06807661001
R.E.A. 980727

Sede Legale e Operativa

Via Laurentina, 455
00142 Roma
Tel. 06.54.000.64
Fax 06.54.061.16

Sede Operativa

Viale Andrea Doria 3
20124 Milano
Tel. 02.76.39.02.91
Fax 02.76.02.18.63



PARTE GENERALE

1 eFM S.p.A.

1.1 Profilo

La Società è nata nel 2000, dall'incontro di un gruppo di professionisti affermati nei settori del Facility Management, Property Management, Asset Management e Energy Management, con lo scopo di fornire servizi di soluzioni integrate per la gestione immobiliare nei medesimi settori e servizi di consulenza sui vari aspetti della Finanza immobiliare.

L'Azienda ha una significativa esperienza internazionale ed è Partner di Associazioni che coprono centinaia di Paesi nel mondo.

Premi e certificazioni

Nel 2010 la Società ha vinto il Premio Nazionale Innovazione dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri ed il Premio Imprese per l'Innovazione da Confindustria sul tema della "gestione illuminata e integrata dell'innovazione".

Nel 2013 il General Manager, attuale CEO, è stato riconosciuto Manager di Eccellenza 2013 Manager Italia, CFMT e Confcommercio.

Nel 2014 è stato ottenuto il Premio *Best Practice PA* per la miglior gestione di Patrimoni Immobiliari Pubblici, da parte di Patrimoni PA net – il laboratorio Forum PA & Terotec.

La società ha ottenuto le seguenti Certificazioni in materia di sicurezza, ambiente e qualità: OHSAS 18001; ISO 14001; ISO 9001.

Struttura di Gruppo

eFM S.p.A. detiene al 100% la società eFM Property Solution, con sede a Roma, il cui oggetto sociale afferisce alla progettazione, sviluppo, realizzazione e commercializzazione di sistemi informatici di gestione immobiliare, oltreché fornire servizi di manutenzione, assistenza e consulenza sui medesimi; al 62,5 % eFM America Latina, con sede a Rio de Janeiro ed a San Paolo; al 85% eFM Middle East, con sede a Dubai.

1.2 Le attività

La Società svolge servizi nell'ambito della consulenza ed assistenza tecnica, organizzativa e strategica, servizi di ingegneria, informatici e di formazione ad enti ed aziende pubbliche e private, nonché nella reingegnerizzazione dei processi e nel miglioramento dell'organizzazione aziendale. Nello specifico, di seguito, si indicano per ciascuna area aziendale gli ambiti di attività connessi.

Ambiti

AREA FACILITY MANAGEMENT

Offre servizi integrati (Servizi di Ingegneria, Consulenza di Processo e Sistemi Informativi) per la gestione dei processi di Facility e Global Service: analisi del fabbisogno dei servizi, definizione livelli di servizio, analisi contratti passivi e redazione documenti di gara, coordinamento nella gestione operativa.

AREA PROPERTY MANAGEMENT

Offre soluzioni integrate (Servizi di Ingegneria, Consulenza e Sistemi Informativi) per l'acquisizione, gestione, valorizzazione e la dismissione del Patrimonio Immobiliare: definizione piano di occupazione e piano investimenti, analisi contratti attivi, ripartizione costi.

AREA ASSET MANAGEMENT

Offre soluzioni integrate per l'analisi e valorizzazione degli assets: valutazione valore commerciale immobili, due diligence e rilievo documentazione tecnica e commerciale.





AREA PROJECT & CONSTRUCTION MANAGEMENT

Si svolgono iniziative immobiliari di sviluppo, progetti di costruzione, ristrutturazione e valorizzazione del patrimonio. La progettazione ed i successivi lavori vengono realizzati in modalità strettamente integrata con il Condition Assessment degli asset in oggetto. Viene dato supporto ai clienti nella riduzione dei rischi operativi, nel rispetto dei budget dei tempi programmati ed assicurando la qualità progettata.

CONSULTING

La società offre servizi di consulenza (frutto della profonda esperienza che vanta nei settori del Real Estate e del Facility Management) a favore di tutti gli attori che operano intorno all'Immobile: Progettisti, Costruttori, Proprietari, Utilizzatori e Fornitori di Servizi.

Nel dettaglio eFM offre i seguenti servizi:

- Presidio dell'offerta: Valutazione ed Analisi dei Fornitori (numerosità, organizzazione, dimensione) attraverso il monitoraggio di banche dati ed analisi dei dati di bilancio.
- Osservatorio dei prezzi - Supporto nella scelta delle strategie di Acquisto dei servizi (stesura contratti attivi/passivi): Analisi e valutazione dei costi attuali dei servizi, dei contratti in essere e dei Livelli di Servizio.
- Elaborazione Piani economico finanziari: Elaborazioni e studi di fattibilità economica (Project Financing, Spin Off, Business Plan, Selezione del Partner, Contratto di Servizio, Cessione del Ramo d'Azienda)
- Reengineering dei processi aziendali
- Analisi delle Best Practices e case – studies attraverso metodologie di Benchmarking sui costi e sulle modalità operative di erogazione dei servizi; raccolta delle best practice aziendali, per fornitori, per caratteristiche di servizio, per costi e risorse.

Nell'ambito dei servizi tecnici, eFM offre i seguenti:

- Due diligence informatizzata: Informatizzazione del metodo e della restituzione dei risultati della due diligence amministrativa e tecnica del patrimonio conseguita attraverso un'attività di rilievo architettonico ed impiantistico, etichettatura, e popolamento dei sistemi edificio/impianti
- Progettazione interventi di riqualificazione attraverso modelli di determinazione dello stato conservativo e funzionale degli edifici e degli impianti.
- Sicurezza sul lavoro: Valutazione della sicurezza e determinazione degli investimenti necessari partendo da un'analisi puntuale delle fonti di rischio, dello stato conservativo e del rispetto delle norme.
- Space planning: Attività di Space Planning, indispensabile all'efficienza degli spazi ed all'ottimizzazione complessiva dei costi di struttura realizzata attraverso rilievi di occupazione, definizione standard, e relayout
- Energy Management: attraverso diagnosi energetica ed Adempimenti normativi previsti
- Progettazione operativa e gestione dei servizi tramite call center, help desk, centrale operativa
- Controllo e certificazione dei servizi: Monitoraggio dei servizi (qualità in ingresso, analisi guasti, qualità del processo) ed controlli di Qualità (progettazione ed esecuzione dei controlli sui LdS, piano delle ispezioni, analisi dei risultati, etc.)



Nell'ambito dei Servizi Informativi: la Società offre a propri clienti (mediante accordi con partner qualificati leader di mercato) le piattaforme immobiliari più idonee alle specifiche esigenze:

- ARCHIBUS (Integrated Workplace Management System- N.1 al Mondo)
- IBM MAXIMO (la piattaforma di riferimento per la gestione degli Asset Aziendali e delle manutenzioni su un'unica piattaforma)
- SAP RE-FX (la soluzione SAP per ogni fase del ciclo di vita dell'immobile)
- EsseRE (il software immobiliare proprietario divenuto standard di mercato tra gli applicativi per la gestione immobiliare)
- NAV-RE® (la nuova piattaforma sviluppata su tecnologia ERP Microsoft Dynamics® che in modalità nativa, in un unico sistema, gestisce tutti i processi legati gli asset immobiliari).

Inoltre l'integrazione dei Gestionali Immobiliari con gli altri sistemi informativi del Cliente e con i dispositivi di rilevazione e funzionamento degli impianti (Building Automation) consente di ottimizzare i processi, il comfort ambientale ed efficientare la gestione.

In particolare, eFM, anche con il supporto della controllata eFM Property Solution, fornisce gli strumenti operativi per gestire i servizi di Facility, Property, Asset Management con soluzioni disegnate su misura, avendo maturato una notevole esperienza sui prodotti e i principali software presenti sul mercato. I servizi forniti da eFM sono:

- Analisi e sviluppo Sistemi: progettazione delle infrastrutture tecnologiche e degli applicativi, analisi e selezione dei COTS (Commercial Off The Shelf), sviluppo di soluzioni integrate (CAFM - Computer Aided Facility Management, CMMS - Computerized Maintenance Management System, CRM - Customer Relationship Management, PM - Project Management, DM - Document Management, BI - Business Intelligence, GIS -Geographic Information System, ERP - Enterprise Resource Planning, e-Procurement).
- Implementazione: implementazione ASC Property, integrazione tra sistemi di gestione patrimoniale e ERP.
- Assistenza ed aggiornamento: acquisizione di nuovi pacchetti applicativi, ampliamento delle funzionalità di sistema.
- Gestione sistema informativo in modalità ASP: messa a disposizione via web la funzionalità di call center, anagrafica tecnica, manutenzione programmata, gestione cespiti, gestione affitti, etc. eFM fornisce tra i suoi servizi l'accesso al sistema via Internet in modalità ASP (Application Service Provider), effettuando in prima persona tutte le operazioni, (senza costringere ad affrontare spese per licenze e costi di implementazione aggiuntivi a quelli relativi alla dotazione hardware avendo già acquisito le licenze, l'hardware necessario e la competenza indispensabile per una gestione fruttifera dell'applicativo.

2

La responsabilità amministrativa degli enti: cenni normativi

Il **decreto legislativo 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"* (qui di seguito denominato il "Decreto"), ha introdotto per la prima volta nel nostro ordinamento la responsabilità degli Enti, per illeciti amministrativi dipendenti da reato.¹

¹ La disciplina è stata elaborata su impulso dell'Unione Europea e dell'OCSE che hanno emanato da tempo convenzioni in tema di lotta alla corruzione. Il Legislatore italiano, con l'art. 11 della Legge delega n. 300/2000 e il D.Lgs. n. 231/2001, ha attuato la tutela



Si tratta di una particolare forma di responsabilità, nominalmente amministrativa, ma sostanzialmente a carattere afflittivo-penale, a carico di società, associazioni ed enti in genere per particolari reati commessi nel loro interesse o vantaggio da una persona fisica che ricopra al loro interno una posizione apicale o subordinata.

Il Decreto costituisce un intervento di grande portata normativa e culturale in cui, alla responsabilità penale della persona fisica che ha commesso il reato, si aggiunge quella dell'Ente a vantaggio o nell'interesse del quale lo stesso reato è stato perpetrato.

Le disposizioni contenute nel Decreto ai sensi dell'articolo 1, comma 2, **si applicano** ai seguenti "Soggetti":

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

Ai sensi del successivo comma 3, restano invece esclusi dalla disciplina in oggetto:

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

La responsabilità è attribuibile all'Ente ove i reati, indicati dal Decreto, siano stati commessi da soggetti legati a vario titolo all'Ente stesso.

L'art. 5 del Decreto, infatti, indica quali **autori del reato**:

- i soggetti che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'Ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale e coloro che esercitano di fatto la gestione ed il controllo dell'Ente (c.d. "soggetti apicali");
- i soggetti sottoposti alla direzione o alla vigilanza di soggetti apicali (c.d. "soggetti subordinati").

Nelle ipotesi in cui il reato sia stato commesso da **soggetti in posizione apicale**, la responsabilità dell'Ente è espressamente esclusa qualora questo ultimo dimostri che il reato è stato posto in essere eludendo fraudolentemente i modelli esistenti e non vi sia stato omesso o insufficiente controllo da parte dell'Organismo di Controllo all'uopo incaricato di vigilare sul corretto funzionamento e sulla effettiva osservanza del modello stesso.

Qualora il reato sia stato realizzato da un **soggetto in posizione subordinata**, l'Ente sarà responsabile ove la commissione del reato sia stata resa possibile *dall'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza*. In ogni caso, è esclusa l'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza se l'Ente, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

L'Ente, inoltre, sarà responsabile unicamente nel caso in cui la condotta illecita sia stata realizzata dai soggetti sopra indicati "**nell'interesse o a vantaggio della società**" (art. 5, co. 1, D.Lgs. n. 231/01); pertanto, non risponderà nell'ipotesi in cui i soggetti apicali o i dipendenti abbiano agito "*nell'interesse esclusivo proprio o di terzi*" (art. 5, co. 2, D.Lgs. n. 231/01).

Diversamente, la responsabilità è espressamente esclusa laddove l'Ente abbia adottato protocolli comportamentali adeguati (per il tipo di organizzazione e di attività svolta) a

internazionale per la lotta alla criminalità economica che vede l'Ente quale garante di interessi economici nei confronti dell'ordinamento statale e comunitario.





garantire lo svolgimento dell'attività stessa nel rispetto della legge nonché abbia individuato ed eliminato tempestivamente situazioni di rischio.

All'art. 9 del Decreto sono previste **le sanzioni** che possono essere inflitte all'Ente. Precisamente, esse sono:

- le sanzioni pecuniarie;
- le sanzioni interdittive;
- la confisca;
- la pubblicazione della sentenza.

Le **sanzioni pecuniarie** vengono applicate per quote in numero non inferiore a cento né superiore a mille. L'importo di una quota va da un minimo di € 258,00 ad un massimo di € 1.549.00 € e sono fissate dal giudice tenendo conto:

- della gravità del fatto;
- del grado di responsabilità dell'Ente;
- dell'attività svolta dall'Ente per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti;
- delle condizioni economiche e patrimoniali dell'Ente.

Le **sanzioni interdittive**, invece, elencate al comma 2, sono applicate nelle ipotesi più gravi ed applicabili esclusivamente se ricorre almeno una delle seguenti condizioni:

- l'Ente ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità ed il reato è stato commesso da soggetti in posizione apicale, ovvero da soggetti sottoposti all'altrui direzione e vigilanza quando la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative;
- in caso di reiterazione degli illeciti.

Le sanzioni interdittive sono:

- l'interdizione dall'esercizio della attività;
- la sospensione o la revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
- il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio;
- l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi;
- il divieto di pubblicizzare beni o servizi;
- il commissariamento (art. 15, D.Lgs. n. 231/2001).

Inoltre, si precisa che le sanzioni interdittive, applicabili anche in via cautelare, possono avere una durata non inferiore a tre mesi e non superiore a due anni.

2.1 Le fattispecie di reato presupposto

L'ambito applicativo del Decreto, originariamente limitato agli artt. 24 e 25 della Legge, è stato successivamente esteso sia mediante modifiche dello stesso Decreto introdotte da provvedimenti legislativi successivi, sia mediante rinvii al Decreto stesso (dagli artt. 3 e 10 della Legge 16 marzo 2006 n. 146 e dall'art. 192 del D.Lgs. 3 aprile 2006 n. 152).

Per effetto di tali progressivi ampliamenti, il Decreto si applica allo stato ai seguenti reati, in forma consumata o, limitatamente ai delitti, anche semplicemente tentata:

- Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico;
- Delitti informatici e trattamento illecito di dati;
- Delitti di criminalità organizzata;





- Concussione e corruzione;
- Falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento;
- Delitti contro l'industria e il commercio;
- Reati societari inclusa la corruzione tra privati;
- Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico;
- Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili;
- Delitti contro la personalità individuale;
- Abusi di mercato;
- Omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro;
- Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio;
- Delitti in materia di violazione del diritto d'autore;
- Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria;
- Reati transnazionali;
- Reati Ambientali;
- Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare.

La responsabilità dell'ente non scaturisce, dunque, dalla commissione da parte dei soggetti appena individuati di qualsivoglia fattispecie criminosa, ma è circoscritta alla commissione di uno dei reati previsti dal Decreto, sopra indicati per famiglie di reato e nel dettaglio descritte nel documento "Elenco Reati", allegato al presente Modello, cui si rinvia (cfr. Allegato n. 1).

Ogni eventuale imputazione all'Ente di responsabilità derivanti dalla commissione di una o più delle fattispecie richiamate dall'Allegato n.1, non vale ad escludere quella personale di chi ha posto in essere la condotta criminosa.

2.1.1 I reati commessi all'estero

L'articolo 4 del Decreto stabilisce che gli enti rispondano anche dei reati commessi all'estero, alla duplice condizione che essi abbiano la loro sede principale in Italia e che ricorrano i casi e le ulteriori condizioni previsti dagli articoli 7, 8, 9 e 10 del Codice penale affinché il cittadino e lo straniero possano essere puniti secondo la legge italiana per reati commessi in territorio estero.

La norma stabilisce, altresì, che la responsabilità degli enti sia perseguita a condizione che nei loro confronti non proceda lo Stato del luogo in cui è stato commesso il fatto. La norma prevede, infine, che, nei casi in cui il colpevole sia punito a richiesta del Ministro della giustizia, si proceda nei confronti dell'ente solo a condizione che detta richiesta sia formulata anche nei confronti dello stesso.

Le regole stabilite dall'articolo 4 e dalle norme richiamate del Codice penale riguardano, unicamente, reati commessi in toto all'estero ad opera di soggetti aventi i caratteri di cui all'articolo 5, comma 1, del Decreto legislativo 231/2001 ed appartenenti ad enti con sede principale in Italia. Inoltre, per buona parte delle fattispecie di reato comprese nella Sezione III del Capo I del Decreto citato, la punibilità di tali soggetti e dell'ente dipenderebbe dalla richiesta del Ministro della giustizia.

In sintesi, dunque, i presupposti necessari per l'applicabilità dell'art. 4 citato e quindi per la punibilità dell'ente ai sensi del Decreto per reati presupposto commessi all'estero sono:

1. il reato deve essere commesso all'estero dal soggetto funzionalmente legato all'ente;
2. l'ente deve avere la sede principale in Italia;



3. l'ente può rispondere nei casi e alle condizioni previsti dagli articoli 7, 8, 9 e 10 c.p.;
4. se sussistono i casi e le condizioni indicate *sub* 3), l'ente risponde purché nei suoi confronti non proceda lo Stato del luogo in cui è stato commesso il fatto;
5. nei casi in cui la legge prevede che il colpevole sia punito a richiesta del Ministro della giustizia, si procede contro l'ente solo se la richiesta è formulata anche nei confronti di quest'ultimo;
6. il reo al momento dell'esercizio dell'azione penale deve trovarsi nel territorio dello Stato e non deve essere stato estradato.

2.2 Esonero della responsabilità dell'Ente

L'art. 6 del D.Lgs. n. 231/2001 prevede l'esonero della responsabilità per reati commessi da soggetti in posizione apicale ove l'Ente provi che, prima della commissione del fatto:

- siano predisposti ed efficacemente attuati **modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire la commissione dei reati**;
- sia istituito un organismo dell'Ente (c.d. "Organismo di Controllo"), con poteri di autonoma iniziativa e con il compito di vigilare sul funzionamento dei modelli di organizzazione;
- il reato è stato commesso **eludendo fraudolentemente i modelli esistenti**;
- non vi sia stata **omessa o insufficiente vigilanza** da parte dell'Organismo di Controllo.

Nel caso di **reato realizzato da soggetto in posizione subordinata**, invece, l'art. 7 del Decreto subordina l'esclusione della responsabilità dell'Ente all'efficace attuazione di un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a garantire, per il tipo di organizzazione e di attività svolta, lo svolgimento dell'attività stessa nel rispetto della legge ed a verificare ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio.

Il Decreto prevede, inoltre, che in relazione all'estensione dei poteri delegati ed al rischio di commissione dei reati, i modelli di organizzazione debbano rispondere alle seguenti esigenze:

- individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati;
- prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente;
- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
- stabilire obblighi di informazione da parte di tutti i dipendenti della società e di tutti gli altri soggetti alla stessa cointeressati (clienti, fornitori, partner, collaboratori a diverso titolo), nei confronti dell'Organismo di Controllo sui principali fatti aziendali e in particolare sulle attività ritenute a rischio;
- introdurre sistemi disciplinari idonei a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello.

2.3 Le Linee Guida elaborate dalle Associazioni di Categoria

L'art. 6, co. 3, D.Lgs. n. 231/2001 statuisce che "*i modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati, garantendo le esigenze di cui al comma 2, sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti, comunicati al Ministero della Giustizia che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare, entro trenta giorni, osservazioni sulla idoneità dei modelli a prevenire i reati*".

In data 7 marzo 2002, Confindustria ha elaborato e comunicato al Ministero la prima versione delle "Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231/2001", riferite dunque ai soli reati contro la Pubblica Amministrazione, nelle quali esplicita i passi operativi, di seguito elencati, che la società dovrà compiere per attivare un sistema di gestione dei rischi coerente con i requisiti imposti dal D. Lgs. 231/2001:



- una mappatura delle aree aziendali a rischio. Una volta individuate le tipologie dei reati che interessano la società, si procede ad identificare le attività nel cui ambito possono essere commessi tali reati, anche in considerazione delle possibili modalità attuative dei comportamenti illeciti nell'ambito delle specifiche attività aziendali;
- specifici *protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni della società in relazione ai reati da prevenire*. Le componenti di un sistema di controllo preventivo che devono essere attuate per garantire l'efficacia del modello sono:
 - un codice etico/di condotta, che definisca principi etici in relazione ai comportamenti che possono integrare le fattispecie di reato previste dal D.Lgs. n. 231/2001;
 - un sistema organizzativo, che definisca la gerarchia delle posizioni aziendali e le responsabilità per lo svolgimento delle attività;
 - un sistema autorizzativo, che attribuisca poteri di autorizzazione interni e poteri di firma verso l'esterno in coerenza con il sistema organizzativo adottato;
 - delle procedure di sistema e operative, per la disciplina delle principali attività aziendali e, in particolare, dei processi a rischio e per la gestione delle risorse finanziarie;
 - un sistema di controllo di gestione, che evidenzi tempestivamente le situazioni di criticità;
 - un sistema di comunicazione e formazione del personale, ai fini del buon funzionamento del modello.
- l'individuazione di un Organismo di Vigilanza, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, cui sia affidato il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli, mediante verifiche periodiche, e di curare il loro aggiornamento quando siano scoperte significative violazioni, ovvero quando siano intervenuti mutamenti nell'organizzazione o nelle attività;
- specifici obblighi informativi nei confronti dell'Organismo di Vigilanza sui principali fatti aziendali e in particolare sulle attività ritenute a rischio;
- specifici obblighi informativi da parte dell'Organismo di Vigilanza verso i vertici aziendali e gli organi di controllo;
- un sistema disciplinare, idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate dal modello.

Le componenti del sistema di controllo devono essere ispirate ai seguenti principi:

- verificabilità, documentabilità, coerenza e conformità di ogni operazione;
- separazione delle funzioni (nessuno può gestire in autonomia un intero processo);
- documentazione dei controlli;

Nel tempo le Linee Guida sono state più volte oggetto di aggiornamento, al fine di adeguarsi alle intervenute modifiche normative e/o agli intercorsi orientamenti giurisprudenziali, in particolare, recentemente, all'esito di un ampio e approfondito lavoro di riesame, Confindustria ha completato i lavori di un ulteriore aggiornamento delle Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001.

La nuova versione adegua il precedente testo del 2008 alle novità legislative, giurisprudenziali e della prassi applicativa nel frattempo intervenute, mantenendo la distinzione tra le due Parti, generale e speciale.

In particolare, le principali modifiche e integrazioni della Parte generale riguardano: il nuovo capitolo sui lineamenti della responsabilità da reato (in particolare il paragrafo





sulle ipotesi di concorso nel reato ai fini della valutazione della responsabilità dell'ente) e la tabella di sintesi dei reati presupposto; il sistema disciplinare e i meccanismi sanzionatori; l'organismo di vigilanza, con particolare riferimento alla sua composizione; il fenomeno dei gruppi di imprese.

La Parte speciale, dedicata all'approfondimento dei reati presupposto attraverso appositi case study, è stata oggetto di una consistente rivisitazione, volta non soltanto a trattare le nuove fattispecie di reato presupposto (i.e. L. n. 190/2012, che, nell'ambito di una più ampia riforma dei delitti contro la P.A., ha introdotto l'art. 319-quater c.p. "Induzione indebita a dare o promettere utilità" nell'art. 25, co. 3 del D.Lgs. n. 231/2001 e ha riformato l'art. 2635 c.c., ora rubricato "Corruzione tra privati", che nei casi previsti dal terzo comma rientra nella famiglia dei reati societari rilevanti ex art. 25-ter, comma 1, lettera s-bis), del Decreto; D.Lgs. n. 121/2011, che ha introdotto l'art. 25-undecies "Reati ambientali" nel D.Lgs. n. 231/2001), ma anche a introdurre un metodo di analisi schematico e di più facile fruibilità per gli operatori interessati.

Il documento è stato sottoposto al vaglio del Ministero della Giustizia che il 21 luglio 2014 ne ha comunicato l'approvazione definitiva.

Nella predisposizione del modello, la Società ha tenuto conto, oltre che della disciplina di cui al D.Lgs. n. 231/01, anche dei principi espressi da Confindustria nelle Linee Guida approvate, nella loro ultima versione, dal Ministero della Giustizia.

3 Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo: obiettivi e finalità

3.1 Approccio metodologico al Modello

Il presente Modello è stato costituito in linea con gli ultimi aggiornamenti del Decreto, con le linee guida e con le indicazioni emerse dalla giurisprudenza intercorsa ad oggi, ritenuta significativa per la realizzazione del Modello stesso.

Pertanto, il percorso per la sua realizzazione ha seguito le seguenti fasi:

- analisi delle attività svolte nelle diverse aree aziendali al fine di individuare i rischi insiti con riferimento alle fattispecie di reato richiamate ad oggi dal Decreto (c.d. "mappatura delle aree a rischio");
- valutazione dei presidi organizzativi e di controllo quali elementi mitigatori dei rischi di commissione dei reati identificati nella mappatura e descrizione dei piani d'azione volti al superamento o alla mitigazione delle criticità rilevate;
- valutazione del "modello di governance" con particolare riferimento al sistema delle deleghe e delle procure, al fine di individuare ambiti di miglioramento delle stesse e più in generale del modello organizzativo;
- predisposizione di suggerimenti di azioni di miglioramento del sistema di controllo interno nell'ottica del Decreto (Action Plan);
- Identificazione e nomina di un c.d. "Organismo di Vigilanza" (anche "OdV") - dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo e deputato a vigilare sul funzionamento, aggiornamento ed osservanza del Modello e dei suoi elementi costitutivi - e definizione dei flussi informativi tra tale Organismo e i vari organi di controllo della Società;
- redazione del Codice Etico della Società;
- predisposizione di un sistema disciplinare interno volto a sanzionare le violazioni al Modello, al Codice Etico ed alle procedure interne;
- razionalizzazione di tutta la documentazione prodotta all'interno del presente documento finale, denominato "Modello", oggetto di valutazione e deliberazione da parte del Consiglio di Amministrazione della Società.



Il Modello, così definito, si pone come obiettivo principale quello di configurare un sistema strutturato e organico di procedure e attività di controllo, volto a prevenire, per quanto possibile, la commissione di condotte idonee a integrare i reati contemplati dal Decreto (c.d. reati-presupposto).

Costituisce, inoltre, un valido strumento di sensibilizzazione nei confronti di tutti i dipendenti della Società e di tutti gli altri soggetti alla stessa cointeressati (Clienti, Fornitori, Partner, Collaboratori a diverso titolo), affinché seguano, nell'espletamento delle proprie attività, comportamenti corretti e lineari, tali da prevenire il rischio di commissione dei reati-presupposto.

3.2 Finalità del Modello

In sintesi, il Modello si propone le seguenti finalità:

- prevenire e ragionevolmente limitare i possibili rischi connessi all'attività aziendale, con particolare riguardo alla riduzione di eventuali condotte illecite;
- determinare, in tutti coloro che operano in nome e per conto della Società, nelle aree di attività a rischio, la consapevolezza di poter incorrere in un illecito passibile di sanzioni, sul piano penale ed amministrativo, non solo nei propri confronti ma anche nei confronti della Società;
- ribadire che la Società non tollera comportamenti illeciti, di qualsiasi tipo ed indipendentemente da qualsiasi finalità, in quanto gli stessi, oltre a trasgredire le leggi vigenti, sono comunque contrari ai principi etici cui la Società intende attenersi.

3.3 Struttura e destinatari del Modello

Il Modello si compone delle seguenti parti:

- Parte Generale, che descrive i contenuti e gli impatti del D.Lgs. n. 231/01, i principi base e gli obiettivi del Modello, le sue modalità di adozione, diffusione, aggiornamento e applicazione, gli elementi del Modello stesso, i principi contenuti nel Codice Etico, i compiti dell'Organismo di Vigilanza, nonché la previsione del Sistema disciplinare.
- Parte Speciale, che descrive nel dettaglio, con riferimento alle specifiche tipologie di reato, la mappa delle aree sensibili, la valutazione/costruzione/adequamento del sistema dei controlli preventivi, nonché i protocolli specifici relativi alle aree sensibili.

Le regole contenute nel presente Modello si applicano a tutti coloro che svolgono, anche di fatto, funzioni di gestione, amministrazione, direzione o controllo per la Società, ai dipendenti, nonché ai consulenti, collaboratori e, in genere, a tutti i terzi che agiscono per conto della Società nell'ambito delle attività considerate "a rischio reato" (di seguito i "Destinatari" del Modello).

I soggetti ai quali il Modello si rivolge sono tenuti, pertanto, a rispettarne puntualmente tutte le disposizioni, anche in adempimento dei doveri di lealtà, correttezza e diligenza che scaturiscono dai rapporti giuridici instaurati con la Società.

3.4 Approvazione, modifica e aggiornamento del Modello

I modelli organizzativi costituiscono, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 6, comma 1, lettera a), del Decreto, atti di emanazione del Consiglio di Amministrazione nella sua collegialità. Pertanto, l'approvazione del presente Modello costituisce prerogativa e responsabilità esclusiva del Consiglio di Amministrazione (di seguito anche "CdA"). La formulazione di eventuali modifiche e integrazioni del Modello è responsabilità in via esclusiva del CdA, anche su segnalazione dell'OdV, con riguardo ai seguenti elementi:

- la modifica del documento "Statuto dell'Organismo di Vigilanza";
- la dotazione di un budget e di risorse adeguate all'OdV per il corretto svolgimento dei propri compiti;

- l'inserimento/integrazione di principi del Codice Etico;
- le modifiche o integrazioni al Sistema disciplinare;
- l'adeguamento e aggiornamento del presente documento Modello.

L'adozione e/o l'approvazione delle procedure/regolamenti che sono parte integrante del Modello è responsabilità del CdA, previa lo svolgimento dell'iter ordinario di elaborazione/approvazione delle procedure aziendali. Il CdA, nel verbale di adozione del presente Modello, ha, tuttavia, deciso di delegare l'AD all'approvazione delle procedure/regolamenti del Modello di nuova adozione e/o della loro modifica/integrazione.

Come peraltro chiarito dalle Linee Guida, il CdA, pur con l'istituzione dell'OdV ai sensi del Decreto, mantiene invariate tutte le attribuzioni e le responsabilità previste dal Codice Civile e dallo Statuto della Società, alle quali oggi si aggiungono quelle relative all'adozione e all'efficace attuazione del Modello nonché al funzionamento dell'OdV stesso.

3.4.1 Attuazione del Modello

L'adozione del presente Modello costituisce il punto di partenza del processo di conduzione dinamica del Modello stesso.

Per la fase di attuazione del Modello, il Consiglio di Amministrazione e l'AD, supportati dall'Organismo di Vigilanza, saranno responsabili, per i rispettivi ambiti di competenza, dell'implementazione dei vari elementi del Modello ivi comprese le procedure di sistema e operative.

In ogni caso, la Società intende ribadire che la corretta attuazione e il controllo sul rispetto delle disposizioni aziendali e, quindi, delle regole contenute nel presente Modello, costituiscono un obbligo e un dovere di tutto il personale e, in particolare, di ciascun Responsabile di Direzione/Funzione/Servizio o Ufficio cui è demandata, nell'ambito di propria competenza, la responsabilità primaria sul controllo delle attività, con particolare riguardo a quelle a rischio.

4 La Mappatura delle aree a rischio e dei controlli

L'art. 6, comma 2, lett. a), del Decreto dispone che il Modello deve prevedere un meccanismo volto a "individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati".

L'individuazione degli ambiti in cui può sussistere il rischio di commissione dei reati implica una valutazione dettagliata di tutti i processi aziendali, volta a verificare l'astratta configurabilità delle fattispecie di reato previste dal Decreto e l'idoneità degli elementi di controllo esistenti a prevenirne la realizzazione. Da questa analisi scaturisce un documento aziendale denominato "Mappatura delle aree a rischio e dei controlli" (di seguito denominato "Mappatura delle aree a rischio" o "Mappatura"), il quale è custodito presso la segreteria dell'OdV.

La Mappatura delle aree a rischio costituisce il presupposto fondamentale del presente Modello, determinando l'ambito di efficacia e di operatività di tutti i suoi elementi costitutivi, pertanto è oggetto dell'attività di costante aggiornamento, oltre che di revisione ogni qual volta incorrano modifiche sostanziali nella struttura organizzativa della Società (per esempio costituzione/modifica di unità organizzative, avvio/modifica di attività), oppure qualora intervengano importanti modifiche legislative (per esempio introduzione di nuove fattispecie di reato cui si applica la normativa in esame).

Di conseguenza, con il presente Modello, la Società dispone che l'attività di predisposizione e di costante aggiornamento della Mappatura delle aree a rischio è responsabilità dell'AD, anche su proposta dell'OdV i quali, servendosi di esperti della materia qualora lo ritengano opportuno, effettueranno analisi volte ad individuare e



motivare quali siano le fattispecie di reato astrattamente applicabili alla realtà aziendale.

Tale analisi è volta ad assicurare il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- individuare le Direzioni/Funzioni aziendali che, in considerazione dei compiti e delle responsabilità attribuite, potrebbero essere coinvolte nelle attività "a rischio reato";
- specificare le fattispecie di reato ipotizzate;
- specificare le concrete modalità realizzative del reato astrattamente ipotizzato;
- individuare gli elementi di controllo posti a presidio dei rischi-reato individuati;

I risultati emersi dall'attività di verifica della Mappatura delle aree a rischio e dei relativi controlli, saranno oggetto di specifico reporting da parte dell'OdV al CdA, che provvederà ad assumere le opportune delibere in merito all'aggiornamento del Modello.

5 Il Modello di Corporate Governance

Si definisce corporate governance l'insieme di strumenti, regole, relazioni, processi e sistemi aziendali finalizzati ad una corretta ed efficiente gestione e controllo dell'impresa, intesa come sistema di compensazione fra gli interessi dei soci di minoranza, dei soci di controllo e degli amministratori di una società. La struttura della corporate governance esprime quindi le regole con cui si articolano i processi decisionali in un'azienda, le modalità con cui vengono decisi gli obiettivi aziendali nonché i mezzi per il raggiungimento e la misurazione dei risultati raggiunti.

La Società adotta il sistema tradizionale di amministrazione e controllo, che vede la gestione aziendale affidata al Consiglio di Amministrazione e le funzioni di controllo attribuite al Collegio Sindacale. La revisione legale dei conti è affidata a una società di revisione.

Assemblea dei soci

L'assemblea dei soci è competente a deliberare, in sede ordinaria e straordinaria, sulle materie alla stessa riservate dalla Legge e dallo Statuto.

L'Assemblea è presieduta dal Presidente del Consiglio di Amministrazione o, in caso di sua assenza o impedimento, dal Vice Presidente o, in caso di ulteriore assenza o impedimento, da qualsiasi altro consigliere di amministrazione o, in mancanza, altro intervenuto eletto in assemblea.

Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione (di seguito anche "CdA") della Società è composto secondo le modalità previste dallo Statuto, ed è investito in via esclusiva della gestione ordinaria e straordinaria della Società al fine di compiere tutti gli atti, anche di disposizione, che ritiene opportuni per l'attuazione dell'oggetto sociale, con la sola esclusione di quelli che la legge o lo statuto riservano espressamente all'assemblea.

La firma e la rappresentanza della Società di fronte a terzi ed in giudizio nonché gli aspetti relativi alle modalità di nomina dei Consiglieri, dei requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza, del funzionamento (convocazioni, deliberazioni, rappresentanza della società), nonché da ultimo le modalità di remunerazione degli stessi, sono disciplinate all'interno dello Statuto della Società, cui si rinvia.

Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale (di seguito anche "CdS") della Società si compone di 3 membri effettivi e 2 supplenti secondo la determinazione dell'assemblea, che ne designa il Presidente.

Il CdS vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.



Per gli aspetti attinenti la nomina e il funzionamento del Collegio Sindacale e per tutto quanto non specificato in questo paragrafo, si rinvia a quanto definito all'interno dello Statuto della Società.

Società di revisione

Il controllo sulla revisione legale dei conti è esercitato da una società di revisione iscritta negli appositi registri².

I requisiti, le funzioni, il conferimento dell'incarico, la responsabilità e le attività del revisore contabile o della Società di revisione sono regolati dalla legge.

5.1 Responsabilità organizzative e poteri autorizzativi

Come chiarito dalle Linee Guida, il Sistema organizzativo deve essere sufficientemente formalizzato e chiaro, soprattutto per quanto attiene all'attribuzione di responsabilità, alle linee di dipendenza gerarchica e alla descrizione dei compiti, con specifica previsione di principi di controllo, quali per esempio la contrapposizione di funzioni.

La struttura organizzativa della Società è formalizzata in un organigramma aziendale che individua le linee di dipendenza gerarchica e i legami funzionali tra le diverse posizioni di cui si compone la struttura stessa.

Con riferimento al sistema autorizzativo, le Linee Guida di Confindustria richiedono che i poteri autorizzativi e di firma vengano assegnati in coerenza alle responsabilità organizzative e gestionali definite, prevedendo, quando richiesto, una puntuale indicazione delle soglie di approvazione delle spese, specialmente nelle aree considerate a rischio di reato, come previsto dalle deleghe e procure conferite.

Inoltre, per quanto di rilevanza ai fini del Decreto, la Società, su base sistematica, provvede ad:

- aggiornare l'articolazione dei poteri ed il sistema delle deleghe a seguito di modifiche e/o integrazioni delle stesse;
- istituire un flusso informativo formalizzato verso tutte le funzioni, al fine di garantire la tempestiva comunicazione dei poteri e dei relativi cambiamenti;
- supportare l'Organismo di Vigilanza nell'effettuare una verifica periodica del rispetto dei poteri di firma.

5.1.1 Il sistema di deleghe e procure

Il Consiglio di Amministrazione della Società è l'organo preposto a conferire ed approvare formalmente le deleghe ed i poteri di firma. Attualmente tale sistema di deleghe e procure prevede poteri di rappresentanza, gestionali e di spesa in capo al Presidente del CdA e all'AD³ e ad alcuni amministratori dotati di deleghe in funzione delle aree soggette alla loro responsabilità. In particolare, mediante lo strumento della delega di funzione sono stati assegnati poteri gestionali e di firma in capo a due Consiglieri delegati, rispettivamente, con riguardo ai seguenti ambiti⁴:

- 1 nella gestione dei rapporti con i terzi, il potere di predisporre, concludere, firmare ed eseguire contratti con clientela pubblica o privata in Italia, da esercitarsi con firma singola fino all'importo unitario annuo di euro trecentomila e per singolo cliente;
- 2 nella gestione, programmazione, organizzazione, attuazione e vigilanza, conferendo l'incarico di Datore di Lavoro ai fini della sicurezza sul lavoro, in piena autonomia operativa e con la necessaria connessa autonomia di spesa, di tutte le misure prescritte dal Testo Unico sulla Sicurezza (D.Lgs. 81/08), nonché di quelle derivanti

² Cfr. Verbale dell'Assemblea ordinaria del 19 gennaio 2015.

³ Cfr. Verbale del Consiglio di Amministrazione del 20 marzo 2014.

⁴ Cfr. Verbale del Consiglio di Amministrazione del 29 luglio 2014.

dagli ordinari principi di prudenza, diligenza e perizia dovuti con riguardo alla particolarità del lavoro, dell'esperienza e della tecnica.

5.1.2 Principi di controllo e procedure organizzative

Come chiarito dalle Linee Guida di Confindustria, le procedure devono assicurare il rispetto dei seguenti principi:

- *"ogni operazione o transazione deve essere: verificabile, documentata, coerente e congrua"*.

Con tale principio la Società intende assicurarsi che, specialmente nelle attività risultate a rischio, sussista un adeguato supporto documentale (c.d. *"tracciabilità"*) su cui si possa procedere in ogni momento all'effettuazione di controlli. A tal fine è opportuno che per ogni operazione si possa facilmente individuare chi ha autorizzato l'operazione, chi l'abbia materialmente *effettuata*, chi abbia provveduto alla sua *registrazione* e chi abbia effettuato un *controllo* sulla stessa. La tracciabilità delle operazioni può essere assicurata anche tramite l'utilizzo di sistemi informatici in grado di gestire l'operazione, consentendo il rispetto dei requisiti sopra descritti.

- *"nessuno può gestire in totale autonomia un intero processo aziendale"*.

Il sistema di controllo deve verificare se sussistono nella Società processi che vengono gestiti da un solo soggetto e, provvedere, in tal caso, a porre in essere le necessarie modifiche in modo tale da assicurare il c.d. principio di *"separazione dei ruoli"*. Tale requisito può essere garantito provvedendo ad assegnare a soggetti diversi le varie fasi di cui si compone il processo ed, in particolare, quella dell'autorizzazione, della contabilizzazione, dell'esecuzione e del controllo.

Inoltre, al fine di garantire il principio di separazione dei ruoli, è opportuno che i poteri autorizzativi e di firma siano correttamente definiti, assegnati e comunicati in modo tale che a nessun soggetto siano attribuiti poteri illimitati.

- *"i controlli effettuati devono essere documentati"*.

Le procedure con cui vengono effettuati i controlli devono garantire la possibilità di ripercorrere le attività di controllo effettuate, in modo tale da consentire la valutazione circa la coerenza delle metodologie adottate (*self assessment*, indagini a campione, ecc.), e la correttezza dei risultati emersi (es.: report degli audit).

Inoltre, la Società stabilisce che devono essere assicurati in tutte le attività a rischio emerse dalla Mappatura, nonché in tutti i processi aziendali, i seguenti principi di controllo:

- garantire integrità ed etica nello svolgimento dell'attività, tramite la previsione di opportune regole di comportamento volte a disciplinare ogni specifica attività considerata a rischio;
- definire formalmente i compiti, le responsabilità di ciascuna funzione aziendale coinvolta nelle attività a rischio;
- attribuire le responsabilità decisionali in modo commisurato al grado di responsabilità e autorità conferito;
- definire, assegnare e comunicare correttamente i poteri autorizzativi e di firma, prevedendo, quando richiesto, una puntuale indicazione delle soglie di approvazione delle spese, in modo tale che a nessun soggetto siano attribuiti poteri discrezionali illimitati;
- garantire il principio di separazione dei ruoli nella gestione dei processi, provvedendo ad assegnare a soggetti diversi le fasi cruciali di cui si compone il processo e, in particolare, quella dell'autorizzazione, dell'esecuzione e del controllo;
- regolamentare l'attività a rischio, prevedendo gli opportuni punti di controllo (verifiche, riconciliazioni, quadrature, meccanismi informativi, etc.);

- garantire la presenza di appositi meccanismi di *reporting* che consentano la sistematica rendicontazione da parte del personale che svolge l'attività considerata a rischio (report scritti, relazioni, ecc.);
- garantire l'affidabilità del reporting finanziario al vertice aziendale;
- garantire la presenza di appositi canali di comunicazione con l'Organismo di Vigilanza, il quale può richiedere informazioni e/o incontri con i singoli responsabili di funzione e con il personale dedicato allo svolgimento delle attività rilevate come sensibili ai sensi del D. Lgs. 231/2001;
- prevedere momenti di controllo e monitoraggio sulla correttezza dell'attività svolta dalle singole funzioni nell'ambito del processo considerato (rispetto delle regole, corretto utilizzo dei poteri di firma e di spesa, ecc.).

Detti principi di controllo sono stati presi a riferimento nella fase di elaborazione delle procedure interne.

Il presente Modello si inserisce in un sistema di controlli e di governance più ampio e preesistente (costituito, *inter alia*, da molteplici procedure di sistema, procedure operative, regolamenti, policy, documentazione di sistemi di gestione, certificazioni di qualità ambiente e sicurezza, standard adottati dalla Società), finalizzato a supportare non solo la gestione e riduzione del rischio reato ma, in generale, anche il raggiungimento dei diversi e più ampi obiettivi aziendali. Pertanto la Società, nello sviluppo del proprio Modello, ha tenuto conto delle interrelazioni e connessioni sinergiche con i sistemi di controllo già esistenti ed operativi.

Sarà responsabilità dell'OdV, verificare che le funzioni aziendali competenti provvedano periodicamente alla verifica e adeguamento dei propri processi ai principi sopra riportati.

L'esito di detto processo di verifica e adeguamento dovrà essere oggetto di specifico report periodico da parte delle Direzioni/Funzioni aziendali per quanto di loro competenza, secondo la modalità e la tempistica stabilite dall'OdV stesso.

5.2 Il Sistema di gestione delle risorse finanziarie

L'art. 6, comma 2, lett. c) del Decreto dispone che i modelli devono prevedere "modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire la commissione dei reati".

Le Linee Guida raccomandano l'adozione di meccanismi di proceduralizzazione delle decisioni che, rendendo documentate e verificabili le varie fasi del processo decisionale, impediscano la gestione impropria delle risorse finanziarie dell'ente.

Il processo di gestione delle risorse finanziarie si riferisce alle attività che generano flussi monetari e finanziari in uscita per l'adempimento delle obbligazioni sociali di varia natura, i quali in sostanza possono essere classificati nei seguenti macro-gruppi:

- flussi di natura ordinaria, connessi ad attività/operazioni correnti quali, a titolo esemplificativo, gli acquisti di beni e servizi e le licenze, gli oneri finanziari, fiscali e previdenziali, gli stipendi ed i salari, il pagamento delle note spese;
- flussi di natura straordinaria, connessi alle operazioni di tipo finanziario quali, a titolo di esempio, le sottoscrizioni, gli aumenti di capitale sociale.

In particolare, nel rispetto dei principi di trasparenza, verificabilità ed inerenza all'attività aziendale, tale processo di gestione comprende le seguenti fasi:

- pianificazione e calcolo, da parte delle funzioni dell'Ufficio Amministrazione, del fabbisogno finanziario periodico e/o spot;
- predisposizione o accertamento dell'esistenza delle risorse finanziarie necessarie alle scadenze stabilite;
- richiesta di disposizione di pagamento debitamente formalizzata;

- verifica della corrispondenza tra l'importo portato dal titolo e la disposizione di pagamento.

Sempre sulla base dei principi indicati nelle Linee Guida, il sistema di controllo relativo al processo di gestione delle risorse finanziarie si basa sulla segregazione dei ruoli nelle fasi chiave del processo, segregazione che sia adeguatamente formalizzata e per la quale sia prevista una buona tracciabilità degli atti e dei livelli autorizzativi da associarsi alle operazioni.

In particolare, gli elementi specifici di controllo sono così di seguito rappresentati:

- esistenza di attori diversi operanti nelle differenti fasi/attività del processo;
- richiesta della disposizione di pagamento per assolvere l'obbligazione debitamente formalizzata;
- controllo sull'effettuazione del pagamento;
- riconciliazioni a consuntivo;
- esistenza di livelli autorizzativi per la richiesta di pagamento e per la disposizione, che siano articolati in funzione della natura dell'operazione (ordinaria/straordinaria) e dell'importo;
- esistenza di un flusso informativo sistematico che garantisca il costante allineamento fra procure, deleghe operative e profili autorizzativi residenti nei sistemi informativi;
- effettuazione sistematica delle riconciliazioni dei conti infragruppo e dei rapporti intrattenuti con gli istituti di credito, con le risultanze contabili;
- tracciabilità degli atti e delle singole fasi del processo a cui si deve porre specifica attenzione riguardo l'esaurimento della circolazione dei documenti che hanno già originato un pagamento.

In ossequio ai criteri sopra descritti, la Società ha adottato specifiche procedure con il fine di regolamentare i processi amministrativi (tra le quali si rinvia alla PRO_06 Gestione offerte-Ordini, PRO_08 Gestione della commessa, PRO_12 Gestione della commessa formativa; POP_09 Gestione Bilancio e Contabilità, etc.). Per la lista completa delle procedure interne adottate dalla Società e facenti parte integrante del Modello, si rinvia all'Allegato n. 5 "Elenco Procedure".

Tali procedure costituiscono parte integrante del presente Modello e la violazione delle regole in esse previste può portare all'applicazione del Sistema disciplinare del Modello. Sulle procedure sopra richiamate dovrà essere esercitato il dovuto controllo da parte di tutte le Funzioni coinvolte nei processi di gestione delle risorse finanziarie, in nome del principio di responsabilizzazione delle funzioni stesse, e degli organi/funzioni di controllo della Società, tra cui, ai fini del Decreto, l'OdV, il quale dovrà dare contezza nelle comunicazioni periodiche al CdA dei controlli effettuati in merito alla conoscenza e alla corretta applicazione delle suddette procedure.

Il controllo di gestione è assicurato da un sistema di budgeting e di successivo reporting periodico.

6

Il Codice Etico

L'adozione di un Codice Etico quale utile strumento di *governance* costituisce un elemento essenziale del sistema di controllo preventivo. Il Codice Etico, infatti, mira a raccomandare, promuovere o vietare determinati comportamenti cui possono essere collegate sanzioni proporzionate alla gravità delle eventuali infrazioni commesse.

I principi inseriti nel Codice Etico di eFM – di seguito anche "Codice" - (cfr. Allegato n. 2), sono rivolti a: amministratori, dirigenti, dipendenti, consulenti, collaboratori, agenti, procuratori e terzi che operano per conto della Società, clienti e fornitori.

Il Codice, pertanto, è direttamente applicabile anche a quei soggetti nei cui confronti il rispetto dei principi etici può essere contrattualmente pattuito.



L'OdV è deputato al controllo circa il funzionamento e l'osservanza del Codice Etico rispetto alle attività specifiche della Società, provvedendo a comunicare tempestivamente ogni eventuale incoerenza o necessità di aggiornamento al CdA.

Eventuali dubbi sull'applicazione dei principi e delle regole contenute nel Codice devono essere tempestivamente discussi con l'Organismo di Vigilanza, così come chiunque venga a conoscenza di violazioni ai principi del Codice o di altri eventi suscettibili di alterarne la portata e l'efficacia, è tenuto a darne pronta segnalazione all'OdV.

Nel caso in cui una delle disposizioni del Codice dovesse entrare in conflitto con disposizioni previste nei regolamenti interni o nelle procedure, prevarrà quanto stabilito dal Codice.

L'inosservanza dei principi e delle regole di condotta contenute nel Codice comporta l'applicazione delle misure sanzionatorie contenute nel Sistema Disciplinare aziendale previsto dal Modello.

Ogni eventuale modifica del Codice Etico è di competenza del CdA.

7 Il Sistema Disciplinare

L'effettiva operatività del Modello deve essere garantita da un adeguato Sistema Disciplinare che sanzioni il mancato rispetto e la violazione delle norme contenute nel Modello stesso e dei suoi elementi costitutivi. Simili violazioni devono essere sanzionate in via disciplinare, a prescindere dall'eventuale instaurazione di un giudizio penale, in quanto configurano violazione dei doveri di diligenza e fedeltà del lavoratore e nei casi più gravi, lesione del rapporto di fiducia instaurato con il dipendente.

Come anche chiarito dalla Linee Guida di Confindustria, la previsione di un sistema disciplinare e di meccanismi sanzionatori, deve essere differenziato in ragione delle varie tipologie di rapporti di lavoro esistenti (dipendenti, dirigenti, amministratori, collaboratori esterni) e, in caso di rapporto di lavoro subordinato, rispettare le procedure previste dall'art. 7 dello Statuto dei Lavoratori (L. n. 300/1970), la legislazione speciale ed il principio di tipicità delle violazioni relativamente alle c.d. sanzioni manutentive del rapporto.

A tale riguardo, la Società ha provveduto ad introdurre un Sistema Disciplinare ai fini del D.Lgs. n. 231/2001, volto a sanzionare le eventuali violazioni dei principi e delle disposizioni contenute nel presente Modello, sia da parte dei dipendenti della Società – dirigenti e non – sia da parte di amministratori, membri dell'Organismo di Vigilanza e sindaci, nonché da parte di consulenti, collaboratori e terzi.

Il Sistema disciplinare è riportato nell'Allegato n. 3 "Sistema disciplinare" e costituisce parte integrante del presente Modello.

8 L'Organismo di Vigilanza (OdV)

Il D.Lgs. n. 231/2001 all'art. 6 comma 1, lett. b) prevede, tra i presupposti indispensabili per l'esonero della responsabilità conseguente alla commissione dei reati da questo indicati, l'istituzione di un Organismo **interno** all'Ente - c.d. **Organismo di Vigilanza** (di seguito "OdV") - dotato di autonomi poteri d'iniziativa e controllo che ha il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curarne l'aggiornamento.

8.1 Identificazione dell'Organismo di Vigilanza

8.1.1 Requisiti e composizione

In linea con le funzioni stabilite dalla norma appena richiamata, l'OdV deve soddisfare i seguenti requisiti:

- **autonomia ed indipendenza:** come anche precisato dalle Linee Guida, la posizione dell'Organismo nell'Ente "deve garantire l'autonomia dell'iniziativa di controllo da





ogni forma di interferenza e/o condizionamento da parte di qualunque componente dell'Ente" (ivi compreso l'organo dirigente). L'OdV deve pertanto essere inserito come unità di staff in una posizione gerarchica (la più elevata possibile) con la previsione di un riporto al massimo Vertice operativo aziendale. Non solo, al fine di garantirne la necessaria autonomia di iniziativa ed indipendenza, è indispensabile che all'OdV, inteso quale organismo e non singolo membro, non siano attribuiti compiti operativi che, rendendolo partecipe di decisioni ed attività operative, ne minerebbero l'obiettività di giudizio nel momento delle verifiche sui comportamenti e sul Modello. Si precisa che per "compiti operativi" ai fini del presente Modello e dell'attività della Società, si intendono quei compiti che prevedano poteri di spesa e poteri autorizzativi, e/o quelle attività espressione di un potere gestionale, anche laddove non vi sia la disponibilità connessa al budget.

- **professionalità:** l'OdV deve essere composto da soggetti dotati di adeguata professionalità e competenze tecniche specialistiche, al fine di svolgere propri compiti di cura sull'aggiornamento e vigilanza sul funzionamento del Modello.
- **continuità di azione:** per garantire l'efficace attuazione del Modello organizzativo, è richiesta all'OdV, nella sua collegialità, un' operatività continuativa così come precisata nello Statuto dell'OdV.

In attuazione di quanto previsto dal Decreto e dalle Linee Guida di Confindustria, e nel rispetto dei requisiti di autonomia, indipendenza, professionalità e continuità d'azione appena illustrati, l'Organismo di Vigilanza della Società è stato individuato in un organo collegiale composto di n. 3 componenti, dei quali uno con funzioni di Presidente, secondo le modalità previste nello Statuto dell'Organismo di Vigilanza allegato al presente Modello (Allegato n. 4 "Statuto dell'Organismo di Vigilanza").

8.1.2 Nomina

Il CdA provvede alla nomina dell'OdV e del relativo Presidente, che ha il compito di espletare tutte le formalità relative alla convocazione dell'OdV, alla fissazione degli argomenti da trattare e allo svolgimento delle riunioni collegiali.

La nomina dell'OdV, da parte del CdA, deve essere resa nota a ciascun componente nominato e da questi formalmente accettata. L'avvenuto conferimento dell'incarico sarà comunicato formalmente da parte del CdA a tutti i livelli aziendali, mediante la circolarizzazione di un comunicato interno che illustri poteri, compiti e responsabilità dell'OdV, oltre alla sua composizione e alle finalità della sua costituzione.

8.2 Funzioni e poteri

I compiti dell'OdV sono prevalentemente quelli di:

- vigilare sull'effettività del Modello, ovvero vigilare affinché i comportamenti posti in essere all'interno dell'Azienda corrispondano al Modello predisposto;
- verificare l'adeguatezza del Modello, valutando la concreta idoneità a prevenire il verificarsi dei reati previsti dal Decreto e dai successivi provvedimenti che ne modifichino il campo di applicazione;
- verificare nel tempo la permanenza dei suddetti requisiti di effettività ed adeguatezza del Modello;
- monitorare l'aggiornamento del Modello, al fine di adeguarlo ai mutamenti normativi e alle modifiche della struttura aziendale.

Al fine di consentire lo svolgimento dei compiti sopra descritti, l'OdV:

- ha libero accesso a tutta la documentazione aziendale;
- può avvalersi, sotto la sua diretta sorveglianza e responsabilità, dell'ausilio di tutte le strutture della Società ovvero di consulenti esterni.



Inoltre l'Organismo di Vigilanza riceve una dotazione di risorse finanziarie, tale da assicurare il corretto svolgimento dei compiti assegnatigli.

8.3 Sistema dei flussi informativi da e verso l'Organismo di Vigilanza

8.3.1 Reporting dell'Organismo di Vigilanza agli Organi Societari

L'Organismo di Vigilanza ha la responsabilità nei confronti del Consiglio di Amministrazione di comunicare:

- annualmente, entro il primo mese solare, al Consiglio di Amministrazione, il piano delle attività che intende svolgere per adempiere ai compiti assegnatigli;
- periodicamente all'AD, lo stato di avanzamento del programma definito (i.e. le criticità e le carenze riscontrate nei processi aziendali, i necessari e/o opportuni interventi correttivi/migliorativi del Modello e del loro stato di realizzazione) ed eventuali cambiamenti apportati al piano, motivandoli;
- immediatamente all'AD e/o al Consiglio di Amministrazione, eventuali problematiche significative scaturite dallo svolgimento delle attività.

L'OdV deve, altresì, relazionare al Consiglio di Amministrazione almeno su base annuale in merito all'attuazione del Modello.

L'Organismo di Vigilanza potrà essere convocato in qualsiasi momento a relazionare al Consiglio di Amministrazione in merito alle proprie attività, e può, a sua volta, presentare richiesta in tal senso per riferire in merito al funzionamento del Modello o a situazioni specifiche.

L'OdV deve, inoltre, segnalare al Collegio Sindacale eventuali irregolarità/anomalie riscontrate nell'operato del Vertice Aziendale ovvero aventi particolare rilievo per la Società. Lo stesso Collegio Sindacale potrà, in ogni caso, chiedere specifici incontri con l'OdV in merito all'attuazione e funzionamento del Modello e/o per segnalare a sua volta elementi di attenzione emersi durante lo svolgimento dei propri compiti.

L'Organismo deve, infine, coordinarsi con le strutture tecniche competenti presenti nella Società per i diversi profili specifici.

Gli incontri con gli organi societari cui l'OdV riferisce devono essere verbalizzati e copia dei verbali è custodita dall'OdV stesso nell'apposito archivio, come definito all'interno del "Regolamento dell'OdV".

8.3.2 Reporting nei confronti dell'Organismo di Vigilanza

L'art. 6, 2° comma, lett. d del D.Lgs. n. 231/01, impone la previsione nel Modello di organizzazione, gestione e controllo di obblighi informativi nei confronti dell'Organismo di Vigilanza. L'obbligo di un flusso informativo strutturato è concepito quale strumento per garantire l'attività di vigilanza sull'efficacia ed effettività del Modello e per l'eventuale accertamento a posteriori delle cause che hanno reso possibile il verificarsi dei reati previsti dal Decreto. In particolare oltre alle informazioni specificatamente richieste nelle procedure aziendali, devono essere tempestivamente trasmesse all'OdV, da parte di tutte le funzioni aziendali le informazioni aventi carattere di segnalazione/flusso tempestivo ovvero le informazioni/reportistiche su eventi e/o attività sensibili aventi cadenze periodiche. Tutte le informazioni oggetto di segnalazione e informazione all'OdV sono specificatamente indicate e regolamentate nell'All.6 al presente Modello Organizzativo "Flussi Informativi all'OdV" facente parte integrante del presente Modello cui si rinvia (cfr. Allegato n. 6).

8.3.2.1. Whistleblowing

Al fine di facilitare il flusso di segnalazioni ed informazioni verso l'OdV, la Società ha attivato gli opportuni canali di comunicazione dedicati, rispondenti, altresì, ai requisiti



definiti dalle recenti modifiche che hanno interessato l'art. 6 del Decreto⁵, e volti a consentire le segnalazioni all'OdV da parte dei soggetti che vengano a conoscenza di violazioni del Modello, e/o di comportamenti illeciti integranti le fattispecie di reato presupposto del Decreto, anche potenziali. Tali canali di comunicazione dedicati sono di seguito indicati:

- indirizzo di posta elettronica: odvefm@gmail.com specificatamente dedicato alle comunicazioni per l'OdV;
- indirizzo di posta tradizionale: Organismo di Vigilanza, eFM S.p.A., Via Laurentina, 455, Roma.

L'Organismo agirà in modo da garantire la riservatezza dell'identità del segnalante, fatti salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti della Società o delle persone coinvolte, nonché la reputazione del/dei segnalato/i. Al proposito, la gestione delle segnalazioni da parte dell'OdV è disciplinata da una specifica procedura "Gestione delle segnalazioni" che è volta tra l'altro a definire le modalità per garantire la tutela della riservatezza del segnalante.

Al riguardo, la Società ha previsto opportune misure per garantire che solo i membri dell'Organismo di Vigilanza possano avere accesso alle suddette comunicazioni. Altresì la Società ha previsto specifici strumenti a tutela del *whistleblower* affinché non sia oggetto di ritorsioni, discriminazioni o, comunque, penalizzazioni connesse alla segnalazione effettuata in buona fede.

In particolare, il Sistema disciplinare adottato dalla Società prevede, tra l'altro, l'irrogazione di provvedimenti disciplinari nei confronti di chiunque violi le previsioni di cui all'art. 2-bis del D.Lgs. n. 231/2001 in tema di segnalazioni di condotte illecite, con particolare riferimento:

- alle condotte di chi pone in essere con dolo o colpa grave segnalazioni che si rivelano infondate;
- ai comportamenti ritorsivi o discriminatori, diretti o indiretti, da parte dei lavoratori (dirigenti e subordinati) nei confronti del segnalante per motivi collegati, direttamente o indirettamente, alla segnalazione;
- alle violazioni delle misure di tutela del segnalante con riferimento al diritto di riservatezza.

9 Formazione e diffusione del Modello

9.1 Piano di formazione del Modello

La formazione interna costituisce uno strumento imprescindibile per un'efficace implementazione del Modello e per una diffusione capillare dei principi di comportamento e di controllo adottati dalla Società, al fine di una ragionevole prevenzione dei reati di cui al D.Lgs. n. 231/2001.

⁵ Legge 30 novembre 2017, n. 179 "Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato", pubblicata in G.U. n. 291 del 14 dicembre 2017 ed entrata in vigore il 29 dicembre 2017.





A tal fine, la Società provvede a sviluppare un adeguato programma di formazione periodica differenziato a seconda che la formazione si rivolga ai dipendenti nella loro generalità (formazione generale), ai dipendenti che operino in specifiche aree di rischio ed ai preposti al controllo interno (formazione specifica).

I requisiti che detto programma di formazione deve rispettare sono i seguenti:

- essere adeguato alla posizione ricoperta dai soggetti all'interno dell'organizzazione (neo-assunto, impiegato, quadro, dirigente, collaboratore, ecc.);
- i contenuti devono differenziarsi in funzione dell'attività svolta dal soggetto all'interno dell'azienda (attività a rischio, attività di controllo, attività non a rischio, ecc.);
- la partecipazione al programma di formazione deve essere obbligatoria e devono essere definiti appositi meccanismi di controllo per verificare la presenza dei soggetti e il grado di apprendimento di ogni singolo partecipante.

La formazione può essere classificata in *generale* o *specificata*. In particolare, la **formazione generale** deve interessare tutti i livelli dell'organizzazione, al fine di consentire a ogni individuo di:

- conoscere i precetti stabiliti dal D.Lgs. n. 231/2001 e di essere consapevole che la Società intende farli propri e renderli parte integrante della cultura aziendale;
- conoscere gli obiettivi che la Società si prefigge di raggiungere tramite l'implementazione del Modello e le modalità con le quali le mansioni di ciascuno possono contribuire al raggiungimento degli stessi;
- avere cognizione del proprio ruolo e delle proprie responsabilità all'interno del sistema di controllo interno presente nella Società;
- conoscere quali sono i comportamenti attesi o accettabili e quelli non accettabili dalla Società;
- conoscere i canali di *reporting* adeguati al tipo di informazione che si vuole comunicare e al soggetto cui si vuole far arrivare la comunicazione stessa, e, in particolare, sapere a chi segnalare e con quali modalità la presenza di anomalie nello svolgimento delle attività aziendali;
- essere consapevole dei provvedimenti disciplinari applicabili nel caso di violazioni delle regole del presente Modello;
- conoscere i poteri e i compiti dell'OdV.

La **formazione specifica**, invece, interessa tutti quei soggetti che per via della loro attività necessitano di specifiche competenze al fine di gestire le peculiarità dell'attività stessa, come il personale che opera nell'ambito di attività segnalate come potenzialmente "a rischio reato". Questi dovranno essere destinatari di una formazione sia generale che specifica. In particolare, la formazione specifica dovrà consentire al soggetto di:

- avere consapevolezza dei potenziali rischi associabili alla propria attività, nonché degli specifici meccanismi di controllo da attivare al fine di monitorare l'attività stessa;
- conoscere gli indicatori di valutazione dei rischi inerenti l'attività da esso svolta nonché le esatte modalità di svolgimento della stessa e/o le procedure che la regolamentano, al fine di acquisire la capacità di individuare eventuali anomalie e segnalarle nei modi e nei tempi utili per l'implementazione di possibili azioni correttive.

Anche i soggetti preposti al controllo interno, cui spetta il monitoraggio delle attività risultate potenzialmente a rischio, saranno destinatari di una formazione specifica al fine di renderli consapevoli delle loro responsabilità e del loro ruolo all'interno del sistema del controllo interno, nonché delle sanzioni cui vanno incontro nel caso disattendano tali responsabilità e tale ruolo.

In caso di modifiche e/o aggiornamenti rilevanti del Modello, saranno organizzati dei moduli di approfondimento mirati alla conoscenza delle variazioni intervenute.



Saranno, in ultimo, organizzati specifici moduli per i neoassunti destinati ad operare nelle aree a rischio.

9.2 **Comunicazione del Modello**

In linea con quanto disposto dal D.Lgs n. 231/2001 e dalle Linee Guida di Confindustria, la Società assicura un'adeguata diffusione del presente Modello, al fine di rendere tutto il personale edotto di tutti i suoi elementi.

La comunicazione deve essere capillare, efficace, chiara e dettagliata, con aggiornamenti periodici connessi ai mutamenti del Modello.

In particolare, la comunicazione per essere efficace deve:

- essere sufficientemente dettagliata in rapporto al livello gerarchico di destinazione;
- utilizzare i canali di comunicazione più appropriati e facilmente accessibili ai destinatari della comunicazione al fine di fornire le informazioni in tempi utili, permettendo al personale destinatario di usufruire della comunicazione stessa in modo efficace ed efficiente;
- essere di qualità in termini di contenuti (comprendere tutte le informazioni necessarie), tempestiva, aggiornata (deve contenere l'informazione più recente) e accessibile.

Pertanto, il piano effettivo di comunicazione relativo alle componenti essenziali del presente Modello deve essere sviluppato, in coerenza ai principi sopra definiti, tramite i mezzi di comunicazione aziendali ritenuti più idonei, quali, ad esempio l'invio di e-mail e/o la pubblicazione sulla rete aziendale e/o la formazione in aula.

9.2.1 **Informativa ai collaboratori e partner**

La Società promuove la conoscenza dei principi e delle regole previsti dal Codice Etico e dal presente Modello anche tra i consulenti, i partner, i collaboratori a vario titolo, i clienti e i fornitori. A tali soggetti verranno, pertanto, fornite apposite informative (ad esempio per il tramite di pubblicazione sul sito aziendale) e predisposti meccanismi per l'inserimento e l'accettazione di clausole contrattuali specifiche che le varie funzioni aziendali, per le rispettive competenze, provvederanno a inserire negli schemi contrattuali di riferimento.