

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 1 di 54</b>

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

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 2 di 54</b>

## INDICE

<b>1.</b>	<b>PREMESSE.....</b>	<b>5</b>
	1.1. DEFINIZIONI.....	5
	1.2. IL DECRETO LEGISLATIVO N. 231 DELL'8 GIUGNO 2001 .....	8
	1.3. LE LINEE GUIDA EMANATE DALLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA .....	13
	1.4. CORPORATE GOVERNANCE .....	13
	1.4.1. <i>Assemblea dei soci</i> .....	14
	1.4.2. <i>Consiglio di Amministrazione</i> .....	16
	1.4.3. <i>Presidente e Amministratore Delegato</i> .....	16
	1.4.4. <i>Consigliere Delegato</i> .....	16
	1.4.5. <i>Consigliere Delegato (Datore di lavoro)</i> .....	16
	1.4.6. <i>Collegio Sindacale</i> .....	17
	1.4.7. <i>Controllo Contabile</i> .....	18
	1.5. ULTERIORI ASPETTI ORGANIZZATIVI PRESUPPOSTO DEL MODELLO.....	19
<b>2.</b>	<b>RESPONSABILITÀ PER L'APPROVAZIONE, IL RECEPIMENTO, L'INTEGRAZIONE E L'IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO ..</b>	<b>20</b>
<b>3.</b>	<b>IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO.....</b>	<b>21</b>
	3.1. CARATTERISTICHE SALIENTI DEL MODELLO.....	21
	3.1.1. <i>Il Modello di organizzazione, gestione e controllo per la prevenzione dei rischi di reato in materia di igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro</i> .....	24
	3.1.2. <i>Il Sistema di gestione ambientale</i> .....	26
	3.1.3. <i>Autoriciclaggio</i> .....	27
	3.2. ATTIVITÀ FINALIZZATE ALLA VALUTAZIONE DEL MODELLO ESISTENTE ED AL SUO EVENTUALE ADEGUAMENTO .....	28
<b>4.</b>	<b>ANALISI E VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI REATO E LA GESTIONE DEI RISCHI INDIVIDUATI .....</b>	<b>30</b>
	4.1. ATTIVITÀ DI RISK ASSESSMENT FINALIZZATE ALL'INDIVIDUAZIONE DEI RISCHI DI REATO E ALLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO E DELL'EFFICACIA PREVENTIVA DEL MODELLO ESISTENTE .....	31
	4.2. MAPPA DELLE AREE E MAPPA DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI "A RISCHIO REATO" (ART. 6, COMMA 2, LETT. A DEL DECRETO).....	34
	4.3. PIANO DI GESTIONE DEL RISCHIO .....	35
<b>5.</b>	<b>CODICE ETICO.....</b>	<b>36</b>
<b>6.</b>	<b>REGOLAMENTAZIONE DEI PROCESSI SENSIBILI TRAMITE I PROTOCOLLI PREVENTIVI .....</b>	<b>37</b>

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 3 di 54</b>

<b>7.</b>	<b>FORMAZIONE ED INFORMAZIONE DEI DIPENDENTI .....</b>	<b>38</b>
<b>8.</b>	<b>INFORMAZIONE AGLI ALTRI SOGGETTI TERZI.....</b>	<b>40</b>
<b>9.</b>	<b>LINEE GUIDA DEL SISTEMA DISCIPLINARE .....</b>	<b>41</b>
9.1.	SANZIONI PER IL PERSONALE DIPENDENTE .....	42
9.2.	SANZIONI PER IL PERSONALE DIRIGENTE .....	43
9.3.	SANZIONI PER GLI AMMINISTRATORI.....	44
9.4.	SANZIONI PER I MEMBRI DEL COLLEGIO SINDACALE .....	44
9.5.	MISURE NEI CONFRONTI DEI FORNITORI E DEGLI ALTRI SOGGETTI TERZI....	44
<b>10.</b>	<b>L'ORGANISMO DI CUI ALL'ART. 6, CO. 1, LETT. B), D.LGS. 231/01 .....</b>	<b>45</b>
10.1.	ATTRIBUZIONE DEI COMPITI DI VIGILANZA E DI AGGIORNAMENTO DEL MODELLO.....	45
10.2.	SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ.....	47
10.3.	IL REPORTING AGLI ORGANI SOCIETARI.....	49
10.4.	IL SISTEMA DI SEGNALAZIONI VERSO IL COLLEGIO SINDACALE.....	50
10.5.	MODALITÀ DI TRASMISSIONE E VALUTAZIONE DELLE SEGNALAZIONI .....	52
10.6.	LA RACCOLTA E CONSERVAZIONE DELLE INFORMAZIONI.....	52
10.7.	CASI DI INTERESSE DEL COMPONENTE NELLA DECISIONE DEL COLLEGIO SINDACALE .....	53
10.8.	CASI DI SEGNALAZIONE DI FATTI ILLECITI AVENTI AD OGGETTO UN COMPONENTE DEL COLLEGIO SINDACALE .....	54

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 4 di 54</b>

**Allegati:**

1. I reati richiamati dal D. Lgs. 231/2001 e il D. Lgs. 231/2001;
2. Linee Guida emanate dalle associazioni di categoria (Confindustria e ANCE);
3. Mappa delle aree "a rischio di reato";
4. Mappa delle attività "a rischio di reato" e Piano di Gestione del Rischio;
5. Protocolli preventivi del rischio di reato (generali e speciali e sistemi gestionali certificati ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:2007);
6. Bibliografia e riferimenti.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 5 di 54</b>

## 1. PREMESSE

### 1.1. Definizioni

Nel presente documento e nei relativi allegati le seguenti espressioni hanno il significato di seguito indicato:

- **“Alta Direzione”**: Presidente/Amministratore Delegato, Consiglieri Delegati, Direttore Tecnico.
- **“Attività a rischio di reato”**: il processo, l’operazione, l’atto, ovvero l’insieme di operazioni e atti, che possono esporre la Società al rischio di commissione di un Reato.
- **“CCNL”**: il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro applicabile ai dipendenti della Società e, nello specifico, il CCNL delle Imprese Edili ed Affini.
- **“Codice Etico”**: il documento, ufficialmente voluto e approvato dal vertice della Società quale esplicazione della politica societaria, che contiene i principi generali di comportamento - ovvero, raccomandazioni, obblighi e/o divieti - a cui i Destinatari devono attenersi e la cui violazione è sanzionata.
- **“Collegio Sindacale” o “Collegio”**: l’Organo Sociale al quale sono stati attribuiti i compiti di cui all’art. 6, comma 1, lett. b) del D.Lgs. 231/01, consistenti nel compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curare il suo aggiornamento.
- **“D. Lgs. 231/2001” o “Decreto”**: il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, recante la *“Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell’art. 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300”*, pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 140 del 19 giugno 2001, e successive modificazioni ed integrazioni.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 6 di 54</b>

- **“Destinatari”**: Organi societari (Amministratori e Sindaci), Dipendenti, mandatari, procuratori, *outsourcer* e altri soggetti con cui la Società entri in contatto nello svolgimento di relazioni d’affari.
- **“Dipendenti”**: Tutte le persone fisiche che intrattengono con la Società un rapporto di lavoro subordinato.
- **“Dirigenti”**: Lavoratori preposti alla direzione di una Unità Organizzativa o Area Aziendale, che esplicano le loro funzioni con autonomia decisionale, al fine di promuovere, coordinare e gestire la realizzazione degli obiettivi aziendali.
- **“Linee Guida”**: le Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo *ex* D. Lgs. 231/2001, pubblicate dalle associazione di categoria, che sono state considerate ai fini della predisposizione ed adozione del Modello.
- **“Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001” o “Modello”**: il modello di organizzazione, gestione e controllo ritenuto dagli Organi Sociali idoneo a prevenire i rischi di commissione dei Reati e, pertanto, adottato dalla Società, ai sensi degli articoli 6 e 7 del Decreto Legislativo, al fine di prevenire i rischi di realizzazione dei Reati stessi da parte del Personale apicale o sottoposto, così come descritto dal presente documento e relativi allegati.
- **“Organi Sociali”**: il Consiglio di Amministrazione e/o il Collegio Sindacale della Società, in funzione del senso della frase di riferimento.
- **“Partner”**: soggetti con cui la Società entra in contatto nello svolgimento di relazioni d’affari. In quanto tale, il Partner è un Destinatario.
- **“Personale”**: tutte le persone fisiche che intrattengono con la Società un rapporto di lavoro, inclusi i lavoratori dipendenti, interinali, i collaboratori, gli *“stagisti”* ed i liberi professionisti che abbiano ricevuto un incarico da parte della Società.
- **“Personale Apicale”**: i soggetti di cui all’articolo 5, comma 1, lett. a) del Decreto, ovvero i soggetti che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione della Società o di una sua unità

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 7 di 54</b>

organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale; in particolare, l'Alta Direzione, gli eventuali institori, eventuali procuratori.

- **“Personale sottoposto ad altrui direzione”**: i soggetti di cui all'articolo 5, comma 1, lett. b) del Decreto, ovvero tutto il Personale che opera sotto la direzione o la vigilanza del Personale Apicale.
- **“Protocollo”**: la misura organizzativa, fisica e/o logica prevista dal Modello al fine di prevenire la realizzazione dei Reati (tra i protocolli preventivi rientra tutta la normativa interna aziendale, tra cui: i sistemi gestionali certificati e le relative procedure e istruzioni di lavoro, i regolamenti e i protocolli specificamente adottati dalla Società ai sensi del D. Lgs. 231/2001).
- **“Reati”** o il **“Reato”**: l'insieme dei reati, o il singolo reato, richiamati dal D. Lgs. 231/2001 (per come eventualmente modificato ed integrato in futuro).
- **“Responsabile di Area”**: Responsabile di un'Area Funzionale o Gestionale.
- **“Sistema Disciplinare”**: l'insieme delle misure sanzionatorie applicabili in caso di violazione delle regole procedimentali e comportamentali previste dal Modello;
- **“Società”**: PAC S.p.A.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 8 di 54</b>

## *1.2. Il decreto legislativo n. 231 dell'8 giugno 2001*

Sulla scia di un processo avviato dall'Unione Europea<sup>1</sup>, con l'approvazione del Decreto legislativo n. 231 dell'8 giugno 2001, è stata introdotta anche in Italia la responsabilità amministrativa degli enti derivante dalla commissione di illeciti penali.

La disciplina del Decreto è entrata in vigore il 4 luglio 2001, introducendo per la prima volta in Italia una particolare forma di responsabilità degli enti per alcuni reati commessi nell'interesse o a vantaggio degli stessi dal proprio personale (personale apicale, dipendenti, ecc.). Tale responsabilità non sostituisce quella della persona fisica che ha commesso il fatto illecito, ma si aggiunge ad essa.

Il nuovo regime di responsabilità, quindi, coinvolge nella punizione di determinati illeciti penali il patrimonio degli enti che abbiano tratto un vantaggio dalla commissione degli illeciti stessi. Infatti, in caso di illecito è sempre prevista l'applicazione di una sanzione pecuniaria e, per i casi più gravi, sono previste anche ulteriori gravi misure interdittive, quali la sospensione o revoca di concessioni e licenze, l'interdizione dall'esercizio dell'attività, il divieto di contrarre con la Pubblica Amministrazione, l'esclusione o revoca di finanziamenti e contributi, il divieto di pubblicizzare beni e servizi, fino al commissariamento della società.

I reati richiamati dal Decreto, ovvero i reati dalla cui commissione può derivare la responsabilità amministrativa degli enti, sono - ad oggi - quelli realizzati in relazione a rapporti intrattenuti con la pubblica amministrazione, i reati in tema di falsità in monete, carte di pubblico credito e valori di bollo, i reati societari, i reati con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico, i delitti contro la personalità individuale, i reati di market abuse, i reati transnazionali, i reati concernenti il traffico di migranti, i reati di autoriciclaggio, riciclaggio e ricettazione, i delitti di criminalità organizzata, i delitti contro l'industria ed il commercio, i reati connessi alla disciplina antinfortunistica e di igiene e sicurezza sul lavoro, i reati informatici, alcuni

---

<sup>1</sup> Convenzione OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) del 17 dicembre 1997 sulla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali. Convenzioni OCSE e Unione Europea contro la corruzione nel commercio internazionale e contro la frode ai danni della Comunità Europea. L'art. 11 della legge delega (legge 29 settembre 2000 n. 300), in particolare, delegava il Governo a disciplinare questo tipo di responsabilità.



	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 9 di 54</b>

reati in materia di diritto di autore, i reati in materia di brevetti ed esclusive industriali, i reati alimentari, i reati associativi, mafiosi e in materia di armi, i reati ambientali ed il reato di impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare. In particolare, qui di seguito si elencano i reati in relazione alla commissione dei quali l'ente può essere condannato alla sanzione amministrativa<sup>2</sup>:

- Indebita percezione di contributi, finanziamenti o altre erogazioni da parte dello Stato o di altro ente pubblico;
- Truffa in danno dello Stato o di altro ente pubblico;
- Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche;
- Frode informatica in danno dello Stato o di altro ente pubblico;
- Corruzione per l'esercizio della funzione<sup>3</sup>;
- Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio;
- Corruzione in atti giudiziari;
- Corruzione tra privati<sup>4</sup>;
- Istigazione alla corruzione;
- Concussione;
- Induzione indebita a dare o promettere utilità<sup>5</sup>;
- Malversazione a danno dello Stato o di altro ente pubblico;
- Falsità in monete in carte di pubblico credito ed in valori bollati;
- False comunicazioni sociali e fatti di lieve entità<sup>6</sup>;
- False comunicazioni sociali delle società quotate<sup>7</sup>;
- Falso in prospetto;
- Falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni delle società di revisione;
- Impedito controllo;
- Formazione fittizia di capitale;
- Indebita restituzione dei conferimenti;
- Illegale ripartizione degli utili e delle riserve;

<sup>2</sup> Per l'analisi approfondita dei reati richiamati dal Decreto si rinvia all'Allegato 1, in cui sono riportate le informazioni inerenti le fattispecie dei reati.

<sup>3</sup> Rubrica del reato modificata dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190, recante "disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione".

<sup>4</sup> Reato introdotto dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190, recante "disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione".

<sup>5</sup> Reato introdotto dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190, recante "disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione".

<sup>6</sup> Il 30 maggio 2015 è stata pubblicata in Gazzetta Ufficiale la Legge 27 maggio 2015, n. 69, rubricata "Disposizioni in materia di delitti contro la pubblica amministrazione, di associazioni di tipo mafioso e di falso in bilancio" che ha modificato il testo dell'art. 2621 c.c. ("False comunicazioni sociali") e ha introdotto il nuovo art. 2621-bis c.c. ("Fatti di lieve entità"). Per l'analisi approfondita dei reati in oggetto si rinvia all'Allegato 1, in cui sono riportate le informazioni inerenti alle fattispecie.

<sup>7</sup> La Legge 27 maggio 2015, n. 69, rubricata "Disposizioni in materia di delitti contro la pubblica amministrazione, di associazioni di tipo mafioso e di falso in bilancio" ha modificato il testo dell'art. 2622 c.c. ("False comunicazioni sociali delle società quotate"). Per l'analisi approfondita del reato in esame si rinvia all'Allegato 1, in cui sono riportate le informazioni inerenti alla fattispecie.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 10 di 54</b>

- Illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante;
- Operazioni in pregiudizio dei creditori;
- Indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori;
- Illecita influenza sull'assemblea;
- Aggiotaggio;
- Ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza;
- Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico;
- Delitti contro la personalità individuale<sup>8</sup>;
- Reati di Market Abuse;
- Autoriciclaggio<sup>9</sup>, riciclaggio e ricettazione;
- Reati concernenti il traffico di migranti;
- Intralcio alla giustizia;
- Reati in materia di sicurezza sul lavoro;
- Reati informatici;
- Violazioni del Diritto di Autore;
- Violazione diritti segni distintivi;
- Violazione brevetti e diritti industriali;
- Frodi in commercio;
- Reati alimentari;
- Reati associativi, mafiosi e in materia di armi;
- Reati ambientali<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Il D. Lgs. 4 marzo 2014, n. 39 di Attuazione della direttiva 2011/93/UE relativa alla lotta contro l'abuso e lo sfruttamento sessuale dei minori e la pornografia minorile, che sostituisce la decisione quadro 2004/68/GAI ha aggiunto il nuovo art. 609-undecies nel novero dei reati presupposto. La nuova fattispecie, introdotta nel codice penale dalla L. 01.10.2012, n. 172, è rubricata "Adescamento di minorenni" e così recita: "Chiunque, allo scopo di commettere i reati di cui agli articoli 600, 600-bis, 600-ter e 600-quater, anche se relativi al materiale pornografico di cui all'articolo 600-quater.1, 600-quinquies, 609-bis, 609-quater, 609-quinquies e 609-octies, adesci un minore di anni sedici, è punito, se il fatto non costituisce più grave reato, con la reclusione da uno a tre anni. Per adescamento si intende qualsiasi atto volto a carpire la fiducia del minore attraverso artifici, lusinghe o minacce posti in essere anche mediante l'utilizzo della rete internet o di altre reti o mezzi di comunicazione".

<sup>9</sup> La legge 15 dicembre 2014, n. 186 rubricata "Disposizioni in materia di emersione e rientro di capitali detenuti all'estero nonché per il potenziamento della lotta all'evasione fiscale. Disposizioni in materia di autoriciclaggio" oltre a prevedere una nuova procedura di collaborazione volontaria del contribuente con l'Amministrazione fiscale per l'emersione e il rientro in Italia di capitali detenuti all'estero, interviene sulla disciplina del riciclaggio sia prevedendo un inasprimento delle pene pecuniarie delle fattispecie già esistenti, sia introducendo una nuova figura di reato, quella di autoriciclaggio ex art. 648-ter.1 c.p., prima d'ora non prevista nell'ordinamento italiano. Il contenuto della nuova disposizione, nello specifico, attribuisce rilevanza penale alla condotta di chi, dopo aver commesso o concorso a commettere un delitto non colposo, impieghi, sostituisca, trasferisca, in attività economiche, finanziarie, imprenditoriali o speculative il denaro, i beni o le altre utilità, in modo da ostacolare concretamente l'identificazione della provenienza delittuosa. Tale reato viene richiamato nell'ambito di operatività del D.Lgs. 231/01 tra quelli richiamati dall'art. 25 octies.

<sup>10</sup> Il 28 maggio 2015 è stata pubblicata in Gazzetta Ufficiale la Legge 22 maggio 2015, n. 68, rubricata "Disposizioni in materia di delitti contro l'ambiente" che ha introdotto il Titolo VI-bis ("Dei delitti

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 11 di 54</b>

Come anticipato, ai sensi dell'articolo 5 del Decreto, *“l'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio”*; ovvero la società è responsabile se dall'attività illegale abbia ottenuto benefici per l'impresa. La società, invece, non risponderà se gli attori del Reato avranno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi. Inoltre, sempre ai sensi del citato articolo 5 del decreto, le azioni di rilievo debbono essere poste in essere:

- da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione della società o di una sua unità organizzativa dotata di una sua autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso;
- da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti indicati nella precedente lettera a)”.

Non è detto, tuttavia, che la società debba sempre e comunque rispondere della commissione del Reato. È stato ritenuto opportuno consentire alla società la dimostrazione in via preventiva della propria estraneità rispetto al Reato<sup>11</sup>. A tale fine viene richiesta l'adozione di modelli comportamentali specificamente calibrati sul rischio-reato e cioè volti ad impedire, attraverso la fissazione di regole di condotta, la commissione di determinati Reati.

Requisito indispensabile perché dall'adozione del modello derivi l'esenzione da responsabilità della società è che esso venga efficacemente attuato.

In altri termini, la specifica colpevolezza della società si configurerà quando il reato commesso da un suo organo o sottoposto rientra in una decisione imprenditoriale ovvero quando esso è conseguenza del fatto che la società medesima non si è dotata di un modello di organizzazione idoneo a prevenire reati del tipo di quello verificatosi o ancora che vi è stata al riguardo omessa o insufficiente vigilanza da parte degli organismi dotati di potere di controllo<sup>12</sup>.

In quest'ottica, l'articolo 6 del Decreto stabilisce che la società non è chiamata a rispondere dell'illecito nel caso in cui dimostri di aver adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, *“modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi”*.

contro l'ambiente”) nel libro II del codice penale, alcuni dei quali sono stati richiamati dal D.Lgs. 231/2001 quali reati presupposto della responsabilità amministrativa degli enti. Per l'analisi approfondita dei reati in questione si rinvia all'Allegato 1, in cui sono riportate le informazioni inerenti le fattispecie.

<sup>11</sup> A. FILIPPINI, *Adempimenti conseguenti all'entrata in vigore del Decreto Legislativo 231/2001*.

<sup>12</sup> G. FIANDACA, E. MUSCO, *Diritto Penale Parte Generale*, Zanichelli Editore, quarta edizione.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 12 di 54</b>

La medesima norma prevede, inoltre, l'istituzione di un "organismo di controllo interno all'ente" con il compito di vigilare sul funzionamento, sull'efficacia e sull'osservanza del predetto modello, nonché di curarne l'aggiornamento.

I modelli organizzativi devono quindi rispondere alle seguenti esigenze:

- Individuare le Attività a rischio di reato;
- Prevedere specifici protocolli per la prevenzione dei Reati;
- Individuare, al fine della prevenzione dei Reati, le modalità di gestione delle risorse finanziarie;
- Prevedere obblighi di informazione all'organismo deputato al controllo sul funzionamento e l'osservanza dei modelli;
- Introdurre un sistema disciplinare interno idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

In conclusione, nell'ipotesi di Reati commessi dal Personale Apicale, la società non risponderà se proverà che:

- (i) l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, un modello di organizzazione e gestione idoneo a prevenire Reati della specie di quello verificatosi;
- (ii) il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello e di curarne l'aggiornamento sia stato affidato a un organismo della società dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo (Organismo di Vigilanza) che, ai sensi dell'art. 6, comma 4-bis, nelle società di capitali, può coincidere con il Collegio Sindacale, il Consiglio di Sorveglianza o il Comitato per il controllo della gestione;
- (iii) non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo individuato ai sensi del sopra citato punto (ii);
- (iv) i soggetti abbiano commesso il Reato eludendo fraudolentemente il modello.

Nel caso in cui, invece, il Reato sia stato commesso da soggetti sottoposti alla direzione o alla vigilanza del Personale Apicale, la società sarà responsabile del Reato solo se vi sarà stata carenza negli obblighi di direzione e vigilanza e tale carenza sarà esclusa se la società avrà adottato, prima della commissione del Reato, un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 13 di 54</b>

prevenire Reati della specie di quello verificatosi<sup>13</sup>.

### **1.3. Le Linee Guida emanate dalle associazioni di categoria**

L'art. 6 del Decreto dispone che i modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti, comunicati al Ministero della giustizia<sup>14</sup>.

Alla luce di quanto sopra, la Società, nella predisposizione del presente documento, ha tenuto conto delle Linee Guida predisposte da Confindustria e dall'ANCE – Associazione Nazionale Costruttori Edili. Tali Linee guida sono allegate al presente documento quale **Allegato 2**.

Resta inteso che eventuali divergenze del Modello adottato dalla Società rispetto a talune specifiche indicazioni di cui alle Linee Guida, non ne inficiano la correttezza di fondo e la validità. Tali Linee Guida, infatti, per loro natura, hanno carattere generale, laddove il Modello deve essere predisposto con riferimento alla realtà concreta della Società.

### **1.4. Corporate Governance**

La Società ha adottato statutariamente il sistema di amministrazione e controllo (*governance*) cosiddetto “*tradizionale*”.

Lo statuto della Società prevede i seguenti Organi Societari:

- l'Assemblea dei Soci (organo con funzioni esclusivamente deliberative, le cui competenze sono per legge circoscritte alle decisioni di maggior rilievo della vita sociale, con l'esclusione di competenze gestorie);
- il Consiglio di Amministrazione (cui è devoluta la supervisione strategica e la gestione dell'impresa);
- il Collegio Sindacale (con funzioni di controllo sull'amministrazione della Società).

<sup>13</sup> Non sussiste, quindi, l'inversione dell'onere della prova prevista per il Personale Apicale: nel caso in esame sarà l'organo della pubblica accusa a dover provare che la società non aveva adottato per tempo il modello di organizzazione richiesto.

<sup>14</sup> Il Ministero della giustizia, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare entro trenta giorni osservazioni sulla idoneità dei modelli a prevenire i reati.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 14 di 54</b>

La funzione di supervisione strategica si riferisce alla determinazione degli indirizzi e degli obiettivi aziendali strategici e alla verifica della loro attuazione.

La funzione di gestione consiste nella conduzione dell'operatività aziendale volta a realizzare dette strategie.

Le funzioni di supervisione strategica e quella di gestione, attenendo unitariamente all'amministrazione dell'impresa, sono incardinate nel Consiglio di Amministrazione e nei suoi delegati.

La funzione di controllo si sostanzia nella verifica della regolarità dell'attività di amministrazione e dell'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili della Società.

Tale funzione è esercitata dal Collegio Sindacale e dal preposto al controllo contabile.

#### **1.4.1. Assemblea dei soci**

L'Assemblea è l'organo composto dalle persone dei soci. La sua funzione è quella di formare la volontà della Società nelle materie riservate alla sua competenza dalla legge o dallo statuto.

L'Assemblea in sede ordinaria è competente per deliberare in merito:

- all'approvazione del bilancio;
- alla nomina e revoca degli amministratori, dei sindaci, del presidente del collegio sindacale e, quando previsto, il soggetto al quale è demandato il controllo contabile;
- alla determinazione dei compensi di amministratori e sindaci;
- alle decisioni in materia di responsabilità di amministratori e sindaci;
- alle altre materie attribuite dalla legge alla competenza assembleare, nonché alle autorizzazioni eventualmente richieste per il compimento di atti di amministrazione (ferma restando in tal caso la responsabilità degli amministratori per il compimento di tali atti);
- all'approvazione del regolamento assembleare<sup>15</sup>.

L'Assemblea in sede straordinaria è competente per deliberare:

<sup>15</sup> Articolo 2364, comma 1, codice civile.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 15 di 54</b>

- in merito a modifiche statutarie;
- sulla nomina, sulla sostituzione e sui poteri dei liquidatori;
- su ogni altra materia ad essa attribuita dalla legge<sup>16</sup>.

L'Assemblea può essere convocata anche fuori della sede sociale purché in Italia. A norma di statuto, l'Assemblea è convocata mediante avviso comunicato ai soci e ai sindaci con qualsiasi mezzo che garantisca la prova del ricevimento almeno otto giorni prima dell'adunanza. In alternativa, a discrezione dell'Organo Amministrativo, mediante avviso pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale o sul quotidiano "il Giornale di Brescia" almeno quindici giorni prima dell'adunanza.

Sono tuttavia valide le assemblee anche non convocate come sopra quando vi è rappresentato l'intero capitale sociale e vi assistono la maggioranza dei componenti dell'Organo Amministrativo e la maggioranza dei componenti dell'Organo di Controllo.

I soci devono esibire i propri titoli o certificati al fine di dimostrare la legittimazione a partecipare ed a votare in assemblea.

Tuttavia la convocazione può prevedere che i soci che intendano partecipare all'assemblea debbano, almeno due giorni prima della data fissata per l'assemblea, depositare presso la sede sociale o le banche indicate nell'avviso di convocazione i propri titoli o certificati, al fine di dimostrare la legittimazione a partecipare ed a votare in assemblea.

Ogni azionista che ha il diritto di intervento all'Assemblea può farsi rappresentare con delega scritta da altra persona non amministratore o dipendente della Società.

L'Assemblea è presieduta dal Presidente del Consiglio di Amministrazione o in sua mancanza da persona eletta dalla stessa Assemblea.

Spetta al Presidente dell'Assemblea constatare la regolarità delle deleghe ed in genere il diritto di intervento all'Assemblea.

L'Assemblea nomina un Segretario anche non azionista e se crede opportuno sceglie scrutatori fra gli azionisti od i Sindaci.

Le deliberazioni dell'Assemblea sono valide se prese con le presenze e con le maggioranze stabilite dagli artt. 2368 e 2369 del Codice Civile.

Nei casi di legge e quando il Consiglio lo crede opportuno il verbale è redatto

---

<sup>16</sup> Articolo 2365, comma 1, codice civile.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	Rev. 05
		Data 15/12/2015
		Pag. 16 di 54

da Notaio scelto dal Presidente.

#### **1.4.2. Consiglio di Amministrazione**

Lo statuto prevede che l'amministrazione della società possa essere affidata ad un Consiglio di Amministrazione composto da due a sette membri anche non soci oppure ad un Amministratore Unico anche non socio.

Attualmente, la Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione - composto da tre membri.

Al Consiglio di Amministrazione sono attribuiti, in conformità allo statuto, i più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società, senza eccezioni di sorta, ed ha facoltà di compiere tutti gli atti che ritenga opportuni per lo svolgimento di tutte le attività costituenti l'oggetto sociale o strumentali allo stesso, esclusi solo quelli che la Legge in modo tassativo riserva all'Assemblea.

#### **1.4.3. Presidente e Amministratore Delegato**

Al Presidente del Consiglio di Amministrazione ed Amministratore Delegato sono conferiti tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione nessuno eccettuato o escluso, come previsto dallo Statuto Sociale, con la sola eccezione di quelli non delegabili come previsto dall'art. 2381 c.c. e di quelli delegati al "Datore di Lavoro" individuato ai sensi del D. Lgs. 81/2008.

#### **1.4.4. Consigliere Delegato**

In base all'attuale assetto di governance, al Consigliere Delegato è attribuita la legale rappresentanza della Società e sono attribuiti poteri, da esercitarsi con firma singola, per l'ambito commerciale (per il dettaglio dei poteri si rimanda al verbale del Consiglio di Amministrazione di assegnazione delle deleghe).

#### **1.4.5. Consigliere Delegato (Datore di lavoro)**

In base all'attuale assetto di governance, al Consigliere Delegato per la



	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 17 di 54</b>

direzione tecnica e la sicurezza è attribuita la legale rappresentanza della Società ed è designato quale Datore di Lavoro.

Ciò in ragione della struttura organizzativa dell'impresa, articolata in più cantieri.

Pertanto il Consigliere Delegato è stato designato quale Datore di Lavoro e gli sono stati conferiti tutti i poteri necessari affinché, in nome e per conto della società, compia, assumendone diretta responsabilità, tutti gli atti ed espleti tutte le funzioni per provvedere direttamente ed autonomamente a quanto ritenuto necessario ed utile per il costante, puntuale rispetto, adeguamento ed aggiornamento alla normativa ed alle regole di buona tecnica in materia di sicurezza ed igiene del lavoro, di salvaguardia dell'ambiente e di prevenzione degli incendi, con riferimento a tutte le normative vigenti ed ai campi di applicazione delle medesime (per il dettaglio dei poteri si rimanda al verbale del Consiglio di Amministrazione di assegnazione delle deleghe).

#### **1.4.6. Collegio Sindacale**

Il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza delle norme di legge, regolamentari e statutarie, sulla corretta amministrazione, sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e contabili della Società.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità di vigilare sulla funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni. Considerata la pluralità di funzioni e strutture aziendali aventi compiti e responsabilità di controllo, tale organo è tenuto ad accertare l'efficacia di tutte le strutture e funzioni coinvolte nel sistema dei controlli e l'adeguato coordinamento delle medesime, promuovendo gli interventi correttivi delle carenze e delle irregolarità rilevate.

In base allo statuto vigente, l'Assemblea nomina ogni triennio tre sindaci effettivi e due supplenti nonché il Presidente del Collegio Sindacale, determinando la loro retribuzione.

Il Consiglio di Amministrazione, con delibera del 28 aprile 2014, ha inteso avvalersi della novella apportata all'art. 6 del D.Lgs. 231/2001 dalla

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 18 di 54</b>

cosiddetta legge di stabilità per il 2012<sup>17</sup> ed ha affidato al Collegio Sindacale i compiti di cui all'art. 6, comma 1, lett. b) del D.Lgs. 231/01.

L'attribuzione di tali compiti e funzioni al Collegio Sindacale è avvenuta dopo un'attenta valutazione, nel concreto, della sussistenza dei requisiti in capo ai sindaci dei requisiti prescritti dalla norma o desumibili dalla miglior dottrina e dalla giurisprudenza.

La scelta è avvenuta di concerto con l'Assemblea Soci, la quale ha mutato la composizione del Collegio Sindacale, introducendo tra i componenti un avvocato; come più diffusamente illustrato nell'ultimo capitolo del presente documento, l'Assemblea Soci ha adottato una composizione del Collegio Sindacale che garantisca le competenze legali e la valorizzazione delle esperienze e competenze accumulate dall'Organismo di Vigilanza nella sua precedente composizione.

Pertanto, il Collegio Sindacale ha, nello svolgimento dei compiti e funzioni di organismo di vigilanza, il compito di vigilare:

- sull'efficacia e adeguatezza del Modello in relazione alla struttura dell'Ente ed alla effettiva capacità di prevenire la commissione dei Reati;
- sull'osservanza delle prescrizioni del Modello da parte degli Organi Statutari, dei Dipendenti e degli altri Destinatari, in quest'ultimo caso anche per il tramite delle funzioni competenti;
- sull'opportunità di aggiornamento del Modello stesso, laddove si riscontrino esigenze di adeguamento dello stesso in relazione a mutate condizioni dell'Ente e/o normative.

Per maggiori dettagli e informazioni in merito, si rimanda all'ultimo capitolo del presente documento.

#### **1.4.7. Controllo Contabile**

Il controllo contabile è affidato ad un Revisore Unico, come disciplinato dall'art. 2409*bis*, primo comma.

Il soggetto al quale è demandato il controllo contabile è nominato dall'assemblea, sentito il Collegio Sindacale, che ne determina il corrispettivo per la durata dell'intero incarico.

<sup>17</sup> "Nelle società di capitali il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza e il comitato per il controllo della gestione possono svolgere le funzioni dell'organismo di vigilanza di cui al comma 1, lettera b)" Art. 6, comma 4-bis, D.Lgs. 231/2001.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 19 di 54</b>

L'incarico ha durata di tre esercizi. L'incarico può essere revocato solo per giusta causa.

### **1.5. Ulteriori aspetti organizzativi presupposto del Modello**

Nella predisposizione del presente Modello si è tenuto innanzitutto conto della normativa, delle procedure e dei sistemi di controllo esistenti e già operanti, in quanto idonei a valere anche come misure di prevenzione di reati e di comportamenti illeciti in genere, inclusi quelli previsti dal D. Lgs. n. 231/2001.

Gli organi della Società hanno dedicato e continuano a dedicare la massima cura nella definizione ed aggiornamento delle strutture organizzative e delle procedure operative, sia al fine di assicurare efficienza, efficacia e trasparenza nella gestione delle attività e nell'attribuzione delle correlative responsabilità, sia allo scopo di ridurre al minimo disfunzioni, malfunzionamenti ed irregolarità (tra i quali si annoverano anche comportamenti illeciti o comunque non in linea con quanto indicato dalla Società).

Il contesto organizzativo della Società è costituito dall'insieme di regole, strutture e procedure che garantiscono il funzionamento della Società stessa.

Quali specifici strumenti già esistenti e diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni aziendali e ad effettuare i controlli sull'attività di impresa, anche in relazione ai reati e agli illeciti da prevenire, la Società ha individuato:

- le regole di corporate governance adottate in recepimento della normativa societaria e regolamentare rilevante;
- i regolamenti interni e le policy aziendali (adottate anche per fini di conformità a normative italiane o estere, ecc.);
- il Codice Etico.

Le regole, le procedure e i principi di cui agli strumenti sopra elencati non vengono riportati dettagliatamente nel presente Modello, ma fanno parte del più ampio sistema di organizzazione, gestione e controllo che lo stesso intende integrare e che tutti i soggetti Destinatari, sia interni che esterni, sono tenuti a rispettare, in relazione al tipo di rapporto in essere con la Società.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 20 di 54</b>

## **2. RESPONSABILITÀ PER L'APPROVAZIONE, IL RECEPIMENTO, L'INTEGRAZIONE E L'IMPLEMENTAZIONE DEL MODELLO**

Ai sensi dell'articolo 6, comma 1, lett. a) del Decreto, l'adozione e l'efficace attuazione del Modello costituiscono atti di competenza e di emanazione del vertice esecutivo societario<sup>18</sup>.

Il Consiglio di Amministrazione ha pertanto la responsabilità e quindi il potere di approvare, integrare e modificare, mediante apposita delibera, i principi cardine enunciati nel presente documento e nei relativi allegati, che costituiscono parte integrante e sostanziale del Modello adottato dalla Società.

Conseguentemente, anche le decisioni in merito a successive modifiche e integrazioni del Modello sono di competenza del Consiglio di Amministrazione della Società secondo quanto di seguito disposto.

Sarà competenza del Consiglio di Amministrazione attivarsi e agire per l'attuazione del Modello, mediante valutazione e approvazione delle azioni necessarie per l'implementazione degli elementi fondamentali dello stesso. Per l'individuazione di tali azioni, lo stesso si avvarrà del supporto e delle segnalazioni del Collegio Sindacale.

Il Consiglio di Amministrazione deve altresì garantire l'implementazione e il rispetto effettivo dei Protocolli nelle aree aziendali "a rischio di reato", anche in relazione ad esigenze di adeguamento future.

A tal fine il Consiglio di Amministrazione si avvale dei responsabili delle varie strutture organizzative della Società in relazione alle Attività a rischio di reato dalle stesse svolte.

Per quanto concerne la materia dell'igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro, competente ad assumere le decisioni è il datore di lavoro, all'uopo nominato, il quale è dotato di autonomi ed esclusivi poteri di iniziativa, di spesa e di

---

<sup>18</sup> In quest'ottica, per "organo dirigente" si è inteso il Consiglio di Amministrazione (cfr. per tutti in dottrina, FABRIZIO BAVA, *La responsabilità amministrativa della società e l'individuazione dell'organismo di vigilanza*, in *Impresa c.i.*, n. 12/2002, p. 1903; ALESSANDRA MOLINARI, *La responsabilità amministrativa delle persone giuridiche*, in *il Fisco* n. 38/2003, p. 15518); AIGI (AUTORI VARI), *I modelli organizzativi ex D. Lgs. 231/2001*, Giuffrè, 2005, p. 276.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 21 di 54</b>

controllo.

La normativa secondaria di cui si sostanzia il Modello di prevenzione del rischio di reato (Regolamenti, procedure operative, istruzioni di lavoro, ecc.) può essere formalizzata e modificata da chi ne ha per tempo poteri e competenza (Presidente, Amministratore delegato, Datore di Lavoro, ecc.), senza necessità di ricorrere al Consiglio di Amministrazione.

### **3. IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO**

#### **3.1. *Caratteristiche salienti del Modello***

Il Consiglio di Amministrazione ritiene che l'adozione e l'effettiva attuazione del Modello non solo debba consentire alla Società di beneficiare dell'esimente prevista dal D. Lgs. 231/2001, ma debba tendere a migliorare la *Corporate Governance*, limitando il rischio di commissione dei Reati.

È, altresì, convinzione del Consiglio di Amministrazione che il Modello adottato, ferma restando la sua finalità peculiare e la necessaria conformità ai requisiti di legge, vada calato nella realtà aziendale, in particolare adattando il proprio sistema dei controlli interni, prevedendo le finalità specifiche di garantire la conformità delle prassi aziendali alle norme etiche e al corretto e lecito svolgimento delle attività.

In quest'ottica, per quanto concerne gli aspetti organizzativi, la Società ha già formalizzato e reso operativo il proprio organigramma nominativo e funzionale aziendale, completato dalle procedure operative. Attraverso tale documentazione sono stati chiaramente definiti ed attribuiti ruoli, funzioni, competenze e linee gerarchiche all'interno della struttura aziendale. La conoscenza e la diffusione degli organigrammi e degli altri documenti organizzativi sono garantiti da apposite disposizioni e procedure operative (anche tramite posta elettronica) e da uno specifico sistema di distribuzione del materiale organizzativo (bacheche ed intranet aziendale).

Con riferimento agli aspetti gestionali e di *governance*, la Società ha formalizzato, attraverso il "Modello 231", il proprio modello di governance, formalizzando competenze, responsabilità e poteri degli Organi Sociali e del Personale Apicale della Società.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	Rev. 05
		Data 15/12/2015
		Pag. 22 di 54

Per quanto concerne la gestione operativa, la Società ha identificato i propri processi e formalizzato le procedure operative inerenti le attività tipiche, evidenziandone le responsabilità, le condotte e le prassi che si richiede siano rispettate dai sottoposti. Inoltre, per le Attività a rischio di Reato non tipiche, sono stati definiti specifici Protocolli di natura organizzativa, fisica o tecnologica.

Il Modello adottato coinvolge ogni aspetto dell'attività della Società, attraverso la netta distinzione dei compiti operativi da quelli di controllo, con l'obiettivo di gestire correttamente le possibili situazioni di rischio e/o di conflitto di interesse. In particolare, i controlli coinvolgono, con ruoli e a livelli diversi, il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale, l'Alta Direzione, la Direzione Tecnica, tutto il Personale e, laddove ritenuto possibile ed efficace, i sistemi, rappresentando in tal modo un attributo imprescindibile dell'attività quotidiana della Società.

Il Modello rappresenta quindi un sistema strutturato ed organico di processi, procedure ed attività di controllo (preventivo ed *ex post*), che ha l'obiettivo di permettere la consapevole gestione del rischio di commissione dei Reati, mediante l'individuazione delle Attività a rischio di reato e la loro conseguente regolamentazione attraverso procedure.


Come suggerito dalle linee guida delle associazioni di categoria, il Modello formalizza e chiarisce l'attribuzione di responsabilità, le linee di dipendenza gerarchica e la descrizione dei compiti, con specifica previsione di principi di controllo quali, ad esempio, la contrapposizione di funzioni.

In particolare, le procedure manuali ed informatiche (i processi gestiti dai sistemi informativi) sono tali da regolamentare lo svolgimento delle attività, prevedendo gli opportuni punti di controllo (quali quadrature e verifiche sull'operato di terzi operatori e soggetti periferici da parte del personale preposto) ed adeguati livelli di sicurezza. Inoltre, nell'ingegnerizzazione dei processi, laddove possibile, è stata introdotta la separazione di compiti fra coloro che svolgono attività cruciali di un processo a rischio e sono stati considerati i principi di trasparenza e verificabilità<sup>19</sup>.

Per quanto concerne la gestione finanziaria il controllo procedurale si avvale di strumenti consolidati accompagnato da formali procedure che regolano i

---

<sup>19</sup> In particolare, laddove possibile si è agito affinché ogni operazione, transazione, azione risultasse verificabile, documentata, coerente e congrua.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 23 di 54</b>

processi amministrativi e di pagamento<sup>20</sup>, frequenti riconciliazioni, supervisione e snodi autorizzativi, separazione di compiti con la già citata contrapposizione di funzioni, ad esempio fra la funzione acquisti e la funzione contabilità e bilancio.

Per quanto concerne la gestione operativa, i controlli preventivi si estrinsecano nell'utilizzo di iter approvativi interni, compatibilmente con le esigenze della cantieristica e dell'attività edilizia svolta dalla Società (per ordini ed impegni economici assunti dall'azienda nei confronti di terzi) e nella separazione di compiti (ferma restando la perfetta autonomia decisionale e di spesa dei "datori di lavoro", ai sensi del D. Lgs. 81/2008).

Il Modello prevede inoltre un sistema di controllo di gestione che mira a fornire tempestiva segnalazione, a seconda dei casi, dell'insorgere o dell'esistenza di situazioni anomale con riferimento ai principali processi a rischio.

Nell'ambito del sistema organizzativo, specifica attenzione è stata poi prestata ai sistemi premianti dei dipendenti, evitando target palesemente immotivati ed inarrivabili, che potrebbero costituire incentivo al compimento di Reati; gli eventuali premi, comunque di modesto importo, sono legati esclusivamente a risultati qualitativi e di rispetto delle tempistiche.

Con specifico riferimento ai poteri autorizzativi e di firma, questi sono stati assegnati in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali definite, prevedendo, quando richiesto, una puntuale indicazione delle soglie di approvazione delle spese.

In ogni caso, in funzione dell'attuale Modello e con la sola eccezione dei consiglieri muniti di deleghe, a nessuno sono attribuiti poteri illimitati e sono adottati idonei accorgimenti affinché i poteri e le responsabilità siano chiaramente definiti e conosciuti all'interno dell'organizzazione. In quest'ottica nessuno può gestire in autonomia un intero processo e per ogni operazione è richiesto un adeguato supporto documentale (o informatico per i processi automatizzati) su cui si possa procedere in ogni momento all'effettuazione di controlli che attestino le caratteristiche e le motivazioni dell'operazione ed individuino chi ha autorizzato, effettuato, registrato, verificato l'operazione stessa<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Cfr. le procedure in tema vigenti.

<sup>21</sup> Il Modello mira quindi a garantire il principio di separazione delle funzioni, per cui l'autorizzazione all'effettuazione di un'operazione, deve essere sotto la responsabilità di persona diversa da chi contabilizza, esegue operativamente o controlla l'operazione.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 24 di 54</b>

Per quanto concerne gli aspetti di “controllo”, il Modello, prevede l’integrazione dei compiti di vigilanza prescritti dall’art. 6, comma 1, lett. b), con le funzioni di controllo già espletate dal Collegio Sindacale, facendo così patrimonio delle esperienze maturate.

Il Modello non modifica le funzioni, i compiti, e gli obiettivi preesistenti del sistema dei controlli, ma mira a fornire maggiori garanzie circa la conformità delle prassi e delle attività aziendali alle norme del Codice Etico e della normativa aziendale che ne declina i principi nella disciplina delle Attività a rischio di reato. Infine, sempre in tema di controlli, il Modello prevede l’obbligo di documentare (eventualmente attraverso la redazione di verbali) l’effettuazione delle verifiche ispettive e dei controlli effettuati.

Infine, le azioni di comunicazione e formative previste dal Modello consentiranno:

- al Personale, quale potenziale autore dei Reati, di avere piena consapevolezza sia delle fattispecie a rischio di commissione di un illecito, sia della totale e assoluta disapprovazione della Società nei confronti di tali condotte, ritenute contrarie agli interessi aziendali anche quando apparentemente la Società potrebbe trarne un vantaggio;
- alla Società di reagire tempestivamente per prevenire il rischio stesso di commissione di reati, grazie ad un monitoraggio costante dell’attività.

In tale ottica, sono parte integrante e sostanziale del Modello di prevenzione del rischio di reato i sistemi gestionali certificati (UNI EN ISO 9001:2008, UNI EN ISO 14001:2004 e BS OHSAS 18001:2007) e le loro procedure operative, istruzioni di lavoro, regolamenti e, in generale, tutta la normativa interna aziendale.

### **3.1.1. Il Modello di organizzazione, gestione e controllo per la prevenzione dei rischi di reato in materia di igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro**

Con riferimento ai rischi indotti dai reati di omicidio e lesioni gravi e gravissime dovute a carenze di presidi in materia di igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro, le principali misure preventive adottate dalla Società sono rappresentate dall’adempimento da parte di quest’ultima degli obblighi previsti dal D. Lgs. 81/2008 e dall’adozione di un sistema di gestione di tali



	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 25 di 54</b>

adempimenti conforme allo standard BS OHSAS 18001:2007.

La Società ha quindi istituito un sistema gestionale aziendale per garantire gli adempimenti relativi:

- alle attività di valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione conseguenti (tramite la formalizzazione del Documento di Valutazione dei Rischi e dei Documenti di Valutazione dei Rischi Interferenziali);
- al rispetto degli standard tecnico-strutturali di legge relativi a attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici (verifica e controllo delle marcature di attrezzi e strumenti, delle certificazioni di conformità di impianti, libretti e manuali d'uso, ecc.);
- alle attività di natura organizzativa, quali emergenze, primo soccorso, gestione degli appalti, riunioni periodiche di sicurezza, consultazioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (nomine del datore di lavoro, del responsabile del servizio di prevenzione e protezione, degli addetti ai servizi di emergenza, quali evacuazione, antincendio e primo soccorso, medico responsabile, rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, organizzazione di incontri periodici previsti per legge, ecc.);
- alle attività di sorveglianza sanitaria (condotte dal medico responsabile, all'uopo nominato);
- alle attività di informazione e formazione dei lavoratori;
- alle attività di vigilanza con riferimento al rispetto delle procedure e delle istruzioni di lavoro in sicurezza da parte dei lavoratori;
- alla acquisizione di documentazioni e certificazioni obbligatorie di legge;
- alle periodiche verifiche dell'applicazione e dell'efficacia delle procedure adottate.

Il sistema di gestione degli adempimenti in materia di igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro prevede la registrazione dell'avvenuta effettuazione delle attività di cui sopra, attraverso l'opera del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione.

L'attuale sistema gestionale prevede la formalizzazione delle nomine e deleghe funzionali. In particolare, prevede un'articolazione di funzioni che assicura le competenze tecniche e i poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione e controllo del rischio, anche grazie all'attribuzione di idonei poteri ai soggetti delegati.

Il mancato rispetto delle misure tese a garantire l'igiene e la sicurezza sui luoghi di lavoro è sanzionabile attraverso il sistema sanzionatorio e

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 26 di 54</b>

disciplinare di cui al Modello 231.

Il sistema di gestione degli adempimenti in materia di igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro prevede infine un sistema di controllo specifico sull'attuazione del medesimo sistema e sul mantenimento nel tempo delle condizioni di idoneità delle misure adottate, attraverso l'opera del Servizio di Prevenzione e Protezione e un controllo ulteriore da parte del Collegio Sindacale, che programma annualmente attività di controllo, riportandone gli esiti al Consiglio di Amministrazione della Società.

Il sistema poi prevede il riesame e l'eventuale modifica delle soluzioni adottate quando vengono scoperte violazioni significative delle norme relative alla prevenzione degli infortuni e all'igiene sul lavoro, ovvero in occasione di mutamenti nell'organizzazione e nell'attività in relazione al progresso scientifico e tecnologico (attività svolta per il tramite del RSPP, in funzione di quanto previsto dall'articolo 28 del D. Lgs. 81/2008 e in occasione della riunione periodica, di cui all'articolo 35 del D. Lgs. 81/2008).

La Società ha conseguito la certificazione OHSAS 18001:2007 per il proprio sistema gestionale della sicurezza nell'anno 2011.

### **3.1.2. Il Sistema di gestione ambientale**

Con riferimento ai rischi indotti dai reati ambientali, le principali misure preventive adottate dalla Società sono rappresentate dall'adempimento da parte di quest'ultima degli obblighi normativi vigenti e dall'adozione di un sistema di gestione di tali adempimenti conforme allo standard UNI EN ISO 14001:2004.

La Società ha quindi istituito un sistema gestionale aziendale per garantire gli adempimenti relativi:

- alle attività di individuazione e valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione conseguenti;
- al rispetto delle norme di legge relative alla tutela ambientale e dell'igiene e sicurezza sul lavoro, in funzione delle lavorazioni eseguite e del tipo di business esercitato;
- alle attività di natura organizzativa, quali la formalizzazione di deleghe e attribuzione di ruoli, compiti e poteri necessari allo svolgimento dei compiti stessi;
- alle attività di vigilanza e controllo interno ed esterno (condotte dalle

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 27 di 54</b>

funzioni aziendali preposte ai controlli di primo e secondo livello e dagli auditors dell'ente di certificazione);

- alle attività di informazione e formazione dei lavoratori;
- alla acquisizione di documentazioni e certificazioni obbligatorie di legge;
- alle periodiche verifiche dell'applicazione e dell'efficacia delle procedure adottate.

Il sistema di gestione degli adempimenti ambientali prevede anch'esso la registrazione dell'avvenuta effettuazione delle attività di cui sopra.

L'attuale sistema gestionale prevede la formalizzazione delle nomine e deleghe funzionali. L'attuale sistema prevede un'articolazione di funzioni che assicura le competenze tecniche e i poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione e controllo del rischio, anche grazie all'attribuzione di idonei poteri ai soggetti delegati.

Il mancato rispetto delle misure tese a garantire il rispetto delle norme a tutela dell'ambiente è sanzionabile attraverso il sistema sanzionatorio e disciplinare di cui al Modello 231.

Il sistema di gestione ambientale prevede infine un sistema di controllo specifico sull'attuazione del medesimo sistema e sul mantenimento nel tempo delle condizioni di idoneità delle misure adottate, attraverso l'opera del Servizio Ambientale e un controllo ulteriore da parte del Collegio Sindacale, che programma annualmente attività di controllo, riportandone annualmente gli esiti al Consiglio di Amministrazione della Società.

Il sistema poi prevede il riesame e l'eventuale modifica delle soluzioni adottate quando vengono scoperte violazioni significative delle norme relative alla tutela ambientale, ovvero in occasione di mutamenti nell'organizzazione e nell'attività in relazione al progresso scientifico e tecnologico.

La Società ha conseguito la certificazione UNI EN ISO 14001:2004 per il proprio sistema gestionale ambientale nell'anno 2011.

### **3.1.3 Autoriciclaggio**

In ordine all'ipotesi di autoriciclaggio di beni o denari già presenti nel

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 28 di 54</b>

patrimonio della società, dispiegano efficacia quali protocolli preventivi le procedure aziendali che governano la gestione della tesoreria, della cassa, gli investimenti.

Sono rilevanti, ai fini della prevenzione del reato in oggetto, anche le misure adottate per prevenire la commissione dei reati richiamati nel Decreto, in quanto possibili reati-base che originano i beni potenzialmente oggetto di autoriciclaggio.

Tra i reati-base non previsti autonomamente quali presupposto ex D.Lgs. 231/2001, meritano una particolare considerazione i reati tributari; in ordine a tali reati, la Società riconosce efficacia di protocolli preventivi alle procedure aziendali che governano la contabilità civilistica e fiscale, la redazione del bilancio ed i relativi controlli da parte di organi e soggetti preposti (organi e funzioni preposti ai controlli interni, società di revisione, collegio sindacale).

### **3.2. *Attività finalizzate alla valutazione del Modello esistente ed al suo eventuale adeguamento***

Per quanto concerne la valutazione del Modello e i processi di aggiornamento e miglioramento dello stesso, in conformità al Decreto e alle Linee Guida delle citate associazioni di categoria, il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto di istituire ed aggiornare periodicamente il processo di *valutazione del rischio e risk management*, adottando le azioni qui di seguito elencate:

- identificazione e mappatura delle aree e delle attività aziendali;
- correlazione delle aree e delle attività aziendali rispetto alle fattispecie di Reato con conseguente mappatura dettagliata delle Aree e delle Attività a rischio di reato da sottoporre ad analisi e monitoraggio;
- analisi del clima etico e organizzativo attualmente presente, effettuata tramite tecniche di autovalutazione, al fine di valutare alcune variabili del contesto aziendale idonee ad influenzare in senso inibitorio l'inclinazione a delinquere (spinta etica apicale, spinta etica del management, clima etico aziendale, chiarezza organizzativa e competenza del personale, politica retributiva, situazione economica e finanziaria della società, adeguatezza del sistema dei controlli interni e relative capacità preventive, adeguatezza del sistema formativo, correttezza e liceità dei mercati di riferimento e approccio della società ai mercati stessi, grado di

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	Rev. 05
		Data 15/12/2015
		Pag. 29 di 54

accettazione delle azioni preventive o correttive, adeguatezza del sistema sanzionatorio e disciplinare);

- analisi dei protocolli in essere con riferimento alle Attività a rischio di reato e definizione delle eventuali implementazioni finalizzate a garantire l'adeguamento alle prescrizioni del Decreto. In tale ambito particolare attenzione è stata e dovrà essere posta alla:
  - definizione di principi etici in relazione ai comportamenti che possono integrare i Reati;
  - definizione delle Attività a rischio di reato;
  - definizione di un piano di implementazione dei Protocolli;
  - definizione di uno specifico piano di formazione del Personale;
  - definizione dei Protocolli per i terzi soggetti (*outsourcer* e fornitori);
  - definizione e applicazione di uno specifico sistema sanzionatorio e disciplinare, dotato di idonea deterrenza;
- attribuzione al Collegio Sindacale di specifici compiti di vigilanza circa l'efficacia e l'effettività del Modello;
- definizione dei flussi informativi nei confronti del Collegio Sindacale e da questi al Consiglio di Amministrazione.

I capitoli seguenti contengono la sintetica illustrazione dei principali Protocolli che il Consiglio di Amministrazione della Società ritiene ineludibili e di immediata applicazione ai fini della efficace implementazione del Modello, allo scopo ultimo di prevenire la commissione dei Reati.

Tali Protocolli dovranno essere periodicamente analizzati da parte del Collegio Sindacale ed aggiornati in caso di modifiche sostanziali della struttura organizzativa e/o novità legislative.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 30 di 54</b>

#### **4. ANALISI E VALUTAZIONE DEL RISCHIO DI REATO E LA GESTIONE DEI RISCHI INDIVIDUATI**

L'analisi del rischio di reato è un'attività che ha in primo luogo l'obiettivo di individuare e contestualizzare il rischio di reato in relazione alla governance, all'assetto organizzativo e all'attività dell'ente.

In secondo luogo, attraverso tale attività si possono ottenere informazioni utili a supportare le scelte del Collegio Sindacale e dell'"organo dirigente" (per le rispettive competenze) in merito alle azioni di adeguamento e miglioramento del modello di organizzazione, gestione e controllo dell'ente rispetto alle finalità preventive indicate dal D. Lgs. 231/2001 (quali i livelli di esposizione ai singoli rischi di reato).

L'analisi del rischio di reato è stata effettuata tramite la valutazione dei seguenti fattori:

- L'identificazione dei rischi di reato (attraverso l'individuazione delle aree e delle attività a rischio di reato);
- la reale probabilità che un evento illecito accada (attraverso la valutazione della probabilità delle minacce che inducono o possono indurre l'evento illecito);
- il possibile danno derivante dalla realizzazione di un fatto di reato (tramite la valutazione degli Impatti);
- le debolezze aziendali di natura etica od organizzativa che possono essere sfruttate per commettere reati (livello di vulnerabilità).

La valutazione del rischio effettuata può essere sintetizzata nella seguente formula:

$$\text{Rischio di Reato} = F(\text{Probabilità della Minaccia} * \text{Vulnerabilità} * \text{Impatto})$$

Rispetto a tale formula:

- la Probabilità della Minaccia: è la frequenza di accadimento di una Minaccia, ovvero di un'azione, un'attività, un processo o un potenziale evento che, in funzione della fattispecie di Reato, rappresenta una possibile modalità attuativa del Reato stesso.
- il Livello di Vulnerabilità: il livello di debolezza aziendale di natura

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	Rev. 05
		Data 15/12/2015
		Pag. 31 di 54

etica od organizzativa; le vulnerabilità possono essere sfruttate per commettere Reati e consistono nella mancanza di misure preventive o in un clima etico aziendale negativo, che rendono possibile l'accadimento di una minaccia e la conseguente realizzazione del Reato;

- l'Impatto: è il danno conseguente alla realizzazione di un reato in termini di sanzioni, conseguenze economiche, danni di immagine, così come determinati dal legislatore o raffigurabili;
- il Rischio di Reato: è la probabilità che l'ente subisca un danno determinato dalla commissione di un Reato attraverso le modalità attuative che sfruttano le vulnerabilità rappresentate dalla mancanza delle misure preventive o dal clima etico e organizzativo negativo.

**4.1. *Attività di risk assessment finalizzate all'individuazione dei rischi di reato e alla valutazione del rischio e dell'efficacia preventiva del modello esistente***

Per analizzare il rischio di reato si è proceduto eseguendo le fasi operative di seguito descritte:

1. Identificazione della fattispecie di reato e conseguente individuazione delle minacce che permettono la commissione dei fatti di reato (in termini di condotte o attività operative);
2. Contestualizzazione delle minacce che permettono la commissione dei fatti di reato rispetto all'ente tramite tecniche di *self assessment* (interviste al personale apicale e sottoposto condotte da team formati da avvocati e psicologi del lavoro);
3. Valutazione della Probabilità delle Minaccia:
  - Assegnazione a ciascuna minaccia di un valore probabilistico circa il verificarsi, in base ai seguenti parametri:
    - a. Storia o statistica aziendale o di contesto;
    - b. Importanza dell'attività per l'ente o la funzione di riferimento;
    - c. Analisi di eventuali precedenti;
4. Valutazione del Livello di Vulnerabilità:
  - Valutazione del livello di vulnerabilità rispetto a ciascuna minaccia, tramite:
    - a. l'identificazione delle misure preventive attuate;

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 32 di 54</b>

b. l'analisi del clima etico e organizzativo, eseguita attraverso la valutazione delle seguenti "dimensioni" inerenti il percepito aziendale:

- Clima Etico;
- chiarezza organizzativa;
- politiche retributive;
- integrità e competenza del personale;
- condizioni economiche e finanziarie dell'ente;
- competitività del mercato;
- adeguatezza delle attività di prevenzione e controllo;
- reazioni al cambiamento.

5. Valutazione del possibile Impatto:

- Valutazione dei possibili danni derivanti all'ente in caso di commissione di Reati in termini di sanzioni pecuniarie e/o interdittive e di perdite di immagine, business e fatturato.

L'analisi è stata eseguita attraverso analisi documentale e tecniche di *self assessment*; queste ultime si sono dimostrate estremamente utili per rilevare ed evidenziare minacce (attività a rischio di reato) non rilevabili attraverso indagini meramente documentali (per esempio per evidenziare poteri o attività svolte di fatto ma non formalizzati).

Per le indagini documentali si è analizzata la seguente documentazione (o se ne è verificata l'esistenza o la non sussistenza):

- Informazioni societarie
  - Statuto;
  - Dati relativi alle sedi, quali le ubicazioni geografiche e le attività svolte;
  - Eventuali verbali di verifiche ispettive di Autorità di vigilanza di possibile rilevanza ex D. Lgs. 231/2001 o in tema di assetto organizzativo;
- Governance, poteri e servizi in outsourcing
  - Documenti ufficiali descrittivi dell'assetto di governance e processi decisionali e di controllo (i.e. Progetto di governo societario);
  - Procure;
  - Deleghe e organizzazione in tema di anti-infortunistica e igiene e sicurezza sul lavoro, ambiente e rifiuti, antiriciclaggio e



	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 33 di 54</b>

antiterrorismo, privacy e sicurezza delle informazioni, fisco e comunicazioni sociali, igiene alimentare e/o altre tematiche attinenti al business di impresa;

- Organigramma e Funzionigramma;
- Organigrammi aziendali e funzioni aziendali (con eventuale mansionario/job description, regolamenti e ordinamenti);

➤ **Personale**

- Informazioni sul rapporto con i sindacati e conflitti sindacali;
- Report sull'applicazione di sanzioni disciplinari applicate nell'ultimo triennio, con evidenziazione specifica di temi di rilevanza ai sensi del D. Lgs. 231/2001;

➤ **Sistemi di Gestione e Procedure**

- Regolamenti e procedure riguardanti gli Organi Societari;
- Manuali di Sistemi di Gestione certificati (ISO 9001, ISO 9002, ISO 14001, ISO 27001, BS OHSAS 18001, HACCP, ecc.);
- Procedure contabilità e bilancio;
- Procedure tesoreria;
- Procedure ciclo attivo;
- Procedure ciclo passivo e acquisti;
- Procedure di gestione del personale;
- Procedure operative attività "core";
- Procedure rapporti con PA;
- Procedure anti-infortunistica e igiene e sicurezza sul lavoro;
- Procedure security e protezione dei dati personali;
- Procedure smaltimento rifiuti e ambiente;
- Procedure antiriciclaggio e antiterrorismo.

Lo studio della governance e dell'organizzazione formale della Società ha permesso di rilevare importanti informazioni al fine dell'individuazione e valutazione del rischio. Tuttavia, come detto, tale attività è stata ritenuta necessaria, ma non sufficiente per una completa analisi del rischio, posto che spesso le condotte illecite ineriscono le cosiddette "aree grigie" delle attività aziendali, ovvero quelle svolte di fatto dal personale e non regolamentate dalla normativa aziendale.

Le indagini di *self assessment* hanno quindi permesso di verificare ed evidenziare la sussistenza di rischi di reato in seno alle singole aree o funzioni aziendali.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 34 di 54</b>

**4.2. *Mappa delle aree e mappa delle attività aziendali "a rischio reato"*  
(art. 6, comma 2, lett. a del Decreto)**

Le principali informazioni inerenti l'individuazione dei rischi di reato sono riportate nella mappa delle aree e nella mappa delle attività a rischio di reato<sup>22</sup>.

La mappa delle Aree a rischio di reato evidenzia le Funzioni aziendali e gli Organi sociali esposti al rischio di commettere condotte illecite, in base ai poteri e alle mansioni attribuite.

La mappa delle aree a rischio di reato è rappresentata da una tabella a doppia entrata, in MS Excel, dove è riportata nella colonna B l'organo sociale o la funzione aziendale oggetto di indagine e nella riga 2 i Reati ad oggi richiamati dal Decreto. Le righe successive evidenziano a quale reato sono esposti ogni organo societario e ogni funzione, in un'ottica SI/NO (per maggiori dettagli informativi si rimanda al documento riportante gli esiti del *risk assessment* e il piano di gestione del rischio).

La mappa delle Attività a rischio di reato evidenzia i processi e/o le attività sensibili, ovvero quelle attività o processi di competenza degli organi e delle aree o funzioni aziendali nei quali si possono in astratto realizzare condotte costituenti i reati presupposto.

La mappa è esposta in un apposito capitolo del documento Esiti *risk assessment* e piano di gestione del rischio, in cui sono riportati specifici paragrafi intitolati e dedicati ai singoli organi sociali, aree o funzioni aziendali analizzate.

Ciascun paragrafo riporta una tabella divisa in tre colonne: la prima indica il reato cui potenzialmente è esposta la funzione o l'organo societario (come emerso dall'analisi della documentazione aziendale e dalle interviste di *self assessment*), il secondo l'attività che espone a rischio di reato l'organo o la funzione oggetto di analisi, il terzo un giudizio qualitativo circa il livello del rischio in esame.

---

<sup>22</sup> Allegati 3 e 4 al Modello.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 35 di 54</b>

#### 4.3. *Piano di gestione del rischio*

Sulla base degli esiti dell'attività finalizzata a individuare e valutare i rischi di reato è stato elaborato il "Piano di gestione del rischio", che - come detto - identifica i protocolli preventivi già esistenti o da elaborare per l'abbattimento del rischio di reato ad una misura accettabile (da intendersi nella residuale "possibilità di commettere un illecito solo violando fraudolentemente un protocollo preventivo").

Il piano è sintetizzato in una tabella, in cui sono indicate le seguenti informazioni:

- i rischi di reato da prevenire (ovvero i singoli Reati da prevenire);
- i Protocolli preventivi per l'abbattimento del rischio di reato al livello ritenuto accettabile dalla Società;
- lo stato di attuazione dei Protocolli (Attuato/In Attuazione) e l'esistenza delle procedure operative.

Il Piano di gestione del rischio e i Protocolli preventivi ivi previsti si uniformano ai seguenti principi generali:

- chiara e formalizzata assegnazione di poteri e responsabilità, con espressa indicazione dei limiti di esercizio e in coerenza con le mansioni attribuite e le posizioni ricoperte nell'ambito della struttura organizzativa;
- separazione dei compiti attraverso una corretta distribuzione delle responsabilità e la previsione di adeguati livelli autorizzativi, allo scopo di evitare sovrapposizioni funzionali o allocazioni operative che concentrino le attività critiche su un unico soggetto;
- esistenza di regole deontologiche e comportamentali idonee a garantire l'esercizio delle attività aziendali nel rispetto delle leggi e dei regolamenti e dell'integrità del patrimonio aziendale;
- esistenza e documentazione di attività di controllo e supervisione, compiute sulle transazioni aziendali;
- esistenza di meccanismi di sicurezza che garantiscano un'adeguata protezione/accesso fisico-logico ai dati e ai beni aziendali;
- esistenza di strumenti di gestione delle risorse finanziarie.

I Protocolli preventivi generali e specifici, che costituiscono parte integrante e sostanziale del Modello, sono raccolti e riportati nell'**Allegato 4** del Modello, nel documento denominato Esiti Risk Assessment e Piano di Gestione del Rischio.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	Rev. 05
		Data 15/12/2015
		Pag. 36 di 54

## 5. CODICE ETICO

Tra i principali e più generali protocolli preventivi, la Società si è dotata di un Codice Etico, i cui principi sono resi effettivi attraverso l'adozione del Modello di organizzazione, gestione e controllo, integrandosi con esso.

Il Codice Etico adottato dalla Società è un documento di portata generale in quanto contiene una serie di principi di "deontologia aziendale", che la Società riconosce come propri e sui quali intende richiamare l'osservanza di tutti i suoi dipendenti e di tutti coloro che, anche all'esterno della Società, cooperano al perseguimento dei fini aziendali (Destinatari).

Il Codice Etico sostanzia la diligenza richiesta ai Destinatari nell'esecuzione delle prestazioni svolte nell'interesse o a vantaggio della Società.

Il Codice Etico, inoltre, rappresenta un punto di riferimento per indirizzare i comportamenti dei Destinatari e di chi opera nell'interesse o a vantaggio della Società, in mancanza di specifici Protocolli preventivi.

La Società è impegnata ad un'effettiva diffusione, al suo interno e nei confronti dei soggetti che con essa collaborano, delle informazioni relative alla disciplina normativa ed alle regole comportamentali e procedurali da rispettare, al fine di assicurare che l'attività d'impresa si svolga nel rispetto dei principi etici dettati dal Codice Etico.

Il Codice Etico è sottoposto periodicamente ad aggiornamento ed eventuale ampliamento sia con riferimento alle novità legislative sia per effetto delle vicende modificative dell'operatività della Società e/o della sua organizzazione interna.

Il rispetto del Codice Etico è obbligatorio; le violazioni delle norme ivi riportate saranno sanzionate dalla Società a norma del sistema sanzionatorio e disciplinare, applicando sanzioni graduate in base alla gravità delle violazioni.

Il Codice Etico è riportato in **Allegato 5** del Modello.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 37 di 54</b>

## **6. REGOLAMENTAZIONE DEI PROCESSI SENSIBILI TRAMITE I PROTOCOLLI PREVENTIVI**

La mappatura delle aree e Attività a rischio di reato, di cui agli **Allegati 3 e 4**, ha consentito di definire i processi sensibili, nelle cui fasi, sottofasi o attività si potrebbero in linea di principio verificare le condizioni, le circostanze o i mezzi per la commissione di Reati, anche in via strumentale alla concreta realizzazione della fattispecie di Reato.

Con riferimento a tali processi il Consiglio di Amministrazione ritiene assolutamente necessario e prioritario che nello svolgimento di attività operative siano rispettati i Protocolli indicati negli **Allegati 5** ed il sistema di gestione integrato, certificato ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, BS OHSAS 18001:2007" e 6 (Codice Etico), in quanto ritenuti idonei a prevenire i rischi di reato tramite:

- la separazione dei compiti operativi attraverso una corretta distribuzione delle responsabilità e la previsione di più livelli autorizzativi e di controllo, allo scopo di evitare sovrapposizioni funzionali o allocazioni operative che concentrino le attività critiche su un unico soggetto (si prevede in ogni caso la firma finale del legale rappresentante per qualsiasi formalizzazione di volontà societaria o impegno di spesa);
- la chiara e formalizzata assegnazione di responsabilità e poteri, con espressa indicazione dei limiti di esercizio e in coerenza con le mansioni attribuite e le posizioni ricoperte nell'ambito della struttura organizzativa;
- la formalizzazione di regole deontologiche e comportamentali idonee a garantire l'esercizio delle attività aziendali nel rispetto delle leggi e dei regolamenti e dell'integrità del patrimonio aziendale e dei soggetti tutelati dalle norme penali dei Reati presupposto;
- la "proceduralizzazione" delle Attività a rischio di reato, al fine di:
  - definire e regolamentare le modalità e tempistiche di svolgimento delle attività medesime;
  - garantire la tracciabilità degli atti, delle operazioni e delle transazioni attraverso adeguati supporti documentali che attestino le caratteristiche e le motivazioni dell'operazione

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 38 di 54</b>

- ed individuino i soggetti a vario titolo coinvolti nell'operazione (autorizzazione, effettuazione, registrazione, verifica dell'operazione);
- garantire, ove necessario, l'“oggettivazione” dei processi decisionali e limitare decisioni aziendali basate su scelte soggettive non legate a predefiniti criteri oggettivi;
  - l'istituzione, esecuzione e documentazione di attività di controllo e vigilanza sulle Attività a rischio di reato;
  - l'esistenza di meccanismi di sicurezza che garantiscano un'adeguata protezione delle informazioni dall'accesso fisico o logico ai dati e alle risorse del sistema informativo aziendale, in particolare con riferimento ai sistemi gestionali e contabili;
  - il rispetto della vigente normativa posta a tutela dell'igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro;
  - il rispetto della vigente normativa posta a tutela dell'ambiente.

## **7. FORMAZIONE ED INFORMAZIONE DEI DIPENDENTI**

La Società, consapevole dell'importanza degli aspetti formativi e informativi quale Protocollo di primario rilievo, opera al fine di garantire la conoscenza da parte del Personale sia del contenuto del Decreto e degli obblighi derivanti dal medesimo, sia del Modello.

Ai fini dell'attuazione del Modello, la formazione, le attività di sensibilizzazione e quelle di informazione nei confronti del personale sono gestite dalla funzione aziendale competente *pro tempore* in stretto coordinamento con il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale e con i responsabili delle altre funzioni aziendali coinvolte nell'applicazione del Modello.

L'attività di formazione, sensibilizzazione e di informazione riguarda tutto il Personale, compreso il Personale Apicale ed è obbligatoria.

Le attività di informazione e formazione sono previste e realizzate sia all'atto dell'assunzione o dell'inizio del rapporto, sia in occasione di mutamenti di funzione della persona, ovvero di modifiche del Modello o delle ulteriori

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	Rev. 05
		Data 15/12/2015
		Pag. 39 di 54

circostanze di fatto o di diritto che ne determinino la necessità al fine di garantire la corretta applicazione delle disposizioni previste nel Decreto.

In particolare è prevista:

- una comunicazione iniziale a tutto il Personale in forza allo stato circa l'adozione del presente documento;
- successivamente, a tutto il personale, nonché ai nuovi assunti, la consegna di un *set* informativo, contenente i riferimenti al Modello e ai relativi Protocolli, in conformità alle prassi aziendali adottate per altre normative, quali privacy e sicurezza delle informazioni, igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro;
- la pianificazione di una specifica attività di formazione, con riferimento ai responsabili delle funzioni e dei servizi aziendali.

I Dipendenti sono tenuti a sottoscrivere appositi moduli per presa conoscenza e, se del caso, accettazione.

Al fine di garantire l'effettiva diffusione del Modello e l'informazione del personale con riferimento ai contenuti del Decreto e agli obblighi derivanti dall'attuazione del medesimo, dovrà essere predisposta una specifica area della rete informatica aziendale dedicata all'argomento e aggiornata (nella quale siano presenti e disponibili, oltre i documenti che compongono il *set* informativo precedentemente descritto, anche la modulistica e gli strumenti per le segnalazioni al Collegio Sindacale ed ogni altra documentazione eventualmente rilevante).

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 40 di 54</b>

## **8. INFORMAZIONE AGLI ALTRI SOGGETTI TERZI**

Agli ulteriori Destinatari, in particolare fornitori, consulenti e Partner sono fornite da parte delle funzioni aventi contatti istituzionali con gli stessi, sotto il coordinamento del Collegio Sindacale, apposite informative sulle politiche e le procedure adottate dalla Società, sul Modello, sul Codice Etico, nonché sulle conseguenze che comportamenti contrari alle previsioni del Modello o comunque contrari al Codice Etico o ai Protocolli preventivi possono avere con riguardo ai rapporti contrattuali.

Laddove possibile sono inserite nei testi contrattuali specifiche clausole dirette a disciplinare tali conseguenze, quali clausole risolutive o diritti di recesso in caso di comportamenti contrari alle norme del Codice Etico e/o a Protocolli del Modello.

In particolare, nei contratti con terzi operanti nell'interesse o a vantaggio della Società in attività a rischio di reato, i contratti con i terzi devono, se possibile, prevedere:

- clausole di dichiarazione e garanzia che il terzo abbia un proprio modello per la prevenzione del rischio di reato e un proprio codice etico o, alternativamente, l'impegno a rispettare il codice etico della Società;
- laddove le prestazioni in favore della Società eseguite dal terzo siano governate da specifici Protocolli preventivi del Modello, questi dovranno essere richiamati nel contratto e il loro rispetto reso obbligatorio per il terzo;
- specifiche clausole risolutive e manleve in favore della Società in caso di commissione di reati presupposto da parte del terzo o di suo personale apicale o sottoposto, ovvero di violazione del proprio codice etico o di quello della Società;
- l'impegno a permettere verifiche ispettive del Collegio Sindacale della Società o delle Autorità di Vigilanza del settore presso le sedi del terzo.



	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 41 di 54</b>

## **9. LINEE GUIDA DEL SISTEMA DISCIPLINARE**

Condizioni necessarie per garantire l'effettività del Modello e un'azione efficiente del Consiglio di Amministrazione e delle sue funzioni delegate è la definizione di un sistema di sanzioni commisurate alla gravità delle violazioni dei Protocolli e/o di ulteriori regole del Modello, del Codice Etico, nonché delle procedure operative aziendali che regolano il funzionamento dei processi vitali della Società.

Tale sistema disciplinare costituisce, infatti, ai sensi dell'art. 6, comma 1, lettera e) del D. Lgs. 231/2001, un requisito essenziale ai fini dell'esimente rispetto alla responsabilità della Società.

Competenti per l'attivazione delle procedure sanzionatorie e disciplinari sono il Presidente del Consiglio di Amministrazione, il Responsabile dell'Ufficio Risorse Umane e, per le proprie esclusive competenze, il Datore di Lavoro ed i Dirigenti Delegati per la sicurezza; al Collegio Sindacale è riconosciuto, in forza dei compiti attribuiti nell'ambito del Modello, il potere di richiedere l'attivazione delle procedure sanzionatorie e disciplinari agli Organi o funzioni aziendali sopra indicati.

Il sistema disciplinare prevede sanzioni per ogni Destinatario, in considerazione della diversa tipologia di rapporti. Il sistema, così come il Modello, si rivolge infatti al Personale Apicale, a tutto il personale Dipendente, ai collaboratori e ai terzi che operino per conto della Società, prevedendo adeguate sanzioni di carattere disciplinare in taluni casi e di carattere contrattuale/negoziale negli altri.

L'applicazione del sistema disciplinare e delle relative sanzioni è indipendente dall'esistenza e dall'esito del procedimento penale eventualmente avviato dall'Autorità Giudiziaria nel caso in cui il comportamento da censurare valga anche ad integrare una fattispecie di reato rilevante ai sensi del D. Lgs. 231/2001.

Al fine di esplicitare preventivamente i criteri di correlazione tra le mancanze dei lavoratori ed i provvedimenti disciplinari adottati, il Consiglio di Amministrazione classifica le azioni di Apicali, Sottoposti e Destinatari in:

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 42 di 54</b>

1. comportamenti tali da ravvisare una mancata esecuzione degli ordini impartiti dalla Società sia in forma scritta che verbale, quali a titolo di esempio:
  - violazione delle procedure, regolamenti, istruzioni, clausole scritte o verbali;
  - violazione del Codice Etico;
  - violazione, aggiramento o disattivazione colposa di uno o più Protocolli;
2. comportamenti tali da ravvisare una grave infrazione alla disciplina e/o alla diligenza nel lavoro tali da far venire meno radicalmente la fiducia della Società nei confronti del Dirigente e/o Dipendente, quale l'adozione di comportamenti di cui al precedente punto 1. diretti in modo non equivoco al compimento di un Reato o a rappresentarne l'apparenza a danno della Società, nonché reiterate violazioni alle procedure operative aziendali;
3. comportamenti tali da provocare grave nocumento morale o materiale alla Società tali da non consentire la prosecuzione del rapporto neppure in via temporanea, quale l'adozione di comportamenti che integrano uno o più Reati o inerenti fatti illeciti presupposti dei Reati, ovvero comportamenti di cui ai precedenti punti 1. e 2. commessi con dolo.

### **9.1. Sanzioni per il Personale dipendente**

Con riguardo ai Dipendenti non dirigenti occorre rispettare i limiti connessi al potere sanzionatorio imposti dall'articolo 7 della legge n. 300/1970 (c.d. "Statuto dei lavoratori") e dai CCNL, sia per quanto riguarda le sanzioni applicabili (che in linea di principio risultano "tipizzate" in relazione al collegamento con specificati indebiti disciplinari) sia per quanto riguarda la forma di esercizio di tale potere.

La Società ritiene che il Sistema Sanzionatorio e Disciplinare correntemente applicato al suo interno, in linea con le previsioni di cui al vigente CCNL, sia munito dei prescritti requisiti di efficacia e deterrenza.

Il mancato rispetto e/o la violazione dei principi generali del Modello, del Codice Etico e dei Protocolli, ad opera di Dipendenti non dirigenti della Società, costituiscono quindi inadempimento alle obbligazioni derivanti dal rapporto di lavoro e illecito disciplinare.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 43 di 54</b>

Con riferimento alle sanzioni applicabili, si precisa che esse saranno adottate ed applicate nel pieno rispetto delle procedure previste dalle normative collettive nazionali ed aziendali applicabili al rapporto di lavoro. In particolare, il processo sanzionatorio e disciplinare sarà regolamentato secondo quanto previsto dalla specifica procedura aziendale allegata al presente documento<sup>23</sup>.

Fermo restando il principio di collegamento tra i provvedimenti disciplinari applicabili e le fattispecie in relazioni alle quali le stesse possono essere assunte, nell'applicazione della sanzione disciplinare deve necessariamente essere rispettato il principio della proporzionalità tra infrazione e sanzione.

L'adeguatezza del sistema disciplinare alle prescrizioni del Decreto deve essere costantemente monitorata dall'Ufficio risorse umane e dal Collegio Sindacale, nell'ambito delle prerogative di organo di controllo.

## **9.2. Sanzioni per il personale dirigente**

In caso di eventuale violazione, da parte di dirigenti, dei principi generali del Modello, delle regole di comportamento imposte dal Codice Etico e degli altri Protocolli, la Società provvederà ad assumere nei confronti dei responsabili i provvedimenti ritenuti idonei in funzione del rilievo e della gravità delle violazioni commesse, anche in considerazione del particolare vincolo fiduciario sottostante al rapporto di lavoro tra la Società e il lavoratore con qualifica di dirigente.

Nei casi di cui al punto 2. del precedente paragrafo 9., la Società potrà procedere alla risoluzione anticipata del contratto di lavoro ovvero all'applicazione di altra sanzione ritenuta idonea in relazione alla gravità del fatto. Nel caso in cui il comportamento del dirigente rientri nei casi previsti dal punto 3. del paragrafo 9., la Società procederà alla risoluzione anticipata del contratto di lavoro senza preavviso ai sensi dell'articolo 2119 del codice civile. Ciò in quanto il fatto stesso deve considerarsi essere stato posto in essere contro la volontà della Società nell'interesse o a vantaggio del dirigente e/o di terzi.

---

<sup>23</sup> Procedura Sistema Sanzionatorio e Disciplinare ex D. Lgs. 231/2001.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 44 di 54</b>

### **9.3. Sanzioni per gli Amministratori**

In caso di realizzazione di fatti di Reato o di violazione del Codice Etico, del Modello e/o relativi Protocolli da parte degli Amministratori della Società, il Collegio Sindacale informerà l'intero Consiglio d'Amministrazione, che provvederà ad assumere le opportune iniziative.

In casi di gravi violazioni dei Consiglieri, non giustificate e/o non ratificate dal Consiglio di Amministrazione, il fatto potrà considerarsi giusta causa per la revoca del Consigliere.

Si considera grave violazione non giustificata la realizzazione di fatti di Reato da intendersi come la realizzazione di condotte di cui ai Reati.

Il Collegio Sindacale potrà esercitare i diritti ed intervenire nell'esercizio dei propri doveri con le modalità previste dal Codice Civile, anche nell'assolvimento dei compiti e funzioni assegnati dal Modello. In particolare, qualora la realizzazione di fatti di Reato o di violazione del Codice Etico, del Modello e/o relativi Protocolli sia addebitabile alla maggioranza o alla totalità dei componenti del Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale convocherà l'Assemblea Soci o adotterà quanto previsto dall'art. 2409 c.c..

### **9.4. Sanzioni per i membri del Collegio Sindacale**

In caso di realizzazione di fatti di Reato o di violazione del Codice Etico, del Modello e/o relativi Protocolli da parte dei membri del Collegio Sindacale, il Consiglio di Amministrazione provvederà ad assumere le opportune iniziative in base alla gravità dell'accaduto, anche convocando l'Assemblea dei Soci affinché intraprenda le azioni necessarie.

### **9.5. Misure nei confronti dei fornitori e degli altri soggetti terzi**

Laddove possibile, condizione necessaria per concludere validamente contratti di ogni tipologia con la Società, e in particolare contratti di fornitura e consulenza, è l'assunzione dell'impegno da parte del contraente terzo di rispettare il Codice Etico e/o i Protocolli applicabili.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	Rev. 05
		Data 15/12/2015
		Pag. 45 di 54

Tali contratti dovranno prevedere, quando possibile, clausole risolutive, o diritti di recesso in favore della Società senza alcuna penale in capo a quest'ultima, in caso di realizzazione di Reati o commissione di condotte di cui ai Reati, ovvero in caso di violazione di regole del Codice Etico, del Modello e/o dei relativi Protocolli o di realizzazione di Reati o commissione di condotte di cui ai Reati.

La Società si riserva comunque l'eventuale richiesta di risarcimento qualora da tale comportamento derivino danni alla Società, come nel caso di applicazione alla stessa da parte del giudice delle misure previste dal Decreto.

## **10. L'ORGANISMO DI CUI ALL'ART. 6, CO. 1, LETT. B), D.LGS. 231/01**

### *10.1. Attribuzione dei compiti di vigilanza e di aggiornamento del Modello*

L'articolo 6., lettera b) del D. Lgs. 231/2001 richiede, quale condizione per ottenere l'esimente dalla responsabilità amministrativa, che il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza delle indicazioni del Modello nonché di curarne l'aggiornamento, sia affidato ad un organismo interno alla società dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo.

La dottrina e la prassi hanno elaborato diverse ed eterogenee soluzioni in merito alla possibile individuazione di un organo idoneo, costituito ad hoc o già esistente, ciò anche in considerazione delle caratteristiche dimensionali dell'ente, delle relative regole di governance e della necessità di realizzare un equo bilanciamento tra costi e benefici.

Al riguardo il Consiglio di Amministrazione ha analizzato le soluzioni ipotizzate dalle associazioni di categoria e dai consulenti legali e organizzativi della Società, al fine di individuare i punti di forza e le eventuali controindicazioni delle diverse soluzioni prospettate.

È forte convincimento del Consiglio di Amministrazione che, ai fini della corretta attribuzione dei compiti di vigilanza sul funzionamento e l'osservanza del Modello, è stato opportuno valutare, con riferimento a ciascuna delle soluzioni ipotizzate, la sussistenza delle seguenti

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 46 di 54</b>

caratteristiche:

- autonomia ed indipendenza dell'organismo e dei membri, intesi come:
  - soggettività funzionale autonoma dell'organismo stesso;
  - possesso di autonomi poteri di iniziativa e controllo;
  - assenza di compiti operativi;
  - collocazione in posizione di staff al Consiglio di Amministrazione;
- professionalità, intesa come bagaglio di conoscenze, strumenti e tecniche che l'organismo, per il tramite dei membri, deve possedere:
  - adeguata competenza specialistica in attività ispettive e consulenziali (campionamento statistico, tecniche di analisi e valutazione dei rischi, misure per il contenimento dei rischi, *flow charting* di procedure, processi, conoscenza del diritto e delle tecniche amministrativo contabili, ecc.);
- continuità di azione, da realizzarsi attraverso lo sviluppo di una relazione costante con le funzioni dell'Ente maggiormente impattate.

Infine, in occasione dell'aggiornamento del Modello all'attuale versione (2014), si è tenuta in debita considerazione la novella apportata all'articolo 6 del D. Lgs. 231/2001 dalla cosiddetta Legge di stabilità per il 2012, che ha introdotto nell'art. 6 del Decreto il comma 4-bis, che permette - nelle società di capitali - di attribuire le funzioni dell'organismo di vigilanza al collegio sindacale, al consiglio di sorveglianza o al comitato di controllo interno.

In considerazione di quanto sopra, avuto specifico riguardo alla struttura ed operatività della Società ed a fronte della necessità di garantire un equo bilanciamento tra costi e benefici, il Consiglio di Amministrazione con propria delibera del 28/04/2014 ha disposto l'attribuzione dell'incarico al Collegio Sindacale.

L'attribuzione di tali compiti e funzioni al Collegio Sindacale è avvenuta dopo un'attenta valutazione, nel concreto, della sussistenza dei requisiti in capo ai sindaci dei requisiti prescritti dalla norma o desumibili dalla miglior dottrina e dalla giurisprudenza.

La scelta è avvenuta di concerto con l'Assemblea Soci, la quale ha mutato la composizione del Collegio Sindacale, introducendo tra i componenti un avvocato.

Il cambiamento è stato gestito ponendo particolare attenzione a non

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	Rev. 05
		Data 15/12/2015
		Pag. 47 di 54

disperdere il bagaglio di competenze ed esperienze accumulato dall'Organismo di Vigilanza nella sua precedente composizione, minimizzando i rischi di inefficienze nel periodo di transizione; in tale ottica, l'Assemblea dei Soci ha introdotto nel Collegio un avvocato, scegliendo appositamente l'avv. Bonetti, già Presidente dell'OdV nella sua precedente composizione *ad hoc*.

### **10.2. Svolgimento delle attività**

Nello svolgimento dei compiti di vigilanza e controllo, il Collegio Sindacale è supportato, di norma, da tutte le funzioni della Società e si può avvalere di altre funzioni e professionalità esterne che, di volta in volta, si rendessero a tal fine necessarie.

Il Collegio Sindacale provvede, a propria volta, a disciplinare le regole per il proprio funzionamento, formalizzandole in apposito regolamento, nonché le modalità di gestione dei necessari flussi informativi (si veda a tale proposito quanto riportato di seguito negli appositi paragrafi).

Premesso che la responsabilità ultima dell'adozione del Modello resta in capo al Consiglio d'Amministrazione, al Collegio Sindacale è affidato il compito di vigilare:

- sull'efficacia e adeguatezza del Modello in relazione alla struttura aziendale ed alla effettiva capacità di prevenire il rischio di commissione dei Reati;
- sull'osservanza delle prescrizioni del Modello da parte degli Organi Sociali, dei Dipendenti e degli altri Destinatari, in quest'ultimo caso anche per il tramite delle funzioni aziendali competenti;
- sull'opportunità di aggiornamento del Modello stesso, laddove si riscontrino esigenze di adeguamento dello stesso in relazione a mutate condizioni aziendali e/o normative.

Al fine dell'assolvimento dei compiti sopra riportati, il Collegio Sindacale deve:

I. con riferimento alla verifica dell'efficacia del Modello:

- interpretare la normativa rilevante;
- valutare, in ottica *ex ante* e in base agli esiti dell'analisi dei rischi di reato, l'idoneità dei Protocolli di prevenire i Reati;

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 48 di 54</b>

- coordinarsi con le funzioni aziendali preposte alle attività di comunicazione, sensibilizzazione e formazione per garantire a tutti i Destinatari la necessaria conoscenza del D. Lgs. 231/2001 e del Modello, controllandone l'esecuzione;
- curare l'aggiornamento dello spazio nella rete informatica della Società contenente tutte le informazioni relative al Decreto e al Modello, in collaborazione con le funzioni aziendali preposte;

II. con riferimento alla verifica dell'effettività del Modello:

- esaminare e verificare processi, procedure, protocolli decisionali, centri di responsabilità e, più in generale, l'operatività interna, verificando con regolarità l'applicazione del modello di organizzazione, gestione e controllo;
- coordinarsi con tutte le funzioni aziendali per istituire e gestire un sistema di monitoraggio delle Attività a rischio di Reato che il Collegio decide di sottoporre a controllo specifico;
- raccogliere, elaborare e conservare le informazioni rilevanti in ordine al rispetto del Modello, nonché aggiornare la lista di informazioni che devono essere trasmesse o tenute a disposizione del Collegio stesso;
- attivare e svolgere le inchieste interne, raccordandosi di volta in volta con le funzioni aziendali interessate, per acquisire ulteriori elementi di indagine;

III. con riferimento all'effettuazione di proposte di aggiornamento del Modello e di monitoraggio della loro realizzazione:

- sulla base delle risultanze emerse dalle attività di verifica e controllo, esprimere periodicamente una valutazione sull'adeguatezza del Modello, nonché sull'operatività dello stesso;
- condurre ricognizioni dell'attività della Società ai fini dell'aggiornamento della mappatura delle attività sensibili;
- in relazione a tali valutazioni, presentare periodicamente all'Organo Amministrativo le proposte di adeguamento del Modello alla situazione desiderata e l'indicazione delle azioni ritenute necessarie per la concreta implementazione del Modello desiderato (espletamento di procedure, adozione di clausole contrattuali standard, ecc.); particolare rilevanza deve essere prestata alle integrazioni ai sistemi di gestione delle risorse finanziarie (sia in entrata che in uscita) necessarie per introdurre accorgimenti idonei a rilevare l'esistenza di eventuali flussi finanziari atipici e connotati da maggiori margini di discrezionalità;
- verificare periodicamente l'attuazione ed effettiva funzionalità delle



	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 49 di 54</b>

- soluzioni/azioni correttive proposte;
- coordinarsi con il management aziendale per valutare l'adozione di eventuali sanzioni disciplinari, ferma restando la competenza di quest'ultimo per l'irrogazione della sanzione e il relativo procedimento disciplinare.

Durante la propria attività il Collegio Sindacale mantiene la massima discrezione e riservatezza, avendo come unico referente il Consiglio di Amministrazione.

Ai fini dello svolgimento del ruolo e della funzione di vigilanza, al Collegio Sindacale sono attribuiti dal Consiglio di Amministrazione i poteri d'iniziativa e di controllo e le prerogative necessari al fine di garantire al Collegio stesso la possibilità di svolgere l'attività di vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del Modello e di aggiornamento dello stesso in conformità alle prescrizioni del Decreto.

Nell'espletamento dei compiti e funzioni di cui all'art. 6, co. 1, lett. b), del Decreto, il Collegio Sindacale potrà avvalersi di ausiliari, nei limiti e con le modalità disciplinate dall'art. 2403-bis del Codice Civile.

### ***10.3. Il reporting agli Organi Societari***

Il Collegio Sindacale riferisce direttamente al Consiglio di Amministrazione in merito all'attuazione del Modello e alla rilevazione di eventuali criticità. Per una piena aderenza ai dettami del Decreto, il Collegio Sindacale riporta direttamente al Consiglio di Amministrazione, in modo da garantire la sua piena autonomia ed indipendenza nello svolgimento dei compiti che gli sono affidati.

Il Collegio Sindacale presenta annualmente al Consiglio di Amministrazione il piano di attività per lo svolgimento dei compiti e delle funzioni di cui all'art. 6, co. 1, lett. b), del Decreto per l'anno successivo, che potrà essere oggetto di apposita delibera.

Il Collegio Sindacale presenta con cadenza annuale al Consiglio di Amministrazione il rapporto consuntivo sull'attività svolta nell'anno trascorso, motivando gli scostamenti dal piano di attività preventiva.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 50 di 54</b>

Le relazioni da redigere hanno ad oggetto l'attività svolta dal Collegio nell'espletamento dei compiti e funzioni di cui all'art. 6, co. 1, lett. b), del Decreto e le eventuali criticità emerse sia in termini di comportamenti o eventi interni a PAC S.p.A., sia in termini di efficacia del Modello.

Il Collegio propone al Consiglio di Amministrazione, sulla base delle criticità riscontrate, le azioni correttive ritenute adeguate al fine di migliorare l'efficacia del Modello.

La relazione annuale deve avere ad oggetto:

- l'attività svolta, indicando in particolare i monitoraggi effettuati e l'esito degli stessi, le verifiche condotte e l'esito delle stesse, l'eventuale aggiornamento della valutazione delle Attività a rischio di reato;
- le eventuali criticità (e spunti per il miglioramento) emerse sia in termini di comportamenti o eventi interni, sia in termini di efficacia del Modello;
- gli interventi correttivi e migliorativi pianificati ed il loro stato di realizzazione.

Gli incontri con gli Organi Sociali cui il Collegio riferisce devono essere verbalizzati e copia dei verbali deve essere custodita dal Collegio e dagli organismi di volta in volta coinvolti.

#### ***10.4 Il sistema di segnalazioni verso il Collegio Sindacale***

Il Collegio Sindacale deve essere informato, mediante segnalazioni da parte di Amministratori, Personale Apicale e sottoposto e terzi Destinatari in merito ad eventi che potrebbero ingenerare responsabilità di PAC S.p.A. ai sensi del D. Lgs. 231/2001.

In ambito aziendale, devono essere comunicati al Collegio Sindacale:

- su base periodica, le informazioni/dati/notizie identificate dal Collegio Sindacale e/o da questi richieste alle singole strutture della Società; tali informazioni devono essere trasmesse nei tempi e nei modi che saranno definiti dal Collegio medesimo ("flussi informativi");
- su base occasionale, ogni altra informazione, di qualsivoglia genere, proveniente anche da terzi ed attinente l'attuazione del Modello nelle Aree a rischio di reato nonché il rispetto delle previsioni del Decreto, che possano risultare utili ai fini dell'assolvimento dei compiti di

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	<b>Rev. 05</b>
		<b>Data 15/12/2015</b>
		<b>Pag. 51 di 54</b>

vigilanza da parte del Collegio (“segnalazioni”).

Debbono, comunque, essere obbligatoriamente segnalate per iscritto al Collegio, nel rispetto del segreto istruttorio, le informazioni concernenti:

- provvedimenti e/o notizie provenienti da organi di polizia giudiziaria, o da qualsiasi altra autorità, dai quali si evinca lo svolgimento di attività di indagine per i Reati, avviate anche nei confronti di ignoti;
- segnalazioni inoltrate alla Società dai Dipendenti in caso di avvio di procedimento giudiziario a loro carico per uno dei Reati;
- rapporti predisposti dalle strutture aziendali nell’ambito della loro attività di controllo, dai quali possano emergere fatti, atti, eventi od omissioni con profili di criticità rispetto alle norme del Decreto o del Modello;
- in via periodica, le notizie relative all’effettiva attuazione del Modello a tutti i livelli aziendali, anche per il tramite di report appositamente predisposti dall’OdV;
- l’informativa relativa all’avvio di indagini dirette ad appurare ed eventualmente sanzionare il mancato rispetto dei principi di comportamento e delle Procedure previste dal Modello, nonché l’informativa sulle eventuali sanzioni irrogate.

In particolare, è fatto obbligo a tutti i Destinatari di segnalare la commissione, o la ragionevole convinzione di commissione, di fatti di Reato o comunque di condotte non in linea con le Procedure previste dal Modello.

La segnalazione è riferita direttamente al Collegio Sindacale senza intermediazioni.

Il Collegio Sindacale valuta le segnalazioni ricevute. Gli eventuali provvedimenti conseguenti sono applicati in conformità a quanto previsto dal Modello in tema di sanzioni disciplinari.

Il Collegio Sindacale cura l’istituzione e la gestione di un sistema di segnalazione che permetta la necessaria riservatezza del segnalatore.

Coloro che effettuano segnalazioni in buona fede saranno garantiti contro qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione ed in ogni caso sarà assicurata la riservatezza dell’identità del segnalante, fatti salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti della Società o delle persone accusate erroneamente e/o in malafede.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	Rev. 05
		Data 15/12/2015
		Pag. 52 di 54

### *10.5. Modalità di trasmissione e valutazione delle segnalazioni*

Con riferimento alle modalità di trasmissione delle informazioni/dati/notizie valgono le seguenti prescrizioni.

I Flussi informativi debbono pervenire al Collegio Sindacale ad opera delle strutture aziendali interessate mediante le modalità definite dal Collegio medesimo, tra cui la posta elettronica.

Le Segnalazioni che hanno ad oggetto l'evidenza o il sospetto di violazioni del Modello, del Codice Etico o di altre Procedure devono pervenire per iscritto con lettera "riservata personale" indirizzata al Collegio Sindacale presso Pac - Via Nazionale n.64 - 25044 Capo di Ponte (BS).

Il Collegio Sindacale agisce in modo da garantire gli autori delle Segnalazioni di cui al punto precedente contro qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione o qualsivoglia conseguenza derivante dalle segnalazioni stesse, assicurando la riservatezza circa la loro identità, fatti comunque salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti della Società o di terzi.

Il Collegio Sindacale valuta le segnalazioni ricevute e l'opportunità di azioni conseguenti, ascoltando, se necessario, l'autore della segnalazione se conosciuto e/o il responsabile della presunta violazione.

In caso di segnalazioni contenenti elementi gravi, precisi e concordanti, il Collegio provvederà ad effettuare, anche a mezzo delle funzioni aziendali, le verifiche di circostanza, all'esito delle quali (anche in relazione alla gravità dei fatti emersi) farà conseguire l'archiviazione del caso, l'inizio di un processo sanzionatorio o disciplinare e/o le segnalazioni agli organi societari.

### *10.6. La raccolta e conservazione delle informazioni*

Ogni informazione, segnalazione, report previsti nel presente Modello sono conservati dal Collegio per un periodo 10 anni in un apposita partizione del File server aziendale accessibile dai soli componenti del Collegio, ovvero in un apposito archivio cartaceo ad accesso selezionato e limitato ai soli stessi componenti del Collegio.

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	Rev. 05
		Data 15/12/2015
		Pag. 53 di 54

Le chiavi di accesso all'archivio cartaceo sono attribuite ai soli componenti del Collegio Sindacale, che dovranno restituirle immediatamente al termine del loro incarico per qualsiasi motivo ciò avvenga.

L'accesso ai documenti informatici del Collegio Sindacale con poteri di lettura e scrittura è consentito esclusivamente ai membri del Collegio stesso.

Gli organi e le funzioni di controllo della Società non possono prendere visione del "Libro Registro segnalazioni e istruttorie" in quanto contenente informazioni riservate (dati anagrafici dei soggetti segnalanti).

Nel Registro delle segnalazioni dovranno essere raccolte le segnalazioni relative alle violazioni del Modello o di un Protocollo.

Il registro deve contenere informazioni circa:

- numero progressivo;
- data di ricezione della segnalazione;
- soggetto segnalante (se indicato);
- soggetto segnalato;
- oggetto della segnalazione;
- data di evasione della segnalazione;
- istruttoria conseguente alla segnalazione;
- disposizioni in merito agli accertamenti di verifica;
- eventuali e conseguenti proposte correttive e/o disciplinari.

L'evasione delle segnalazioni avviene in sede di riunione del Collegio, previo espletamento delle indagini del caso.

#### ***10.7. Casi di interesse del componente nella decisione del Collegio Sindacale***

Laddove un componente abbia un interesse, diretto o indiretto, rispetto ad una decisione da assumere, il componente stesso dovrà comunicare per iscritto il proprio interesse, anche tramite verbalizzazione, e astenersi dalla votazione, fermo restando il suo diritto di partecipare alla riunione e, solo dopo la comunicazione del proprio interesse, di esprimere il proprio parere sul tema.

In tali casi, le decisioni del Collegio Sindacale dovranno essere motivate anche

	<b>MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO MO/01 PAC</b>	Rev. 05
		Data 15/12/2015
		Pag. 54 di 54

rispetto all'interesse della Società.

In ogni caso, prevalgono le norme imperative regolanti il Collegio Sindacale.

***10.8. Casi di segnalazione di fatti illeciti aventi ad oggetto un componente del Collegio Sindacale***

Laddove una segnalazione contenente elementi gravi, precisi e concordanti abbia ad oggetto un componente del Collegio Sindacale, le attività ispettive e decisionali saranno assunte e svolte dagli altri componenti del Collegio, sempre che rappresentino la maggioranza.

In tal caso sarà cura del Presidente e/o di un altro sindaco (a seconda del componente segnalato) informare il Presidente del CdA che potrà partecipare alla riunione del Collegio in materia per garantire la correttezza dei processi e delle decisioni, anche nei confronti del membro segnalato.

Laddove la segnalazione contenente elementi gravi, precisi e concordanti abbia ad oggetto più componenti del Collegio Sindacale, sarà competente il Consiglio di Amministrazione - e, se del caso, l'Assemblea Soci.