



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

**PARTE SPECIALE A – REATI CONTRO LA PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE**

Roma, Giugno 2019

PARTE SPECIALE A

**REATI CONTRO LA PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE**

INDICE

1.	LE FATTISPECIE DI REATO	4
1.1.	Premessa	4
1.2.	I reati di cui agli artt. 24 e 25 del Decreto Legislativo n. 231/2001	4
2.	FUNZIONE DELLA PARTE SPECIALE A	5
3.	AREE SENSIBILI NELL'AMBITO DEI RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	6
4.	PRINCIPI DI RIFERIMENTO GENERALI	7
4.1.	Il sistema organizzativo generale	7
4.2.	Il sistema di deleghe e procure	7
4.3.	Principi generali di comportamento	8
5.	PRINCIPI DI CONTROLLO	9
6.	FLUSSI INFORMATIVI	19
7.	I CONTROLLI DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA	19

1. LE FATTISPECIE DI REATO

1.1. Premessa

La presente Parte Speciale A è dedicata alla trattazione dei reati contro la Pubblica Amministrazione, così come individuati negli articoli 24 e 25 del D.Lgs. 231/2001, la cui commissione da parte dei soggetti riconducibili alla Confederazione può ingenerare responsabilità della Confederazione stessa.

Successivamente, si riporta il dettaglio delle fattispecie di reato la cui commissione potenziale è emersa durante l'analisi di Confindustria.

1.2. I reati di cui agli artt. 24 e 25 del Decreto Legislativo n. 231/2001

- Truffa in danno dello Stato, di altro ente pubblico o dell'Unione Europea (art. 640, comma 2, n. 1, c.p.);
- Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche (art. 640-*bis* c.p.);
- Delitti contro la Pubblica Amministrazione:
 - Malversazione a danno dello Stato (art. 316-*bis*);
 - Indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato (316-*ter*);
 - Corruzione:
 - per l'esercizio della funzione (artt. 318-320, 321 c.p.);
 - per un atto contrario ai doveri d'ufficio (artt. 319-320, 321 c.p.);
 - Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.);
 - Circostanze aggravanti (art. 319 bis c.p.);
 - Corruzione in atti giudiziari (art. 319 ter c.p.);
 - Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319 quater c.p.);
 - Peculato, concussione, induzione indebita dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri della Corte penale internazionale o degli organi delle Comunità europee e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri (art. 322 bis c.p.);
 - Traffico di influenze illecite (346-*bis* c.p.).

I reati sopra considerati trovano come presupposto l'instaurazione di rapporti con la Pubblica Amministrazione (intesa in senso lato e tale da comprendere anche quella di Stati

esteri). Per una trattazione completa delle ipotesi di reato previste dal D.Lgs. 231/2001, comprensiva del testo e di una casistica sintetica, si rimanda all'allegato "Elenco reati 231".

2. FUNZIONE DELLA PARTE SPECIALE A

Obiettivo della presente Parte Speciale A è far sì che i tutti i soggetti coinvolti nei Processi Sensibili mantengano condotte conformi ai principi di riferimento di seguito enunciati, al fine di prevenire la commissione dei reati indicati nel paragrafo precedente.

Si è già detto nella Parte Generale che il perseguimento delle finalità di prevenzione dei Reati richiede una ricognizione dei meccanismi di funzionamento e di controllo dell'Associazione, nonché la verifica dell'adeguatezza dei criteri di attribuzione delle responsabilità all'interno della struttura.

In tal senso, si sono individuati in generale i presidi principali per l'attuazione delle vigenti previsioni normative, costituiti da:

- i) Modello organizzativo e di controllo;
- ii) Codice di Comportamento;
- iii) Sistema Disciplinare.

Allo stesso modo, sono stati individuati gli elementi caratteristici di ciascun presidio principale ed in particolare:

- i) L'istituzione di un Organismo di Vigilanza autonomo ed indipendente cui è affidato il compito di controllare il grado di effettività, adeguatezza, mantenimento ed aggiornamento del modello organizzativo, la predisposizione di meccanismi procedurali volti a razionalizzare le fasi di assunzione ed attuazione delle scelte decisionali, in un'ottica di documentabilità e verificabilità delle varie fasi del processo, l'adozione di un sistema chiaro di riparto dei compiti e delle responsabilità, l'operatività di un sistema di flussi informativi tra le diverse strutture e dalle stesse all'Organismo di Vigilanza, l'adozione di un sistema di *reporting* dell'Organismo di Vigilanza verso gli organi di Confindustria, la predisposizione di validi strumenti di controllo;
- ii) L'adozione di un Codice di Comportamento che costituisce la carta dei valori della Confederazione, debitamente diffuso a tutti i componenti della struttura, costantemente aggiornato e monitorato;
- iii) L'adozione di un sistema disciplinare volto a garantire efficacia ed effettività alle prescrizioni interne.

In questa Parte Speciale sono individuati i principi specifici relativi ai Processi Sensibili, in relazione ai reati di cui al paragrafo precedente.

Verranno quindi indicati:

- le aree e/o i processi definiti “sensibili” ovvero a rischio di specifico reato;
- i principi fondamentali di riferimento in attuazione dei quali dovranno essere adottate le procedure ai fini della corretta applicazione del Modello;
- i principi di riferimento che dovranno presiedere alle attività di controllo, monitoraggio e verifica dell’Organismo di Vigilanza e dei responsabili delle altre strutture che con lo stesso cooperano, debitamente regolate in apposite procedure e/o regolamenti interni da adottare ai fini della corretta applicazione del Modello.

3. AREE SENSIBILI NELL’AMBITO DEI RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Le fattispecie di reato indicate *sub* par. 1 si applicano, in via potenziale, a tutte le Aree / Uffici / Servizi di Confindustria (siano essi dipendenti o collaboratori) che, nell’espletamento delle attività di propria competenza, instaurino rapporti o abbiano contatti con la Pubblica Amministrazione (intesa in senso lato).

In particolare, le aree di attività ritenute più specificamente a rischio, individuate in sede di *risk assessment*, sono le seguenti:

- Gestione delle attività di rappresentanza e relazioni esterne;
- Gestione dei rapporti con soggetti pubblici (INPS, INAIL, Ag.Entrate, Centri Impiego, ecc.) per gli aspetti che riguardano adempimenti fiscali e/o la sicurezza e l’igiene sul lavoro e/o lo smaltimento dei rifiuti e/o i trattamenti previdenziali, nonché le relative verifiche ispettive che ne derivano;
- Gestione dei provvedimenti giudiziari e dei rapporti con l’Autorità giudiziaria.

Sono altresì state individuate le seguenti aree da considerare “strumentali” a quelle sopra esaminate in quanto, pur non essendo caratterizzate dall’esistenza di rapporti diretti con la Pubblica Amministrazione, possono costituire supporto e presupposto (finanziario ed operativo) per la commissione dei reati sopra indicati:

- Contabilità e bilancio;
- Gestione dei Rapporti intercompany che intercorrono tra Confindustria e le Società soggette a direzione e coordinamento da parte della stessa;
- Finanza e tesoreria;
- Selezione e assunzione del personale;
- Gestione amministrativa del personale;

- Gestione di aumenti di retribuzione, avanzamenti di carriera, bonus e *benefits*;
- Approvvigionamento di beni, servizi e consulenze;
- Gestione rimborsi spese ai dipendenti;
- Gestione degli omaggi e spese di rappresentanza;
- Gestione di sponsorizzazioni, donazioni e liberalità;
- Controllo di Gestione.

4. PRINCIPI DI RIFERIMENTO GENERALI

4.1. Il sistema organizzativo generale

La Confederazione deve essere dotata di strumenti organizzativi (organigrammi, comunicazioni organizzative, procedure, ecc.) improntati a principi generali di:

- i) chiara descrizione delle linee di riporto;
- ii) conoscibilità, trasparenza e pubblicità dei poteri attribuiti (all'interno della Confederazione e nei confronti dei terzi interessati);
- iii) chiara e formale delimitazione dei ruoli, con una completa descrizione dei compiti di ciascuna funzione, dei relativi poteri e responsabilità.

Le procedure interne devono essere caratterizzate dai seguenti elementi:

- i) “segregazione delle funzioni”: separatezza, all'interno di ciascun processo, tra il soggetto che assume la decisione (impulso decisionale), il soggetto che esegue tale decisione e il soggetto cui è affidato il controllo del processo;
- ii) “tracciabilità”: mantenimento di una traccia scritta di ciascun passaggio rilevante del processo;
- iii) “formalizzazione”: adeguato livello di descrizione delle procedure, approvazione di un documento descrittivo delle stesse e sua adeguata diffusione presso tutti i soggetti interessati.

4.2. Il sistema di deleghe e procure

In linea di principio, il sistema di deleghe e procure deve essere caratterizzato da elementi di “certezza” ai fini della prevenzione dei Reati e consentire la gestione efficiente delle attività.

Si intende per “delega” quell'atto interno di attribuzione di funzioni e compiti, riflesso nel sistema di comunicazioni organizzative. Si intende per “procura” il negozio giuridico unilaterale con cui la Confederazione attribuisce ad un singolo soggetto il potere di agire in rappresentanza della stessa.

I requisiti essenziali del sistema di deleghe e procure sono i seguenti:

- i) le deleghe devono coniugare ciascun potere alla relativa responsabilità e ad una posizione adeguata nell'organigramma;
- ii) la procura deve prevedere esplicitamente i casi di decadenza dai poteri conferiti (revoca, trasferimento a diverse mansioni incompatibili con quelle per le quali la procura era stata conferita, licenziamento, ecc.);
- iii) il sistema delle deleghe e delle procure deve essere tempestivamente aggiornato;
- iv) l'Organismo di Vigilanza verifica periodicamente, con il supporto delle altre strutture competenti, il sistema di deleghe e procure in vigore e la loro coerenza con tutto il sistema delle comunicazioni organizzative, raccomandando eventuali modifiche nel caso in cui il potere di gestione e/o la qualifica non corrisponda ai poteri di rappresentanza conferiti al delegato o vi siano altre anomalie.

4.3. Principi generali di comportamento

Ai fini della presente Parte Speciale, sono stati individuati i Principi di Comportamento cui il personale di Confindustria, a qualsiasi titolo coinvolto nei rapporti o contatti con la Pubblica Amministrazione, deve attenersi.

Pertanto, i destinatari **devono**:

- assicurare che i rapporti intrattenuti con i pubblici funzionari siano gestiti esclusivamente dai soggetti muniti di idonei poteri ed avvengano nell'assoluto rispetto di:
 - leggi;
 - normative vigenti;
 - Codice di Comportamento;
- agire, nei rapporti con la Pubblica Amministrazione e con le pubbliche istituzioni, nel rispetto dei principi di massima integrità, trasparenza e correttezza;
- garantire, in caso di visite ispettive, che agli incontri partecipino solo i soggetti autorizzati dalla Confederazione in base al sistema di procure e deleghe in essere e che sia tenuta traccia delle ispezioni ricevute e delle eventuali sanzioni comminate;
- assicurare che gli adempimenti nei confronti della Pubblica Amministrazione siano effettuati con la massima diligenza e professionalità in modo da fornire informazioni chiare, accurate, complete e veritiere evitando, e comunque segnalando nella forma e nei modi idonei, situazioni di conflitto di interesse;
- garantire che le forme di collaborazione (organizzazione e partecipazione ad eventi e altre attività) con le istituzioni e Pubbliche Amministrazioni siano mantenute

sotto forma strettamente istituzionale e non siano finalizzate ad ottenere indebiti favori;

- sottoporre ai soggetti muniti di idonei poteri, in base al sistema di procure e deleghe in essere, la documentazione al fine di verificarla ed approvarla prima dell'inoltro alla Pubblica Amministrazione;
- garantire la corretta archiviazione di tutta la documentazione prodotta e consegnata al fine di garantire la tracciabilità delle varie fasi del processo;
- in caso di tentata concussione da parte di un pubblico funzionario nei confronti di un Destinatario, rifiutare la richiesta e riferire immediatamente l'accaduto all'Organismo di Vigilanza.

È fatto esplicito **divieto** di:

- effettuare promesse o indebite elargizioni di denaro o omaggi (ad eccezione di quelli rientranti nella pratica commerciale usuale) o altra utilità a pubblici funzionari o incaricati di pubblico servizio o persone a questi vicini;
- ricorrere a forme di contribuzione, che sotto veste di affidamento di incarichi professionali, consulenze, pubblicità od altro abbiano il fine di influenzare l'attività dei pubblici funzionari nell'espletamento dei loro doveri;
- accettare omaggi o altre utilità provenienti da pubblici funzionari o incaricati di pubblico servizio;
- presentare dichiarazioni non veritiere esibendo documenti in tutto o in parte non corrispondenti alla realtà;
- tenere condotte ingannevoli nei confronti della Pubblica Amministrazione tali da indurre quest'ultima in errori di valutazione nel corso dell'analisi di richieste di autorizzazioni e simili;
- accedere senza autorizzazione ai sistemi informativi della Pubblica Amministrazione, intervenire su dati ed informazioni in essi contenuti per procurare un indebito vantaggio alla Confederazione o a terzi.

Di seguito sono esposti i principi di controllo, volti alla prevenzione dei reati nei rapporti con la Pubblica Amministrazione.

5. PRINCIPI DI CONTROLLO

In questa sezione si riportano i principi di controllo volti a prevenire i comportamenti illeciti previsti dagli artt. 24 e 25 del D.Lgs. 231/2001.

Gestione delle attività di rappresentanza e relazioni esterne

Con riferimento alla gestione delle attività di rappresentanza di interessi/lobbying/rapporti istituzionali con enti governativi nazionali ed internazionali, enti pubblici, enti previdenziali ed autorità indipendenti, Confindustria si conforma ai seguenti principi di controllo:

- formale divieto all'erogazione di contributi, diretti o indiretti, volti al finanziamento di partiti, movimenti ed altre organizzazioni politiche e sindacali e dei loro rappresentanti o candidati;
- previsione della partecipazione, ove possibile, di almeno due esponenti dell'Associazione nel caso di incontri con la Pubblica Amministrazione;
- obbligo per i rappresentanti dell'Associazione, nei rapporti con la Pubblica Amministrazione, di operare con integrità, trasparenza e correttezza;
- esistenza di specifici flussi informativi tra le strutture coinvolte, al fine di soddisfare le esigenze di collaborazione e vigilanza reciproche e coordinamento complessivo;
- informativa verso le strutture competenti o, in caso di necessità e urgenza, verso il vertice dell'Associazione;
- definizione di una modalità di raccolta, verifica e approvazione della documentazione da trasmettere alle controparti pubbliche, con il supporto delle funzioni competenti;
- formalizzazione di una reportistica relativa al rapporto intercorso, salvo che non sia già predisposta apposita documentazione dalla controparte.

Gestione dei rapporti con soggetti pubblici (INPS, INAIL, Ag.Entrate, Centri Impiego, ecc.) per gli aspetti che riguardano adempimenti fiscali e/o la sicurezza e l'igiene sul lavoro e/o lo smaltimento dei rifiuti e/o i trattamenti previdenziali, nonché le relative verifiche ispettive che ne derivano

Con riferimento alla gestione degli adempimenti di competenza della Confederazione in occasione delle ispezioni e degli accertamenti da parte dei funzionari pubblici e agenti di polizia giudiziaria (ad es., Carabinieri, funzionari Aziende ASL, funzionari degli enti pubblici locali, Guardia di Finanza, ecc.), oltre agli adempimenti ed agli obblighi imposti dalla normativa, Confindustria si conforma ai seguenti principi di controllo:

- redazione, da parte dei responsabili delle strutture coinvolte in ispezioni e/o accertamenti, di un report informativo dell'attività svolta nel corso dell'ispezione, contenente, fra l'altro, i nominativi dei funzionari incontrati, i documenti richiesti e/o consegnati, i soggetti coinvolti e una sintesi delle informazioni verbali richieste e/o fornite;
- informativa verso eventuali ulteriori strutture o, in caso di necessità e urgenza, verso il Direttore Generale;

- partecipazione, ove possibile, di almeno due esponenti dell'Associazione nel caso di incontri con la Pubblica Amministrazione;
- in sede di ispezioni da parte dei funzionari pubblici ed agenti di polizia giudiziaria, obbligo, per i rappresentanti dell'Associazione, di operare con integrità, trasparenza e correttezza;
- definizione di una modalità di raccolta, verifica e approvazione della documentazione da trasmettere alle controparti, con il supporto delle funzioni competenti;
- la formalizzazione di una reportistica relativa al rapporto intercorso, salvo che non sia già predisposta apposita documentazione dalla controparte.

Gestione dei provvedimenti giudiziari e dei rapporti con l'Autorità giudiziaria

Con riferimento alla gestione del contenzioso, Confindustria si conforma ai seguenti principi di controllo:

- trasmissione della contestazione dai soggetti riceventi all'Ufficio Affari Legislativi, unitamente ad una relazione illustrativa delle circostanze di fatto su cui poggia la contestazione;
- selezione dei professionisti sulla base dei seguenti parametri: i) competenze rispetto all'oggetto dell'incarico; ii) valutazione delle referenze del professionista, delle performance passate e della sua ubicazione geografica in relazione al contenzioso / accordo transattivo; iii) rapporto fiduciario, soprattutto in relazione agli incarichi maggiormente rilevanti o complessi; iv) onorari richiesti dal professionista a seguito della richiesta di preventivo;
- formalizzazione della richiesta del professionista e della relativa scelta, approvata nel rispetto delle deleghe in essere;
- formale sottoscrizione del contratto/lettera di incarico/mandato alle liti;
- monitoraggio dell'attività svolta dal professionista, anche propedeutica al rilascio del benestare al pagamento della relativa parcella/fattura, mediante (i) accertamento dell'effettività della prestazione e (ii) verifica della congruità del compenso rispetto ai livelli qualitativi e quantitativi attesi dall'incarico;
- reporting periodico dell'Ufficio Affari Legislativi verso i vertici dell'Associazione;
- approvazione, nel rispetto delle deleghe in essere, degli accordi transattivi, sia giudiziali che stragiudiziali, e delle eventuali decisioni di proseguimento del contenzioso con il passaggio al successivo grado di giudizio;

- definizione di principi di indirizzo per la definizione delle iniziative da intraprendere, tenuto conto della natura, dell'oggetto e del valore della causa, e i relativi livelli approvativi o comunque di condivisione;
- previsione di flussi informativi in relazione a determinati rapporti con le Autorità Giudiziarie e con loro delegati e/o ausiliari e con le controparti, anche ai fini dell'attestazione che detti rapporti si siano svolti nel rispetto dei principi del Codice di Comportamento;
- obbligo, da parte del soggetto interessato, di informare l'Area Affari Legislativi della circostanza.

In relazione alle attività individuate come strumentali alla potenziale commissione di reati, Confindustria si conforma, inoltre, ai seguenti principi di controllo:

Contabilità e bilancio

- monitoraggio contabile sulla correttezza delle imputazioni effettuate in contabilità generale nel corso dell'esercizio in chiusura;
- rispetto dell'iter approvativo di tutte le registrazioni in contabilità generale;
- supervisione di tutte le fasi di definizione del progetto di bilancio e dei relativi allegati da parte del Soggetto incaricato della Revisione Legale dei conti e da parte del Collegio dei Revisori;
- approvazione del progetto di bilancio da parte del Consiglio Generale;
- approvazione del bilancio d'esercizio da parte dell'Assemblea.

Gestione dei Rapporti intercompany che intercorrono tra Confindustria e le Società soggette a direzione e coordinamento da parte della stessa

- rispetto dell'autonomia e dell'indipendenza operativa, gestionale e finanziaria di ciascuna società soggetta a direzione e coordinamento da parte di Confindustria;
- formalizzazione di un contratto tra Confindustria e le società soggette a direzione e coordinamento da parte della stessa per prestazioni di diversa natura e genere (inclusa la definizione di standard di servizio);
- definizione dei presupposti per i quali i contratti siglati e stipulati da Confindustria e dalle Società soggette a direzione e coordinamento siano sottoposti a verifica e approvazione da parte del Direttore Generale o del Presidente di Confindustria;

- verifica e approvazione dei contratti da parte dei referenti delle funzioni e delle Aree competenti e, sussistendone i presupposti, dal Direttore Generale e dal Presidente di Confindustria;
- verifica del rispetto degli standard di servizio previsti dal contratto di service da parte di Confindustria;
- verifica della coerenza delle condizioni economiche contrattuali applicate alle società soggette a coordinamento di Confindustria rispetto alle condizioni di mercato;
- formale autorizzazione al pagamento delle fatture intercompany.

Finanza e tesoreria

- verifica dei destinatari dei pagamenti (inclusa la presenza degli stessi sulle liste di riferimento);
- verifica di corrispondenza tra la transazione finanziaria e la documentazione di supporto;
- effettuazione delle riconciliazioni bancarie nonché relativa formalizzazione dei controlli svolti;
- formale autorizzazione all'apertura, modifica e chiusura dei conti correnti;
- divieto di utilizzo del contante per qualunque operazione di incasso, pagamento o trasferimento fondi (fermo restando eventuali eccezioni dettate da esigenze operative/gestionali oggettivamente riscontrabili, sempre per importi limitati e comunque rientranti nei limiti di legge);
- divieto di effettuare un pagamento in un paese diverso da quello in cui è stato eseguito il contratto o diverso da quello di residenza delle parti;
- con riferimento alla gestione della piccola cassa: (i) definizione delle tipologie di pagamenti che possono essere effettuati tramite la piccola cassa; (ii) previsione di riconciliazioni periodiche delle giacenze della piccola cassa con il registro delle movimentazioni di cassa;
- sottoscrizione degli investimenti individuati da parte del Presidente per l'accettazione;
- formale autorizzazione dei pagamenti tramite bonifico.

Selezione e assunzione del personale

- processo di pianificazione delle risorse da assumere che tenga conto del fabbisogno;
- definizione dei requisiti minimi necessari (profilo) per ricoprire il ruolo;

- verifica, attraverso diverse fasi di screening, della coerenza delle candidature con il profilo definito;
- verifica di eventuali conflitti di interesse;
- svolgimento colloqui con i candidati selezionati da parte dell'Area Attività Operative e del Direttore dell'Area richiedente, volti a valutarne le caratteristiche attitudinali e tecniche;
- formalizzazione della valutazione e della scelta del candidato da assumere da parte del Direttore dell'Area richiedente, in collaborazione con l'Area Attività Operative, o del Direttore Generale (per dirigenti);
- formale sottoscrizione, da parte dei candidati in fase di selezione, di un apposito modulo contenente una specifica dichiarazione circa l'esistenza di eventuali conflitti d'interesse;
- formulazione dell'offerta economica e delle condizioni di inserimento e inquadramento contrattuale da parte del Direttore dell'Area Attività Operative, d'intesa con il Direttore Generale;
- approvazione e firma delle lettere di assunzione da parte del procuratore abilitato;
- raccolta ed archiviazione in appositi database presso l'Area Attività Operative della documentazione relativa alle candidature pervenute e delle lettere di assunzione;
- divieto dell'utilizzo di impianti audiovisivi al fine di effettuare un controllo a distanza dell'attività dei dipendenti in coerenza con le disposizioni normative vigenti;
- definizione del relativo livello di retribuzione in linea con la quantità e qualità della prestazione lavorativa richiesta e facendo riferimento a quanto previsto dai Contratti Collettivi Nazionali o territoriali / dalle tabelle retributive di riferimento (ove esistenti).

Gestione amministrativa del personale

- gestione amministrativa del personale affidata in *outsourcing* ad una società di gestione dei servizi amministrativi del personale;
- comunicazioni previste ex lege agli enti di competenza con riferimento alle persone assunte e ad archiviare la relativa documentazione effettuate dall'Area Attività Operative;
- definizione delle modalità di apertura e gestione delle anagrafiche dipendenti;
- tracciabilità delle modifiche effettuate all'anagrafica dipendenti ed archiviazione della documentazione di supporto nella cartella del dipendente;

- modalità di rilevazione delle presenze, anche attraverso sistemi automatizzati, che garantiscano la tracciabilità in accordo con le previsioni di legge applicabili
- autorizzazione di assenze, ferie e permessi e straordinari da parte dei singoli Direttori di Area;
- verifica mensile della correttezza dei cedolini predisposti dall'*outsourcer* da parte dell'Area Attività Operative;
- autorizzazione al pagamento degli stipendi da parte del Direttore dell'Area Attività Operative;
- esistenza di un sistema strutturato per la pianificazione e la gestione delle attività formative;
- utilizzo di meccanismi operativi di controllo atti a garantire la coerenza tra ore retribuite ed ore di lavoro effettuate e ad evitare il pagamento di salari/stipendi non dovuti o dovuti solo parzialmente;
- formale previsione di verifiche periodiche del rispetto delle normative di legge relative allo svolgimento delle prestazioni lavorative in linea con il normale orario di lavoro e al godimento di ferie, riposi, permessi e congedo, nonché previsione delle attività da seguire in caso di eventuali scostamenti.

Gestione di aumenti di retribuzione, avanzamenti di carriera, bonus e benefits

- chiara definizione degli obiettivi assegnati a ciascun dipendente e della relativa remunerazione, nel rispetto dei criteri di correttezza ed equilibrio;
- formalizzazione, discussione e archiviazione delle valutazioni presso l'Area Attività Operative;
- definizione di modalità di valutazione e rendicontazione della performance dei dipendenti;
- definizione di un processo formalizzato per la corresponsione degli incentivi in maniera proporzionale al grado di raggiungimento degli obiettivi;
- verifica di corrispondenza tra gli incentivi erogati rispetto alle performance rendicontate;
- autorizzazione di aumenti retributivi, avanzamenti di carriera, bonus e benefits da parte della Commissione di valutazione.

Approvvigionamento di beni, servizi e consulenze

- predisposizione e autorizzazione delle richieste di acquisto;

- verifica dell'inerenza dell'acquisto rispetto all'operatività della Direzione Richiedente e della copertura nel budget dell'Area da parte del Direttore dell'Area AFC;
- qualora l'acquisto non rientri nel budget, approvazione dello stesso da parte del Direttore Generale;
- nel caso di acquisti non standard, approvazione della richiesta di acquisto del Direttore Generale;
- definizione di criteri e le modalità di assegnazione del contratto;
- presupposti per il ricorso alla procedura di "assegnazione diretta", adeguatamente motivata e documentata e sottoposta a idonei sistemi di controllo e di autorizzazione e sistemi autorizzativi ad un adeguato livello gerarchico;
- utilizzo di criteri di valutazione delle offerte improntati alla trasparenza e, per quanto possibile, alla limitazione di criteri di soggettività;
- definizione di criteri e le relative modalità di valutazione della congruità del valore economico dell'offerta rispetto ai costi del lavoro e della sicurezza prospettabili con riferimento alle prestazioni oggetto del contratto e, qualora questa appaia anormalmente bassa, l'esame delle giustificazioni scritte e della relativa documentazione a corredo richiesta all'offerente;
- previsioni contrattuali standardizzate in relazione alla natura e tipologia di contratto, ivi incluse previsioni contrattuali finalizzate all'osservanza di principi di controllo/regole etiche e di condotta nella gestione delle attività da parte del terzo e le attività da seguirsi in caso di eventuali scostamenti;
- l'approvazione del contratto da parte di adeguati livelli autorizzativi;
- esistenza di un albo dei fornitori accreditati dall'Associazione aggiornato e mantenuto da adeguate figure dell'Associazione;
- verifica formale del possesso da parte del fornitore dei necessari requisiti tecnico-professionali e di onorabilità, nonché di eventuali situazioni di potenziale conflitto di interesse;
- effettuazione di una verifica preliminare sulla controparte ai fini della qualifica;
- formale monitoraggio e aggiornamento periodico dell'Albo Fornitori al fine di: a) registrare eventuali non conformità riscontrate in sede di fornitura del bene / servizio; b) verificare il mantenimento dei requisiti previsti per la qualifica;
- formale definizione delle casistiche che comportano l'esclusione dei fornitori / professionisti dall'Albo;
- previsione di un processo formalizzato per la valutazione del fornitore;
- autorizzazione di ordini e/o contratti alla firma del procuratore;

- previsione della responsabilità della verifica di conformità dei beni ricevuti o della prestazione da parte della funzione richiedente a supporto di AFC;
- verifica della corretta esecuzione del contratto e rilascio del benestare al pagamento da parte della Direzione dell'Area richiedente prima di procedere al pagamento;
- in caso di contratto aperto: a) verifica di coerenza tra contratto e Ordine di Lavoro (OdL); b) sottoscrizione dell'OdL;
- verifica di completezza e accuratezza dei dati riportati in fattura, rispetto al contratto/OdL e bene/prestazione ricevuta;
- definizione di criteri per acquisti in emergenza (ad es. per motivi connessi alla salute e sicurezza).

Gestione rimborsi spese ai dipendenti

- autorizzazione preventiva da parte del Direttore di Area alle richieste di trasferta/permesso di servizio;
- gestione del processo di caricamento e approvazione delle note spese tramite sistema informatico che garantisce la tracciabilità dei dati e i livelli autorizzativi. Il rimborso delle spese è preventivamente approvato a sistema dal diretto superiore del dipendente;
- controlli formalizzati, da parte dell'Area Attività Operative, circa l'inerenza delle spese per le quali si richiede il rimborso e la corrispondenza tra quanto riportato nelle note spese e i giustificativi consegnati;
- concessione di anticipi di spese solo dietro richiesta formale, preventivamente approvata dal diretto superiore del dipendente e verificata dall'Area Attività Operative;
- previsione di un processo di assegnazione di carte di credito;
- esistenza di un limite di spesa mensile per le carte di credito;
- verifica degli estratti conto delle carte di credito, con riferimento al merito delle spese sostenute da parte dell'Area Attività Operative (rispetto alla tipologia e alla documentazione di supporto);
- formale definizione delle tipologie di spese rimborsabili, dei limiti di importo relativi alle varie tipologie di spesa;
- verifica delle spese sostenute e modalità di autorizzazione al rimborso.

Gestione degli omaggi e spese di rappresentanza

- definizione delle tipologie di spese consentite e previsione di limiti di spesa per

ciascuna tipologia;

- definizione delle modalità per sostenere le spese di rappresentanza e di specifici livelli autorizzativi per l'effettuazione delle stesse;
- gestione documentata delle spese di rappresentanza sostenute, del titolo delle stesse e del destinatario;
- controlli formalizzati, da parte dell'Area Attività Operative, circa l'inerenza delle spese per le quali si richiede il rimborso e la corrispondenza tra quanto riportato nelle note spese e i giustificativi consegnati;
- previsione di appositi limiti delle spese di rappresentanza consentite;
- monitoraggio periodico volto ad identificare eventuali situazioni di concentrazione di spese di rappresentanza;
- identificazione dei soggetti autorizzati ad effettuare le spese di rappresentanza;
- definizione di limiti di spesa per gli omaggi/spese di rappresentanza coerenti con il budget di Area annuale;
- definizione di limiti per accettabilità di omaggi e spese di rappresentanza.
- individuazione preventiva degli oggetti da destinare ad omaggi affinché rientrino nel concetto di modico valore;
- definizione di livelli autorizzativi per l'erogazione di omaggi e spese di rappresentanza;
- tracciabilità degli omaggi in uscita.

Gestione di sponsorizzazioni, donazioni e liberalità

- coordinamento e verifica della tipologia e della natura dell'iniziativa;
- valutazione preliminare dell'iniziativa;
- valutazione preliminare sulla controparte;
- utilizzo di previsioni contrattuali standard;
- approvazione del contratto da parte di adeguati livelli autorizzativi;
- verifica della corretta esecuzione del contratto;
- monitoraggio periodico finalizzato ad individuare eventuali situazioni di concentrazione di iniziative da parte degli stessi soggetti.

Controllo di gestione

- attività di analisi degli scostamenti, comprensione delle ragioni degli scostamenti più significativi e messa in atto di azioni correttive;
- formale definizione di un budget annuale, in coerenza con gli obiettivi dell'Associazione;
- formale approvazione, nel rispetto delle deleghe in essere, del budget/piano pluriennale, degli eventuali extra-budget e delle revisioni del budget, previa verifica della correttezza e completezza dei dati e delle voci contenute negli stessi;
- monitoraggio periodico del budget ed analisi degli scostamenti rispetto agli obiettivi definiti.

6. FLUSSI INFORMATIVI

Al fine di fornire la necessaria informativa all'OdV circa l'aderenza alle norme di comportamento sancite dal Modello e le evidenze di funzionalità dei meccanismi di controllo svolte, le strutture coinvolte nelle singole aree di rischio garantiranno la documentabilità (comprovante il rispetto della normativa e delle regole di comportamento e di controllo previste dal Modello) dei processi seguiti, fornendo all'Organismo di Vigilanza la documentazione necessaria.

Sarà compito dell'OdV definire e comunicare alle Unità Organizzative coinvolte nella gestione delle attività potenzialmente a rischio le modalità e le tempistiche di comunicazione dei flussi informativi relativi alle stesse.

Le modalità operative per la gestione delle attività in oggetto sono disciplinate anche all'interno del Codice di Comportamento.

7. I CONTROLLI DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA

Fermo restando il potere discrezionale dell'Organismo di Vigilanza di attivarsi con specifici controlli a seguito delle segnalazioni ricevute, l'Organismo di Vigilanza effettua periodicamente controlli a campione, diretti a verificare la corretta esplicazione delle attività connesse ai Processi Sensibili relativi ai rapporti con la Pubblica Amministrazione, anche in relazione ai principi espressi nel presente documento (esistenza e adeguatezza della procura, limiti di spesa, regolare effettuazione del *reporting* verso gli organi deputati, ecc.) e, in particolare, alle procedure interne in essere.

A tal fine, si ribadisce che all'Organismo di Vigilanza deve essere garantito, da parte di tutta la struttura di Confindustria, libero accesso a tutta la documentazione rilevante.

Di detti controlli l'Organismo di Vigilanza riferisce al Direttore Generale, nonché, annualmente, al Collegio dei Revisori.