



**MERCATO ORTOFRUTTICOLO
DI CESENA**

MODELLO DI ORGANIZZAZIONE GESTIONE E CONTROLLO

DELLA

FILIERA ORTOFRUTTICOLA ROMAGNOLA S.C.P.A.

AI SENSI DEL DECRETO LEGISLATIVO 8 GIUGNO 2001 N. 231

“Responsabilità amministrativa dell’ente”

DOCUMENTO APPROVATO DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

IN DATA 9 SETTEMBRE 2014



Sommario

GLOSSARIO E DEFINIZIONI.....	4
PREMESSA	11
STRUTTURA AZIENDALE	12
1. SEZIONE PRIMA.....	14
1.1 LA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI.....	14
1.2 I REATI PREVISTI DAL DECRETO	14
1.3 LE SANZIONI PREVISTE DAL DECRETO	15
1.4 CONDIZIONE ESIMENTE DELLA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA	16
1.5 LE “LINEE GUIDA” DI CONFINDUSTRIA.....	17
2. SEZIONE SECONDA	19
2.1 OBIETTIVI E MISSION AZIENDALE	19
2.2 MODELLO DI GOVERNANCE	19
2.3 FINALITÀ DEL MODELLO.....	20
L’EFFICACIA	20
LA SPECIFICITÀ.....	20
L’ATTUALITÀ	21
2.4 DESTINATARI	21
2.5 STRUTTURA DEL MODELLO.....	22
2.6 ELEMENTI FONDAMENTALI DEL MODELLO.....	22
2.7 CODICE ETICO E MODELLO.....	23
2.8 PRESUPPOSTI DEL MODELLO	23
2.9 INDIVIDUAZIONE DELLE ATTIVITÀ “A RISCHIO”	24
2.10 ANALISI DEI RISCHI INDIVIDUATI.	28
2.11 PRINCIPI GENERALI DI CONTROLLO INTERNO	29
3. SEZIONE TERZA	41
3.1 ORGANISMO DI VIGILANZA.....	41
3.1.1 <i>Organismo di Vigilanza: nomina.....</i>	<i>41</i>
3.1.2 <i>Organismo di Vigilanza: i requisiti</i>	<i>41</i>
3.1.3 <i>Organismo di Vigilanza: cause d’ineleggibilità e/o decadenza</i>	<i>42</i>
3.1.4 <i>Organismo di Vigilanza: i compiti</i>	<i>42</i>
3.1.5 <i>Organismo di Vigilanza: regolamento di funzionamento e autonomia finanziaria</i>	<i>44</i>
3.1.6 <i>Flussi informativi dall’Organismo di Vigilanza al top management.....</i>	<i>44</i>
3.1.7 <i>Flussi informativi nei confronti dell’Organismo di Vigilanza</i>	<i>45</i>
3.1.8 <i>Gestione delle segnalazioni</i>	<i>46</i>
3.1.9 <i>Referenti Interni.....</i>	<i>46</i>
4. SEZIONE QUARTA.....	48
4.1 SISTEMA SANZIONATORIO	48
4.2 DESTINATARI E APPARATO SANZIONATORIO E/O RISOLUTIVO	48
SANZIONI PER I LAVORATORI DIPENDENTI.....	48



SANZIONI NEI CONFRONTI DEI DIRIGENTI (SE PRESENTI).....	48
SANZIONI NEI CONFRONTI DEI MEMBRI DELL'OdV.....	49
MISURE NEI CONFRONTI DEGLI AMMINISTRATORI E DEI SINDACI.....	49
MISURE NEI CONFRONTI DI COLLABORATORI, PARTNER E CONSULENTI.....	49
5. SEZIONE QUINTA	50
5.1 AGGIORNAMENTO DEL MODELLO.....	50
5.2 INFORMAZIONE E FORMAZIONE DEL PERSONALE	50

GLOSSARIO E DEFINIZIONI

Termine	Definizione
Aree a rischio o sensibili	Tutte quelle aree in cui, a seguito di opportuna valutazione, in cui può delinearsi in termini effettivi e concreti il rischio di commissione dei reati in predicato nel D. LGS. nr. 231/2001 e ss.mm.
As is	Termine tecnico che indica la situazione o stato attuale (vedi "To be")
Audit/Auditing	<p>Attività con la quale un soggetto, generalmente esterno, determina la conformità delle procedure e dei processi produttivi rispetto a direttive e criteri predeterminati.</p> <p>Con riferimento alle procedure e alle registrazioni contabili, l'auditing esterno si riferisce all'attività di certificazione dei bilanci, mentre l'auditing interno è uno strumento direzionale che si esplica nella misurazione e nella valutazione della funzionalità e dell'efficacia dei controlli.</p>
Best practice	Per migliore pratica o migliore prassi (dall'inglese <i>best practice</i>) s'intendono in genere le esperienze più significative, o comunque quelle che hanno permesso di ottenere migliori risultati, relativamente a svariati contesti. Questo concetto, nato all'inizio del secolo, è un'idea manageriale che asserisce l'esistenza di una tecnica, un metodo, un processo o un'attività, che sono più efficaci nel raggiungere un particolare risultato, di qualunque altra tecnica, metodo, processo, o attività.
Bottom-up	Tecnica finalizzata alla rappresentazione di una qualsiasi entità complessa (materiale o immateriale) che consiste in un processo di sintesi progressiva (dal particolare al generale) che, partendo dalle singole componenti elementari (che compaiono al minimo livello di una struttura gerarchica ad albero rovesciato), tende a ricomporre l'unitarietà dell'entità analizzata (che occupa il massimo livello della struttura) mediante un ripetuto processo di confluenza delle voci di ciascun livello verso le rispettive voci aggreganti, posizionate al livello immediatamente superiore.
Budget	Strumento di programmazione di breve periodo, generalmente annuale; indica obiettivi da raggiungere, risorse a disposizione e modalità operative.
Centro di costo	Unità organizzativa prescelta come riferimento nel processo di localizzazione dei costi (vedi contabilità analitica). Possono costituire riferimento utile per l'individuazione dei centri di responsabilità.
Centro di responsabilità	Unità organizzativa alla quale è associato un referente. Al centro di responsabilità vengono assegnati obiettivi da raggiungere in termini di entrata, spesa, ricavi, costi, fattori qualitativi e quantitativi ecc. L'articolazione di un'organizzazione in centri di responsabilità costituisce operazione preliminare all'assegnazione del budget e alla responsabilizzazione manageriale nell'ambito dell'organizzazione stessa.
Codice Etico e di comportamento	Definisce in sintesi quell'insieme di principi di condotta che rispecchiano particolari criteri di adeguatezza, coerenza, opportunità e correttezza con



	riferimento al contesto culturale, sociale e professionale in cui opera l'Ente.
Collaboratori esterni	Comprendono i consulenti, i partner e i fornitori.
Compliance	La Compliance in economia, è definita come la funzione atta a prevenire il rischio connesso alla possibilità di giungere a danni d'immagine o perdite finanziarie, in seguito a cattivo funzionamento e/o comportamento di organi economici o finanziari rispetto alle regole economiche, le leggi o il semplice "buon senso" (gestione dei conflitti d'interesse, conservazione del rapporto fiduciario con la clientela, coerenza tra normativa interna e quella esterna, ecc.). <u>Può anche essere definita sinteticamente come la capacità e la volontà di un'azienda di adeguarsi a tutte le norme esterne e interne.</u>
Consulente	Soggetto che agisce per conto e su incarico dell'Ente in funzione di un contratto o di un mandato e comunque di qualsiasi altro rapporto di collaborazione professionale.
Controllo di gestione	Sottocategoria di governance interna. Individua esperienze innovative finalizzate all'attività di controllo di gestione, inteso come costruzione e utilizzo effettivo di metodiche atte a monitorare aspetti rilevanti della gestione dell'ente pubblico nell'interesse prioritario dei dirigenti dell'ente pubblico che, nella prospettiva della direzione per obiettivi, hanno assunto l'impegno a realizzare obiettivi qualificabili in termini di efficienza, efficacia interna, economicità, tempestività ecc. dell'azione amministrativa.
Controllo di legittimità	Controllo finalizzato alla verifica, preventiva o successiva, del rispetto della normativa o delle regole contrattuali.
Controllo preventivo	Controllo effettuato prima dell'attuazione di un atto o di un'attività relativamente alla sua conformità a standard prefissati.
Delega	Atto in base al quale il delegante conferisce al delegato, precisandone gli ambiti, determinati poteri decisionali che gli competono. Strumento per la decentralizzazione organizzativa, è diretto a perseguire maggiore flessibilità operativa e a stimolare iniziativa e capacità decisionale nei subordinati.
Destinatari	Tutti gli esponenti aziendali e i collaboratori esterni.
Dipendenti	Soggetti aventi un rapporto di lavoro subordinato con la Società, inclusi i dirigenti.
D. Lgs. nr. 231/2001 ("Decreto")	Il Decreto Legislativo nr. 231 dello 08.06.2001 include tutte le successive modifiche e recante la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica.
Efficacia	In generale, l'efficacia di un sistema (macchina, uomo, organizzazione, impresa) è rappresentata dall'insieme degli effetti prodotti dalla sua azione sull'ambiente in cui esso è operativo. Il termine può tuttavia essere caricato di significati particolari, dei quali occorre avere consapevolezza a evitare fraintendimenti. L'efficacia di un servizio può misurare la rispondenza dei risultati forniti agli obiettivi prefissati



	e/o ai bisogni manifestati dall'utenza. L'efficacia di una politica pubblica (ad esempio, contro l'esclusione sociale) può essere intesa nel senso d'impatto della politica, cioè di capacità di modificare in senso positivo la situazione sulla quale interviene e senza generare effetti collaterali negativi.
Efficienza	Misura la capacità di un'organizzazione, di sue parti o di singoli processi produttivi di ottenere il risultato voluto con il minimo impiego di mezzi (cioè senza sprechi: in tale caso si parla di efficienza tecnica) e combinando i fattori produttivi in modo tale che il costo complessivamente sostenuto per acquisirli sia il minore possibile (in tal caso si parla di efficienza allocativa).
Esponenti aziendali	Amministratori, sindaci, liquidatori, dirigenti, quadri e dipendenti dell'azienda.
Flusso	Sequenza cronologica delle operazioni che costituiscono un qualsiasi processo.
Fornitori	Soggetti che forniscono beni e servizi non professionali (consulenze) e che non rientrano nella definizione di partner.
Gerarchia	Sistema di rapporti di subordinazione in base al quale ogni soggetto (singolo operatore o unità organizzativa) costituente una struttura organizzativa risponde del proprio operato al soggetto di livello immediatamente superiore.
Governance	Per governance interna s'intende la capacità dell'Ente di orientare le scelte politiche di fondo e i programmi espressi dalla struttura amministrativa verso visioni strategiche e a informarli alla cultura del risultato.
Incaricato di pubblico servizio (art. 358 del C.P.)	Colui il quale, a qualunque titolo, svolge un pubblico servizio. Per pubblico servizio è da intendersi un'attività disciplinata allo stesso modo della pubblica funzione, ma per l'incaricato non è previsto l'esercizio di poteri autoritativi o certificativi.
Indicatore	Misura di fenomeno complesso, spesso rappresentato dal rapporto tra dati quantitativi e/o valori monetari (ad es.: costo unitario, rapporto tra costi totali e quantità prodotte, come indicatore di efficienza; prodotto pro-capite, rapporto tra quantità prodotte e n. di persone-uomo che le hanno prodotte, come indicatore di produttività del lavoro). Il controllo di gestione fa abitualmente largo uso d'indicatori nel rappresentare aspetti rilevanti della gestione che s'intendono "tenere sotto controllo".
Management	Attività direzionale che, come tale, deve assicurare che un certo numero di attività e di compiti operativi diversi vengano svolti secondo modalità e in tempi tali da consentire il conseguimento di obiettivi predeterminati.
Manager	Gestore di una determinata attività. Un preposto, figura apicale o un referente di servizio che ha l'effettivo potere decisionale nell'ambito degli obiettivi e delle dotazioni assegnate dal piano esecutivo di gestione.
Modello organizzativo di gestione e controllo ("Modello")	Insieme delle procedure e degli strumenti che l'Ente ha adottato nella propria organizzazione aziendale, ragionevolmente idonei ad assicurare la prevenzione dei reati di cui al D. LGS. nr. 231/2001.



Monitoraggio	Attività di controllo di una variabile o di un processo, esercitato con continuità, finalizzato alla tempestiva rilevazione dell'insorgenza di criticità, anomalie, devianze dalla norma.
Organismo di vigilanza ("O.d.V.")	Organismo interno, previsto dal Decreto 231, preposto al controllo e alla vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del Modello oltre che del suo aggiornamento.
Partner	Controparti contrattuali con cui FOR giunga a definire una qualsiasi forma di collaborazione contrattualmente definita e regolata (ad es. consorzi, agenzie, joint ventures, associazioni temporanee d'impresa etc.).
Prestatori di lavoro subordinato	Tutti i soggetti assunti dalla Società.
Principi contabili	<p>Per le imprese, i principi contabili del bilancio di esercizio, inteso come strumento d'informazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa in funzionamento, sono regole tecnico-ragionieristiche da cui il legislatore ricava alcuni criteri che ritiene fondamentali e che introduce nella legge.</p> <p>I principi contabili si dividono in postulati o principi contabili generali e principi contabili applicati, relativi alle singole poste del bilancio di esercizio.</p> <p>I principi contabili italiani sono redatti da un'apposita Commissione nazionale nominata dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri, quelli internazionali dall'International Accounting Standards Committee (IASC.).</p>
Procedura o protocollo	Documento di attuazione del Modello di Organizzazione e Gestione approvato dall'Organismo di Vigilanza o dal Consiglio d'Amministrazione. Può sancire regole e principi di carattere generale (norme di comportamento, sanzioni disciplinari, principi di controllo interno, formazione del Personale) oppure riguardare specifiche aree a rischio (descrizione del processo, reati potenziali associabili, elementi di controllo applicabili, regole specifiche di comportamento, flussi informativi verso l'Organismo di Vigilanza).
Process Owner	Il soggetto che per posizione organizzativa ricoperta o per le attività svolte è maggiormente coinvolto nel Processo Sensibile di riferimento o ne ha maggiore visibilità.
Processo	<p>Insieme di azioni finalizzate alla soddisfazione di un bisogno.</p> <p>Il processo produttivo è l'insieme delle attività organizzate e correlate tra loro allo scopo di produrre un bene o di effettuare un servizio.</p> <p>Il processo di controllo rappresenta, invece, l'insieme delle attività organizzate e correlate tra loro allo scopo di controllare determinati eventi, modalità o condizioni.</p>
Processo sensibile	Insieme di attività e operazioni aziendali organizzate al fine di perseguire un determinato scopo o gestire un determinato ambito aziendale <u>in aree potenzialmente a rischio di commissione di uno o più reati previsti dal</u>



	<p><u>Decreto</u>, così come elencate nella Parte Speciale del Modello, indicate anche genericamente e complessivamente come area/e a rischio.</p>
Procura	<p>È un negozio giuridico unilaterale con cui un soggetto conferisce a un altro la rappresentanza, ovvero, il potere (e non l'obbligo) di agire in nome e per conto suo. La procura legittima il rappresentante presso i terzi e, pertanto, gli effetti degli atti giuridici conclusi dallo stesso si producono direttamente e immediatamente nella sfera giuridica del rappresentato.</p>
Pubblica amministrazione	<p>L'intera pubblica amministrazione inclusi i pubblici ufficiali e gli incaricati di un pubblico servizio.</p>
Pubblico ufficiale (art. 357 del C.P.)	<p>Il soggetto che "esercita una pubblica funzione legislativa, giudiziaria o amministrativa". E' pubblica la funzione amministrativa disciplinata da norme di diritto pubblico e da atti autoritativi e caratterizzata dalla formazione della volontà della P.A.</p>
Reato	<p>Gli specifici reati cui si applica la disciplina introdotta dal D. Lgs. n. 231/2001 sulle responsabilità amministrative delle società e degli enti.</p>
Reporting	<p>Esposizione sintetica della misurazione dei parametri ritenuti significativi ai fini della valutazione del conseguimento dei risultati e dell'utilizzo delle risorse di un'intera struttura organizzativa (o di singoli enti che la compongono), presentata in forma grafica e/o tabulare.</p>
Referente del procedimento	<p>Persona fisica incaricata a seguire un procedimento amministrativo in modo che siano predisposti nei tempi e nei modi previsti tutti gli atti necessari all'adozione del provvedimento finale.</p>
Referente interno	<p>Soggetto interno a Valutazione SGS (da DVR) cui viene attribuita con nomina da parte del Consiglio d'Amministrazione o da parte di un preposto dallo stesso incaricato, la responsabilità sia singola che condivisa con altri per operare nelle aree di rischi.</p>
Responsabilità	<p>Qualità di un ruolo (o gruppi di ruoli) in virtù della quale il titolare risponde delle conseguenze, dirette o indirette, dell'uso della sua autorità.</p> <p>La responsabilità varia con il variare della natura del ruolo, con la politica dell'organizzazione, con gli ordini dati dal superiore.</p> <p>Colui che accetta il ruolo può essere chiamato a rendere conto del modo con cui ha attuato le politiche dettate dalla gerarchia e ha eseguito gli ordini ricevuti dal superiore. La responsabilità implica l'uso dell'autorità prevista per il ruolo ricoperto.</p>
Rischio	<p>Poteniale effetto negativo su un bene che può derivare da determinati processi in corso o da determinati eventi futuri.</p>
Rischio accettabile	<p>Il rischio è ritenuto accettabile quando i controlli aggiuntivi "costano" più della risorsa da proteggere.</p> <p>Riguardo al rischio di commissione delle fattispecie di reato contemplate dal D. Lgs. n. 231/2001, la soglia concettuale di accettabilità è rappresentata da un "sistema di prevenzione tale da non poter essere aggirato se non</p>



	INTENZIONALMENTE”, a prescindere dai costi che comunque devono rimanere “sopportabili” e proporzionati alla struttura.
Risk assessment	Il "Risk Assessment" o "Analisi del Rischio" è una moderna metodologia volta alla determinazione del rischio associato a determinati pericoli o sorgenti di rischio. Essa può essere applicata ai più svariati campi, come ad esempio nella compliance (D. Lgs. 231/2001), nel settore alimentare (in associazione al Metodo HACCP), oppure durante lo sviluppo di sistemi di gestione ambientale (analisi ambientale), o per la valutazione dei rischi per la salute e sicurezza nel lavoro.
Risk management	La gestione del rischio (<i>risk management</i>) è il processo mediante il quale si misura o si stima il rischio e successivamente si sviluppano delle strategie per governarlo. Cinque sono i passi di cui è composto: Stabilire il contesto <ul style="list-style-type: none">- Identificare i rischi- Analizzare i rischi (vedi risk assessment)- Valutare i rischi- Controllare i rischi- Monitorare i rischi
Ruolo	Posizione, in un sistema, coperta per elezione o per designazione, che implica autorità e responsabilità che vengono assunte dalla persona che andrà a ricoprire detto ruolo. All'interno dell'azienda un manager esprime il proprio ruolo: <ul style="list-style-type: none">· facendo propri gli obiettivi e le problematiche dell'impresa;· esprimendo capacità di sintesi informativa e di prontezza decisionale;· promuovendo il processo innovativo;· valorizzando l'opera dei propri collaboratori;· attivando il processo di delega delle responsabilità;· disponendo delle conoscenze (tecniche e non) necessarie al controllo del proprio settore;· perseguendo l'uso efficace ed efficiente delle leve d'impresa che gli competono.
Sistema informatico	Insieme integrato di componenti hardware, software e organizzative, finalizzato alla gestione delle funzioni di memorizzazione, elaborazione, controllo e trasmissione dei dati.
Sistema informativo	Complesso degli elementi finalizzati a fornire le informazioni necessarie (o supposte e previste tali) a ogni individuo che, nell'ambito della struttura organizzativa aziendale, necessita di tali conoscenze per svolgere le proprie funzioni decisionali e/o di controllo. Tali elementi sono costituiti da: <ul style="list-style-type: none">- dati elementari;- procedure (automatiche o manuali) che li trattano;- regole (formali o informali) di flusso attraverso la struttura aziendale;- il personale che li utilizza. Il sistema informativo aziendale si fonda principalmente sul sistema informatico: le due infrastrutture non vanno, tuttavia, confuse, in quanto la seconda rappresenta soltanto una componente (per quanto essenziale) della prima.
Soggetti in Posizione Apicale	Le persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione della società o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia funzionale e finanziaria nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la



	gestione e il controllo.
Soggetti Sottoposti	Le persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui al precedente punto.
To be	Termine tecnico che indica la situazione o stato desiderato e a tendere (vedi as is).
Top-down	Tecnica finalizzata alla rappresentazione di una qualsiasi entità complessa (materiale o immateriale) che consiste in un processo di analisi progressiva (dal generale al particolare) che, partendo da una rappresentazione unitaria dell'entità (che compare al massimo livello di una struttura gerarchica ad albero rovesciato), tende a individuarne tutte le componenti (fino a quelle elementari che vengono posizionate al minimo livello della struttura) mediante un procedimento di scomposizione a cascata delle voci di ciascun livello nelle proprie componenti, le quali vengono inserite al livello immediatamente inferiore della struttura.



PARTE GENERALE

PREMESSA

Filiera Ortofrutticola Romagnola S.c.p.A., costituita nel Giugno 2006 dal Comune di Cesena, Gambettola, Longiano e Mercato Saraceno, è la società consortile concessionaria del Mercato ortofrutticolo all'ingrosso di Cesena.

E' nata con l'intento di gestire e rilanciare la struttura mercatale al fine di ottimizzare i meccanismi di funzionamento e gestione.

La Società statutariamente ha i seguenti obiettivi:

- Gestione del Mercato agro-alimentare con funzioni di Mercato della produzione, di redistribuzione all'ingrosso di prodotti ortofrutticoli ed assimilati, mercato terminale o di consumo dei prodotti ortofrutticoli con programmazione nel settore agro alimentare dal sistema produttivo a quello distributivo e a quello dei consumi. Rientrano nella definizione di Centro agro-alimentare la gestione di mercati per il commercio all'ingrosso/e al dettaglio di prodotti ortofrutticoli, di tutti i prodotti alimentari freschi, conservati o trasformati, comprese le bevande nonché i prodotti della caccia, della pesca, dell'allevamento, dei formaggi, dei mangimi, dei fiori, delle piante ornamentali/produttive e delle sementi.
- Il Consorzio potrà gestire funzioni di trasformazione e di condizionamento dei prodotti ortofrutticoli ed assimilati e per tali finalità i consorziati affidano alla Società la gestione dei rapporti con i soggetti pubblici e/o privati, interessati alla gestione delle attività consortili. In particolare la Società potrà stabilire la tipologia dei prodotti tipici del territorio da tutelare e promuovere.
- Stabilire i requisiti quantitativi e qualitativi per disciplinare la genuinità e salubrità dei prodotti, stimolare la ricerca di nuovi prodotti da porre in commercializzazione.
- Certificare la qualità e la salubrità con sistemi di tracciabilità dei prodotti messi in commercio.
- Coordinare ed effettuare, per conto dei soci, la commercializzazione e l'immissione sul mercato dei prodotti degli associati anche attraverso la costituzione di reti e canali commerciali, con la promozione sui media e con tutti i sistemi ritenuti idonei, dell'immagine del Mercato Ortofrutticolo.
- Acquistare per conto dei consorziati prodotti e servizi o attrezzature necessarie per la vita del Consorzio e l'attività dei soci comprese attività di consulenza per servizi di interesse comune.
- Richiedere e gestire contributi pubblici per il settore agro alimentare, mutui o spese in conto capitale o in conto corrente per lo svolgimento delle varie attività sociali e per l'ampliamento della sede mercatale.
- Organizzare e partecipare direttamente a manifestazioni e iniziative specifiche finalizzate alla promozione, valorizzazione e commercializzazione dei prodotti dei consorziati.
- Disciplinare, con norme e direttive, l'eventuale uso di un marchio o segno distintivo del Mercato Ortofrutticolo di Cesena da promuovere commercialmente.
- Stipulare contratti di concessione anche a non consorziati per l'uso di licenze, spazi, marchi e altri segni distintivi del Consorzio per l'ottenimento di licenze o diritti, per la promozione o la vendita di beni.
- Potrà supervisionare e coordinare attività pubblicitarie del Consorzio a favore dei consorziati per offrire un'immagine quanto più possibile uniforme della Società Consortile e dei suoi associati.



- Sponsorizzare campagne pubblicitarie ed interventi sotto qualsiasi forma, spettacoli, manifestazioni sportive, culturali, fiere, mercati, mostre, squadre sportive, aventi ad oggetto il marchio della Società ovvero i prodotti tipici del Mercato Ortofrutticolo di Cesena, sviluppare i servizi collegati alle attività agricole o alle attività di vendita e di conservazione dei prodotti alimentari esercitati dai consorziati o dal Consorzio nell'interesse dei consorziati.
- Sviluppare contratti con Imprese e consumatori per servizi di interesse al Consorzio relativi ai trasporti, conservazione dei prodotti, trasformazione dei prodotti.

Il perseguimento dell'oggetto sociale deve essere ispirato a criteri di economicità e di pareggio economico tra entrate e uscite. Nel perseguimento degli scopi sociali il Consorzio dovrà rispettare e adeguarsi alle linee programmatiche tracciate dagli Enti pubblici territoriali, Comune, Provincia, Regione, relativamente al settore specifico dei Centri agro alimentari.

Il Consiglio di Amministrazione della Filiera Ortofrutticola Romagnola S.c.p.A. (di seguito anche la "Società" o "FOR"), nella riunione del 9 settembre 2014 ha approvato il "Modello di organizzazione, gestione e controllo" ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231¹, 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".

Contestualmente all'adozione del Modello, il CdA ha nominato uno specifico organismo, denominato Organismo di Vigilanza, a cui ha conferito i compiti di vigilanza e controllo previsti dal Decreto medesimo.

STRUTTURA AZIENDALE

La struttura aziendale è composta da due impiegati: un coordinatore e un collaboratore. L'Amministratore Delegato, oltre alle sue deleghe statutarie, svolge la funzione di Direzione.

Segregazione delle funzioni

Occorre ricordare che il sistema di segregazione dei ruoli, per essere adatto rispetto alle previsioni del D. Lgs. 231/2001, deve essere supportato da un'adeguata separazione dei poteri fra le diverse funzioni societarie. La segregazione dei poteri, infatti, consente di distribuire le facoltà e le responsabilità a seconda delle competenze di ciascun soggetto coinvolto nell'attività aziendale: le fasi in cui si articola un processo vengono ricondotte a soggetti diversi, allora nessuno di questi può essere dotato di poteri illimitati. Inoltre, suddividendo i poteri all'interno della società viene anche favorita l'attività di controllo sulle fasi più sensibili di ciascun processo. L'attribuzione dei poteri, con i relativi obblighi e responsabilità, deve essere accettata dai delegati e deve essere formalizzata con apposita delibera del consiglio di amministrazione o con conferimento di procura speciale.

Di fatto il sistema deve garantire l'applicazione del principio di separazione di funzioni, per cui **l'autorizzazione all'effettuazione di un'operazione deve essere sotto la responsabilità di persona diversa da chi esegue operativamente o controlla l'operazione**. Inoltre, occorre che:

- a) i poteri e le responsabilità siano chiaramente definiti e conosciuti all'interno dell'organizzazione;
- b) i poteri autorizzativi e di firma siano coerenti con le responsabilità organizzative assegnate.

¹ "E successive integrazioni e modificazioni": tale precisazione vale per qualsiasi legge, regolamento o complesso normativo, che siano richiamati nel Modello.



Tale segregazione è garantita dall'intervento, all'interno di uno stesso processo aziendale, di più soggetti al fine di garantire indipendenza e obiettività dei processi stessi. La separazione delle funzioni è attuata anche attraverso l'utilizzo di sistemi informatici che abilitano ad effettuare talune operazioni solo persone identificate ed autorizzate. La segregazione viene valutata considerando l'attività sensibile nel contesto dello specifico processo di appartenenza e tenuto conto della complessità della medesima attività.

Quindi in F.O.R., attualmente, non può essere raggiunta l'effettiva separazione delle funzioni, così come in tutte le piccole organizzazioni, perché un dipendente deve eseguire tutte le attività di un singolo processo.

Quando non c'è un'adeguata separazione delle funzioni o non può essere affrontata in modo consueto, possono essere considerati altri controlli compensativi. Quali ad esempio:

- a) ogni processo, al suo termine, deve recare sulla documentazione prodotta, la sigla di controllo del dipendente che non ha preso parte al processo (controlli incrociati);
- b) le funzioni di Direzione sono già svolte dall'Amministratore Delegato a cui i due dipendenti si devono rivolgere per acquisire tutte le firme autorizzative (controlli di Direzione);
- c) redigere un regolamento interno che indichi in dettaglio le funzioni e le mansioni che i due impiegati svolgono e i limiti autorizzativi (funzionigramma).

I suddetti controlli uniti al regolamento interno consentono una corretta definizione delle funzioni e la massima coerenza fra responsabilità organizzative e poteri autorizzativi e di controllo.

1. SEZIONE PRIMA

1.1 La Responsabilità Amministrativa degli Enti

In data 8 giugno 2001 è stato emanato – in esecuzione della delega di cui all’art. 11 della legge 29 settembre 2000 n. 300 – il Decreto Legislativo n. 231 (di seguito denominato il “Decreto”), entrato in vigore il 4 luglio successivo, che ha inteso adeguare la normativa interna in materia di responsabilità delle persone giuridiche ad alcune Convenzioni internazionali cui l’Italia ha già da tempo aderito, e in particolare:

- ✓ la Convenzione di Bruxelles del 26 luglio 1995 sulla tutela degli interessi finanziari delle Comunità Europee;
- ✓ la Convenzione anch’essa firmata a Bruxelles il 26 maggio 1997 sulla lotta alla corruzione nella quale sono coinvolti funzionari della Comunità Europea o degli Stati membri;
- ✓ la Convenzione OCSE del 17 dicembre 1997 sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche e internazionali.

Con tale Decreto, dal titolo “Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica”, è stato introdotto nell’ordinamento italiano un regime di responsabilità amministrativa a carico di enti, società, associazioni, ecc. di seguito denominati “Enti”) per alcuni reati commessi, nell’interesse o vantaggio degli stessi da:

- ✓ persone fisiche che rivestano funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione degli Enti stessi o di una loro unità organizzativa, dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone fisiche che esercitino, anche di fatto, la gestione e il controllo degli Enti medesimi;
- ✓ persone fisiche sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti sopra indicati.

La responsabilità amministrativa degli Enti si aggiunge a quella della persona fisica che ha materialmente commesso il reato e sono entrambe oggetto di accertamento nel corso del medesimo procedimento innanzi al giudice penale. Peraltro, la responsabilità dell’Ente permane anche nel caso in cui la persona fisica autrice del reato non sia identificata o non risulti punibile.

1.2 I reati previsti dal Decreto

I reati, dal cui compimento è fatta derivare la responsabilità amministrativa dell’ente, sono quelli espressamente e tassativamente richiamati dal Decreto e successive modifiche ed integrazioni.

L’Allegato A – “Fattispecie dei Reati”, raccoglie tutti i reati ricompresi nell’ambito di applicazione del Decreto.

1.3 Le sanzioni previste dal Decreto

Il sistema sanzionatorio, a fronte del compimento dei reati sopra elencati, prevede l'applicazione delle seguenti sanzioni amministrative:

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

La **sanzione pecuniaria** è ridotta nel caso in cui: a) l'autore del reato ha commesso il fatto nel prevalente interesse proprio o di terzi e l'Ente non ne ha ricavato vantaggio o ne ha ricavato un vantaggio minimo; b) il danno patrimoniale cagionato è di particolare tenuità, o se, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento in primo grado: c) l'Ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso e d) un Modello è stato adottato e reso operativo.

Le **sanzioni interdittive** si applicano in relazione ai reati per i quali sono espressamente previste, quando ricorre almeno una delle seguenti condizioni: a) l'Ente ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità e il reato è stato commesso da soggetti che ricoprono una posizione di rappresentanza, amministrativa o gestoria nell'Ente ovvero da soggetti sottoposti alla direzione al controllo dei primi e la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative; o b) in caso di reiterazione degli illeciti.

Il Decreto prevede le seguenti sanzioni interdittive, che possono avere una durata non inferiore a tre mesi e non superiore a due anni:

- interdizione dall'esercizio dell'attività;
- sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
- divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione;
- esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi e sussidi, e/o revoca di quelli eventualmente già concessi;
- divieto di pubblicizzare beni o servizi.

Ai sensi della vigente normativa, le sanzioni interdittive non si applicano in caso di commissione dei reati societari e di market abuse.

Il Decreto prevede, inoltre, che, qualora vi siano i presupposti per l'applicazione di una sanzione interdittiva che disponga l'interruzione dell'attività della società, il giudice, in luogo dell'applicazione della sanzione interdittiva, possa disporre la prosecuzione dell'attività da parte di un commissario per un periodo pari alla durata della pena interdittiva che sarebbe stata applicata, quando ricorre almeno una delle seguenti condizioni:

- la società svolge un pubblico servizio o un servizio di pubblica necessità la cui interruzione può provocare un grave pregiudizio alla collettività;
- l'interruzione dell'attività può provocare, tenuto conto delle sue dimensioni e delle condizioni economiche del territorio in cui è situato, rilevanti ripercussioni sull'occupazione.

1.4 Condizione esimente della Responsabilità amministrativa

Gli artt. 6 e 7 del Decreto prevedono forme specifiche di esonero dalla responsabilità amministrativa dell'Ente per i reati commessi nell'interesse o a vantaggio dell'Ente sia da soggetti apicali sia da dipendenti.

In particolare, nel caso di reati commessi da soggetti in posizione apicale, l'art. 6 prevede l'esonero qualora l'Ente stesso dimostri che:

- l'organo preposto abbia adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, un modello di organizzazione e di gestione idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi (di seguito il "Modello");
- il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello nonché di proporne l'aggiornamento sia stato affidato ad un Organismo dell'Ente ("Organismo di Vigilanza, nel seguito anche "Organismo" o "O.d.V."), dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo;
- le persone che hanno commesso il reato abbiano agito eludendo fraudolentemente il suddetto Modello;
- non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'O.d.V.

Per quanto concerne i dipendenti, l'art. 7 prevede l'esonero nel caso in cui l'Ente abbia adottato ed efficacemente attuato prima della commissione del reato un Modello idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

Il Decreto prevede, inoltre, che il Modello, debba rispondere alle seguenti esigenze:

- individuare le attività nel cui ambito esiste la possibilità che siano commessi reati;
- prevedere specifici "protocolli" diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente in relazione ai reati da prevenire;
- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione di tali reati;
- introdurre un sistema disciplinare interno idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello;
- prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'O.d.V.

Lo stesso Decreto prevede che i Modelli possano essere adottati, garantendo le esigenze di cui sopra, sulla base di codici di comportamento o linee guida redatti da associazioni rappresentative di categoria, comunicati al Ministero della Giustizia. che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare entro 30 giorni, osservazioni sull'idoneità del Modello a prevenire i reati.

È infine previsto che, negli Enti di piccole dimensioni, il compito di vigilanza possa essere svolto direttamente dall'organo preposto.

Con riferimento all'effettiva applicazione del Modello, il Decreto richiede:

- una verifica periodica, e, nel caso in cui siano scoperte significative violazioni delle prescrizioni imposte dal Modello o intervengano mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'ente ovvero modifiche legislative, la modifica del Modello (cfr. par. 5 – “Aggiornamento del Modello”);
- l'irrogazione di sanzioni in caso di violazione delle prescrizioni imposte dal Modello.

1.5 Le “Linee Guida” di Confindustria

L'art. 6 del Decreto dispone espressamente che il Modello possa essere adottato sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti.

Le Linee Guida di Confindustria sono state approvate dal Ministero della Giustizia con il D.M. 4 dicembre 2003. Il successivo aggiornamento, pubblicato da Confindustria in data 24 maggio 2004, è stato approvato dal Ministero della Giustizia, che ha giudicato tali Linee Guida idonee al raggiungimento delle finalità previste dal Decreto. Dette Linee Guida sono state aggiornate da Confindustria alla data del 31 marzo 2008.

Nella definizione del Modello, le Linee Guida di Confindustria prevedono le seguenti fasi progettuali:

- l'identificazione dei rischi, ossia l'analisi del contesto aziendale per evidenziare in quali aree di attività e secondo quali modalità si possano verificare i reati previsti dal Decreto;
- la predisposizione di un sistema di controllo² (i c.d. protocolli) idoneo a prevenire i rischi di reato identificati nella fase precedente, attraverso la valutazione del sistema di controllo esistente all'interno dell'ente ed il suo grado di adeguamento alle esigenze espresse dal Decreto.

Le componenti più rilevanti del sistema di controllo delineato nelle Linee Guida di Confindustria per garantire l'efficacia del modello di organizzazione, gestione e controllo, sono le seguenti:

- la previsione di principi etici e di regole comportamentali in un codice etico;
- un sistema organizzativo sufficientemente formalizzato e chiaro, in particolare con riguardo all'attribuzione di responsabilità, alle linee di dipendenza gerarchica e descrizione dei compiti con specifica previsione di principi di controllo;
- procedure, manuali e/o informatiche, che regolino lo svolgimento delle attività, prevedendo opportuni controlli;

² Il sistema di controllo esistente all'interno dell'ente, o sistema di controllo interno, “è l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo d'identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati” (v., ad esempio Codice di Autodisciplina, Comitato per la Corporate Governance, Borsa Italiana S.p.A., 2006, pag. 35).

- poteri autorizzativi e di firma coerenti con le responsabilità organizzative e gestionali attribuite dall'ente, prevedendo, laddove richiesto, l'indicazione di limiti di spesa;
- sistemi di controllo di gestione, capaci di segnalare tempestivamente possibili criticità;
- informazione e formazione del personale.

Il sistema di controllo, inoltre, deve conformarsi ai seguenti principi:

- verificabilità, tracciabilità, coerenza e congruità di ogni operazione;
- segregazione dei compiti (nessuno può gestire in autonomia un intero processo);
- documentazione dei controlli effettuati.

2. SEZIONE SECONDA

2.1 Obiettivi e mission aziendale

La Filiera Ortofrutticola Romagnola S.c.p.A. sta attuando un progetto di rilancio della struttura al fine di poter fronteggiare adeguatamente le sfide odierne e future. Le azioni primarie vertono, da un lato, sulla necessità di garantire adeguati standard qualitativi e igienico-sanitari e dall'altra con nel fornire processi di razionalizzazione della logistica interna per creare moderne piattaforme di distribuzione.

Scopo della Società è la gestione dell'area concessa per lo sviluppo del mercato ortofrutticolo.

La Società è sensibile all'esigenza di assicurare condizioni di correttezza e trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività aziendali, a tutela della propria posizione ed immagine, delle aspettative dei propri soci e del lavoro dei propri dipendenti ed è consapevole dell'importanza di dotarsi di un sistema di controllo interno aggiornato ed idoneo a prevenire la commissione di comportamenti illeciti da parte dei propri amministratori, dipendenti, rappresentanti e partner d'affari.

A tal fine, F.O.R. ha avviato un Progetto di analisi dei propri strumenti organizzativi, di gestione e di controllo, volto a verificare la corrispondenza dei principi comportamentali e delle procedure già adottate alle finalità previste dal Decreto e ad implementare il Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01 (di seguito il "Modello").

Attraverso l'adozione del Modello, F.O.R. intende perseguire i seguenti obiettivi:

- vietare comportamenti che possano integrare le fattispecie di reato di cui al Decreto;
- diffondere la consapevolezza che dalla violazione del Decreto, delle prescrizioni contenute nel Modello e dei principi del Codice Etico, possa derivare l'applicazione di misure sanzionatorie (di natura pecuniaria e interdittiva) anche a carico della Società;
- consentire alla Società, grazie ad un sistema strutturato di procedure e ad una costante azione di monitoraggio sulla corretta attuazione di tale sistema, di prevenire e/o contrastare tempestivamente la commissione di reati rilevanti ai sensi del Decreto.

2.2 Modello di Governance

La corporate governance di F.O.R., basata sul modello tradizionale, è così articolata:

Assemblea degli azionisti, competente a deliberare in sede ordinaria e straordinaria sulle materie alla stessa riservate dalla legge o dallo statuto.

Consiglio di Amministrazione, investito dei più ampi poteri per l'amministrazione della Società, con facoltà di compiere tutti gli atti opportuni per il raggiungimento degli scopi sociali, ad esclusione degli atti riservati – dalla legge e dallo statuto – all'Assemblea.

Collegio Sindacale, cui spetta il compito di vigilare: a) sull'osservanza della legge e dallo statuto nonché sul rispetto dei principi di corretta amministrazione; b) sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo

contabile, anche in riferimento all'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione; c) sull'adeguatezza delle disposizioni impartite alle Società controllate in relazione alle informazioni da fornire per adempiere agli obblighi di comunicazione.

2.3 Finalità del Modello

Scopo del Modello è la predisposizione di un sistema strutturato e organico di procedure e attività di controllo (preventivo ed ex post) che abbia come obiettivo la riduzione del rischio di commissione dei reati mediante l'individuazione delle "Aree di attività a rischio" e dei "Processi strumentali/funzionali" alla commissione dei reati e la loro conseguente proceduralizzazione.

I principi contenuti nel presente Modello devono condurre, da un lato, a determinare una piena consapevolezza nel potenziale autore del reato di commettere un illecito (la cui commissione è fortemente condannata e contraria agli interessi di F.O.R. anche quando apparentemente essa potrebbe trarne un vantaggio), dall'altro, grazie ad un monitoraggio costante dell'attività, a consentire a F.O.R. di reagire tempestivamente nel prevenire od impedire la commissione del reato stesso.

Tra le finalità del Modello vi è, quindi, quella di sviluppare la consapevolezza nei Dipendenti, Organi Sociali, Società di Service, Consulenti e Partner, che operino per conto o nell'interesse della Società nell'ambito delle "Aree di attività a rischio" e dei "Processi strumentali/funzionali", di poter incorrere - in caso di comportamenti non conformi alle prescrizioni del Codice Etico e alle altre norme e procedure aziendali - in illeciti passibili di conseguenze penalmente rilevanti non solo per se stessi, ma anche per la Società.

Inoltre, s'intende censurare fattivamente ogni comportamento illecito attraverso la costante attività dell'Organismo di Vigilanza sull'operato delle persone rispetto alle "Aree di attività a rischio" e ai "Processi strumentali/funzionali" e la comminazione di sanzioni disciplinari o contrattuali.

Gli elementi che caratterizzano il presente Modello sono: l'efficacia, la specificità e l'attualità.

L'efficacia

L'efficacia di un Modello dipende dalla sua idoneità in concreto ad elaborare meccanismi di decisione e di controllo tali da eliminare - o quantomeno ridurre significativamente - l'area di rischio da responsabilità. Tale idoneità è garantita dall'esistenza di meccanismi di controllo preventivo e successivo idonei ad identificare le operazioni che possiedono caratteristiche anomale, tali da segnalare condotte rientranti nelle aree di rischio e strumenti di tempestivo intervento nel caso di individuazione di siffatte anomalie. L'efficacia di un Modello, infatti, è anche funzione dell'efficienza degli strumenti idonei ad identificare "sintomatologie da illecito".

La specificità

La specificità di un Modello è uno degli elementi che ne connota l'efficacia.

- È necessaria una specificità connessa alle aree a rischio, così come richiamata dall'art. 6, comma 2 lett.a) del Decreto, che impone un censimento delle attività della Società nel cui ambito possono essere commessi i reati;
- Ai sensi dell'art. 6, comma 2 lett.b) del Decreto, è altrettanto necessario che il Modello preveda dei processi specifici di formazione delle decisioni dell'ente e dei processi di attuazione nell'ambito dei settori "sensibili".

Analogamente, l'individuazione delle modalità di gestione delle risorse finanziarie, l'elaborazione di un sistema di doveri d'informativa, l'introduzione di un adeguato sistema disciplinare sono obblighi che richiedono la specificità delle singole componenti del Modello.

Il Modello, infine, deve tener conto delle caratteristiche proprie, delle dimensioni della Società e del tipo di attività svolte, nonché della storia della Società.

L'attualità

Un Modello è idoneo a ridurre i rischi da reato qualora sia costantemente adattato ai caratteri della struttura e dell'attività d'impresa.

In tal senso l'art. 6 del Decreto prevede che l'Organismo di Vigilanza, titolare di autonomi poteri d'iniziativa e controllo, abbia la funzione di supervisionare all'aggiornamento del Modello.

L'art. 7 del Decreto stabilisce che l'efficace attuazione del Modello contempli una verifica periodica, nonché l'eventuale modifica dello stesso allorquando siano scoperte eventuali violazioni oppure intervengano modifiche nell'attività o nella struttura organizzativa della Società.

2.4 Destinatari

Le regole contenute nel Modello si applicano:

- a coloro i quali siano titolari, all'interno della Società, di qualifiche formali, come quelle di rappresentante legale, amministratore, figura apicale, membro del collegio sindacale;
- a coloro i quali svolgano funzioni di direzione in veste di responsabili di specifiche attività organizzative;
- a coloro i quali, seppure sprovvisti di una formale investitura, esercitino nei fatti attività di gestione e controllo della Società. La previsione, di portata residuale, è finalizzata a conferire rilevanza al dato fattuale, in modo da ricomprendere, tra gli autori dei reati da cui può derivare la responsabilità della società, non soltanto l'amministratore di fatto (ovvero colui che esercita in concreto, senza averne la qualifica, poteri corrispondenti a quelli dell'amministratore), ma anche, ad esempio, il socio azionista di maggioranza, che sia in grado di imporre la propria strategia aziendale e il compimento di determinate operazioni, comunque agendo, attraverso qualsiasi forma idonea di controllo, sulla gestione concreta della società;
- ai lavoratori subordinati della Società, di qualsiasi grado e in forza di qualsivoglia tipo di rapporto contrattuale;

- a chi, pur non appartenendo alla Società, opera su mandato o nell'interesse della medesima.

Il Modello costituisce un riferimento indispensabile per tutti coloro che contribuiscono allo sviluppo delle varie attività, in qualità di fornitori di materiali, servizi e lavori, consulenti, partners nelle associazioni temporanee o società con cui F.O.R. opera.

2.5 Struttura del Modello

Il presente Modello è costituito da una "Parte Generale" e da singole "Parti Speciali" predisposte per le diverse tipologie di reato contemplate nel Decreto.

Si evidenzia che nelle Parti Speciali sono state riportate le tipologie di reato presupposto, identificate nell'ambito di un'attività di mappatura delle "Aree a rischio reato" e per le quali è stato ritenuto che F.O.R. sia, in via potenziale ed eventuale, esposta al rischio di commissione degli illeciti in considerazione delle attività svolte.

È demandato al Consiglio di Amministrazione di F.O.R. di integrare il presente Modello in una successiva fase, mediante apposite delibere, con ulteriori Parti Speciali relative ad altre tipologie di reato che, per effetto di altre normative, risultino inserite o comunque collegate all'ambito di applicazione del Decreto.

2.6 Elementi fondamentali del Modello

Con riferimento alle esigenze individuate nel Decreto, gli elementi fondamentali sviluppati da F.O.R. nella definizione del Modello, possono essere così riassunti:

- 1) mappatura delle attività sensibili³, con esempi di possibili modalità di realizzazione dei reati e dei processi strumentali/funzionali potenzialmente associabili alla commissione dei reati richiamati dal Decreto, da sottoporre, pertanto, ad analisi e monitoraggio periodico;
- 2) previsione di specifici protocolli relativi ai processi strumentali/funzionali ritenuti a maggior rischio potenziale di commissione di reato, diretti a regolamentare espressamente la formazione e l'attuazione delle decisioni della Società, al fine di:
 - a) fornire indicazioni specifiche sul sistema di controlli preventivi in relazione alle singole fattispecie di illecito da prevenire. Nei protocolli sono inoltre contenute le modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati stessi;

³ Tramite l'analisi documentale e le interviste svolte, con i soggetti aziendali informati dell'organizzazione e delle attività svolte dalle Funzioni/Direzioni, nonché dei processi aziendali nei quali le attività sono articolate, sono identificate:

1. le aree di attività "sensibili" alla commissione dei reati, o aree di attività a potenziale rischio-reato ai sensi del Decreto;
2. i processi "strumentali/funzionali" alla realizzazione dei reati di cui al Decreto, o processi nel cui ambito potrebbero crearsi le condizioni e/o gli strumenti per la commissione del reato.

- b) identificare i principi etici e delle regole comportamentali volte alla prevenzione di condotte che possano integrare le fattispecie di reato previste dal Decreto, sancite nel Codice Etico adottato dalla Società e, più in dettaglio, nel presente Modello;
- c) approvare di un sistema sanzionatorio idoneo a garantire l'efficace attuazione del Modello, contenente le disposizioni disciplinari applicabili in caso di mancato rispetto delle misure indicate nel Modello medesimo;
- d) svolgere un'attività di informazione, formazione, sensibilizzazione e divulgazione ai Destinatari del presente Modello;
- e) nominare un Organismo di Vigilanza al quale sono attribuiti specifici compiti di vigilanza sull'efficace attuazione ed effettiva applicazione del Modello ai sensi dell'art. 6 punto b) del Decreto;
- f) applicare delle modalità per l'adozione e l'effettiva applicazione del Modello nonché per le necessarie modifiche o integrazioni dello stesso (cfr. par. 5 "Aggiornamento del Modello").

2.7 Codice Etico e Modello

Le regole di comportamento contenute nel presente Modello s'integrano con quelle del Codice Etico, pur presentando il Modello, per le finalità che esso intende perseguire in attuazione delle disposizioni riportate nel Decreto, una portata diversa rispetto al Codice stesso. Sotto tale profilo, infatti:

- il Codice Etico rappresenta uno strumento adottato in via autonoma e suscettibile di applicazione sul piano generale da parte della Società allo scopo di esprimere dei principi di "deontologia aziendale" che la Società riconosce come propri e sui quali richiama l'osservanza da parte di tutti i Dipendenti;
- il Modello risponde invece a specifiche prescrizioni contenute nel Decreto, finalizzate a prevenire la commissione di particolari tipologie di reati (per fatti che, commessi apparentemente a vantaggio dell'azienda, possono comportare una responsabilità amministrativa in base alle disposizioni del Decreto medesimo).

2.8 Presupposti del Modello

Nella predisposizione del Modello, F.O.R. ha tenuto conto della propria organizzazione aziendale, al fine di verificare le aree di attività più esposte al rischio di potenziale commissione di reati.

La Società ha tenuto altresì conto del proprio sistema di controllo interno al fine di verificarne la capacità a prevenire le fattispecie di reato previste dal Decreto nelle aree di attività identificate a rischio.

Più in generale, il sistema di controllo interno di F.O.R. deve garantire, con ragionevole certezza, il raggiungimento di obiettivi operativi, di informazione e di conformità:

- a) l'obiettivo operativo del sistema di controllo interno riguarda l'efficacia e l'efficienza della Società nell'impiegare le risorse, nel proteggersi dalle perdite, nel salvaguardare il patrimonio aziendale; tale sistema è volto, inoltre, ad assicurare che il personale operi

per il perseguimento degli obiettivi aziendali, senza anteporre altri interessi a quelli di F.O.R.;

- b) l'obiettivo di informazione si traduce nella predisposizione di rapporti tempestivi ed affidabili per il processo decisionale all'interno e all'esterno dell'organizzazione aziendale;
- c) l'obiettivo di conformità garantisce, invece, che tutte le operazioni ed azioni siano condotte nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, dei requisiti prudenziali e delle procedure aziendali interne.

In particolare, il sistema di controllo interno si basa sui seguenti elementi:

- sistema organizzativo formalizzato e chiaro nell'attribuzione delle responsabilità;
- sistema procedurale;
- sistemi informatici orientati alla segregazione delle funzioni;
- sistema di controllo di gestione e reporting;
- poteri autorizzativi e di firma assegnati in coerenza con le responsabilità;
- sistema di comunicazione interna e formazione del personale.

Alla base del sistema di controllo interno di F.O.R. vi sono i seguenti principi:

- a) ogni operazione, transazione e azione deve essere veritiera, verificabile, coerente e documentata;
- b) nessuno deve poter gestire un intero processo in autonomia (c.d. segregazione dei compiti);
- c) il sistema di controllo interno deve poter documentare l'effettuazione dei controlli, anche di supervisione.

2.9 Individuazione delle attività “a rischio”

La Società ha condotto un'attenta analisi dei propri strumenti di organizzazione, gestione e controllo, diretta a verificare la corrispondenza dei principi comportamentali e delle procedure già adottate alle finalità previste dal Decreto e, ove si sia reso necessario, ad adeguarle.

Il Decreto prevede espressamente, al relativo art. 6, comma 2, lett. a), che il Modello dell'ente individui, infatti, le attività aziendali, nel cui ambito possano essere potenzialmente commessi i reati di cui al medesimo Decreto.

È stata, dunque, condotta l'analisi delle attività aziendali di F.O.R. e delle relative strutture organizzative, allo specifico scopo di identificare le aree di attività aziendale a rischio in cui possono essere commessi i reati previsti dal Decreto, gli esempi di possibili modalità di realizzazione degli stessi, nonché i processi nel cui svolgimento, sempre in linea di principio, potrebbero crearsi le condizioni e/o potrebbero essere forniti gli strumenti per la commissione delle fattispecie di reato (cosiddetti processi “strumentali/funzionali”).

In considerazione delle attività caratteristiche di F.O.R., le aree a rischio rilevate hanno riguardato, in particolar modo, i reati previsti dagli artt. 24 e 25, 24 bis, 24 ter, 25 ter, 25 septies, 25 octies, 25 novies, 25 decies, 25 undecies, 25 duodecies.

L'identificazione delle aree di attività a rischio di commissione dei reati previsti dal Decreto (cd. "Mappatura dei rischi 231"), come già sopra ricordato, è stata realizzata anche attraverso la somministrazione e la compilazione di questionari ai soggetti aziendali, come tali provvisti della più ampia e profonda conoscenza dell'operatività di ciascun singolo settore dell'attività aziendale.

I risultati dell'attività di mappatura sopra descritta, previamente condivisi con i referenti aziendali intervistati e con l'Amministratore Delegato, sono stati raccolti in una scheda descrittiva (c.d. Mappatura dei rischi 231), che evidenzia i concreti profili di rischio di commissione dei reati richiamati dal Decreto, nell'ambito delle attività della Società.

Nello specifico, è stato riscontrato il rischio di possibile commissione dei reati previsti dal Decreto nelle seguenti aree di attività aziendale:

- Gestione dei rapporti con gli enti pubblici competenti in occasioni dell'espletamento degli adempimenti amministrativi connessi all'attività caratteristica.
 - Rapporti e adempimenti presso gli enti istituzionali ed enti pubblici competenti (ad es. Regioni, Province, Comuni, Prefettura) relativamente ad attività proprie del business, quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo.
- Gestione degli adempimenti, delle comunicazioni e delle richieste non connesse all'attività caratteristica, anche in occasione di verifiche, ispezioni ed accertamenti da parte degli enti pubblici competenti o delle autorità amministrative indipendenti
 - Rapporti con i funzionari dell'ASL, della Guardia di Finanza, dell'Agenzia delle Entrate e degli Enti competenti in materia fiscale, tributaria anche in occasione di verifiche, ispezioni e accertamenti.
 - Rapporti con le Autorità Amministrative Indipendenti (es. Autorità per la vigilanza sui contratti pubblici) e gestione delle comunicazioni e delle informazioni a esse dirette, anche in occasione di verifiche ispettive.
- Gestione degli adempimenti in materia di assunzioni, cessazione del rapporto di lavoro, retribuzioni, ritenute fiscali e contributi previdenziali e assistenziali, relativi a dipendenti e collaboratori:
- Gestione dei rapporti con i Funzionari Pubblici in occasione di verifiche circa il rispetto dei presupposti e delle condizioni richieste dalla normativa vigente per le assunzioni agevolate.
- Gestione dei rapporti, anche tramite consulenti esterni, con funzionari competenti (INPS, INAIL, ASL, Direzione Provinciale del Lavoro ecc.) per l'osservanza degli obblighi previsti dalla normativa di riferimento, anche in occasione di verifiche ispettive:
 - predisposizione delle denunce relative a costituzione, modifica ed estinzione del rapporto di lavoro;
 - autorizzazione per l'assunzione di personale appartenente a categorie protette;
 - ottenimento della Certificazione di Ottemperanza in materia di collocamento obbligatorio;
 - elenchi del personale attivo, assunto e cessato presso l'INAIL;

- controlli e verifiche circa il rispetto dei presupposti e delle condizioni previste dalla normativa vigente.
- Gestione dei contenziosi (es.: civili, tributari, giuslavoristici, amministrativi, penali), in tutti i gradi di giudizio:
 - gestione dei rapporti con i giudici competenti, con i loro consulenti tecnici e con i loro ausiliari, nell'ambito delle cause di varia natura o dei relativi ricorsi (civile, penale, amministrativo, giuslavoristico e tributario) con particolare riferimento alla nomina dei legali esterni.
 - gestione dei rapporti con soggetti che possono avvalersi della facoltà di non rispondere nel processo penale.
- Gestione della contabilità generale e formazione del bilancio
 - Gestione della contabilità generale, con particolare riferimento alle attività di:
 - rilevazione, classificazione e controllo di tutti i fatti gestionali aventi riflessi amministrativi ed economici (es. gestione e registrazione contabile della fatturazione attiva);
 - verifica dati provenienti dai sistemi informativi alimentanti;
 - raccolta e aggregazione dei dati contabili necessari per la predisposizione della bozza di Bilancio civilistico.
- Gestione degli adempimenti in materia societaria:
 - Rapporti con il Collegio Sindacale relativamente alle verifiche sulla gestione amministrativa/contabile e sul Bilancio d'Esercizio e nelle attività di verifica della gestione aziendale.
 - Custodia e tenuta dei Libri Sociali.
 - Tenuta delle scritture contabili e dei libri contabili.
 - Gestione dei rapporti e dell'espletamento degli adempimenti con i Funzionari degli Enti competenti in materia di adempimenti societari (es. Registro delle imprese presso le Camere di Commercio competenti).
- Acquisto e gestione dei software informatici
 - Gestione, utilizzo e riproduzione di software tutelati da diritto da autore, all'interno della rete aziendale.
- Approvvigionamento di beni e servizi
- Gestione degli acquisti di beni e servizi tramite affidamento diretto con particolare riferimento alle seguenti attività:
 - autorizzazione dell'Amministratore Delegato;
 - selezione del fornitore;

- emissione degli ordini;
 - autorizzazioni interne.

- Ricerca, negoziazione e stipulazione dei contratti di vendita con clienti privati
 - ✓ Gestione delle attività di vendita con controparti commerciali, con particolare riferimento, a titolo esemplificativo e non esaustivo, ai servizi di:
 - bandi di concessione degli stand o postazioni all'interno del mercato;
 - certificazione della commerciabilità della merce;
 - frigoconservazione della merce.

- Gestione dei flussi monetari e finanziari
 - Gestioni dei flussi finanziari (ciclo attivo e ciclo passivo), tesoreria e provvista finanziaria.

- Gestione del sistema sicurezza ai sensi del D.Lgs. 81/08 (Testo Unico Sicurezza)
 - Gestione dei rapporti con le autorità in materia di tutela della sicurezza e salute sul lavoro, anche in occasione di verifiche e ispezioni, in occasione di, a titolo esemplificativo:
 - adempimenti previsti dal D.lgs. 81/2008 – Testo Unico sulla Sicurezza nei luoghi di lavoro;
 - relative ispezioni in materia di sicurezza, salute, igiene sul lavoro;
 - ottenimento del Certificato Prevenzione Incendi;
 - autorizzazione sanitaria.
 - Espletamento e gestione degli adempimenti in materia di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro ai sensi del D.Lgs. 81/2008 - Testo Unico sulla Sicurezza nei luoghi di lavoro e successive modifiche ed integrazioni.

- Gestione dei rifiuti
 - a. Gestione dei rapporti con i soggetti pubblici (es. Regione, Ministero dell'Ambiente) nell'ambito delle attività legate all'ottenimento o al rinnovo di provvedimenti amministrativi quali autorizzazioni, licenze e permessi per la gestione dei rifiuti.
 - b. Gestione delle attività di raccolta, trasporto, recupero, smaltimento, commercio ed intermediazione di rifiuti.
 - c. Gestione delle comunicazioni e degli adempimenti, anche telematici, verso la Pubblica Amministrazione nell'ambito delle attività legate alla gestione del trasporto rifiuti.

- Gestione degli impianti
 - Gestione degli smaltimenti di acque reflue industriali derivanti dall'attività commerciale.
 - Gestione degli impianti di frigoconservazione contenenti sostanze ozono lesive.

Sono stati anche individuati i processi nel cui ambito, in linea di principio, potrebbero crearsi le condizioni e/o potrebbero essere forniti gli strumenti per la commissione delle fattispecie di reato (processi c.d. strumentali) e i processi che sovrintendono direttamente le attività sensibili (processi c.d. funzionali):

- Consulenze e incarichi professionali a terzi;
- Acquisto di beni e servizi;
- Rimborsi spese, anticipi e spese di rappresentanza;
- Flussi Monetari e Finanziari;
- Gestione del contenzioso;
- Selezione, assunzione e gestione del personale dipendente;
- Rapporti con la Pubblica Amministrazione, con le Autorità di Vigilanza e le Autorità di Pubblica Sicurezza;
- Formazione del Bilancio civilistico e gestione dei rapporti con il Collegio Sindacale e Soci;
- Gestione, amministrazione e manutenzione degli apparati telematici, dei sistemi, dei database e delle applicazioni;
- Gestione degli adempimenti societari;
- Gestione della Sicurezza sul Lavoro;
- Gestione delle vendite;
- Gestione degli adempimenti in materia ambientale.

2.10 Analisi dei rischi individuati.

Ad ogni rischio individuato è stato assegnato un livello di importanza calcolato come rapporto fra probabilità che si verifichi ed entità del danno causato (impatto).

Alla probabilità è stato assegnato un valore tra: Minima, Bassa, Media ed Elevata. Tale valore è stato calcolato tramite interviste al personale che svolge le attività oggetto d'analisi, tramite osservazione diretta dello svolgimento delle attività oggetto d'analisi.

L'entità del danno è stata assegnata, come per la probabilità, in base ai seguenti valori: Minimo, Basso, Medio ed Elevato

Per individuare il livello di importanza è stato inserito ciascun rischio all'interno della seguente matrice in base ai gradi di probabilità ed entità del danno assegnati.

Probabilità	Elevata	Rischio basso	Rischio medio	Rischio elevato	Rischio elevato
	Media	Rischio basso	Rischio medio	Rischio elevato	Rischio elevato
	Bassa	Rischio minimo	Rischio basso	Rischio medio	Rischio elevato
	Minima	Rischio minimo	Rischio minimo	Rischio basso	Rischio medio
		Minimo	Basso	Medio	Elevato
	Impatto				

2.11 Principi generali di controllo interno

Il sistema di organizzazione della Società deve rispettare i requisiti fondamentali di:

- a) chiara, formale e conoscibile descrizione ed individuazione delle attività, dei compiti e dei poteri attribuiti a ciascuna direzione e alle diverse qualifiche e ruoli professionali;
- b) esplicita formalizzazione delle norme comportamentali;
- c) precisa descrizione delle attività di controllo e loro tracciabilità;
- d) adeguata segregazione di ruoli operativi e ruoli di controllo.

In particolare devono essere perseguiti i seguenti principi generali di controllo interno:

Norme comportamentali

- Esistenza di un Codice Etico che descriva regole comportamentali di carattere generale a presidio delle attività svolte.

Definizioni di ruoli e responsabilità (compatibilmente con l'esiguità della struttura organizzativa)

- La regolamentazione interna deve declinare ruoli e responsabilità delle unità organizzative a tutti i livelli, descrivendo in maniera omogenea, le attività proprie di ciascuna struttura;
- tale regolamentazione deve essere resa disponibile e conosciuta all'interno dell'organizzazione.

Procedure e norme interne

- Le attività sensibili devono essere regolamentate, in modo coerente e congruo, attraverso gli strumenti normativi aziendali, così che in ogni momento si possano identificare le

modalità operative di svolgimento delle attività, dei relativi controlli e le responsabilità di chi ha operato;

- deve essere individuato e formalizzato un Referente per ciascuna attività sensibile, tipicamente coincidente con il referente del processo aziendale (nel caso sia impossibile identificarlo verrà considerato Referente l'Amministratore Delegato).

Segregazione dei compiti

- All'interno di ogni processo aziendale rilevante, devono essere separate le funzioni o i soggetti incaricati della decisione e della sua attuazione rispetto a chi la registra e chi la controlla;
- non deve esservi identità soggettiva tra coloro che assumono o attuano le decisioni, coloro che elaborano evidenza contabile delle operazioni decise e coloro che sono tenuti a svolgere sulle stesse i controlli previsti dalla legge e dalle procedure contemplate dal sistema di controllo interno.

Poteri autorizzativi e di firma

- Deve essere definito un sistema di deleghe all'interno del quale vi sia una chiara identificazione ed una specifica assegnazione di poteri e limiti ai soggetti che operano impegnando l'impresa e manifestando la sua volontà;
- i poteri organizzativi e di firma (deleghe, procure e connessi limiti di spesa) devono essere coerenti con le responsabilità organizzative assegnate;
- le procure devono essere coerenti con il sistema interno delle deleghe;
- sono previsti meccanismi di pubblicità delle procure verso gli interlocutori esterni;
- il sistema di deleghe deve identificare, tra l'altro:
 - i requisiti e le competenze professionali che il delegato deve possedere in ragione dello specifico ambito di operatività della delega;
 - l'accettazione espressa da parte del delegato o del subdelegato delle funzioni delegate e conseguente assunzione degli obblighi conferiti;
 - le modalità operativa di gestione degli impegni di spesa;
- le deleghe sono attribuite secondo i principi di:
 - autonomia decisionale e finanziaria del delegato;
 - idoneità tecnico-professionale del delegato;
 - disponibilità autonoma di risorse adeguate al compito e continuità delle prestazioni.

Attività di controllo e tracciabilità

- Nell'ambito delle procedure o di altra regolamentazione interna devono essere formalizzati i controlli operativi e le loro caratteristiche (responsabilità, evidenza, periodicità);
- la documentazione afferente alle attività sensibili deve essere adeguatamente formalizzata e riportare la data di compilazione, presa visione del documento e la firma

riconoscibile del compilatore/supervisore; la stessa deve essere archiviata in luogo idoneo alla conservazione, al fine di tutelare la riservatezza dei dati in essi contenuti e di evitare danni, deterioramenti e smarrimenti;

- devono essere ricostruibili la formazione degli atti e i relativi livelli autorizzativi, lo sviluppo delle operazioni, materiali e di registrazione, con evidenza della loro motivazione e della loro causale, a garanzia della trasparenza delle scelte effettuate;
- il referente dell'attività deve produrre e mantenere adeguati report di monitoraggio che contengano evidenza dei controlli effettuati e di eventuali anomalie;
- deve essere prevista, laddove possibile, l'adozione di sistemi informatici, che garantiscano la corretta e veritiera imputazione di ogni operazione, o di un suo segmento, al soggetto che ne è referente e ai soggetti che vi partecipano. Il sistema deve prevedere l'impossibilità di modifica (non tracciata) delle registrazioni;
- i documenti riguardanti l'attività della Società, ed in particolare i documenti o la documentazione informatica riguardanti attività sensibili sono archiviati e conservati, a cura della direzione competente, con modalità tali da non permettere la modificazione successiva, se non con apposita evidenza;
- l'accesso ai documenti già archiviati deve essere sempre motivato e consentito solo alle persone autorizzate in base alle norme interne o a loro delegato, al Collegio Sindacale od organo equivalente o ad altri organi di controllo interno, alla società di revisione eventualmente nominata e all'Organismo di Vigilanza.

Principi specifici di controllo interno

Di seguito vengono enunciati, per i processi funzionali e/o strumentali individuati precedentemente, a titolo non esaustivo, i principi di controllo minimali a cui si deve ispirare l'operatività degli stessi.

In ogni caso, anche nell'ipotesi di esternalizzazione di processi e attività, presso la Società devono essere previsti poteri delegati e specifiche procure per coloro che operano in nome e per conto della Società, anche se in via temporanea e per particolari operazioni.

Per i processi "strumentali" identificati, anche nell'ipotesi di esternalizzazione, devono essere applicati dalla Società i principi nel seguito riportati.

Consulenze e Incarichi Professionali a terzi e Acquisto di Beni e Servizi

- Ai sensi dell'art. 18 del D.L. n. 112 del 25/06/2008⁴, si applica il "**Regolamento per acquisizione in economia di beni e servizi e per il conferimento di incarichi professionali**".

⁴ Art. 18 "*Reclutamento del personale delle società pubbliche*

1. A decorrere dal sessantesimo giorno successivo all'entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto-legge, le società che gestiscono servizi pubblici locali a totale partecipazione pubblica adottano, con

Rimborsi spese, anticipi e spese di rappresentanza

- Non devono essere ammessi anticipi o rimborsi delle spese sostenute direttamente dai soggetti esterni, in particolare da rappresentanti della Pubblica Amministrazione che beneficino di ospitalità;
- la gestione dei rimborsi spese deve avvenire in accordo con la normativa, anche fiscale, applicabile;
- i processi di autorizzazione e controllo delle trasferte devono essere sempre ispirati a criteri di economicità e di massima trasparenza, sia nei confronti della regolamentazione aziendale interna che nei confronti delle leggi e delle normative fiscali vigenti;
- nello svolgimento di attività di servizio devono essere sempre ricercate le soluzioni più convenienti, sia in termini di economicità che di efficienza operativa;
- il sostenimento di spese di rappresentanza deve soddisfare il concetto di “opportunità” della spesa, in linea pertanto con gli obiettivi aziendali;
- le spese per forme di accoglienza e di ospitalità devono attenersi ad un criterio di contenimento dei costi entro limiti di normalità.

Flussi Monetari e Finanziari

- Deve essere assicurata la ricostruzione delle operazioni attraverso l'identificazione della clientela e la registrazione dei dati in appositi archivi;
- deve essere sempre prevista la rilevazione e l'analisi di pagamenti/incassi ritenuti anomali per controparte, importo, tipologia, oggetto, frequenza o entità sospette;
- devono essere immediatamente interrotte o, comunque, non deve essere data esecuzione ad operazioni di incasso e pagamento che vedano coinvolti soggetti operanti, anche in parte, in Stati segnalati come non cooperativi secondo le indicazioni di organismi nazionali e/o sopranazionali operanti nell'antiriciclaggio e nella lotta al terrorismo;
- devono essere stabiliti limiti all'autonomo impiego delle risorse finanziarie, mediante la fissazione di soglie quantitative coerenti alle competenze gestionali e alle responsabilità organizzative affidate alle singole persone;
- le operazioni che comportano utilizzo o impiego di risorse economiche (acquisizione, gestione, trasferimento di denaro e valori) o finanziarie devono avere sempre una causale espressa e essere documentate e registrate in conformità con i principi di

propri provvedimenti, criteri e modalità per il reclutamento del personale e per il conferimento degli incarichi nel rispetto dei principi di cui al comma 3 dell'articolo 35 del decreto legislativo n. 165 del 2001.

2. Le altre società a partecipazione pubblica totale o di controllo adottano, con propri provvedimenti, criteri e modalità per il reclutamento del personale e per il conferimento degli incarichi nel rispetto dei principi, anche di derivazione comunitaria, di trasparenza, pubblicità e imparzialità.

3. Le disposizioni di cui al presente articolo non si applicano alle società quotate su mercati regolamentati.”

professionalità e correttezza gestionale e contabile. Il processo operativo e decisionale deve essere tracciabile e verificabile nelle singole operazioni;

- deve essere verificata la regolarità dei pagamenti con riferimento alla piena coincidenza dei destinatari/ordinanti i pagamenti e le controparti effettivamente coinvolte nella transazione; in particolare dovrà essere precisamente verificato che vi sia coincidenza tra il soggetto a cui è intestato l'ordine e il soggetto che incassa le relative somme;
- deve essere previsto il divieto di utilizzo del contante, ad eccezione dell'uso per importi non significativi della cassa interna, per qualunque operazione di incasso, pagamento, trasferimento fondi, impiego o altro utilizzo di disponibilità finanziarie nonché il divieto di accettazione ed esecuzione di ordini di pagamento provenienti da soggetti non identificabili;
- per la gestione dei flussi in entrata e in uscita, devono essere utilizzati esclusivamente i canali bancari e di altri intermediari finanziari accreditati e sottoposti alla disciplina dell'Unione europea o enti creditizi/finanziari situati in uno Stato extracomunitario, che imponga obblighi equivalenti a quelli previsti dalle leggi sul riciclaggio e preveda il controllo del rispetto di tali obblighi;
- devono essere vietati i flussi sia in entrata che in uscita in denaro contante, salvo che per tipologie minime di spesa espressamente autorizzate dalla funzione amministrazione, ed in particolare per le operazioni di piccola cassa.

Gestione del contenzioso

- Nell'ambito dell'organizzazione interna devono essere definiti:
 - i limiti delle deleghe di spesa dei soggetti coinvolti nella gestione del contenzioso;
 - i criteri di individuazione di legali esterni per la gestione dei contenziosi

Il processo viene gestito dall'Amministratore Delegato.

Selezione, Assunzione e Gestione del personale dipendente

- Per la selezione del personale devono esistere procedure con criteri oggettivi di selezione dei candidati e un'autorizzazione formalizzata all'assunzione; la scelta dei dipendenti, dei consulenti e dei collaboratori deve avvenire a cura e su indicazione dei Responsabili delle Funzioni della Società, nel rispetto delle direttive, anche di carattere generale, formulate dalla medesima, sulla base di requisiti di professionalità specifica rispetto all'incarico o alle mansioni, uguaglianza di trattamento, indipendenza, competenza e, in riferimento a tali criteri, la scelta deve essere motivata e tracciabile;
- deve essere preventivamente richiesto al candidato di dichiarare eventuali rapporti di parentela entro il secondo grado con esponenti della Pubblica Amministrazione e, in caso positivo, deve essere valutata l'eventuale sussistenza di ipotesi di conflitto di interessi;

- siano formalmente stabiliti ed efficacemente svolti controlli periodici e documentati sul calcolo e sul pagamento delle remunerazioni variabili;
- eventuali sistemi premianti ai dipendenti e collaboratori devono rispondere ad obiettivi realistici e coerenti con le mansioni, l'attività svolta e le responsabilità affidate;

Rapporti con la Pubblica Amministrazione, con le Autorità di Vigilanza e le Autorità di Pubblica Sicurezza

- Gli adempimenti nei confronti della Pubblica Amministrazione e la predisposizione della relativa documentazione devono essere effettuati nel rispetto delle normative vigenti, nazionali o comunitarie;
- gli adempimenti nei confronti della Pubblica Amministrazione e la predisposizione della relativa documentazione devono essere effettuati con la massima diligenza e professionalità in modo da fornire informazioni chiare, accurate, complete, fedeli e veritiere;
- tutta la documentazione deve essere verificata e sottoscritta da parte del referente della direzione interessata o da altro soggetto delegato o, se necessario, da parte di un procuratore della società;
- le funzioni interessate dovranno dotarsi di un calendario/scadenziario per quanto riguarda gli adempimenti ricorrenti;
- ciascuna funzione aziendale è responsabile dell'archiviazione e della conservazione di tutta la documentazione prodotta nell'ambito della propria attività, ivi inclusa quella trasmessa alla Pubblica Amministrazione anche eventualmente in via telematica;
- gli omaggi consentiti si devono caratterizzare sempre per l'esiguità del loro valore. I regali offerti, salvo quelli di modico valore, devono essere documentati in modo adeguato e soggetti ad autorizzazione da parte del Presidente
- deve essere prestata completa ed immediata collaborazione alle Autorità o Organi di Vigilanza e Controllo, fornendo puntualmente ed in modo esaustivo la documentazione e le informazioni richieste;
- la gestione dei rapporti con i pubblici funzionari in caso di visite ispettive è totalmente nella responsabilità del referente di direzione competente, che gestisce i sopralluoghi dalla fase di accoglimento alla firma del verbale di accertamento;
- qualora i pubblici funzionari redigano un verbale in occasione degli accertamenti condotti presso la Società, il referente di direzione coinvolto ha l'obbligo di firmare questi verbali e di mantenerne copia nei propri uffici.

Formazione del Bilancio civilistico e gestione dei rapporti con il Collegio Sindacale e Soci

- Il processo di formazione del Bilancio viene gestito in parte internamente e in parte in out-sourcing.
- qualora siano formulate ingiustificate richieste di variazione dei criteri di rilevazione, registrazione e rappresentazione contabile o di variazione quantitativa dei dati rispetto a

quelli già contabilizzati in base alle procedure correnti, deve essere previsto che la funzione preposta informi tempestivamente l'Organismo di Vigilanza;

- la bozza di bilancio deve essere sempre messa a disposizione degli Amministratori con ragionevole anticipo rispetto alla riunione del Consiglio di Amministrazione che approva il progetto di bilancio;
- tutti i documenti contabili relativi agli argomenti indicati nell'ordine del giorno delle riunioni del Consiglio di Amministrazione devono essere completi e messi a disposizione degli Amministratori con ragionevole anticipo rispetto alla data della riunione;
- i documenti riguardanti la formazione delle decisioni che governano le operazioni delle attività a rischio sopra indicate, nonché quelli che danno attuazione alle decisioni devono essere archiviati e conservati a cura della funzione competente per l'operazione;
- l'accesso ai documenti già archiviati deve essere consentito solo alle persone autorizzate in base alle procedure operative aziendali, al Collegio Sindacale, alla e all'Organismo di Vigilanza;
- la trasmissione delle informazioni deve essere consentita alle sole persone autorizzate e avvenire attraverso mezzi tecnici che garantiscano la sicurezza dei dati e la riservatezza delle informazioni;
- il sistema informatico utilizzato per la trasmissione di dati e informazioni deve garantire la tracciabilità dei singoli passaggi e l'identificazione delle postazioni che inseriscono i dati nel sistema. Il referente di ciascuna Direzione/Funzione coinvolto nel processo deve garantire la tracciabilità di tutti i dati e le informazioni finanziarie. La procedura concernente la circolazione di tali dati e informazioni finanziarie prevede che la mera trasmissione degli stessi comporti l'automatica attestazione del mittente in merito alla completezza e veridicità dei medesimi (generati in modo automatico e non automatico);
- ogni modifica ai dati contabili deve essere effettuata dalla sola Direzione/Funzione che li ha generati, garantendo la tracciabilità dell'operazione di modifica e previa formale autorizzazione del Direttore/Referente di Funzione;
- devono essere erogate, oltre che alle funzioni coinvolte nella redazione del bilancio e dei documenti connessi, attività di formazione di base (in merito alle principali nozioni e problematiche giuridiche e contabili sul bilancio) anche alle funzioni interessate all'attività di definizione delle poste valutative del bilancio;
- devono essere previste regole formalizzate che identifichino ruoli e responsabilità, relativamente alla tenuta, conservazione e aggiornamento del fascicolo di bilancio dall'approvazione del Consiglio di Amministrazione al deposito e pubblicazione (anche informatica) dello stesso e alla relativa archiviazione;
- devono essere previste regole di comportamento, rivolte agli Amministratori per la massima correttezza nella redazione delle comunicazioni imposte o comunque previste dalla legge e dirette al Socio o al pubblico. Tali regole devono prevedere che nelle comunicazioni vengano inserite informazioni chiare, precise, veritiere e complete;
- per ciascuna funzione deve essere individuato un referente della raccolta e dell'elaborazione delle informazioni richieste e trasmesse al Collegio Sindacale previa verifica della loro completezza, inerenza e correttezza;

- le richieste e le trasmissioni di dati e informazioni, nonché ogni rilievo, comunicazione o valutazione espressa dal Collegio Sindacale, devono essere documentate e conservate a cura del referente di funzione;
- tutti i documenti all'ordine del giorno delle riunioni dell'Assemblea o del Consiglio di Amministrazione relativi a operazioni sulle quali il Collegio Sindacale debba esprimere parere devono essere messi a disposizione di quest'ultimo con ragionevole anticipo rispetto alla data della riunione;
- devono essere previste direttive che sanciscono l'obbligo alla massima collaborazione e trasparenza nei rapporti con il Collegio Sindacale, anche con riferimento a richieste di notizie relative alle controllate, all'andamento di determinate operazioni sociali o affari, e in occasione di richieste da parte del Socio;
- deve essere sempre garantita la tracciabilità di fonti e informazioni nei rapporti con il Socio e il Collegio Sindacale.

Gestione, amministrazione e manutenzione degli apparati telematici, dei sistemi, dei database e delle applicazioni

Generale

- La politica sulla sicurezza delle informazioni deve essere redatta, formalmente approvata, aggiornata periodicamente e comunicata a tutto il personale aziendale; le policies e le procedure relative alla gestione della sicurezza delle informazioni devono essere allineate all'orientamento indicato nella politica, devono essere aggiornate periodicamente e diffuse a tutti gli utenti;
- la gestione del back up deve essere disciplinata da una procedura in cui siano definite le attività di back up per ogni rete di telecomunicazione, la frequenza dell'attività, le modalità, il numero di copie, il periodo di conservazione dei dati;
- a fronte di eventi disastrosi la Società deve prevedere un piano di Business Continuity ed un piano di Disaster Recovery, al fine di garantire la continuità dei sistemi informativi e dei processi ritenuti critici; le soluzioni individuate devono essere periodicamente aggiornate e testate;
- la generazione e la protezione dei log delle attività sui sistemi, almeno nel contesto delle attività relative a dati sensibili, devono essere disciplinate da apposite procedure formalizzate;
- la rilevazione e risoluzione degli incidenti di sicurezza logica deve essere regolamentata da procedure idonee in cui siano definiti i criteri di classificazione degli incidenti e livelli di escalation a seconda della tipologia dell'anomalia segnalata, sia prevista la comunicazione degli stessi ai soggetti interessati e siano condotte attività di reporting sui risultati ottenuti.

Gestione di accessi, account e profili

- I requisiti di autenticazione ai sistemi per l'accesso ai dati, per l'accesso alle applicazioni ed alla rete devono essere individuali ed univoci;

- la procedura che definisce le regole per la creazione delle password di accesso alla rete, alle applicazioni, al patrimonio informativo aziendale e ai sistemi critici o sensibili (ad esempio: lunghezza minima della password, regole di complessità, scadenza, ecc.) deve essere formalizzata e comunicata a tutti gli utenti per la selezione e l'utilizzo della parola chiave;
- l'assegnazione dell'accesso remoto ai sistemi da parte di soggetti terzi quali consulenti e fornitori deve essere regolato mediante l'esecuzione delle attività definite in una procedura formalizzata;
- gli accessi effettuati sugli applicativi dagli utenti devono essere oggetto di verifiche e, per quanto concerne l'ambito dei dati sensibili, le applicazioni devono tener traccia delle modifiche ai dati compiute dagli utenti e devono essere attivati controlli che identificano variazioni di massa nei database aziendali;
- la gestione di account e di profili di accesso deve prevedere l'utilizzo di un sistema formale di autorizzazione e registrazione dell'attribuzione, modifica e cancellazione dei profili di accesso ai sistemi; devono essere formalizzate procedure per l'assegnazione e l'utilizzo di privilegi speciali (amministratore di sistema, super user, ecc.);
- devono essere condotte verifiche periodiche dei profili utente al fine di convalidare il livello di responsabilità dei singoli con i privilegi concessi; i risultati devono essere opportunamente registrati.

Gestione dei sistemi hardware

- La gestione dei sistemi hardware deve prevedere la compilazione e la manutenzione di un inventario aggiornato dell'hardware in uso presso la Società e regolamentare le responsabilità, le modalità operative in caso di implementazione e/o manutenzione di hardware in una procedura formalizzata.

Gestione dei sistemi software

- La gestione dei sistemi software deve includere la compilazione e manutenzione di un inventario aggiornato del software in uso presso la società, l'utilizzo di software formalmente autorizzato e certificato e l'effettuazione, sui principali sistemi, di verifiche periodiche sui software installati e sulle memorie di massa dei sistemi in uso;
- il processo di change management inteso come manutenzione al software o nuove implementazioni deve essere definito da procedure formali per il controllo ed il test del nuovo software rilasciato sia da personale interno che da fornitori in outsourcing.

Gestione degli accessi fisici ai siti ove risiedono le infrastrutture IT

- La gestione della sicurezza fisica dei siti ove risiedono le infrastrutture deve includere in una apposita procedura formalizzata le misure di sicurezza adottate, le modalità di vigilanza, la frequenza, le responsabilità, il processo di reporting delle violazioni/effrazioni dei locali tecnici o delle misure di sicurezza, le contromisure da attivare;

- l'accesso fisico ai locali riservati in cui risiedono le infrastrutture IT deve essere garantito mediante l'utilizzo di chiavi di accesso il cui utilizzo deve essere consentito esclusivamente al ruolo ricoperto dall'utente autorizzato.

Gestione e sicurezza della documentazione in formato digitale

- L'utilizzo di specifiche tecniche di crittografia per la protezione e/o trasmissione delle informazioni deve essere regolamentato in una procedura formalizzata in cui siano definite le modalità operative e le responsabilità dei soggetti coinvolti nel processo di gestione;
- deve essere implementato un sistema di gestione delle chiavi a sostegno dell'uso delle tecniche crittografiche per la generazione, distribuzione, revoca ed archiviazione delle chiavi;
- devono essere predisposti ed opportunamente documentati i controlli per la protezione delle chiavi da possibili modifiche, distruzioni, utilizzi non autorizzati;
- devono essere formalizzate le procedure che regolamentano la gestione dell'utilizzo della firma digitale nei documenti, disciplinandone responsabilità, livelli autorizzativi, regole di adozione di sistemi di certificazione, eventuale utilizzo ed invio dei documenti, modalità di archiviazione e distruzione degli stessi;
- la procedura di archiviazione, produzione e manutenzione di un documento informatico deve essere redatta e diffusa a tutti i soggetti che sono coinvolti nel processo di gestione di un documento informatico.

Gestione degli adempimenti societari

- Gli adempimenti nei confronti della Pubblica Amministrazione e la predisposizione della relativa documentazione devono essere effettuati nel rispetto delle normative vigenti, nazionali o comunitarie;
- gli adempimenti nei confronti della Pubblica Amministrazione e la predisposizione della relativa documentazione devono essere effettuati con la massima diligenza e professionalità in modo da fornire informazioni chiare, accurate, complete, fedeli e veritiere.

Gestione della Sicurezza sui luoghi di lavoro

- Devono essere predisposti un budget, piani annuali e pluriennali di investimento e programmi specifici al fine di identificare e allocare le risorse necessarie per il raggiungimento di obiettivi in materia di salute e sicurezza;
- devono essere definite procedure, ruoli e responsabilità in merito alle fasi dell'attività di predisposizione e attuazione del sistema di prevenzione e protezione della salute e sicurezza dei lavoratori;
- devono essere definiti, in coerenza con le disposizioni di legge vigenti in materia, i meccanismi relativi a:

- valutazione e controllo periodico dei requisiti di idoneità e professionalità del referente del servizio di prevenzione e protezione (c.d. "RSPP") e degli addetti al servizio di prevenzione e protezione (c.d. "SPP");
- definizione delle competenze minime, del numero, dei compiti e delle responsabilità dei lavoratori addetti ad attuare le misure di emergenza, di prevenzione incendi e di primo soccorso;
- processo di nomina e relativa accettazione da parte del Medico Competente, con evidenza delle modalità e della tempistica in caso di avvicendamento nel ruolo;
- devono essere definiti i meccanismi di predisposizione dei Documenti di Valutazione dei Rischi ("DVR", "DUVRI") per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro;
- deve essere predisposto un modello di monitoraggio sistemico e continuo dei dati/indicatori che rappresentano le caratteristiche principali delle varie attività costituenti il sistema di prevenzione e protezione;
- devono essere individuati i requisiti e le competenze specifiche per la conduzione delle attività di audit sul modello di Salute e Sicurezza dei lavoratori nonché le modalità e le tempistiche delle verifiche sullo stato di attuazione delle misure adottate;
- devono essere previste riunioni periodiche con la dirigenza, con i lavoratori e i loro rappresentanti;
- deve essere prevista la consultazione preventiva dei rappresentanti dei lavoratori in merito alla individuazione e valutazione dei rischi ed alla definizione delle misure preventive;
- devono essere previsti meccanismi di controllo che garantiscano l'inclusione nei contratti di appalto, subappalto e somministrazione, dei costi relativi alla sicurezza del lavoro.

Gestione delle vendite

- Le operazioni commerciali devono essere supportate da adeguata documentazione, secondo le modalità specifiche previste dalle procedure aziendali applicabili al processo in oggetto, e devono avvenire entro le linee guida stabilite dalla Società;
- con riferimento all'identificazione della clientela, devono essere richieste tutte le informazioni necessarie, utilizzando ogni strumento fonte informativa idonea a tal fine;
- deve essere effettuato un confronto tra il prezzo dell'offerta rispetto a quello di mercato e un eventuale passaggio autorizzativo in caso di scostamenti significativi;
- deve essere assicurata una gestione controllata dell'emissione dell'ordine di vendita e delle successive eventuali modifiche.

Adempimenti in materia di tutela ambientale ai sensi del D.Lgs. 121/2011

- Devono essere richieste e preventivamente acquisite tutte le autorizzazioni, nonché devono essere effettuate le comunicazioni o le iscrizioni ambientali necessarie per lo

svolgimento della propria attività (lavorazioni, impianti, scarichi idrici, gestione rifiuti e, eventualmente emissioni in atmosfera);

- devono essere valutati i potenziali rischi e sviluppare adeguati programmi di prevenzione a tutela dell'ambiente interessato dalle opere;
- devono essere diffusi ad ogni livello dell'organizzazione i principi della Politica Ambientale e si devono sensibilizzare tutti i propri fornitori affinché assicurino prodotti e servizi in linea con tali principi
- si devono rispettare scrupolosamente tutte le prescrizioni contenute negli atti autorizzativi;
- l'attività di gestione e smaltimento dei rifiuti deve essere svolta con la massima cura ed attenzione con particolare riferimento alla caratterizzazione dei rifiuti, alla gestione dei depositi temporanei, al divieto di miscelazione dei rifiuti siano essi pericolosi o non pericolosi;
- in sede di affidamento delle attività di smaltimento o recupero di rifiuti alle imprese autorizzate deve essere verificata: a) la data di validità dell'autorizzazione, b) la tipologia e la quantità di rifiuti per i quali è stata rilasciata l'autorizzazione ad esercitare attività di smaltimento o recupero; c) la localizzazione dell'impianto di smaltimento e d) il metodo di trattamento o recupero;
- in fase di esecuzione delle attività di trasporto di rifiuti alle imprese autorizzate deve essere verificata: a) la data di validità dell'autorizzazione; b) la tipologia e la targa del mezzo; c) i codici CER autorizzati;
- deve essere costantemente vigilata la corretta gestione dei rifiuti segnalando eventuali irregolarità alle Strutture competenti al fine di porre in essere le conseguenti azioni di tipo amministrativo e contrattuale oltre che le eventuali azioni di tipo legale dinanzi alla competenti autorità.

3. SEZIONE TERZA

3.1 Organismo di Vigilanza

L'art. 6, comma 1, del Decreto prevede che la funzione di vigilare e di curare l'aggiornamento del Modello sia affidata ad un Organismo di Vigilanza (in seguito anche in sigla "OdV") interno all'ente che, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, eserciti in via continuativa i compiti ad esso rimessi.

3.1.1 Organismo di Vigilanza: nomina

Il CdA nomina un Organismo di Vigilanza ai sensi dell'art. 6 del decreto, con il compito di vigilare sul funzionamento, sull'efficacia e sull'osservanza delle disposizioni contenute nel presente documento, nonché di curarne l'aggiornamento continuo, come meglio descritto nei paragrafi successivi.

La composizione dell'Organismo di Vigilanza, sue modifiche e integrazioni, sono approvate con delibera del Consiglio di Amministrazione, sentito il parere del Collegio Sindacale.

3.1.2 Organismo di Vigilanza: i requisiti

Il Modello adottato da FOR intende attuare rigorosamente le prescrizioni del Decreto in relazione ai requisiti che l'Organismo di Vigilanza deve possedere e mantenere nel tempo. In particolare:

- a) l'autonomia e l'indipendenza sono garantiti con l'inserimento in una posizione referente al Presidente del Cda; l'Organismo di Vigilanza è collocato altresì in posizione referente al Collegio Sindacale per fatti censurabili che dovessero coinvolgere gli amministratori;
- b) la professionalità è garantita dall'esperienza dell'Organismo di Vigilanza che è dotato delle competenze specialistiche proprie di chi svolge attività consulenziali o ispettive e necessarie per l'espletamento delle proprie funzioni. In particolare l'Organismo di Vigilanza è dotato di:
 - competenze legali: adeguata padronanza nell'interpretazione delle norme di legge con specifica preparazione nell'analisi delle fattispecie di reato individuabili nell'ambito dell'operatività aziendale e nell'identificazione di possibili comportamenti sanzionabili;
 - competenze nell'organizzazione: adeguata preparazione in materia di analisi dei processi organizzativi aziendali e nella predisposizione di procedure adeguate alle dimensioni aziendali, nonché dei principi generali sulla legislazione in materia di "*compliance*"⁵ e dei controlli correlati;
 - competenze "ispettive": esperienza in materia di controlli interni maturati in ambito aziendale;

⁵ Compliance: capacità dell'organizzazione di adeguarsi a tutte le normative vigenti e di rimanere tale nel tempo.

- c) la continuità d'azione è garantita dalla calendarizzazione delle attività dell'Organismo di Vigilanza, dalla periodicità dei propri interventi ispettivi, dalla regolarità delle comunicazioni verso i vertici aziendali, come descritti nello specifico regolamento di funzionamento (cfr. par. 11.5).

3.1.3 Organismo di Vigilanza: cause d'ineleggibilità e/o decadenza

Costituiscono cause d'ineleggibilità e/o decadenza dalla carica di OdV:

1. le circostanze di cui all'art. 2382 del Codice Civile;
2. la sentenza di condanna o di patteggiamento, anche non definitiva, per aver commesso uno dei reati previsti dal Decreto;
3. la sentenza di condanna (o di patteggiamento) anche non definitiva a pena che comporta l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici, oppure l'interdizione, anche temporanea, dagli uffici direttivi delle persone giuridiche e delle imprese;
4. il trovarsi in situazioni che gravemente ledano l'autonomia e l'indipendenza nello svolgimento delle attività di controllo proprie dell'OdV.

Altre cause d'ineleggibilità potranno essere previste nel regolamento dell'OdV.

3.1.4 Organismo di Vigilanza: i compiti

L'Organismo di Vigilanza, di diretta nomina del Consiglio di Amministrazione, in osservanza dell'art. 6 del Decreto, ha le seguenti attribuzioni:

- a) vigilanza sull'effettività del Modello attraverso la verifica della coerenza tra i comportamenti concreti e quelli previsti dal Modello, mediante il presidio delle aree a rischio di reato, sia di quelle caratterizzanti l'attività tipica di FOR sia di quelle strumentali alla commissione dei reati (ad esempio nella gestione delle risorse finanziarie).

Per ottemperare a tali doveri l'Organismo di Vigilanza può stabilire le attività di controllo a ogni livello operativo, dotandosi degli strumenti necessari a segnalare tempestivamente anomalie e disfunzioni del Modello, verificando e integrando le procedure di controllo; in particolare il Modello prevede che per ogni operazione ritenuta a rischio specifico debba essere tenuta a disposizione dell'Organismo di Vigilanza un'adeguata documentazione a cura dei referenti delle singole funzioni. Ciò consentirà di procedere, in ogni momento, all'effettuazione dei controlli che descrivono le caratteristiche e le finalità dell'operazione e individuino chi ha autorizzato, registrato e verificato l'operazione;

- b) verifica periodica dell'adeguatezza del Modello, cioè della capacità di prevenire i comportamenti non voluti, del mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità, attraverso un monitoraggio costante sul sistema dei controlli e sui protocolli;
- c) aggiornamento del Modello nel caso in cui i controlli operati rendano necessari correzioni e adeguamenti. In particolare l'Organismo di Vigilanza deve:
 - mantenere aggiornato il Modello conformemente all'evoluzione della Legge, nonché in conseguenza delle modifiche all'organizzazione interna e all'attività aziendale;

- collaborare alla predisposizione e integrazione della normativa interna (codice etico, protocolli, procedure di controllo, ecc.) dedicata alla prevenzione dei rischi;
- identificare, misurare e monitorare adeguatamente tutti i rischi individuati o individuabili rispetto ai reali processi e procedure aziendali procedendo a un costante aggiornamento dell'attività di rilevazione e mappatura dei rischi;
- promuovere iniziative atte a diffondere la conoscenza tra gli organi e i dipendenti della società del Modello fornendo le istruzioni e i chiarimenti eventualmente necessari nonché istituendo specifici seminari di formazione;
- provvedere a coordinarsi con le altre funzioni aziendali per un miglior controllo delle attività e per tutto quanto attenga alla concreta attuazione del Modello;
- disporre verifiche straordinarie e/o indagini mirate con possibilità di accedere direttamente alla documentazione rilevante laddove si evidenzino disfunzioni del Modello o si sia verificata la commissione dei reati oggetto delle attività di prevenzione.

Fermo restando le disposizioni normative e il potere discrezionale dell'OdV di attivarsi con specifici controlli di propria iniziativa o a seguito delle segnalazioni ricevute, esso effettua periodicamente controlli a campione sulle attività connesse ai processi sensibili, diretti a verificare la corretta esplicazione delle stesse in relazione alle regole di cui al presente Modello.

E' altresì compito dell'OdV:

a) proporre l'emanazione e l'aggiornamento d'istruzioni operative (che devono essere conservate su supporto cartaceo o informatico) relative a:

- adozione di procedure organizzative;
- atteggiamenti da assumere nell'ambito delle attività sensibili e, in genere, nei rapporti da tenere nei confronti della P.A.;

b) verificare periodicamente, con il supporto delle altre funzioni competenti, il sistema di deleghe in vigore;

c) verificare periodicamente, con il supporto delle altre funzioni competenti, la validità delle clausole standard inserite nei contratti e/o accordi con Consulenti e Partners finalizzate:

- all'osservanza da parte dei medesimi delle disposizioni del D. Lgs. 231/2001;
- alla possibilità di effettuare efficaci azioni di controllo nei confronti dei destinatari del Modello al fine di verificare il rispetto delle relative prescrizioni;
- all'attuazione di meccanismi sanzionatori (quali il recesso dal contratto nei riguardi di Partners o di Consulenti qualora si accerti la violazione di tali prescrizioni);

d) indicare al management le opportune integrazioni ai sistemi gestionali delle risorse finanziarie (sia in entrata sia in uscita) già presenti in FOR, con l'introduzione di eventuali accorgimenti utili a rilevare l'esistenza di eventuali flussi finanziari atipici e connotati da maggiori margini di discrezionalità rispetto a quanto ordinariamente previsto.

3.1.5 Organismo di Vigilanza: regolamento di funzionamento e autonomia finanziaria

L'Organismo di Vigilanza dovrà dotarsi autonomamente di un regolamento di funzionamento che disciplini almeno:

- la calendarizzazione delle attività,
- la disciplina dei flussi informativi (protocollo, archiviazione, accesso ai documenti),
- l'individuazione dei criteri e delle procedure di analisi.

L'attività dell'Organismo di Vigilanza è inoltre caratterizzata da una notevole formalizzazione con redazione di verbali idonei a documentare le attività di controllo eseguite e gli accessi effettuati in presenza del rischio di commissione di un reato presupposto o in presenza di criticità in una delle aree sensibili.

3.1.6 Flussi informativi dall'Organismo di Vigilanza al top management

L'Organismo di Vigilanza relaziona sulla sua attività periodicamente al CdA e collabora con il Collegio Sindacale.

Le linee e la tempistica di *reporting* che è obbligato a rispettare sono le seguenti:

- a) su base continuativa direttamente al Presidente del Cda su particolari situazioni a rischio rilevate durante la propria attività di monitoraggio e che richiedono l'intervento dell'Ente per l'adozione di eventuali azioni correttive/conoscitive da intraprendere;
- b) su base periodica (annualmente, o semestralmente se richiesto, e con *report* scritto) al Consiglio di Amministrazione sull'effettiva attuazione del Modello relativamente a:
 - rispetto delle prescrizioni previste nel Modello, in relazione alle aree di rischio individuate;
 - eccezioni, notizie, informazioni e deviazioni dai comportamenti contenuti nel codice etico;
- c) una tantum al Consiglio di Amministrazione relativamente all'attività continuativa di monitoraggio e all'attualità della mappatura delle aree a rischio in occasione di:
 - verificarsi di eventi di rilievo;
 - cambiamenti nell'attività dell'azienda;
 - cambiamenti nell'organizzazione;
 - cambiamenti normativi;
 - altri eventi o circostanze tali da modificare sostanzialmente le aree di rischio dell'Ente,

riportandone gli esiti al Presidente.

- d) direttamente al Collegio Sindacale nel caso di fatti sanzionabili ai sensi del D. Lgs. 231 commessi da componenti del CdA.

L'Organismo di Vigilanza potrà essere convocato dal Presidente del Consiglio di Amministrazione in qualsiasi momento o potrà esso stesso presentare richiesta in tal senso, per riferire in merito al funzionamento del Modello o a situazioni specifiche rilevate nel corso della propria attività.

3.1.7 Flussi informativi nei confronti dell'Organismo di Vigilanza

Al fine di esercitare al meglio le proprie funzioni l'Organismo di Vigilanza è destinatario di qualsiasi informazione, documentazione, comunicazione attinente l'attuazione del Modello che possa essere utile alla prevenzione dei reati. Si indicano di seguito, non in maniera esaustiva, alcune delle attività societarie del cui svolgimento si ritiene necessario informare l'OdV:

- informazioni relative a eventuali cambiamenti dell'assetto operativo e di governance dell'azienda;
- notizie relative all'attuazione del Modello e alle sanzioni interne che in conseguenza della mancata osservanza dello stesso, siano state irrogate;
- atipicità o anomalie riscontrate da parte dei vari organi responsabili e degli organi deputati al controllo, nelle attività volte a porre in essere il Modello;
- ispezioni/provvedimenti/sanzioni e richieste d'informazioni provenienti da qualsiasi Autorità pubblica, anche se non relativi o attinenti ai reati contemplati dal D. Lgs. 231/2001;
- avvenuta concessione di erogazioni pubbliche, rilascio di nuove licenze, di autorizzazioni o di altri rilevanti provvedimenti amministrativi;
- operazioni finanziarie che assumano particolare rilievo per valore, modalità, rischiosità, atipicità;
- partecipazione a gare d'appalto e aggiudicazione delle stesse e in genere instaurazione di rapporti contrattuali con la P.A.;
- accertamenti fiscali, del Ministero del Lavoro, degli Enti previdenziali e di ogni altra Autorità di Vigilanza;
- comunicazioni dal Collegio Sindacale in relazione ad eventuali illeciti, atti o fatti aventi attinenza con la prevenzione dei reati;
- operazioni societarie straordinarie (fusioni, costituzione di nuove società ecc.) anche in ordine alle connesse adunanze dell'organo amministrativo;
- comunicazione dell'emissione di strumenti finanziari e variazioni del capitale sociale e della compagine sociale.

Con la divulgazione del presente Modello in ambito aziendale è inoltre autorizzata e richiesta la convergenza di qualsiasi segnalazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza relativa alla temuta commissione di reati previsti dal Decreto o a comportamenti non in linea con le regole di condotta stabilite nel Modello e nel Codice Etico.

L'Organismo di Vigilanza è tenuto a garantire la dovuta riservatezza sull'origine delle informazioni ricevute.

3.1.8 Gestione delle segnalazioni

Con la divulgazione del presente Modello in ambito aziendale è autorizzata e obbligatoria la convergenza di qualsiasi segnalazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza relativa alla temuta commissione di reati previsti dal Decreto o a comportamenti non in linea con le regole di condotta stabilite nel Modello. L'Organismo di Vigilanza nel corso dell'attività d'indagine è tenuto a garantire la dovuta riservatezza sull'origine delle informazioni ricevute, in modo da assicurare che i soggetti coinvolti non siano oggetto di ritorsioni, discriminazioni o penalizzazioni.

Le segnalazioni devono tutte essere conservate a cura dell'OdV; la società, al fine di facilitare le segnalazioni all'OdV, attiva opportuni canali di comunicazione dedicati (es: casella di posta elettronica).

3.1.9 Referenti Interni

Nella logica organizzativa dei controlli autonomi di linea e di staff sono designati in sede di adozione del Modello i Referenti interni (di norma coincidenti con le figure apicali), i quali costituiranno il primo presidio dei rischi identificati e conseguentemente i referenti diretti dell'OdV per ogni attività informativa e di controllo.

I Referenti interni avranno in generale i seguenti compiti:

1. contribuire all'aggiornamento del sistema di prevenzione dei rischi della propria area di riferimento;
2. proporre soluzioni organizzative e gestionali per mitigare i rischi relativi alle attività presidiate;
3. informare collaboratori e sottoposti in merito ai rischi di reato connessi alle operazioni aziendali svolte;
4. predisporre e conservare la documentazione rilevante e ove richiesto sintetizzare i contenuti per ogni operazione a rischio relativa alle attività sensibili individuate nelle parti speciali;
5. comunicare le eventuali anomalie riscontrate o la commissione di fatti rilevanti ai sensi del Decreto, e in particolare:
 - a) vigilare sul regolare svolgimento dell'operazione di cui sono i soggetti referenti;
 - b) informare collaboratori e sottoposti in merito ai rischi di reato connessi alle operazioni aziendali svolte;
 - c) per ogni operazione relativa alle attività emerse come a rischio, predisporre e conservare la documentazione rilevante e sintetizzarne i contenuti in un apposito *report*;
 - d) contribuire all'aggiornamento del sistema dei rischi della propria area e informare l'OdV delle modifiche e degli interventi ritenuti necessari.

Il Referente Interno sottoscrive un'apposita dichiarazione di conoscenza dei contenuti del Decreto e del Modello Organizzativo, del seguente tenore:

“Il sottoscritto dichiara di essere a conoscenza di quanto previsto dal Decreto Legislativo n. 231/2001, nonché dei contenuti del Modello di Organizzazione e di Gestione predisposto e diffuso da FOR in adeguamento alla stessa normativa.

Il sottoscritto dichiara inoltre di essere a conoscenza dei doveri che comporta la nomina medesima così come descritto nel modello organizzativo e di accettarne le relative responsabilità. Al riguardo dichiara altresì che non sussistono allo stato, né da parte propria, né nell'ambito della propria area operativa, situazioni d'illiceità o di pericolo riferibili alle ipotesi criminose ivi richiamate”.

4. SEZIONE QUARTA

4.1 Sistema sanzionatorio

4.2 Destinatari e apparato sanzionatorio e/o risolutivo

Aspetto essenziale per l'effettività del Modello è costituito dalla predisposizione di un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle regole di condotta imposte ai fini della prevenzione dei reati di cui al Decreto, e, in generale, delle procedure interne previste dal Modello stesso.

L'applicazione delle sanzioni disciplinari prescinde dall'esito di un eventuale procedimento penale, in quanto le regole di condotta imposte dal Modello sono assunte dall'azienda in piena autonomia indipendentemente dall'illecito che eventuali condotte possano determinare.

Sanzioni per i lavoratori dipendenti

Ai comportamenti tenuti dai lavoratori dipendenti in violazione delle singole regole comportamentali dedotte nel presente Modello sono applicabili – fatta eccezione per i richiami verbali – le procedure previste dall'articolo 7 della legge 30 maggio 1970, n. 300 (Statuto dei Lavoratori) e le norme pattizie di cui al Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Commercio a cui si rimanda.

In particolare, in caso di (a) violazione delle disposizioni del Modello, delle sue procedure interne (ad esempio il mancato rispetto delle procedure, la mancata comunicazione delle informazioni richieste all'Organismo di Vigilanza, il mancato svolgimento dei controlli, etc.), del Codice Etico, del Decreto o di qualsivoglia altra disposizione penale in esso inclusa o (b) mancato rispetto delle disposizioni di cui al Modello nello svolgimento di attività in aree "a rischio" o (c) danneggiamento della Società o l'aver causato una situazione oggettiva di pericolo per i beni della stessa (gli "Illeciti Disciplinari") saranno applicabili i seguenti provvedimenti disciplinari per i Dipendenti:

- richiamo verbale;
- ammonizione scritta;
- multa non superiore a quattro ore della retribuzione base;
- sospensione dal lavoro e dalla retribuzione fino ad un massimo di dieci giorni;

Sanzioni nei confronti dei dirigenti (se presenti)

Nel caso in cui i dirigenti commettano un Illecito Disciplinare, si provvederà ad applicare nei confronti dei responsabili le seguenti misure in conformità a quanto previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dei Dirigenti industriali:

- in caso di violazione non grave di una o più regole procedurali o comportamentali previste nel Modello, il preposto incorre nel richiamo scritto all'osservanza del Modello, la quale costituisce condizione necessaria per il mantenimento del rapporto fiduciario con la Società;
- in caso di grave violazione – o ripetute violazioni - di una o più prescrizioni del Modello tale da configurare un notevole inadempimento, il preposto incorre nel provvedimento del licenziamento con preavviso;
- laddove la violazione di una o più prescrizioni del Modello sia di gravità tale da ledere irreparabilmente il rapporto di fiducia, non consentendo la prosecuzione anche provvisoria del rapporto di lavoro, il lavoratore incorre nel provvedimento del licenziamento senza preavviso.

Sanzioni nei confronti dei membri dell'OdV

In caso di Illeciti Disciplinari commessi da membri dell'OdV, il Consiglio di Amministrazione dovrà essere prontamente informato e lo stesso potrà richiamare per iscritto tale membro dell'OdV o revocarlo a seconda della gravità dell'illecito commesso. Le sanzioni previste per dipendenti e dirigenti si applicheranno altresì ai membri dell'OdV che ricadono in tali categorie.

Misure nei confronti degli Amministratori e dei Sindaci

In caso di Illeciti Disciplinari commessi da Amministratori o da Sindaci della Società, l'OdV informerà l'intero Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale della stessa i quali provvederanno ad assumere le opportune iniziative previste dalla vigente normativa, coerentemente con la gravità della violazione e conformemente ai poteri previsti dalla legge e/o dallo statuto (dichiarazioni nei verbali delle adunanze, richiesta di convocazione o convocazione dell'Assemblea con ordine del giorno adeguati provvedimenti nei confronti dei soggetti responsabili della violazione, revoca per giusta causa, ecc.).

Misure nei confronti di Collaboratori, Partner e Consulenti

Ogni comportamento posto in essere da Collaboratori, Partners o Consulenti che configuri un Illecito Disciplinare potrà determinare, secondo quanto previsto dalle specifiche clausole contrattuali inserite nelle lettere d'incarico o negli accordi di partnership, la risoluzione automatica del rapporto contrattuale, fatta salva l'eventuale richiesta di risarcimento qualora da tale comportamento derivino danni alla Società.

5. SEZIONE QUINTA

5.1 Aggiornamento del Modello

L'adozione e l'efficace attuazione del Modello sono - per espressa previsione legislativa - una responsabilità rimessa al Consiglio di Amministrazione. Ne deriva che il potere di adottare eventuali aggiornamenti del Modello compete, dunque, al Consiglio di Amministrazione, che lo eserciterà mediante delibera con le modalità previste per la sua adozione.

L'attività di aggiornamento, intesa sia come integrazione sia come modifica, è volta a garantire l'adeguatezza e l'idoneità del Modello, valutate rispetto alla funzione preventiva di commissione dei reati previsti dal Decreto.

Compete, invece, all'Organismo di Vigilanza la concreta verifica circa la necessità od opportunità di procedere all'aggiornamento del Modello, facendosi promotore di tale esigenza nei confronti del Consiglio di Amministrazione.

5.2 Informazione e formazione del personale

Conformemente a quanto previsto dal Decreto, F.O.R. ha definito un programma di comunicazione e formazione finalizzato a garantire una corretta divulgazione e conoscenza del Modello e delle regole di condotta in esso contenute, nei confronti delle risorse già presenti in azienda e di quelle da inserire.

Il sistema di informazione e formazione è supervisionato dall'Organismo di Vigilanza ed è gestito dalla Direzione Risorse Umane con i responsabili delle direzioni aziendali di volta in volta coinvolte nell'applicazione del Modello.

In relazione alla comunicazione del Modello, F.O.R. s'impegna a:

- diffondere il Modello nel contesto aziendale attraverso qualsiasi strumento ritenuto idoneo (ad esempio, e-mail, intranet);
- organizzare uno specifico incontro formativo con tutti i dipendenti della Società nell'ambito del quale illustrare il D.Lgs. 231/2001 ed il Modello adottato.

In ogni caso, l'attività di formazione finalizzata a diffondere la conoscenza della normativa di cui al D.Lgs. 231/2001 e le prescrizioni del Modello adottato sarà differenziata nei contenuti e nelle modalità in funzione della qualifica dei destinatari, del livello di rischio dell'area in cui operano, dell'avere o meno funzioni di rappresentanza della Società.