

MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO



Agenzia nazionale per l'attrazione
degli investimenti e lo sviluppo d'impresa SpA

PARTE SPECIALE

*ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 e
della L. 190/2012*

INDICE

1. Finalità	3
2. Destinatari del Modello	3
3. Le “attività sensibili” ai fini del d.lgs. 231/01 e della L. 190/2012	4
4. Protocolli di prevenzione e sistema dei controlli	13
4.1 Protocolli generali	13
4.2 Protocolli specifici di processo	15
5. Formazione del personale	62
6. Internal audit	62

1. Finalità

La presente Parte Speciale ha lo scopo di definire le regole di gestione ed i principi di comportamento che tutti i Destinatari del Modello dovranno seguire al fine di prevenire, nell'ambito delle specifiche attività svolte nell'Agenzia e considerate "a rischio", la commissione dei reati previsti dal d.lgs. 231/01 e della L. 190/2012 e di assicurare condizioni di correttezza e trasparenza nella conduzione delle attività aziendali.

Nello specifico, il Modello ha lo scopo di:

- indicare le regole che i destinatari sono chiamati ad osservare ai fini della corretta applicazione del Modello;
- fornire all'Organismo di Vigilanza, al Responsabile del Piano Anticorruzione (RPA) e alle altre funzioni di controllo gli strumenti per esercitare le attività di monitoraggio, controllo e verifica.

In linea generale, tutti i Destinatari dovranno adottare, ciascuno per gli aspetti di propria competenza, comportamenti conformi alle determinazioni contenute nel "Modello" dell'Agenzia:

- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del d.lgs. 231/01 - Parte Generale e Parte Speciale e della L. 190/2012;
- Piano Anticorruzione;
- Codice Etico;
- Normativa interna (procedure organizzative);
- procure e deleghe in essere.

Ogni altro elemento della Normativa interna (regolamento, policy, istruzione di lavoro) dovrà essere definito in coerenza e nel rispetto dei principi di controllo espressi nel Modello dell'Agenzia.

E' inoltre espressamente vietato adottare comportamenti contrari a quanto previsto dalle vigenti norme di legge.

2. Destinatari del Modello

Le regole contenute nel Modello dell'Agenzia si applicano a coloro che svolgono, anche di fatto, funzioni di rappresentanza, amministrazione, direzione o controllo della Società, a tutti i dipendenti, ai lavoratori subordinati della Società, di qualsiasi grado e in forza di qualsivoglia tipo di rapporto contrattuale.

Il Modello si applica altresì, nei limiti del rapporto in essere, a coloro i quali, pur non appartenendo alla Società, operano su mandato o per conto della stessa o sono comunque legati all' Agenzia da rapporti giuridici rilevanti in relazione alla possibile configurazione dei reati contemplati dal d.lgs. 231/01 e dalla L. 190/2012.

Le Società Controllate sono tenute al rispetto dei contenuti e dei principi espressi dal Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del d.lgs. 231/01 e dalla L. 190/2012.- Parte Generale e Parte Speciale e dal Codice Etico dell'Agenzia, qualora operino per nome e per conto dell'Agenzia.

Nella predisposizione del Proprio Modello le Società appartenenti al Gruppo si attengono ai principi e ai contenuti del presente Modello, salvo che sussistano situazioni specifiche relative alla natura, dimensione o al tipo di attività, alla struttura societaria, all'articolazione delle deleghe interne, che impongano o suggeriscano l'adozione di misure differenti al fine di perseguire più razionalmente ed efficacemente gli obiettivi indicati nel Modello, nella salvaguardia dei principi di fondo del medesimo e di quelli espressi nel Codice Etico.

I Destinatari del Modello sono tenuti a rispettare con la massima correttezza e diligenza tutte le disposizioni ivi contenute, nonché tutte le procedure di attuazione delle stesse.

3. Le “attività sensibili” ai fini del d.lgs. 231/01 e della L. 190/2012

L'art. 6, comma 2, lett. a) del d.lgs. 231/01 indica, come uno degli elementi essenziali dei modelli di organizzazione, gestione e controllo previsti dal Decreto, l'individuazione delle cosiddette attività “sensibili”, ossia di quelle attività aziendali nel cui ambito potrebbe presentarsi il rischio di commissione di uno dei reati espressamente richiamati dalle Normative di riferimento.

Al fine di ottemperare a quanto disposto dal d.lgs. 231/01 e dalla L. 190/2012, l'Agenzia ha posto in essere le seguenti attività:

- analisi delle aree di attività di ciascuna funzione aziendale, mediante interviste a tutti i responsabili delle funzioni di staff e delle aree di business della Società;
- individuazione e mappatura delle aree “a rischio reato” e delle attività “sensibili” e “strumentali” relative a ciascuna funzione aziendale;
- analisi del profilo di rischio, per ciascuna attività “sensibile”, mediante individuazione dei reati potenzialmente realizzabili;
- analisi delle modalità di realizzazione delle condotte illecite;
- identificazione dei processi aziendali di riferimento nell'ambito dei quali devono essere previsti i controlli a presidio dei rischi individuati.

È stata successivamente svolta un'analisi dettagliata di ciascuna singola attività, finalizzata a verificare i precisi contenuti, le concrete modalità operative, la ripartizione delle responsabilità, nonché la sussistenza di ciascuna delle ipotesi di reato indicate dalle Normative di riferimento.

A seguire si riportano, per ciascun area / macroprocesso aziendale, i processi “sensibili” e/o “strumentali” individuati; un processo viene definito “strumentale” laddove le attività che lo compongono non risultano direttamente “esposte” alla possibilità di commissione del reato, ma definiscono le modalità operative attraverso le quali vi sia la possibilità di commettere una delle fattispecie di reato previste.

In allegato “A” al presente Modello sono declinate, in maggior dettaglio, le risultanze dell'attività di mappatura delle aree/attività a “rischio reato”.

Rapporti con la Pubblica Amministrazione

Le attività sensibili / strumentali individuate in tale area sono:

Gestione dei rapporti Istituzionali con Soggetti appartenenti alla Pubblica Amministrazione: si tratta delle attività di rapporto tra i Soggetti titolari dell'Agenzia e i Soggetti Istituzionali, anche rappresentanti la Committenza, nonché gli Enti Pubblici di rilevanza Nazionale ed Internazionale.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 24, 25; Reati L. 190/2012: Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

Ricerca, negoziazione, stipulazione di Contratti e Convenzioni con Soggetti Pubblici Committenti: si tratta delle attività connesse al processo di ricerca e gestione delle nuove

Opportunità dell'Agenzia, dall'identificazione allo sviluppo e contrattualizzazione delle nuove iniziative fino alla pianificazione della Commessa associata.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 24, 25; Reati L. 190/2012: Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

Gestione degli adempimenti, delle comunicazioni e delle relazioni con le autorità pubbliche e gli Organi di Controllo: si tratta delle attività che sovrintendono alla gestione dei rapporti con le Autorità pubbliche e gli Organi di Vigilanza in occasione di autorizzazioni e concessioni, adempimenti, comunicazioni o relazioni di qualsivoglia natura.

Fattispecie di reato: Delitti informatici e trattamento illecito di dati - art. 24 bis, Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 24, Reati Societari - art. 25 ter, Reati L. 190/2012 Abuso di Ufficio – art. 323 c.p..

Gestione dei rapporti con funzionari degli Organi di Controllo ed altre autorità pubbliche, in occasione di verifiche ispettive: si tratta delle attività poste in essere in occasione di visite ispettive e accertamenti da parte di funzionari degli Organi di Vigilanza e Controllo ed altre autorità pubbliche, volte all'accertamento dell'effettivo adempimento delle misure normative e di legge di volta in volta interessate nell'operatività. Il processo comprende le fasi di accoglimento, accertamento e verbalizzazione.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 24, 25, Rifiuto di Atti di Ufficio/Omissione – art 328 c.p.; Reati L. 190/2012: Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

□ **Gestione dei Programmi, Contratti e Convenzioni stipulati con Soggetti Pubblici Committenti**

Le attività sensibili / strumentali individuate in tale area sono:

Gestione, controllo e chiusura della Commessa: si tratta delle attività connesse al processo di Gestione dei Programmi, Contratti e Convenzioni stipulati dall'Agenzia, quali coordinamento delle risorse, esecuzione e controllo delle attività di progetto, elaborazione di Stati Avanzamento Lavori e rendicontazione, durante tutto il ciclo di vita della Commessa associata.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 24, 25. Reati L. 190/2012: Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

Gare e Appalti di Lavori Pubblici: si tratta delle attività connesse al processo di aggiudicazione di appalti pubblici, in base a quanto previsto dall'art 55 bis del Decreto Legge n. 1/2012, dalla definizione delle strategie di gara alla redazione e gestione degli atti necessari fino alla pubblicazione degli esiti della gara e alla conservazione e archiviazione di tutta la documentazione di gara

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 24, 25; Reati Criminalità organizzata - art. 24 ter; Riciclaggio - art. 25 octies; Reati Societari art 25 ter; Delitti Informatici e trattamento illecito di dati art 24 bis. Reati L. 190/2012: Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti), Abuso di Ufficio – art. 323 c.p., Rifiuto di atti d'ufficio/Omissione – art. 328 c.p.**Gestione delle presenze e Time Reporting:** si tratta delle

attività connesse alla corretta imputazione delle presenze delle risorse umane dell'Agenzia e del tempo effettivamente lavorato su ciascuna commessa aziendale da risorse interne, anche strumentale alla produzione periodica di dati contabili ed alla rendicontazione verso il Committente.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 24.

Gestione delle Trasferte: si tratta delle attività preordinate al processo di gestione delle trasferte lavorative del personale dell'Agenzia.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 24, 25, , Reati L. 190/2012 Peculato – artt.314 e 316 c.p..

Rendicontazione dei servizi dell'Agenzia: si tratta delle attività di rendicontazione che l'Agenzia predispone per i Committenti delle Misure agevolative e programmi dell'Agenzia, al fine di documentare la corretta esecuzione tecnica ed i costi / investimenti sostenuti per la gestione delle relative Commesse.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 24

Gestione dei rapporti con le Controllate: si tratta delle modalità operative atte a regolamentare la gestione dei rapporti dell'Agenzia con le Società del Gruppo qualora le stesse operino in nome e per conto dell'Agenzia nell'ambito di Programmi, Contratti e Convenzioni stipulati con Soggetti Pubblici Committenti.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 24, 25, Reati Criminalità organizzata - art. 24 ter, Riciclaggio - art. 25 octies, art 25 ter Societari; Reati L. 190/2012: Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

Gestione delle Misure agevolative dell'Agenzia

Le attività sensibili / strumentali individuate in tale area sono:

Verifica dei requisiti e assunzione degli impegni: si tratta delle attività preordinate al processo di verifica dei requisiti oggettivi e soggettivi in capo al Soggetto proponente/beneficiario ed alla relativa richiesta di agevolazione/erogazione, operata nelle diverse fasi del processo istruttorio, di adozione del provvedimento e stipula del Contratto, nonché di erogazione e post erogazione dell'agevolazione.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 24, 25, Reati Criminalità organizzata - art. 24 ter, Riciclaggio - art. 25 octies, Reati L. 190/2012 Abuso di Ufficio – art. 323 c.p., Rifiuto di atti d'ufficio/Omissione – art. 328 c.p.. Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

Monitoraggio e gestione del credito: si tratta delle attività di monitoraggio del Soggetto beneficiario finalizzate alla verifica di permanenza dei requisiti previsti dalle singole normative e/o

dai singoli contratti/convenzioni ed alla gestione del credito vantato dall'Agenzia a fronte delle agevolazioni concesse.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 24, 25, Reati Criminalità organizzata - art. 24 ter, Riciclaggio - art. 25 octies, Reati L. 190/2012 Abuso di Ufficio – art. 323 c.p., Rifiuto di atti d'ufficio/Omissione – art. 328 c.p.; Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

Predisposizione di bilanci, relazioni e comunicazioni sociali

Le attività sensibili / strumentali individuate in tale area sono:

Gestione della contabilità generale e formazione del Bilancio civilistico e consolidato: si tratta delle attività di rilevazione, classificazione e controllo di tutti i fatti gestionali aventi riflessi amministrativi, finanziari ed economici, anche finalizzate alla redazione ed emissione del bilancio civilistico e consolidato dell'Agenzia, nonché dei report economici-finanziari infrannuali.

Fattispecie di reato: Reati Societari - art. 25 ter

Funzionamento Organi Sociali e Adempimenti Societari

Le attività sensibili / strumentali individuate in tale area sono:

Riunioni del CdA e dell'Assemblea: si tratta delle attività di supporto alle riunioni consiliari e assembleari.

Fattispecie di reato: Reati Societari - art. 25 ter

Pianificazione e Controllo di Gestione

Le attività sensibili / strumentali individuate in tale area sono:

Budget, Forecast e Reporting: si tratta delle attività connesse alla definizione del Budget annuale, della reportistica correlata e all'elaborazione delle riprevisioni trimestrali dell'Agenzia.

Fattispecie di reato: Reati Societari - art. 25 ter

Gestione del ciclo passivo su beni, servizi e lavori

Le attività sensibili / strumentali individuate in tale area sono:

Tenuta Albo fornitori: si tratta delle attività di gestione dell'Albo fornitori / Studi Legali dell'Agenzia.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 24, 25, Reati Criminalità organizzata - art. 24 ter, Riciclaggio - art. 25 octies, Reati L. 190/2012 Abuso di Ufficio – art.

323 c.p., Rifiuto di atti d'ufficio/Omissione – art. 328 c.p.; Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

Gestione del fabbisogno e degli acquisti: si tratta delle attività preordinate al processo di approvvigionamento di tutti i beni e servizi acquistati dall'Agenzia e di consulenza da parte di Studi Legali esterni.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 24, 25, Reati Criminalità organizzata - art. 24 ter, Reati Societari - art. 25 ter, Riciclaggio - art. 25 octies, Reati L. 190/2012 Abuso di Ufficio – art. 323 c.p., Peculato – artt. 314 e 316 c.p.; Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

□ **Gestione dei cespiti**

Le attività sensibili / strumentali individuate in tale area sono:

Gestione dei beni immobili: si tratta delle attività di cessione/vendita e locazione dei beni immobili aziendali.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 24, 25, Reati Criminalità organizzata - art. 24 ter, Reati Societari - art. 25 ter, Riciclaggio - art. 25 octies, Reati L.190/2012 Sottrazione o danneggiamento di cose sottoposte a sequestro - artt. 334 e 335 c.p.; Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

Gestione degli asset aziendali: si tratta delle modalità di gestione degli asset della Società, quali telefoni cellulari, materiali e strumentazione aziendale.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione – art.25, Reati Societari - art. 25 ter, Reati L.190/2012 Peculato - artt. 314 e 316 c.p., Sottrazione o danneggiamento di cose sottoposte a sequestro - artt. 334 e 335 c.p.; Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

□ **Selezione, assunzione e sviluppo delle risorse umane**

Le attività sensibili / strumentali individuate in tale area sono:

Selezione e assunzione del personale: si tratta delle attività per la gestione del processo di ricerca, selezione e ingresso del personale a tempo indeterminato e determinato, collaboratori, contratti di somministrazione di lavoro temporaneo, stageur e borsisti di tutte le Società appartenenti al Gruppo.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 24, 25, Reati Criminalità organizzata - art. 24 ter, Reati Societari - art. 25 ter, Reati L. 190/2012 Abuso di ufficio – art. 323 c.p.; Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

Impiego di personale di paesi terzi: si tratta delle attività necessarie a consentire l'assunzione e l'impiego di personale estero nel rispetto della normativa in materia di immigrazione nel territorio italiano.

Fattispecie di reato: Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare - art. 25 duodecimo, Reati transnazionali - Legge 16 marzo 2006, n. 146, art. 10

Sviluppo e incentivazione delle risorse: si tratta delle attività di valutazione, sviluppo professionale ed incentivazione delle risorse umane dell'Agenzia.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 25, Reati Criminalità organizzata - art. 24 ter, Reati Societari - art. 25 ter; Reati L. 190/2012: Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

Formazione: si tratta delle attività formative del personale finalizzate alla sensibilizzazione e crescita professionale delle risorse umane dell'Agenzia, con particolare riferimento alla predisposizione del materiale didattico nel rispetto dei diritti d'autore.

Fattispecie di reato: Reati in materia di violazione del diritto di autore - art. 25 novies

Gestione della Tesoreria, Finanza e Crediti

Le attività sensibili / strumentali individuate in tale area sono:

Gestione conti correnti, incassi e pagamenti: si tratta delle attività connesse alla gestione della tesoreria dell'Agenzia, in relazione a tutte le transazioni commerciali e le operazioni verso terze parti, tra cui società del Gruppo e beneficiari di leggi connesse a finanziamenti, prestiti obbligazionari, operazioni sul capitale sociale e contributi.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 24, 25, Reati Criminalità organizzata - art. 24 ter, Reati Societari - art. 25 ter, Riciclaggio - art. 25 octies, Reati L. 190/2012 Peculato – artt. 314 e 316 c.p.; Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

Gestione della Finanza di proprietà: si tratta delle attività di investimento in strumenti finanziari operate dall'Agenzia con capitale proprio.

Fattispecie di reato: Reati Criminalità organizzata - art. 24 ter, Riciclaggio - art. 25 octies, Reati L. 190/2012 Peculato – artt. 314 e 316 c.p..

Gestione Crediti: si tratta delle attività connesse con il processo di gestione ordinaria dei crediti vantati dall'Agenzia

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 25, Reati Criminalità organizzata - art. 24 ter, Reati Societari - art. 25 ter, Riciclaggio - art. 25 octies; Reati L. 190/2012: Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

Gestione del Contenzioso

Le attività sensibili / strumentali individuate in tale area sono:

Gestione dei contenziosi giudiziari e stragiudiziali: si tratta delle attività di gestione dei contenziosi giudiziari e stragiudiziali (es. civili, tributari, giuslavoristici, amministrativi, penali) sia attivi che passivi, in tutti i gradi di giudizio.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 25, Reati Societari - art. 25 ter, Riciclaggio - art. 25 octies; Reati L. 190/2012: Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

Gestione dei rapporti con soggetti coinvolti in procedimenti innanzi all'autorità giudiziaria: si tratta delle attività di rapporto tra i Soggetti dell'Agenzia, coinvolti direttamente o indirettamente in procedimenti penali, tali da indurre a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'Autorità Giudiziaria.

Fattispecie di reato: Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'Autorità Giudiziaria - art. 25 decies, __

Comunicazione

Le attività sensibili / strumentali individuate in tale area sono:

Gestione degli Eventi e delle Sponsorizzazioni: si tratta delle attività attraverso le quali l'Agenzia, per se stessa o su incarico di Società del Gruppo, progetta e realizza eventi propri e sponsorizza quelli proposti da Soggetti esterni.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 25, Reati Criminalità organizzata - art. 24 ter, Reati Societari - art. 25 ter, Riciclaggio - art. 25 octies; Reati L. 190/2012: Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

Gestione degli Omaggi, Liberalità e spese di rappresentanza: si tratta delle attività relative alla gestione di omaggi, liberalità, spese di rappresentanza con particolare riferimento al processo autorizzativo applicato.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 25, Reati Criminalità organizzata - art. 24 ter, Reati Societari - art. 25 ter, Riciclaggio - art. 25 octies, Reati L. 190/2012 Peculato – artt. 314 e 316 c.p.; Reati L. 190/2012: Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

Comunicazione web e stampa: si tratta delle attività di comunicazione esterna dell'Agenzia attraverso il canale web e la stampa, con particolare riferimento alla predisposizione dei contenuti nel rispetto dei diritti d'autore.

Fattispecie di reato: Reati in materia di violazione del diritto di autore - art. 25 novies

Gestione delle operazioni straordinarie

Le attività sensibili / strumentali individuate in tale area sono:

Acquisizione e Gestione delle Partecipazioni: si tratta delle attività finalizzate all'assunzione, gestione e dismissione di partecipazioni nei confronti di piccole, medie e grandi imprese operanti in tutti i settori merceologici.

Fattispecie di reato: Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione - art. 24, 25, Reati Criminalità organizzata - art. 24 ter, Reati Societari - art. 25 ter, Riciclaggio - art. 25 octies, Reati L. 190/2012 Abuso di Ufficio – art. 323 c.p., Rifiuto di atti d'ufficio/Omissione – art. 328 c.p.; Corruzione e Concussione (art. 317, 318 c.p. e seguenti)

□ **Gestione dei Sistemi Informativi**

Le attività sensibili / strumentali individuate in tale area sono:

Pianificazione: si tratta delle attività di pianificazione e organizzazione dei ruoli, delle risorse e delle attività connesse alla gestione dei Sistemi Informativi aziendali ed in particolare dei rischi informatici.

Fattispecie di reato: Reati informatici e trattamento illecito dei dati - art. 24 bis, Reati L. 190/2012 Corruzione e Concussione (art. 317-322 bis c.p.);

Acquisizione e implementazione: si tratta delle attività volte all'identificazione, costruzione e acquisizione delle soluzioni informatiche a servizio della strategia aziendale, quindi alla loro implementazione e integrazione nell'ambito dei processi interessati, nonché alla gestione del cambiamento ed alla manutenzione di sistemi, servizi e applicazioni.

Fattispecie di reato: Reati informatici e trattamento illecito dei dati - art. 24 bis, Reati L. 190/2012 Corruzione e Concussione (art. 317-322 bis c.p.).

Gestione del servizio: si tratta delle attività connesse all'erogazione effettiva dei servizi, il controllo della disponibilità, il rispetto dei livelli di servizio e della sicurezza del servizio stesso, il supporto agli utenti e la gestione dei dati e dell'ambiente fisico, anche al fine di assicurare che le informazioni siano protette negli aspetti di riservatezza, integrità, confidenzialità che sono loro propri.

Fattispecie di reato: Reati informatici e trattamento illecito dei dati - art. 24 bis, Reati L. 190/2012 Corruzione e Concussione (art. 317-322 bis c.p.).

Monitoraggio: si tratta delle attività volte a misurare e tenere sotto controllo le prestazioni dei sistemi informativi e dei controlli, definiti anche in relazione alla necessaria conformità a Norme e regolamenti applicabili all'Agenzia.

Fattispecie di reato: Reati informatici e trattamento illecito dei dati - art. 24 bis, Reati L. 190/2012 Corruzione e Concussione (art. 317-322 bis c.p.)

□ **Gestione degli aspetti Ambientali**

Le attività sensibili / strumentali individuate in tale area sono:

Gestione di aspetti Ambientali: si tratta delle attività finalizzate a garantire il rispetto della Normativa vigente in materia Ambientale, con riferimento in particolare alla gestione dei rifiuti prodotti.

Fattispecie di reato: Reati ambientali - art. 25 undecies

□ **Gestione della Salute e Sicurezza sui Luoghi di Lavoro**

Le attività sensibili / strumentali individuate in tale area sono:

Pianificazione: si tratta delle attività di pianificazione e organizzazione dei ruoli e delle attività connesse alla tutela della salute, sicurezza e igiene sul lavoro volte a fissare obiettivi coerenti con la politica aziendale, stabilire i processi necessari al raggiungimento degli obiettivi, definire e assegnare risorse.

Fattispecie di reato: Reati in materia di Sicurezza sul Lavoro - art. 25 septies

Attuazione e funzionamento: si tratta delle attività volte a definire strutture organizzative e responsabilità, modalità di formazione, consultazione e comunicazione, modalità di gestione del sistema documentale, di controllo dei documenti e dei dati, le modalità di controllo operativo, la gestione delle emergenze.

Fattispecie di reato: Reati in materia di Sicurezza sul Lavoro - art. 25 septies

Verifica e azioni correttive: si tratta delle attività volte a implementare modalità di misura e monitoraggio delle prestazioni, la registrazione, l'analisi e il monitoraggio degli infortuni e degli incidenti, la gestione delle non conformità e delle azioni correttive e preventive, modalità di gestione delle registrazioni, modalità di esecuzione audit periodici o delle attività di sorveglianza.

Fattispecie di reato: Reati in materia di Sicurezza sul Lavoro - art. 25 septies

Riesame della Direzione: si tratta delle attività di riesame periodico del Vertice Aziendale al fine di valutare se il sistema di gestione della salute e sicurezza è stato completamente realizzato e se è sufficiente alla realizzazione della politica e degli obiettivi dell'azienda.

Fattispecie di reato: Reati in materia di Sicurezza sul Lavoro - art. 25 septies

4. Protocolli di prevenzione e sistema dei controlli

L'art. 6 del Decreto stabilisce, inoltre, che il sistema dei controlli interni deve prevedere, in relazione ai reati da prevenire:

- specifici protocolli per programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente;
- modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati.

Pertanto, nell'ambito delle attività preordinate alla definizione del Modello, l'Agenzia ha provveduto all'identificazione di principi di controllo che devono sovrintendere l'operatività aziendale nell'ambito dei processi gestionali e operativi correlati alle aree a "rischio reato" identificate.

Il sistema dei controlli, realizzato dall'Agenzia prevede, con riferimento alle attività sensibili individuate:

- *Protocolli di prevenzione generali*, ovvero i principi generali di controllo posti a base degli strumenti e delle metodologie utilizzate per strutturare gli elementi specifici di controllo
- *Protocolli di prevenzione specifici* che costituiscono le linee guida di controllo sul processo e che possono trovare maggior declinazione e completamento nell'ambito di altre fonti normative interne della Società (regolamenti, policy, procedure organizzative, istruzioni di lavoro).

4.1 Protocolli generali

Il sistema dei controlli, definito dall'Agenzia anche sulla base delle indicazioni fornite dalle Linee Guida di Confindustria, nonché dalle "best practices" nazionali ed internazionali anche in materia di prevenzione della corruzione, è stato costruito applicando i seguenti protocolli generali di prevenzione:

Norme comportamentali e codici di condotta

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

Poteri autorizzativi e di firma

Esistenza di un sistema di procure e deleghe:

- coerente con le responsabilità organizzative e gestorie assegnate;
- contenente la specifica assegnazione di poteri e limiti, anche di approvazione delle spese, dei soggetti titolati ad impegnare la Società nei confronti del Committente e di parti terze;
- definito nel rispetto dei principi di elaborazione giurisprudenziale e dei requisiti specifici di legge laddove applicabile (ad esempio l'art. 16 del d.lgs. 81/08 e s.m.i. per il caso delle deleghe in materia di sicurezza sul lavoro)

Procedure e norme interne

Esistenza di regole aziendali, disponibili e conosciute all'interno dell'Agenzia, idonee a stabilire responsabilità e modalità operative per lo svolgimento delle attività sensibili e l'archiviazione della documentazione rilevante.

La regolamentazione interna declina ruoli e responsabilità di gestione, coordinamento e controllo delle funzioni aziendali a tutti i livelli, descrivendo, in maniera omogenea, le attività proprie di ciascuna struttura.

Separazione dei compiti

Nell'ambito di ciascun processo aziendale rilevante ai sensi delle Normative di riferimento, al fine di garantire indipendenza ed obiettività, è garantito l'intervento di più soggetti e la separazione delle attività tra coloro che sono incaricati di assumere le decisioni / autorizzare gli atti, eseguire le operazioni stabilite, svolgere sulle stesse gli opportuni controlli previsti dalla legge e dalle procedure del sistema di controllo interno. Un intero processo aziendale, sensibile ai sensi del d.lgs. 231/01 e della L. 190/2012, non può essere affidato ad un unico Soggetto.

Documentabilità e Tracciabilità

Il processo di decisione, autorizzazione e svolgimento di ciascuna attività sensibile deve essere ricostruibile e verificabile "ex post", attraverso appositi supporti documentali o informatici.

In particolare ciascuna operazione/attività relativa ad ogni processo rilevante deve essere adeguatamente documentata; i documenti rilevanti sono opportunamente formalizzati, riportano la data di compilazione e la firma del compilatore/autorizzatore; gli stessi sono archiviati, a cura della funzione competente e con modalità tali da non permettere la modifica successiva se non con apposita evidenza, in luoghi idonei alla conservazione, anche al fine di tutelare la riservatezza dei dati in essi contenuti e di evitare deterioramenti o smarrimenti.

Qualora sia previsto l'utilizzo di sistemi informatici per lo svolgimento delle attività sensibili, gli stessi assicurano:

- la corretta imputazione di ogni singola operazione ai soggetti che ne sono responsabili;
- la tracciabilità di ogni operazione effettuata (inserimento, modifica e cancellazione) dai soli utenti abilitati;
- l'archiviazione e conservazione delle registrazioni prodotte.

L'accesso ai documenti archiviati è sempre consentito solo ai soggetti autorizzati (tra cui Collegio Sindacale, Società di Revisione, Organismo di Vigilanza, Responsabile dell'attuazione del Piano Anticorruzione (RPA) – per gli aspetti di competenza - ed eventuali altri funzioni di controllo interno opportunamente titolati).

Rotazione degli incarichi

Nell'ambito dei processi aziendali maggiormente esposti alla commissione dei reati sensibile alla Legge 190/2012, è previsto un piano di rotazione degli incarichi del personale con funzioni di responsabilità.

In particolare, le procedure di rotazione del personale sono definite in linea con i criteri e le indicazioni fornite dal Piano Nazionale Anticorruzione, nonché da maggiori ed approfondite analisi da effettuare per ciascuna funzione aziendale a rischio corruzione.

Trasparenza e pubblicità

Il processo decisionale deve essere reso trasparente ed aperto al fine di prevenire occasioni di arbitrio e di corruzione e di permettere a tutti i cittadini di avere accesso diretto al patrimonio informativo dell'Agenzia.

In particolare è prevista la pubblicazione sul proprio sito istituzionale: dei bilanci e dei consuntivi; dell'affidamento di lavori, forniture e servizi, anche con riferimento alla modalità di selezione prescelta ai sensi del codice dei contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture; dei provvedimenti inerenti la concessione delle sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari alle imprese; l'attribuzione dei corrispettivi e dei compensi a persone, professionisti, imprese ed enti privati e comunque di vantaggi economici di qualunque genere ad enti pubblici e privati

Verifica della incandidabilità e della incompatibilità degli incarichi

E' prevista l'emanazione di uno specifico regolamento in materia di inconferibilità, incompatibilità e cumuli di impieghi e incarichi, volto ad individuare, secondo criteri differenziati in rapporto alle diverse qualifiche e ruoli professionali, gli incarichi vietati ai dipendenti dell'Agenzia.

In particolare è previsto che i dipendenti che negli ultimi 3 anni di servizio hanno esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle PPAA non possono svolgere, nei 3 anni successivi alla cessazione del rapporto di pubblico impiego, attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati, destinatari dell'attività della PA.

Pertanto è stata elaborata una dichiarazione sostitutiva sull'insussistenza di cause di inconfiribilità e incompatibilità per gli incarichi ricevuti che dovrà essere rilasciata dai componenti del Consiglio di Amministrazione e dai soggetti a cui sono stati conferiti incarichi dirigenziali

Gestione della documentazione di terzi

I documenti di Terzi parti, di qualsiasi natura e per qualsiasi finalità, contenenti informazioni di natura riservata e/o confidenziale, anche a potenziale concorrenza sleale, utilizzabili per ottenere possibili vantaggi o nell'interesse dell'Agenzia, devono essere tenuti e conservati dai Responsabili delle funzioni interne interessate previa autorizzazione formale da parte dei Soggetti titolari di controparte.

Responsabili di processo e delle attività sensibili

Nell'ambito di ciascun processo a cui fanno riferimento le attività sensibili stabilite è identificato un Responsabile di Processo il quale, individuato dal sistema normativo interno ed abilitato ad accedere a tutte le informazioni rilevanti, ha la responsabilità di:

- assicurare che il processo sia svolto in linea con i codici di condotta aziendali, in conformità a quanto stabilito dalle fonti normative interne e dalla normativa vigente applicabile, nel rispetto dei principi di trasparenza e tracciabilità;
- garantire che vengano eseguiti, da parte dei singoli soggetti coinvolti nel processo, tutti i controlli sulle attività sottostanti definiti nell'ambito dei protocolli di prevenzione specifici di processo.

Fermo restando l'obbligo in capo a tutti i Destinatari di comunicare tempestivamente all'Organismo di Vigilanza e/o al RPA deroghe, anomalie o atipicità eventualmente riscontrate rispetto alle determinazioni contenute nel Modello e tutti i fatti, atti o omissioni che possano incidere sull'osservanza dello stesso, il Responsabile di Processo ha inoltre l'obbligo di:

- informare periodicamente l'Organismo di Vigilanza ed il RPA in merito all'andamento delle attività aziendali, come puntualmente definito nel presente documento e nell'ambito della normativa interna di riferimento;
- informare tempestivamente l'Organismo di Vigilanza ed il RPA qualora si verificano particolari situazioni rilevanti l'efficacia e l'adeguatezza dei protocolli di prevenzione, nonché qualsiasi violazione del Modello posto in essere dall'Agenzia

4.2 Protocolli specifici di processo

Per i processi / attività "sensibili" / "strumentali" individuati vengono riportati gli elementi di controllo a cui si deve orientare l'operatività degli stessi. Una più dettagliata evidenza di tali protocolli può inoltre essere delegata all'intero corpo normativo aziendale (policy, procedure, istruzioni di lavoro).

In allegato "B" al Modello sono declinate le principali responsabilità delle aree aziendali richiamate nel presente documento; la corrispondenza di dette funzioni con quelle richiamate dalla Situazione Organizzativa in vigore è determinata in appositi documenti organizzativi interni resi disponibili a tutto il personale.

□ Rapporti con la Pubblica Amministrazione

- **Gestione dei rapporti Istituzionali con Soggetti appartenenti alla Pubblica Amministrazione**

Responsabile di processo

Responsabile di Funzione, Soggetti titolati ad intrattenere rapporti con la Pubblica Amministrazione

Elementi di controllo

- possono intrattenere rapporti con la Pubblica Amministrazione per conto dell'Agenzia solamente i Soggetti a cui è stato formalmente conferito incarico in tal senso, con la sola eccezione delle attività tecniche e operative preordinate alla esecuzione delle convenzioni/contratti/programmi in essere;
 - gli incontri con i rappresentanti del Committente o con Soggetti Pubblici quali meeting di natura decisionale o programmatica, strumentali o finalizzati alla formalizzazione di atti/contratti/convenzioni, legati a Stati Avanzamento Lavori prodromici il processo di rendicontazione verso il Committente o comunque legati all'accettazione della prestazione o servizio erogati dall'Agenzia, devono essere presenziati preferibilmente da due rappresentanti dell'Agenzia: comunque di detti incontri deve essere tenuta traccia della data, degli obiettivi/motivazioni e dei partecipanti. Tali informazioni dovranno essere comunicate al proprio responsabile, quindi archiviate e conservate, secondo le modalità stabilite per i processi di Ricerca e Gestione dei Programmi, Contratti e Convenzioni e di Rendicontazione.
 - gli incontri devono essere condotti nel rispetto delle regole comportamentali espresse nel Codice Etico aziendale e sinteticamente richiamati nei punti che seguono:
 - o non è consentito a coloro che operano per conto dell'Agenzia ne direttamente, ne indirettamente, ne per il tramite di interposta persona realizzare attività, sotto qualsiasi forma, che abbiano come effetto l'illecito condizionamento di Soggetti Pubblici; pertanto non è consentito offrire o promettere denaro, doni o compensi, sotto qualsiasi forma, né esercitare illecite pressioni, né promettere qualsiasi oggetto, servizio, prestazione, o favore a dirigenti, funzionari o dipendenti della Pubblica Amministrazione, ovvero incaricati di pubblico servizio, o a loro parenti o conviventi allo scopo di influenzare l'indipendenza di giudizio nell'ambito di qualsiasi tipologia di rapporto con gli stessi instaurato;
 - o non è altresì consentito a coloro che operano per conto dell'Agenzia ne direttamente, ne indirettamente, ne per il tramite di interposta persona ricevere denaro, doni, favori o compensi, sotto qualsiasi forma, che possano influenzare il proprio giudizio nell'ambito di qualsiasi tipologia di rapporto con soggetti terzi rilevanti quali, a titolo indicativo, Committente, beneficiari e fornitori;
 - o è fatto obbligo di instaurare e gestire qualsiasi rapporto con la Pubblica Amministrazione sulla base di criteri di massima correttezza, trasparenza e buona fede;
 - o non è consentito utilizzare o presentare dichiarazioni e documenti attestanti fatti e notizie non vere, ovvero omettere informazioni per conseguire l'aggiudicazione di un contratto / convenzione o l'approvazione di un rapporto rendicontativo, nonché qualsiasi attività/operazione/atto a vantaggio o nell'interesse dell'Agenzia;
 - chiunque riceva richieste esplicite o implicite di benefici di qualsiasi natura da parte di dirigenti, funzionari o dipendenti della Pubblica Amministrazione, o che sia indotto dagli stessi a dare o promettere denaro o altra utilità anche a soggetti terzi, è tenuto a informare tempestivamente l'OdV ed il RPA e sospendere immediatamente ogni rapporto con essi.
- **Ricerca, negoziazione, stipulazione di Contratti e Convenzioni con Soggetti Pubblici Committenti**

Responsabile di processo

Responsabili di funzione titolari dell'opportunità commerciale

Elementi di controllo

- l'individuazione delle opportunità di Business dell'Agenzia ed il successivo sviluppo sono coerenti con la mission aziendale e con gli obiettivi definiti dall'Amministratore Delegato;
- le attività di *scouting*, finalizzate all'individuazione di possibili opportunità commerciali, ovvero le attività di negoziazione con il Committente, finalizzate alla definizione dei contenuti e degli aspetti tecnici, operativi, economici e convenzionali dell'opportunità, sono condotte dalle funzioni titolari dell'opportunità nel rispetto dei codici di condotta e dei protocolli di gestione relativi alle modalità di rapporto con soggetti della Pubblica Amministrazione. L'esito di dette attività, accompagnato da una relazione che indichi le caratteristiche tecnico-commerciali dell'opportunità e riporti l'evidenza degli incontri con il Committente, è opportunamente formalizzato e sottoposto ad approvazione delle funzioni interne competenti e della Direzione;
- i Contratti/Convenzioni che l'Agenzia stipula con i propri Committenti sono sottoposti a validazione e firma da parte dell'Amministratore Delegato e/o dei Soggetti interni titolati in base al sistema di procure/deleghe in essere;
- a ciascun Contratto/Convenzione è associato un Piano di dettaglio delle attività che, ove previsto, viene comunicato in via ufficiale al Committente dai Soggetti titolati dell'Agenzia. Tale Piano è elaborato dal Responsabile di Commessa identificato, condiviso con le funzioni interne preposte al monitoraggio e controllo delle commesse ed alla schedulazione delle risorse, quindi approvato dalla funzione titolare dell'opportunità.
- Rendicontazione assicura in fase di stipula del Contratto/Convenzione e comunque prima dell'avvio del processo di rendicontazione, la corretta interpretazione della Norma Rendicontativa di ciascun fondo, legge, programma, misura agevolativa gestita dall'Agenzia; l'esito di tale attività è formalizzato nell'ambito di un documento interno di linee guida operative in cui sono declinate le modalità di rendicontazione anche in termini di costi/spese imputabili, modalità di calcolo e documentazione da allegare ai Prospetti oggetto di comunicazione al Committente;
- tale documento interno è formalmente comunicato da Rendicontazione alle funzioni aziendali interessate, tra cui i Responsabili e le funzioni preposte al controllo delle Commesse, nonché, per gli aspetti di pertinenza, ai Soggetti terzi coinvolti nella gestione della Commessa; tale documento viene inoltre comunicato ai Soggetti titolati del Committente contestualmente all'invio del rapporto rendicontativo;
- la predisposizione della documentazione oggetto di scambio con il Committente deve essere effettuata con la massima diligenza e professionalità in modo da fornire informazioni chiare, accurate, complete, fedeli e veritiere evitando e comunque segnalando, nella forma e nei modi idonei, situazioni di conflitto di interesse;
- qualora, per specifici programmi o convenzioni, sia prevista la possibilità di ricorrere a partner commerciali esterni al Gruppo, l'Agenzia assicura che la selezione del partner:
 - sia autorizzata in accordo al vigente sistema di procure/deleghe interne;
 - avvenga nel rispetto dei principi di trasparenza e tracciabilità, secondo criteri basati su motivazioni di ordine tecnico/economico e/o strategico;
 - preveda la formale documentazione dei principali step decisionali seguiti;

- o preveda accordi contrattuali contenenti specifiche clausole di salvaguardia relative al D.Lgs. 231/01;
 - nel caso di individuazione e scelta di partner facenti capo ad Enti della Pubblica Amministrazione o incaricati di pubblico servizio, la gestione dei rapporti tra i Soggetti titolati dell’Agenzia ed i rappresentanti del partner deve essere improntata nel rispetto dei codici di condotta e dei protocolli di gestione relativi ai rapporti con la Pubblica Amministrazione, definiti nel presente documento;
 - fermo restando l’obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, Controllo di Gestione è tenuto alla comunicazione periodica, su base semestrale, all’Organismo di Vigilanza ed al RPA di un’informativa riepilogativa del numero di opportunità in essere e del relativo stato dettagliato per ciascuna funzione titolare dell’opportunità.
- **Gestione degli adempimenti, delle comunicazioni e delle relazioni con le autorità pubbliche e gli Organi di Controllo**

Responsabile di processo

Responsabili di funzione, Soggetti titolati ad intrattenere rapporti con la Pubblica Amministrazione

Elementi di controllo

- l’Agenzia assicura che gli adempimenti nei confronti delle autorità pubbliche e degli Organi di Controllo e la predisposizione della relativa documentazione siano effettuati con la massima diligenza e professionalità in modo da fornire informazioni chiare, accurate, complete, fedeli e veritiere, nel rispetto delle normative vigenti, nazionali o comunitarie;
 - l’istanza per la richiesta di autorizzazioni amministrative, licenze, concessioni è firmata dal Responsabile della funzione interessata o da altro soggetto delegato o, se necessario, da parte di un Procuratore della Società, il quale inoltre assicura la correttezza ed affidabilità del processo di produzione della documentazione;
 - le funzioni aziendali coinvolte nella produzione della documentazione sono tenute alla verifica di veridicità, correttezza, completezza e aggiornamento della documentazione predisposta e comunicata agli uffici competenti;
 - le funzioni interessate assicurano il rispetto delle scadenze degli adempimenti di pertinenza e ricorrenti anche attraverso l’utilizzo di opportuni calendari/scadenzari;
 - ciascun Responsabile di Funzione è tenuto all’archiviazione e conservazione di tutta la documentazione prodotta nell’ambito della propria attività, ivi inclusa una copia di quella trasmessa agli uffici competenti anche eventualmente in via telematica;
 - devono inoltre essere tracciati ulteriori contatti informali con esponenti della Pubblica Amministrazione coinvolti nel procedimento di concessione e/o autorizzazione.
- **Gestione dei rapporti con funzionari degli Organi di Controllo ed altre autorità pubbliche, in occasione di verifiche ispettive**

Responsabile di processo

Responsabile di Commessa, Responsabili di funzione, Soggetti titolati ad intrattenere rapporti con gli ispettori della Pubblica Amministrazione

Elementi di controllo

- l’Agenzia assicura la completa ed immediata collaborazione alle Autorità o Organi di Vigilanza e Controllo (es. Guardia di Finanza, INAIL, Ispettorato del Lavoro, Agenzia delle Entrate, etc..), garantendo che le diverse fasi del processo di verifica, quali accoglimento della richiesta di informazioni o della visita ispettiva, accertamento e verbalizzazione, siano svolte secondo modalità finalizzate a garantire la correttezza e la trasparenza dei rapporti con gli esponenti degli Organi di Controllo, nonché la tracciabilità delle comunicazioni, delle decisioni e degli esiti dell’attività di verifica esterna;
- il Legale in accordo con l’Amministratore Delegato identifica i Soggetti dell’Agenzia titolati, anche per il tramite di opportune deleghe interne, a scambiare comunicazioni formali con gli Organi di Controllo, in funzione della tipologia e delle finalità dell’indagine/verifica potenziale;
- nel caso di accesso o richieste di Enti quali Antitrust, Garante degli Appalti Pubblici, Corte dei Conti, Autorità Giudiziaria, Guardia di Finanza e Pubblica Sicurezza, il Responsabile della funzione competente ove necessario chiede il supporto del Legale;
- nella fase di gestione della verifica ispettiva, il Responsabile della funzione competente/Commessa mette a disposizione degli ispettori almeno due addetti dell’Agenzia che affianchino e supportino tutte le attività di verifica esterna;
- qualsiasi richiesta di documentazione da parte dei funzionari preposti deve transitare attraverso il Responsabile della funzione competente/Commessa; qualora quest’ultimo non sia nelle condizioni di produrre la documentazione richiesta, dovrà attivarsi per chiedere in modo formale e tracciato alle funzioni competenti dell’Agenzia la documentazione necessaria;
- è previsto che i dati e le informazioni fornite in modo tracciato dalle funzioni competenti al Responsabile richiedente vengano verificate dai rispettivi Responsabili che ne assicurano la correttezza, veridicità e aggiornamento;
- il Responsabile della funzione competente per la gestione della verifica ispettiva è tenuto a tenere traccia dell’esito della verifica a cui allega la documentazione richiesta e consegnata;
- qualora l’Ente di Controllo rilasci un verbale di ispezione, lo stesso viene firmato dal Responsabile della funzione competente, ovvero dal soggetto titolato;
- fermo restando l’obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, il Responsabile della funzione competente è tenuto ad informare l’Organismo di Vigilanza ed il RPA:
 - tempestivamente, qualora l’autorità giudiziaria abbia avviato un’indagine nei confronti dei Soggetti dell’Agenzia o in cui la stessa sia stata coinvolta;
 - con cadenza semestrale attraverso un’informativa riepilogativa circa l’esito e lo stato delle verifiche ispettive svolte.

- **Gestione dei Programmi, Contratti e Convenzioni stipulati con Soggetti Pubblici Committenti**
 - **Gestione, controllo e chiusura della Commessa**

Responsabile di processo
Responsabile di Commessa

Elementi di controllo

- l'Agenzia assicura la regolare esecuzione delle attività svolte per conto del Cliente (attività di Commessa), nel rispetto di quanto previsto nel Contratto/Convenzione e nel Piano di dettaglio associato;
- le attività di sviluppo ed il monitoraggio di tempi e costi di ciascuna Commessa sono assicurati dai relativi Responsabili, opportunamente identificati e nominati dalle funzioni aziendali competenti, in collaborazione con le funzioni interne preposte al controllo delle commesse;
- il Responsabile di Commessa, con il supporto di Rendicontazione, assicura, sulla base delle scadenze previste dal Contratto/Convenzione, l'attuazione delle attività preordinate al processo di rendicontazione verso il Committente, nel rispetto dei codici di condotta e degli elementi di controllo relativi al processo di Rendicontazione, stabiliti nel presente documento;
- Amministrazione assicura, sulla base di quanto previsto dal Contratto/Convenzione, il monitoraggio dell'incasso dei corrispettivi dell'Agenzia, consultandosi con il Responsabile di Commessa ed il Legale per l'attivazione di eventuali azioni di recupero, nel rispetto degli elementi di controllo relativi al processo di gestione dei crediti verso il Committente, stabiliti nel presente documento;
- in fase di chiusura della Commessa, il Responsabile di Commessa attesta l'effettivo completamento delle attività e della corretta produzione dei documenti di progetto in un documento finale di Stato Avanzamento Lavori. Tale documento va sottoposto alla firma del Responsabile di funzione interessata per autorizzazione e del Committente per l'attestazione di regolare esecuzione;
- devono essere verbalizzate le attività di gestione della commessa che prevedono comunicazioni e/o incontri formali con Soggetti rappresentanti del Committente, ad esempio in occasione della condivisione/approvazione di Stati Avanzamento Lavori o di prospetti rendicontativi.

□ **Gare e Appalti di lavori Pubblici**

Responsabile di processo

Rappresentante, Responsabile Realizzazione Interventi e Responsabile del Procedimento/Responsabile Unico del Procedimento

Elementi di controllo

- l'Agenzia, nell'ambito delle procedure per l'affidamento di appalti pubblici di lavori, servizi e forniture, assicura il rispetto dei principi di economicità, efficacia, imparzialità, parità di trattamento, trasparenza, proporzionalità degli operatori economici da selezionare e garantisce la tracciabilità delle operazioni a tal fine poste in essere;
- l'Agenzia assicura la verifica del possesso, da parte del fornitore scelto, dei requisiti di affidabilità ed onorabilità attraverso:
 - o la verifica di appartenenza della sede legale/operativa del Soggetto Terzo a Stati segnalati come non cooperativi od a regimi fiscali agevolati, secondo le indicazioni di organismi nazionali e/o sopranazionali operanti nell'antiriciclaggio e nella lotta al terrorismo nonché alle "white list" pubblicate dall'Agenzia delle Entrate;
 - o la verifica di appartenenza alle "white list" pubblicate dalle prefetture competenti, ovvero l'elenco degli operatori economici non soggetti a tentativo di infiltrazione mafiosa, nonché

di Soci ed Amministratori dei medesimi alle "black list" di riferimento anche pubblicate dalla Banca d'Italia;

- Possono intrattenere rapporti con la Pubblica Amministrazione per conto dell'Agenzia solamente i Soggetti a cui è stato formalmente conferito incarico in tal senso, coerentemente con le responsabilità organizzative assegnate;
- I Soggetti incaricati di assumere decisioni nelle diverse fasi del processo in oggetto vengono identificati sulla base di criteri predefiniti quali inerenza, competenza, professionalità ed esperienza. Tali Soggetti non possono autorizzare gli atti di gara ed esercitare gli opportuni controlli sulle operazioni stabilite, che sono in capo a soggetti diversi dell'Agenzia.
- Il processo aziendale prevede per la sua attuazione l'intervento di più attori e la separazione delle attività tra coloro che sono incaricati ad assumere le decisioni, autorizzare gli atti, eseguire le operazioni e svolgere sulle stesse gli opportuni controlli. In particolare, sono previsti: la separazione tra il Responsabile del Procedimento e l'unità organizzativa che fornisce il servizio di gestione della gara (Public Procurement), nonché il parere obbligatorio dell'unità organizzativa che fornisce il servizio di gestione della gara per gli atti di autorizzazione del Responsabile Realizzazione Interventi.
- Le funzioni interne competenti, assicurano la documentabilità, tracciabilità e l'archiviazione di tutta la documentazione oggetto della gara pubblica. In particolare è previsto l'utilizzo di una piattaforma informatica che consente la corretta imputazione di ogni singola operazione ai soggetti che ne sono responsabili, la tracciabilità di ogni operazione effettuata (inserimento, modifica e cancellazione) dai soli utenti abilitati, l'archiviazione e conservazione delle registrazioni¹.
- L'Agenzia assicura la pubblicazione sul proprio sito istituzionale delle informazioni e dei dati relativi alle gare, in linea con quanto previsto dal codice degli appalti pubblici e dalla normativa sugli obblighi di pubblicazione e trasparenza da parte delle Pubbliche Amministrazioni.
- L'Agenzia si dota di piani di effettiva rotazione degli incarichi e del personale con funzione di responsabilità (ivi compresi i Responsabili del Procedimento/Responsabili Unici del Procedimento) sulla base di criteri quali competenza, trasparenza, imparzialità e continuità dell'azione amministrativa.
- Il Responsabile del Procedimento/Responsabile Unico del Procedimento è nominato dal Rappresentante, su proposta del Responsabile Realizzazione Interventi previa verifica circa il possesso dei requisiti tecnico professionali, di indipendenza e l'assenza di conflitto di interessi ai sensi della normativa vigente. In particolare, il Responsabile del Procedimento/Responsabile Unico del Procedimento, anche in collaborazione con le funzioni interne competenti:
 - o Si interfaccia con l'Ente Aderente, verificandone la documentazione necessaria ai fini della gestione della gara, approvando eventuali modifiche e condividendo con esso l'adozione di eventuali soluzioni, in caso di contenzioso, secondo quanto previsto dalla Convenzione;
 - o Gestisce, per tutta la durata della gara, la conservazione della relativa documentazione e al termine della gara stessa, ne gestisce l'archiviazione;

¹ Il sistema informativo / informatico utilizzato deve essere in possesso dei requisiti di sicurezza in accordo agli elementi di controllo stabiliti per il processo Gestione dei Sistemi Informativi

- Definisce, su proposta di Public Procurement, la procedura di gara e di aggiudicazione, i criteri e gli atti rilevanti della gara, sottoponendoli all'approvazione dei Soggetti competenti dell'Agenzia e, in caso di contenzioso, esamina eventuali pre-ricorsi o ricorsi;
 - Pubblica gli atti di gara in conformità alla normativa vigente;
 - Procede, avvalendosi di Public Procurement, alle operazioni di gara di sua competenza; procede altresì, con il supporto di Public Procurement, alle verifiche da condursi, ai sensi della normativa applicabile vigente, sui requisiti dichiarati dagli operatori economici in sede di gara.
- Il Responsabile Realizzazione Interventi gestisce la commessa/intervento assegnatagli dal Rappresentante:
- Propone la nomina del Responsabile del Procedimento/Responsabile Unico del Procedimento nel rispetto di determinati criteri di rotazione. Inoltre, provvede con cadenza trimestrale ad aggiornare un report delle assegnazioni del Responsabile del Procedimento/Responsabile Unico del Procedimento, in cui siano riportati i seguenti elementi:
 - Commessa di riferimento e importi;
 - Ente aderente;
 - Localizzazione geografica dei lavori/progetti;
 - Check-evidence della verifica del rispetto della rotazione degli incarichi del Responsabile del Procedimento/Responsabile Unico del Procedimento, con motivazioni a sostegno di eventuali deroghe.
 - Verifica tutta la documentazione interna ed esterna rilevante ai fini della gara, predisposta dal Responsabile del Procedimento/Responsabile Unico del Procedimento, anche in caso di contenzioso;
 - Valuta, in caso di mancata accettazione delle eventuali modifiche apportate alla documentazione presentata dall'Ente Aderente al Responsabile Unico del Procedimento, in condivisione con il Rappresentante, se avvalersi del diritto di recesso
- Public Procurement, collabora con soggetti interni competenti dell'Agenzia e la Commissione di Gara. In particolare:
- Garantisce il necessario supporto al Responsabile del Procedimento/Responsabile Unico del Procedimento, nelle verifiche, produzione, archiviazione e conservazione della documentazione di gara, nonché nella gestione della corrispondenza con i concorrenti. Segnatamente propone e individua:
 - le modifiche di tipo legale necessarie alla documentazione tecnica;
 - le procedure alternative di gara e criteri di aggiudicazione;
 - lo schema di Capitolato Tecnico e gli atti necessari;
 - le soluzioni alle criticità rilevate in caso di contenzioso;
 - Gestisce la piattaforma a supporto della Commissione di Gara.

- Verifica la compatibilità delle nomine dei membri della Commissione di Gara. In caso di incompatibilità o di conflitto di interessi ne informa il Rappresentante.
- E' prevista l'effettuazione da parte dell'Internal Auditing di controlli a campione su singole fasi del processo, concomitanti o successivi, atti a verificare l'osservanza dei protocolli e delle procedure di prevenzione adottate, oggetto di comunicazione periodica, almeno su base annuale, all'Organismo di Vigilanza. Resta fermo l'obbligo in capo a tutti gli attori coinvolti di comunicare eventuali anomalie o criticità riscontrate all'OdV ed al Responsabile Piano di Prevenzione della Corruzione.

▪ **Esecuzione dei lavori**

Responsabile di processo

Rappresentante, Responsabile Realizzazione Interventi e Responsabile Unico del Procedimento.

Elementi di controllo

- L'Agenzia, quale stazione appaltante istituisce un ufficio di direzione lavori, costituito da un direttore dei lavori ed eventualmente, in relazione alla dimensione e alla tipologia e categoria dell'intervento, da uno o più assistenti con funzione di direttore operativo o di ispettore di cantiere. Tale nomina, come quella di Coordinatore della Sicurezza, avviene, in accordo alla disposizioni normative applicabili, sulla base di criteri quali inerenza, competenza, professionalità ed esperienza e avvalendosi dei fornitori di servizi di ingegneria iscritti in apposito albo dell'Agenzia. La nomina del direttore lavori viene validata e approvata da Soggetti competenti diversi dal Soggetto proponente tale nomina
- Le nomine del Direttore Lavori, Coordinatore della Sicurezza e di tutto il personale dell'ufficio di direzione lavori, effettuate dal Rappresentante, sono sottoposte a piani di effettiva rotazione degli incarichi sulla base di criteri quali competenza, trasparenza, imparzialità, pari opportunità e continuità dell'azione amministrativa
- il Direttore Lavori, in collaborazione con i componenti dell'ufficio direzione lavori – direttore operativo ed ispettore di cantiere - ciascuno per gli aspetti di competenza, assicura la direzione ed il controllo tecnico-contabile-amministrativo ed esecutivo dei Lavori, nel rispetto delle modalità previste dalla Normativa vigente, sino all'emissione del certificato di collaudo o di regolare esecuzione. Gli atti di competenza dell'ufficio della Direzione Lavori, oggetto di opportuna conservazione e archiviazione, devono essere sottoposti all'approvazione formale del Responsabile Unico del Procedimento e delle funzioni/soggetti interni competenti, fatto salvo le diverse autorizzazioni previste dalla Normativa vigente.
- qualora nell'espletamento delle suddette attività sia necessario ricorrere a Soggetti terzi (professionisti, laboratori, etc..) gli stessi devono essere selezionati ed incaricati in accordo agli elementi di controllo stabiliti per il processo di ciclo passivo. Il Direttore Lavori assicura la verifica della corretta prestazione erogata da detti Soggetti in accordo ai requisiti contrattuali e normativi applicabili;
- qualora inoltre, sia necessario utilizzare strumenti di misura, di questi ultimi ne deve essere assicurata la corretta taratura e calibrazione anche attraverso, nel caso in cui detti strumenti siano di proprietà di terzi, la previsione di opportune clausole di risoluzione da applicarsi ai contratti di fornitura;
- eventuali ritardi, anomalie o non conformità rilevate dal Direttore Lavori nello svolgimento delle sue attività, corredate dalle azioni correttive/risolutive stabilite anche in collaborazione con il

Responsabile Unico del Procedimento sono sottoposte ad approvazione da parte delle funzioni/soggetti titolati della Società;

- eventuali varianti di realizzazione dei Lavori, da gestire nel rispetto del Codice degli Appalti e del Contratto di riferimento, sono proposte dal Direttore Lavori al RUP che, sentite le risorse interne interessate, sottopone ad autorizzazione da parte dei Soggetti titolati della Società, quindi proposte formalmente dal Direttore Lavori al Responsabile Unico del Procedimento;
- Public Procurement lavora a stretto contatto con il Responsabile Unico del Procedimento. In particolare:
 - o predisporre la bozza del contratto che sottopone al Responsabile Unico del Procedimento;
 - o Gestisce l'archiviazione e conservazione della documentazione residente su piattaforma informatica. Tale documentazione deve essere tracciabile e archiviata con modalità tali da non permettere la modifica successiva, se non con apposita evidenza, in luoghi idonei alla conservazione, al fine di tutelare la riservatezza dei dati in essi contenuti in linea con la normativa vigente.
- Il Responsabile Unico del Procedimento gestisce le operazioni procedurali verificando la correttezza del materiale ricevuto e predisponendo la documentazione necessaria ai fini dell'esecuzione lavori. Sottopone la documentazione prodotta ai Soggetti dell'Agenzia competenti. Nello specifico:
 - o Acquisisce dall'aggiudicatario i documenti necessari alla stipula del contratto e verifica il permanere dei requisiti, predisponendo la documentazione indispensabile
 - o Collabora con il Direttore Lavori, procedendo nella fase di monitoraggio e avanzamento delle opere, alla eventuale nomina del Collaudatore, approvando la documentazione e le certificazioni tecniche necessarie all'esecuzione lavori e sottoponendole ai soggetti interni competenti dell'Agenzia
 - o Verifica la correttezza delle fatture del cliente e autorizza per propria competenza il pagamento
 - o Propone la nomina del Coordinatore della Sicurezza in fase di esecuzione dei lavori, qualora le relative funzioni, per carenza dei necessari requisiti richiesti dalla normativa applicabile, non siano svolte dallo stesso Responsabile Unico del Procedimento o dal Direttore Lavori, e sottopone ad autorizzazione da parte dei Soggetti titolati della Società. Per tale nomina ci si avvale di fornitori di servizi di ingegneria iscritti ad apposito Albo dell'Agenzia, ovvero di personale specializzato in possesso dei requisiti richiesti dell'Agenzia
- E' prevista l'effettuazione da parte dell'Internal Auditing di controlli a campione su singole fasi del processo, concomitanti o successivi, atti a verificare l'osservanza dei protocolli e delle procedure di prevenzione adottate, oggetto di comunicazione periodica, almeno su base annuale, all'Organismo di Vigilanza. Resta fermo l'obbligo in capo a tutti gli attori coinvolti di comunicare eventuali anomalie o criticità riscontrate all'OdV ed al Responsabile Piano di Prevenzione della Corruzione.

▪ **Gestione delle presenze**

Responsabile di processo
Amministrazione del Personale

Elementi di controllo

- l'Agenzia determina con esattezza la situazione relativa alle presenze del personale aziendale, anche per mezzo di sistemi di rilevazione - timbratura badge e applicativi dedicati;
- il personale è tenuto, utilizzando gli applicativi dedicati, attraverso le modalità e nel rispetto delle scadenze definite e comunicate da Amministrazione del Personale, ad aggiornare costantemente la situazione presenze, inserendo in modo corretto e veritiero i giustificativi di presenza/assenza occorrenti alla quadratura periodica;
- i soggetti preposti all'approvazione delle presenze/assenze del personale, autorizzano le presenze/assenze richieste dalle risorse e sono tenuti a verificare ed approvare i dati disponibili a sistema, secondo le modalità e le scadenze definite e comunicate da Amministrazione del Personale;
- Amministrazione del Personale provvede, sulla base dei dati e dell'iter autorizzativo posto in essere, alla esatta contabilizzazione delle presenze/assenze del personale.

▪ Time Reporting

Responsabile di processo

Controllo di Gestione

Elementi di controllo

- l'Agenzia determina con esattezza la situazione relativa alle attività lavorative effettivamente svolte su commessa, interna o esterna, in termini di ore lavorate di tutto il personale aziendale, anche per mezzo di opportuni sistemi informatici dedicati;
- sono posti in essere opportuni meccanismi per la verifica dell'effettiva presenza del personale nei giorni di lavoro caricati a sistema e consuntivati sulla Commessa;
- Organizzazione di concerto con Rendicontazione stabilisce le opportune modalità operative per l'imputazione delle ore lavorate su ciascuna commessa al fine di consentire l'esatta attribuzione dei costi rendicontabili al Committente;
- il sistema informativo e di comunicazione posto in essere dall'Agenzia assicura che l'attribuzione del tempo lavorato su ciascuna commessa sia corretta, consapevole e condivisa dalle risorse direttamente coinvolte e dai soggetti titolati alla verifica e approvazione, nonché tempestiva per il consolidamento dei dati contabili e strumentali la rendicontazione verso il Committente;
- il personale è tenuto alla corretta, veritiera e coerente imputazione del tempo effettivamente lavorato su ciascuna commessa aziendale, interna e/o esterna, utilizzando gli applicativi dedicati, attraverso le modalità operative stabilite e nel rispetto delle scadenze definite dal Controllo di Gestione;
- i Responsabili preposti alla verifica del tempo lavorato su commessa, sono tenuti a verificare, approvare o respingere quanto imputato dalle risorse, attraverso le modalità operative stabilite e nel rispetto delle scadenze definite. Eventuali errori accertati dovranno essere segnalati dal Responsabile di Commessa, quindi corretti dalla risorsa interessata;
- tutti gli attori coinvolti hanno l'obbligo di comunicare tempestivamente all'Organismo di Vigilanza ed al RPA deroghe, anomalie o atipicità eventualmente riscontrate rispetto alle determinazioni stabilite per il presente processo.

▪ **Gestione delle Trasferte**

Responsabile di processo
Responsabile della risorsa

Elementi di controllo

- l'Agenzia assicura correttezza, trasparenza e tracciabilità nella gestione delle trasferte lavorative del proprio personale;
- le trasferte sono preliminarmente pianificate dai Responsabili di Commessa, in relazione alle attività / commesse di propria responsabilità;
- ciascuna trasferta, per la quale deve sempre essere identificata la commessa interna e/o esterna di riferimento, viene richiesta dai soggetti interessati e sottoposta all'approvazione del proprio Responsabile e del Responsabile di Commessa se diverso;
- le risorse interessate sono tenute alla corretta rendicontazione delle spese sostenute per l'effettuazione della trasferta, nel rispetto delle voci di spesa rimborsabili definite in apposite policy interne, attraverso la predisposizione di una nota spese a cui si allegano i relativi giustificativi fiscalmente validi, oggetto di verifica e autorizzazione da parte dei Responsabili di Risorsa;
- Amministrazione del Personale è tenuta ad effettuare il controllo dei rapporti e dei giustificativi verificando il rispetto delle policy definite.

▪ **Rendicontazione dei servizi dell'Agenzia**

Responsabile di processo
Rendicontazione

Elementi di controllo

- l'Agenzia assicura che le attività di rendicontazione verso i Soggetti pubblici Committenti, nell'ambito dei Programmi, Contratti e Convenzioni in essere, nonché di predisposizione della relativa documentazione siano svolte con la massima diligenza e professionalità, in modo da produrre e comunicare dati e informazioni chiare, accurate, complete e veritiere, nel rispetto delle Norme, nazionali o comunitarie, e degli accordi formali applicabili;
- Rendicontazione assicura, secondo le modalità stabilite per il processo di ricerca e stipula di Contratti e Convenzioni, la comunicazione alle funzioni interessate delle corrette modalità di rendicontazione relative a ciascun fondo, legge, programma, misura agevolativa gestita dall'Agenzia;
- i Responsabili di Commessa assicurano la corretta consuntivazione delle attività e dei costi effettivamente rendicontabili, anche in termini di obiettivi raggiunti e documentazione prodotta;
- Rendicontazione assicura la verifica della corretta consuntivazione dei costi rendicontabili sulle diverse Commesse, sulla base delle informazioni ricevute dai Responsabili di Commessa e della documentazione prodotta e disponibile, nonché di quanto stabilito dai Disciplinari di riferimento;
- le determinazioni di cui sopra, da applicarsi anche in relazione ai Soggetti terzi coinvolti nella Commessa - oggetto di opportune attività di monitoraggio e verifica - avvengono:

- per il tramite di sistemi applicativi dedicati attraverso i quali è tenuta traccia delle attività effettivamente svolte nell'ambito della Commessa, atti a garantire l'utilizzo ai soli utenti autorizzati, la tracciabilità di tutte le operazioni di inserimento, modifica e cancellazione, la disponibilità delle informazioni contenute; ovvero
- attraverso comunicazioni formali da parte delle funzioni aziendali preposte e/o coinvolte nel processo di produzione delle attività di commessa, le quali garantiscono esplicitamente correttezza, completezza e veridicità delle informazioni trasferite;
- il Prospetto di Rendicontazione, completo effettuati i controlli di tutta la documentazione giustificativa prevista dal Contratto/Convenzione, è predisposto da Rendicontazione sulla base delle determinazioni di cui sopra e nel rispetto delle modalità definite nel Disciplinare applicabile e nel relativo documento interno di linee guida operative, quindi comunicato formalmente al Committente dai Soggetti titolati dell'Agenzia;
- la fattura attiva corrispondente al Prospetto rendicontativo viene elaborata da Amministrazione sulla base delle indicazioni fornite dai Responsabili di funzione o di Commessa interessati, quindi comunicata formalmente al Committente dai Soggetti titolati dell'Agenzia;
- devono inoltre essere tracciate le attività di rendicontazione che prevedono comunicazioni e/o incontri formali con Soggetti rappresentanti del Committente;
- fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, Rendicontazione è tenuta alla comunicazione periodica, su base semestrale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA di un'informativa riepilogativa dell'attività svolta completa dei relativi importi e ripartita per tipologia di Commessa.

▪ **Gestione dei rapporti con le Controllate**

Responsabile di processo
Coordinamento Controllate

Elementi di controllo

- l'Agenzia presta particolare attenzione alla regolamentazione dei rapporti con le Società del Gruppo che operano in suo nome e per suo conto nell'ambito di Programmi, Contratti e Convenzioni, attraverso la stipula di contratti di servizio/fornitura contenenti specifiche clausole di risoluzione in relazione:
 - al rispetto dei contenuti e dei principi espressi dal Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del d.lgs. 231/01 e della L. 190/2012 – Parte Generale, Parte Speciale e dal Codice Etico dell'Agenzia;
 - al rispetto delle modalità operative per la conduzione delle attività commissionate;
- i Responsabili delle funzioni interessate alle attività commissionate ovvero i referenti di Contratto dell'Agenzia provvedono alla pianificazione ed assicurano l'attuazione di opportune attività di monitoraggio finalizzate alla verifica del rispetto delle regole operative definite;
- i risultati delle attività di verifica e monitoraggio di cui sopra sono comunicati a Coordinamento Controllate ed ai referenti della Società Controllata; Coordinamento Controllate provvede, in collaborazione con le funzioni interessate e competenti dell'Agenzia, alla definizione di opportune

azioni correttive da porre in essere che comunica periodicamente, su base semestrale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA.

- **Gestione delle Misure agevolative dell'Agenzia**
 - **Verifica dei requisiti e assunzione degli impegni**

Responsabile di processo

Responsabile Validazione, Responsabile Valutazione (attività istruttoria e attuazione)

Elementi di controllo

- l'Agenzia assicura che il processo di gestione delle Misure agevolative sia condotto in maniera corretta, trasparente e tracciabile, nel rispetto delle condizioni previste dal Contratto/Convenzione stipulato con il Committente e della Normativa vigente e applicabile alla Società;
- ciascuna istanza pervenuta all'Agenzia, ovvero ciascuna richiesta di contributi/finanziamenti - da parte di uno o più Soggetti esterni proponenti - relativa ad una specifica Misura agevolativa, viene assegnata ad un Soggetto interno Responsabile dell'attività di Valutazione, identificato sulla base di criteri predefiniti quali inerenza, competenza, professionalità ed esperienza;
- l'esito delle attività di valutazione e delle considerazioni di merito delle diverse istanze istruttorie e di erogazione viene sottoposto a verifica ed approvazione da parte di un Soggetto interno Responsabile dell'attività di Validazione, opportunamente identificato sulla base di criteri quali competenza, professionalità ed esperienza;
- i Responsabili Valutazione e Validazione assicurano per le fasi istruttorie che precedono la delibera di ammissione del proponente, l'assegnazione dell'istanza ad una o più risorse, identificando rispettivamente il Soggetto responsabile dell'attività di valutazione e validazione;
- i Responsabili Validazione assicurano per le fasi successive alla delibera di ammissione del proponente, ovvero le fasi di contrattualizzazione, erogazione e post erogazione dell'agevolazione, l'assegnazione dell'istanza ad una o più risorse diverse da quelle individuate in fase istruttoria, sempre identificando i Soggetti responsabili;
- L'Agenzia si dota di piani di effettiva rotazione del personale con funzione di responsabilità e degli addetti a cui sono affidate le attività di istruttoria, di attuazione, di assistenza tecnica e di monitoraggio sulla base di criteri quali competenza, trasparenza, imparzialità e continuità dell'azione amministrativa.
-
- i Responsabili Valutazione e Validazione assicurano la verifica di correttezza dell'attività svolta dai valutatori/validatori attraverso l'utilizzo di specifiche liste di riscontro come di seguito definite, l'approvazione delle considerazioni di merito dagli stessi formulate, nonché la richiesta di riscontro di eventuali criticità rilevate che possano controvertire la valutazione effettuata;
- il Responsabile Validazione assicura inoltre, in accordo con il Responsabile di Commessa, l'attuazione di controlli a campione volti a verificare la corretta valutazione dei requisiti del proponente/beneficiario e l'idonea elaborazione dei documenti da parte dei valutatori assegnati all'istanza. I risultati di tali verifiche sono comunicati tempestivamente al Responsabile di Commessa e al Responsabile Valutazione per le eventuali opportune azioni correttive;

- per ciascuna Misura agevolativa, la verifica dei requisiti oggettivi e soggettivi in capo al Soggetto proponente/beneficiario ed alla relativa richiesta di agevolazione/erogazione, operata dai valutatori nelle diverse fasi del processo istruttorio, di adozione del provvedimento e stipula del Contratto, nonché di erogazione e post erogazione dell'agevolazione, avviene sulla base di specifiche liste di riscontro ad essa associate, anche per il tramite di Soggetti Terzi opportunamente incaricati dai Soggetti titolati dell'Agenzia;
- tali liste di riscontro, declinate per ciascuna fase del processo di gestione della singola Misura:
 - definiscono, nel rispetto della legge agevolativa di riferimento, l'elenco delle operazioni di verifica e i documenti oggetto di analisi e valutazione;
 - contengono le determinazioni per l'analisi di affidabilità ed onorabilità di Controparte da operarsi, anche per il tramite del Nucleo di Controllo istituito internamente all'Agenzia e in collaborazione con il Legale per la valutazione di situazioni di non chiara interpretazione. Le tipologie di elementi ostativi, la concessione dell'agevolazione in relazione all'affidabilità/onorabilità del Soggetto proponente/beneficiario, sono definiti e mantenuti aggiornati dal Legale, in collaborazione con Antiriciclaggio, anche al fine di determinare l'uniformità di trattamento delle diverse istanze pervenute;
 - prevedono specifici punti di controllo ai sensi della Normativa Antiriciclaggio e Antimafia, in relazione:
 - all'identificazione della Clientela, ovvero del Titolare effettivo del Soggetto proponente, quindi alla rilevazione e registrazione delle variazioni significative dei dati identificativi del beneficiario;
 - alla rilevazione di indicatori di anomalia in corso di gestione del rapporto con il Soggetto beneficiario;
 - alla verifica di titolarità ed affidabilità del conto corrente dedicato alle transazioni con il beneficiario, alla rilevazione e registrazione delle relative variazioni in corso di gestione, nonché alle verifiche di corrispondenza in fase di erogazione;
 - al "rating di legalità", laddove applicabile, in accordo alle disposizioni normative e secondo quanto stabilito dagli Organi competenti;
 - all'attivazione delle opportune azioni da operarsi qualora ci si trovi nella circostanza di non poter rispettare l'obbligo di adeguata verifica della clientela, anche in corso di gestione del rapporto con il beneficiario, o siano rilevati indici di comportamenti anomali. Tali azioni, da definirsi anche in collaborazione con il Legale, potranno prevedere l'astensione dal rapporto, la segnalazione interna e/o la segnalazione di operazione sospetta, la pianificazione ed attuazione di specifiche attività di monitoraggio o verifica ispettiva;
 - sono elaborate e mantenute aggiornate in relazione ai mutamenti del contesto Normativo e giurisprudenziale di riferimento dal Responsabile di Commessa in collaborazione con gli uffici interni competenti, Legale, Antiriciclaggio e Organizzazione, ciascuno per gli aspetti di pertinenza, quindi comunicate ai soggetti interessati, Responsabili di Valutazione e Validazione, ad ogni aggiornamento;
- le attività di valutazione e validazione operate nelle diverse fasi del processo di gestione della singola Misura sono poste in essere anche per il tramite di sistemi applicativi dedicati attraverso i quali è tenuta traccia delle attività effettivamente svolte nell'ambito della Commessa associata, atti

- a garantire l'utilizzo ai soli utenti autorizzati, la tracciabilità di tutte le operazioni di inserimento, modifica e cancellazione, la disponibilità delle informazioni contenute;
- l'erogazione dei finanziamenti/contributi avviene ad opera di Amministrazione, nel rispetto degli elementi di controllo stabiliti per il processo di Tesoreria, previa verifica:
 - o del mandato di pagamento e degli atti/documenti a questo allegati, predisposti dai Valutatori, approvati dai Validatori ed autorizzati dai Soggetti titolari dell'Agenzia sulla base del sistema di procure e deleghe in essere;
 - o della presenza di condizioni sospensive, tra cui quelle legate alla posizione debitoria/insolvenze del beneficiario ed alla sussistenza di elementi ostativi all'identificazione della Clientela e la tracciabilità dei flussi finanziari;
 - il monitoraggio del corretto avvenuto pagamento è assicurato dal Responsabile Valutazione anche attraverso le evidenze formali prodotte dal Soggetto beneficiario;
 - tutti gli atti formali relativi alle decisioni stabilite dall'Agenzia nelle diverse fasi del processo di gestione delle Misure, tra cui le Delibere di ammissione/revoca/risoluzione, le note di attuazione/decadenza, il Contratto con il beneficiario, la nota di erogazione ed il mandato di pagamento, sono sottoposti ai livelli autorizzativi previsti dal sistema di procure e deleghe della Società, quindi comunicati dai Soggetti titolari dell'Agenzia al proponente/beneficiario;
 - fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate all'Organismo di Vigilanza ed al RPA, il Responsabile di Commessa è inoltre tenuto alla comunicazione periodica, su base semestrale, di un'informativa riepilogativa:
 - o dell'attività svolta, con indicazione del numero delle iniziative istruite, ammesse, attuate e revocate, complete dei relativi importi, dei soggetti beneficiari, degli importi erogati, ripartite per tipologia di intervento;
 - o sullo stato di avanzamento dell'attività svolta;
 - o dell'esito delle attività di verifica a campione svolte dai Validatori sull'operato dei Valutatori, con l'indicazione delle eventuali azioni correttive definite.

▪ **Monitoraggio e gestione del credito**

Responsabile di processo
Amministrazione

Elementi di controllo

- Amministrazione, in collaborazione con la funzione interna competente per le Misure Agevolative assicura:
 - o il costante monitoraggio di eventuali insolvenze di ciascun Beneficiario, in tema di rimborso e restituzione delle agevolazioni ricevute entro i termini stabiliti;
 - o la comunicazione formale di opportuni solleciti ai Soggetti inadempienti, ovvero la comunicazione formale di diffida qualora non sia effettuato il pagamento nei termini stabiliti;
 - o l'attivazione del Legale per il recupero dei crediti, qualora il debitore non abbia provveduto al pagamento nei termini stabiliti anche a fronte delle comunicazioni di sollecito e/o diffida;

- il Legale provvede:
 - a mantenere aggiornata la situazione delle pratiche in contenzioso, nonché ad elaborare un report periodico, oggetto di comunicazione ad Amministrazione, contenente la valutazione sull'esito dei contenziosi;
 - a fronte delle criticità o inadempienze contrattuali da parte dei beneficiari, ad elaborare, sentito il parere della funzione interna competente, le opportune comunicazioni di diffida, ovvero di revoca e/o risoluzione contrattuale;
 - fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate all'Organismo di Vigilanza ed al RPA, Amministrazione è tenuta alla comunicazione periodica, su base semestrale, di un'informativa riepilogativa dei crediti scaduti, delle azioni adottate e dei procedimenti in contenzioso.

□ **Predisposizione di bilanci, relazioni e comunicazioni sociali**

▪ **Gestione della contabilità generale e formazione del Bilancio civilistico e consolidato**

Responsabile di processo
Amministrazione

Elementi di controllo

- l'Agenzia assicura correttezza, trasparenza, veridicità e tracciabilità nella conduzione delle attività per la tenuta della contabilità e la formazione del bilancio civilistico e consolidato, nel rispetto delle Normative vigenti e delle disposizioni applicabili, anche attraverso le attività del Dirigente Preposto, opportunamente nominato dai Soggetti titolari della Società ai sensi della Legge 262/2005.
- Amministrazione, responsabile della struttura e del contenuto del piano dei conti di contabilità generale, assicura:
 - che le scritture e registrazioni contabili siano effettuate in modo da riflettere accuratamente e correttamente tutte le operazioni dell'Agenzia;
 - che tutti i costi e oneri, i ricavi e proventi, gli incassi e gli esborsi siano rappresentati in contabilità in modo veritiero e corretto, opportunamente documentati in conformità alla legislazione vigente;
 - che ogni rilevazione o registrazione relativa ad operazioni di natura straordinaria sia supportata da idonea documentazione predisposta dalla funzione competente;
 - la definizione preliminare di un calendario di chiusura che identifichi le attività da svolgere, i responsabili e le scadenze prefissate per la trasmissione dei dati amministrativo-contabili da parte delle funzioni competenti, necessari alla produzione del bilancio civilistico e consolidato, delle relazioni e delle altre comunicazioni sociali richieste dalla legge;
- la rilevazione delle informazioni contabili avviene anche per il tramite di sistemi e applicazioni informatiche, a garanzia della tracciabilità dei singoli passaggi del processo di formazione dei dati. I profili di accesso a tali sistemi garantiscono la separazione delle funzioni e la coerenza dei livelli autorizzativi;
- ai fini della predisposizione del bilancio Amministrazione è tenuta alla comunicazione preventiva, ai Responsabili delle funzioni aziendali competenti e di riferimento delle Società Controllate, del calendario di chiusura e di opportuni codici di condotta, da utilizzarsi nella predisposizione e

comunicazione dei dati amministrativo-contabili di competenza, tra cui l'obbligo di comunicare informazioni chiare, precise, complete e veritiere;

- le funzioni interessate assicurano, nel rispetto dei tempi e delle modalità prestabilite, la trasmissione ad Amministrazione dei dati e delle informazioni di competenza, attraverso opportune comunicazioni formali, sottoscritte dal responsabile di funzione, o, laddove previsto, per il tramite di un sistema informatico, a cui allegano la documentazione pertinente e di supporto alle valutazioni/stime delle poste di rettifica, nonché una lettera di attestazione di veridicità e completezza delle informazioni trasferite;
- Amministrazione, di concerto con le funzioni aziendali competenti, provvede al recepimento dei dati/informazioni ricevute, effettuando opportuni controlli di coerenza, quadrature e riconciliazioni con i dati disponibili ed i saldi contabili. Qualora siano riscontrati disallineamenti o siano apportate variazioni rispetto a quanto comunicato dalle funzioni competenti, le necessarie rettifiche devono essere condivise con le funzioni stesse e le funzioni di controllo interessate;
- il Progetto di Bilancio predisposto dal Responsabile Amministrazione deve essere sottoposto al Dirigente Preposto - per la redazione dell'attestazione ai sensi della Normativa di riferimento - quindi alla validazione dell'Amministratore Delegato;
- preventivamente all'approvazione del Bilancio sono effettuati incontri tra il Collegio Sindacale, la Società di Revisione e l'Organismo di Vigilanza;
- fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, Amministrazione è tenuta alla comunicazione periodica, su base semestrale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA, di un'informativa riepilogativa tra cui eventuali altri incarichi affidati dall'Agenzia alla società incaricata della revisione del bilancio.

□ **Funzionamento Organi Sociali e Adempimenti Societari**

▪ **Riunioni del CdA e dell'Assemblea**

Responsabile di processo
Societario

Elementi di controllo

- l'Agenzia assicura la formazione e l'attuazione delle decisioni degli Amministratori e Soci nel rispetto dei principi e delle prescrizioni contenute nelle disposizioni di legge vigenti, nell'atto costitutivo, nello Statuto, nel Codice Etico, nel Modello e in altra regolamentazione di *governance* adottata dalla Società;
- il Responsabile Societario è tenuto a:
 - o predisporre e diffondere ai primi livelli le date fissate per i Consigli di Amministrazione ed Assemblee degli Azionisti;
 - o predisporre, sulla base delle indicazioni ricevute dai Soggetti titolati alla convocazione della riunione, l'ordine del giorno degli argomenti da discutere nel corso della stessa; tale ordine del giorno viene autorizzato mediante sottoscrizione dei Soggetti titolati quindi comunicato ai Consiglieri, ai Sindaci e alle funzioni aziendali interessate dai provvedimenti in discussione;

- o richiedere alle funzioni competenti la documentazione necessaria alla presentazione in Consiglio / Assemblea degli argomenti definiti nell'ordine del giorno, quindi a verificarne la coerenza;
 - o trasmettere la suddetta documentazione ai Consiglieri con congruo anticipo rispetto alla data di riunione e comunque entro i termini stabiliti da Norme applicabili e dallo Statuto, al fine di permettere loro un'attenta analisi e la possibilità di richiedere ulteriori informazioni prima della seduta; in particolare deve essere assicurata la tempestiva messa a disposizione di tutti i componenti il Consiglio della bozza di Bilancio, prima della riunione per l'approvazione dello stesso, documentando l'avvenuta trasmissione;
 - o archiviare e conservare la documentazione relativa agli argomenti da trattare in Consiglio / Assemblea per permetterne la consultazione ai Soggetti autorizzati;
 - o archiviare e conservare tutta la documentazione rilevante e tutti gli atti, l'ordine del giorno, le convocazioni, le delibere, i verbali delle riunioni, e i Libri Sociali;
- i Responsabili delle funzioni competenti assicurano la completezza, correttezza, veridicità e aggiornamento della documentazione fornita e trasmessa al Societario;
 - la verbalizzazione delle adunanze del Consiglio di Amministrazione avviene ad opera del Segretario nominato dal Consiglio stesso; la verbalizzazione delle risultanze dell'Assemblea dei Soci avviene a cura del Segretario nominato dalla stessa assemblea o dal notaio designato nel caso di seduta straordinaria;
 - l'Amministratore Delegato, anche per il tramite del Societario, è tenuto a diffondere alle funzioni interessate le informazioni pertinenti le deliberazioni assunte;
 - il Responsabile Societario rende disponibili ai Soci, al Collegio Sindacale e alla Società di Revisione le informazioni e/o i documenti richiesti dagli stessi e/o necessari per lo svolgimento delle attività di controllo loro deputate, garantendo il rispetto della normativa di riferimento (es. Codice Civile) e tenendo traccia dell'accesso da parte dei suddetti Organi;
 - gli Amministratori comunicano tempestivamente al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale tutte le informazioni relative alle cariche assunte o alle partecipazioni di cui sono titolari, direttamente o indirettamente, in altre società o imprese, nonché le cessazioni o le modifiche delle medesime, le quali, per la natura o la tipologia, possono lasciar ragionevolmente prevedere l'insorgere di conflitti di interesse ai sensi dell'art. 2391 c.c.;
 - gli Amministratori che, in occasione di una determinata operazione della Società, si trovino in una situazione, anche potenziale, di conflitto di interessi, forniscono al Consiglio di Amministrazione adeguata informativa, indicando la natura, i termini, l'origine e la portata del conflitto di interessi;
 - in relazione a qualsiasi tipo di attività aziendale, i Responsabili di funzione che riscontrino una situazione, anche potenziale, di conflitto di interessi, forniscono al Responsabile Societario e all'Organismo di Vigilanza adeguata informativa, indicando la natura, i termini, l'origine e la portata del conflitto di interessi;
 - il Responsabile Societario tiene costantemente aggiornato il sistema di procure e deleghe dell'Agenzia e comunica tempestivamente, ad ogni revisione, le informazioni di pertinenza alle funzioni interessate e con cadenza semestrale all'Organismo di Vigilanza ed al RPA;
 - fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, il Societario è tenuto alla comunicazione periodica, su base semestrale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA di un'informativa riepilogativa contenente la data di

convocazione di tutte le riunioni dell'Agenzia indette nell'anno, la data di comunicazione ai convenuti e di deposito della documentazione, l'elenco della documentazione depositata.

□ **Pianificazione e Controllo di Gestione**
▪ **Budget, Forecast e Reporting**

Responsabile di processo
Controllo di Gestione

Elementi di controllo

- l'Agenzia assicura correttezza, tempestività e trasparenza nella conduzione delle attività finalizzate alla definizione del Budget e all'elaborazione periodica dei consuntivi e delle riprevisioni della Società;
- Controllo di Gestione assicura il processo periodico di pianificazione del budget dell'Agenzia, nel rispetto degli indirizzi stabiliti dall'Amministratore Delegato;
- Controllo di Gestione è tenuto a comunicare alle funzioni aziendali interessate, ovvero alle funzioni titolari di budget, le tempistiche e le modalità per la redazione del budget di pertinenza, con congruo anticipo tale da consentire una puntuale analisi delle esigenze per la conduzione delle attività di competenza;
- ciascuna funzione titolare di budget è tenuta, nel rispetto delle tempistiche e delle modalità stabilite, alla comunicazione del budget di pertinenza, elaborato in collaborazione con le funzioni interne competenti, indicativo:
 - del volume dei ricavi di commessa previsto per il periodo di riferimento, sulla base delle Convenzioni già attive e le opportunità commerciali che possono essere perfezionate nel periodo di riferimento, come stabilito anche di concerto con le funzioni competenti e quelle titolari dell'opportunità;
 - del fabbisogno delle risorse complessive, professionali ed infrastrutturali, necessarie alla realizzazione delle attività di commessa, interna ed esterna, di competenza e dei relativi dati economico-finanziari;
- Controllo di Gestione provvede alla verifica e all'eventuale rettifica delle informazioni ricevute da ciascuna funzione interessata, in accordo con le funzioni stesse anche sulla base delle indicazioni dell'Amministratore Delegato, quindi all'elaborazione del budget complessivo dell'Agenzia, che viene sottoposto ad approvazione dell'Amministratore Delegato e del Consiglio di Amministrazione. Eventuali variazioni inerenti il budget, il preconsuntivo e le riprevisioni, sono comunicate da Controllo di Gestione alle funzioni interessate;
- Controllo di gestione è inoltre tenuto, sulla base dei dati previsionali ricevuti e delle informazioni di consuntivo disponibili, alla verifica periodica del rispetto del budget definito, attraverso l'analisi degli scostamenti di quanto rilevato a consuntivo rispetto a quanto pianificato. Gli esiti di tale verifica sono sottoposti ad esame da parte dell'Amministratore Delegato;
- ciascuna funzione interessata, periodicamente entro i termini stabiliti dal Controllo di Gestione, è tenuta, sulla base dei dati di consuntivo disponibili e delle informazioni relative alle nuove opportunità o modifica di quelle in essere, ad elaborare i nuovi valori economico-finanziari di competenza, indicando eventuali scostamenti rispetto a quanto precedentemente pianificato;

- fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, Controllo di Gestione è tenuto alla comunicazione tempestiva all'Organismo di Vigilanza ed al RPA del Budget annuale approvato dalla Direzione e dei consuntivi e delle riprevisioni periodiche indicative di eventuali scostamenti.

□ **Gestione del ciclo passivo su beni, servizi e lavori**
▪ **Tenuta Albo fornitori**

Responsabile di processo
Acquisti

Elementi di controllo

- l'Agenzia assicura trasparenza, oggettività, pari opportunità e tracciabilità nella selezione degli operatori economici con i quali instaura rapporti di fornitura di beni e servizi e degli Studi Legali di cui si avvale nell'esercizio delle proprie attività, attraverso la gestione di un elenco di fornitori/Soggetti ammissibili, opportunamente valutati sulla base di specifici requisiti predefiniti;
- Acquisti, nel rispetto della Normativa vigente in materia di appalti pubblici, assicura:
 - anche avvalendosi del supporto tecnico di Legale e di Antiriciclaggio, la definizione e il tempestivo aggiornamento dei requisiti di ammissibilità in Albo degli operatori economici, nonché l'elenco della documentazione che ne attesti il possesso². Tra i requisiti di ammissibilità dovranno essere considerati l'area di competenza, la qualifica professionale, l'esperienza, nonché l'affidabilità ed onorabilità della controparte anche in relazione alle disposizioni normative vigenti in materia di anticorruzione;
 - la verifica, quindi l'aggiornamento periodico, del possesso dei suddetti requisiti da parte degli operatori economici interessati - attraverso l'analisi della documentazione di riferimento, ricevuta dalla controparte e/o acquisita di ufficio presso le amministrazioni di pertinenza³;
 - l'affidamento di lavori, servizi e forniture agli operatori / Studi Legali ammissibili all'Albo, ovvero in possesso dei suddetti requisiti, ad eccezione del caso di spese occasionali e di piccolissimo importo per le quali l'Agenzia si riserva di procedere con l'acquisto anche tramite fornitori non in Albo;
 - la cancellazione dall'Albo in caso di cessazione dell'attività, perdita dei requisiti di ammissibilità, gravi inadempimenti contrattuali. Gli Studi Legali sono oggetto di valutazione anche in relazione al raggiungimento di opportuni livelli di servizio, preliminarmente stabiliti dal Legale e dall'Amministratore Delegato, oggetto di riscontro da parte delle funzioni interessate dai servizi erogati;
- fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, Acquisti è tenuta alla comunicazione periodica, su base semestrale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA di un'informativa riepilogativa degli operatori economici / Studi Legali iscritti ed eliminati dall'Albo e/o per i quali sono state rilevate non conformità con l'indicazione delle azioni adottate.

² i requisiti di ammissibilità degli Studi Legali sono definiti dal Legale, in collaborazione con Antiriciclaggio, sulla base delle indicazioni ricevute dall'Amministratore Delegato.

³ l'ammissibilità in Albo degli Studi Legali è autorizzata dall'Amministratore Delegato previa verifica del possesso dei requisiti di ammissibilità ad opera del Legale.

- **Gestione del fabbisogno e degli acquisti**

Responsabile di processo

Acquisti

Elementi di controllo

- L’Agenzia assicura che l’acquisizione di lavori, servizi e forniture avvenga nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza ed economicità dell’azione amministrativa, oltre che dei principi di libera concorrenza, non discriminazione, proporzionalità, parità di trattamento, sulla base di quanto preliminarmente pianificato dalle funzioni competenti in relazione a criteri verificabili, legati alle esigenze gestionali e di business;
- Controllo di Gestione assicura, in accordo agli elementi di controllo definiti per il processo di definizione del budget, il processo periodico, su base annuale, di pianificazione degli acquisti dell’Agenzia;
- ciascuna esigenza di acquisto deve essere motivata e formalizzata dalla funzione richiedente quindi sottoposta ad approvazione del titolare di budget previo riscontro con il budget di funzione. Qualora una Richiesta di Acquisto non sia presente nel budget degli acquisti o non sia capiente nel budget della funzione, la stessa deve essere sottoposta ad approvazione da parte dei Soggetti titolati dell’Agenzia;
- le Richieste di Acquisto devono contenere le informazioni che consentano di individuare le specifiche tecniche di acquisto e la commessa interna o esterna di riferimento e prevedere una nota motivazionale che definisce ragioni e finalità dell’acquisto;
- devono inoltre essere riportate le motivazioni che sottendono l’eventuale indicazione di fornitori specifici a cui richiedere l’offerta;
- a valle dell’iter autorizzativo da parte dei Soggetti titolati dell’Agenzia in funzione dei limiti di spesa, in accordo al Sistema di procure e deleghe in vigore, Acquisti provvede, alla verifica di correttezza, completezza e coerenza della Richiesta di Acquisto con i requisiti richiesti, anche in conformità a quanto previsto dalla Normativa vigente in materia di appalti pubblici in relazione ai frazionamenti artificiosi degli acquisti;
- Acquisti e Legale, ciascuno per gli aspetti di pertinenza, operano nel rispetto della Normativa vigente in materia di appalti pubblici nella selezione e conduzione della procedura di affidamento, affinché:
 - sia data esecuzione alle sole forniture ritenute congrue rispetto ai valori di mercato e alle esigenze dell’Agenzia;
 - non sia data esecuzione ad alcuna fornitura senza che si sia preventivamente proceduto alla sottoscrizione dell’accordo formale tra le parti (Contratto/ Ordine di acquisto);
- Acquisti, in collaborazione con il Legale e le funzioni interne competenti, assicura inoltre:
 - la verifica del possesso, da parte del fornitore scelto e dell’eventuale sub appaltatore, dei requisiti di affidabilità e onorabilità, prestabiliti da Legale e Antiriciclaggio, in funzione dell’importo e della tipologia di fornitura:
 - nel rispetto di quanto stabilito in materia dal Codice degli appalti pubblici;

- attraverso la verifica di appartenenza della sede legale/operativa del Soggetto Terzo a Stati segnalati come non cooperativi o a regimi fiscali agevolati, secondo le indicazioni di organismi nazionali e/o sopranazionali operanti nell'antiriciclaggio e nella lotta al terrorismo, nonché alle "white list" pubblicate dall'Agenzia delle Entrate;
 - attraverso la verifica di appartenenza alle "white list" pubblicate dalle prefetture competenti, ovvero l'elenco degli operatori economici non soggetti a tentativo di infiltrazione mafiosa, nonché di Soci e Amministratori dei medesimi alle "black list" di riferimento anche pubblicate dalla Banca d'Italia;
- Legale, nell'ambito dell'attività di pertinenza relativa alla redazione degli atti/contratti, assicura:
 - la sottoscrizione degli stessi da parte dei Soggetti titolati dell'Agenzia e di controparte sulla base dei poteri ad essi conferiti;
 - la definizione di specifiche clausole di risoluzione da applicarsi ai contratti di fornitura in caso di inosservanza o violazione del Codice Etico e delle previsioni del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del d.lgs. 231/01 e della legge 190/2912 dell'Agenzia, nonché di eventuali regole operative imposte al fornitore nell'espletamento della prestazione e ad esso comunicate;
- i rapporti tra l'Agenzia e gli Studi Legali o Giuslavoristici iscritti all'Albo sono disciplinati mediante Accordo Quadro, nel rispetto della Normativa vigente in materia applicabile alla Società:
 - l'affidamento del singolo incarico, nell'ambito dell'Accordo quadro di riferimento, avviene previa:
 - richiesta formale presentata dalla funzione interessata al Legale competente;
 - redazione di un'opportuna relazione, ad opera del Legale in collaborazione con le funzioni interne competenti, comprensiva dell'indicazione relativa all'esigenza espressa dalla funzione richiedente, alla possibile soluzione, ai possibili Studi candidati a seguire l'attività, con le motivazioni che sottendono il loro suggerimento (tra cui area di competenza, esperienza pregressa, continuità di azione, rotazione e allineamento dei carichi attribuiti), da sottoporre ad autorizzazione dei Soggetti titolati dell'Agenzia e/o dell'Amministratore Delegato;
 - sono prestabiliti dall'Amministratore Delegato:
 - i limiti di importo applicabili ai singoli Accordi;
 - i criteri attraverso i quali valutare la congruità delle tariffe applicabili a ciascun Accordo Quadro, tra cui l'aderenza rispetto ai riferimenti di mercato ed alle eventuali disposizioni legislative applicabili atte a regolamentare gli onorari degli studi legali;
- il referente di contratto, ovvero il Soggetto individuato dal titolare del budget nell'ambito della propria funzione tra coloro che hanno le competenze per controllare la corretta esecuzione della fornitura/prestazione, assicura:
 - nel caso di beni, anche in collaborazione con Servizi Generali, la verifica di rispondenza del mittente e di quanto ricevuto rispetto a quanto ordinato, nonché la sussistenza di documentazione attestante la provenienza e liceità di eventuali prodotti usati;
 - nel caso di servizi, la verifica di regolarità della prestazione e/o della fornitura, accertando il rispetto dei termini contrattuali;

- la registrazione e la comunicazione ad Acquisti/Legale di eventuali non conformità rilevate durante il rapporto di fornitura, nonché, per il tramite di Acquisti ed in accordo con il titolare di budget e Legale, l'invio di un eventuale contestazione formale al fornitore;
- al ricevimento della fattura passiva, la verifica degli importi rispetto ai requisiti contrattuali ed in relazione alle evidenze della prestazione / fornitura erogata. Qualora la prestazione/fornitura non rispetti i requisiti provvede, consultando il Legale ed il titolare di budget, anche per il tramite delle funzioni competenti, all'adozione di opportune azioni correttive;
- fermo restando la coerenza con i poteri di spesa attribuiti dal sistema di procure e deleghe aziendali, sono consentiti acquisti di piccola cassa solo per importi limitati e prestabiliti, previa motivazione da comunicare ad Amministrazione o alle Segreterie competenti;
- in materia di Sicurezza sul lavoro, il Delegato del Datore di lavoro e suoi eventuali Delegati, ciascuno in funzione delle responsabilità e dei poteri di spesa attribuiti dal sistema di procure e deleghe in essere, assicurano, anche in collaborazione con Acquisti:
 - nel caso di acquisti non preventivati, non procrastinabili e a carattere di urgenza la cui assenza potrebbe comportare nell'immediato il rischio di lesioni gravi o gravissime dei lavoratori dell'Agenzia (o di parti esterne sotto il suo ambito di responsabilità), il tempestivo processamento della richiesta di acquisto, corredata di opportuna relazione integrativa che giustifichi il carattere di urgenza, nonché la selezione della procedura di affidamento ritenuta più appropriata in relazione ai rischi evidenziati;
 - nell'esecuzione delle procedure di affidamento, anche consultando il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, la verifica della presenza e congruità dei costi per la sicurezza, dell'idoneità tecnico professionale degli appaltatori e la redazione del documento di valutazione dei rischi da interferenza, nel rispetto della Normativa vigente in materia;
- fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate all'Organismo di Vigilanza ed al RPA, Acquisti è tenuta alla comunicazione periodica, su base semestrale, di un'informativa riepilogativa degli acquisti effettuati, indicativa dell'importo, del fornitore, della commessa interna/esterna di riferimento, della tipologia di fornitura, della procedura di affidamento utilizzata, comprensiva delle eventuali motivazioni extrabudget e di urgenza, nonché dei fornitori suggeriti dal Committente;
- Legale provvede ad elaborare, su base semestrale, una relazione riepilogativa delle consulenze legali affidate nel periodo, comprensiva dell'indicazione relativa all'oggetto della prestazione, agli incarichi affidati ed agli importi sostenuti per ciascuno Studio, alla distribuzione dei carichi di lavoro sui diversi Studi in Albo ed alle performance erogate dagli stessi. Tale relazione, anche strumentale la definizione del budget per l'anno successivo, è comunicata annualmente all'Amministratore Delegato e a livello semestrale all'Organismo di Vigilanza ed al RPA.

□ **Gestione dei Cespiti**
 ▪ **Gestione beni immobili**

Responsabile di processo

Amministratore Delegato, Soggetti titolari in funzione del sistema di procure e deleghe aziendali, Gestione Immobili

Elementi di controllo

- l'Agenzia assicura correttezza, trasparenza e tracciabilità nella gestione delle operazioni immobiliari nel rispetto delle leggi, dei regolamenti e delle normative nazionali ed europee applicabili;
- tutti gli immobili di proprietà dell'Agenzia sono censiti in un apposito registro, tenuto e aggiornato da Gestione Immobili, contenente le informazioni relative all'identificazione dell'immobile, alle condizioni contrattuali ed economiche di vendita/affitto (controparte, scadenza del contratto di locazione, ecc.), ai responsabili autorizzati, dall'Amministratore Delegato e/o dai Soggetti titolari della Società, all'accesso ed alla gestione della proprietà;
- possono intrattenere rapporti di natura commerciale con Enti terzi di natura pubblica o privata, finalizzati alla locazione o vendita di beni immobili della Società per conto dell'Agenzia solamente i Soggetti (dipendenti, membri degli organi sociali, collaboratori esterni, consulenti o Partner) a cui è stato formalmente conferito incarico in tal senso (con apposita procura o disposizione organizzativa per i Soggetti interni, ovvero con apposita clausola nel contratto di collaborazione o consulenza o partnership per gli altri Soggetti indicati);
- gli incontri con i rappresentanti di detti Enti, strumentali o finalizzati alla formalizzazione di Contratti/Accordi/Convenzioni, devono essere presenziati preferibilmente almeno da due rappresentanti della Società e, comunque, di detti incontri deve essere tenuta traccia della data, degli obiettivi/motivazioni, dei partecipanti e dell'esito degli stessi. Tali informazioni dovranno essere comunicate all'Amministratore Delegato, quindi archiviate e conservate;
- gli incontri devono essere condotti nel rispetto delle regole comportamentali espresse nel Codice Etico aziendale e sinteticamente richiamati nei punti che seguono:
 - non è consentito a coloro che operano per conto dell'Agenzia, né direttamente né indirettamente o per il tramite di interposta persona, realizzare attività, sotto qualsiasi forma, che abbiano come effetto l'illecito condizionamento di Soggetti Terzi anche di natura Privata. Pertanto non è consentito offrire o promettere denaro, doni o compensi, sotto qualsiasi forma, né esercitare illecite pressioni ovvero promettere beni, servizi, prestazioni o favori a dirigenti, funzionari o dipendenti di detti Enti, o a loro parenti o conviventi allo scopo di influenzare l'indipendenza di giudizio nell'ambito di qualsiasi tipologia di rapporto con gli stessi instaurato;
 - è fatto obbligo di instaurare e gestire qualsiasi rapporto con Enti terzi secondo criteri di massima correttezza, trasparenza e buona fede. Non è consentito utilizzare / presentare dichiarazioni o documenti attestanti fatti e notizie non vere ovvero omettere informazioni per conseguire, a vantaggio o nell'interesse dell'Agenzia, qualsiasi beneficio di natura commerciale;
- chiunque riceva richieste esplicite / implicite di benefici di qualsiasi natura da parte di dirigenti, funzionari o dipendenti di un Ente terzo, ovvero sia indotto dagli stessi a dare / promettere denaro o altra utilità, è tenuto ad informare tempestivamente l'Organismo di Vigilanza ed il RPA e sospendere immediatamente ogni rapporto con essi;
- qualora l'Agenzia faccia ricorso a intermediari commerciali / consulenti esterni, questi sono tenuti al rispetto dei principi e delle regole di gestione espresse nel presente documento anche attraverso la previsione, nell'ambito dei contratti di partnership, collaborazione o mandato, di specifiche clausole di risoluzione in caso di violazione di dette regole nonché di quelle contenute nel Codice etico aziendale;
- Gestione Immobili, anche in collaborazione con le funzioni interne competenti, nelle fasi preliminari alla stipulazione dei contratti di vendita / locazione nonché nelle fasi successive in corso di gestione del rapporto, provvede, in caso di acquirenti/conduttori/intermediari immobiliari di non

riconosciuta attendibilità, alle verifiche di affidabilità/onorabilità necessarie all'opportuna identificazione di controparte. Tali verifiche, differenziate in base alla natura giuridica di controparte (privata o pubblica) sono effettuate sulla base di specifiche liste di riscontro/istruzioni definite in collaborazione con il Legale ed approvate dall'Amministratore Delegato nel rispetto della normativa vigente anche in materia di antiriciclaggio e antimafia;

- le suddette liste:
 - contengono l'elenco delle verifiche da effettuare e dei relativi documenti da richiedere alla controparte, anche in corso di gestione del rapporto, ovvero da ricevere dalle Amministrazioni competenti (tra cui l'identificazione della controparte, la presenza nelle liste di riferimento stilate dall'Ufficio Informazione Finanziaria, Agenzia delle Entrate, Organismi Internazionali, nonché valutazione dei carichi pendenti e casellari giudiziari ex art. 38 del Codice degli Appalti dei Soci e Amministratori);
 - definiscono gli elementi di anomalia riscontrabili nel corso dei predetti controlli e le conseguenti azioni da intraprendere previa autorizzazione da parte dell'Amministratore Delegato anche consultando gli uffici competenti di Capogruppo;
- Gestione Immobili, ovvero i Soggetti titolati della Società, assicurano che la negoziazione, la definizione e il rinnovo delle condizioni economiche e contrattuali avvengano secondo criteri obiettivi e verificabili basati sui valori di mercato e prestabiliti dall'Amministratore Delegato, anche ricorrendo a consulenti esterni qualificati (intermediari finanziari, ecc.). Eventuali variazioni alle condizioni economiche come sopra valutate devono essere debitamente motivate e approvate dall'Amministratore Delegato;
- le condizioni economiche e contrattuali stabilite, unitamente a tutta la documentazione anche necessaria all'opportuna identificazione di controparte, devono essere sottoposte ad approvazione da parte dell'Amministratore Delegato e/o del Consiglio di Amministrazione⁴;
- Gestione Immobili, ovvero le funzioni interne competenti, assicurano la tracciabilità e l'archiviazione di tutta la documentazione oggetto di scambio con la controparte;
- il contratto di vendita/locazione, predisposto in collaborazione con il Legale, deve essere sottoscritto dai Soggetti titolati⁵ di controparte e dall'Amministratore Delegato in funzione dei poteri ad esso conferiti;
- fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, Gestione Immobili è tenuta alla trasmissione periodica, su base annuale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA di un'informativa riepilogativa dei nuovi rapporti contrattuali occorsi nel periodo e di quelli cessati, delle eventuali anomalie riscontrate in corso di gestione del rapporto e delle relative azioni poste in essere.

▪ **Gestione degli asset aziendali**

Responsabile di processo
Amministratore Delegato, Gestione asset

⁴ In funzione dei poteri conferiti dal sistema di procure e deleghe in essere

⁵ In base ai poteri conferiti dal sistema di procure e deleghe in essere

Elementi di controllo

- l'Agenzia assicura correttezza, trasparenza e tracciabilità nella gestione degli asset aziendali (telefonia mobile, beni materiali, dispositivi elettronici, etc..) nel rispetto delle leggi, dei regolamenti e delle normative nazionali ed europee applicabili;
- l'Amministratore Delegato assicura la definizione di opportune policy interne atte a regolamentare le modalità di utilizzo degli asset, l'identificazione dei Soggetti interni assegnatari/utilizzatori, nonché la comunicazione di dette policy a tutto il personale interessato;
- Gestione asset assicura l'inventariazione periodica di tutti gli asset aziendali nonché la tracciabilità del loro utilizzo da parte dei soggetti assegnatari/utilizzatori;
- Il personale assegnatario/utilizzatore provvede con diligenza alla detenzione, custodia, conservazione dei beni in uso, nel pieno rispetto delle policy definite, segnalando a Gestione asset la necessità di manutenzione o di intervento tecnico, nonché, tempestivamente, l'eventuale smarrimento o furto per le opportune denunce – ad opera dei Soggetti titolari della Società - agli organi di pubblica sicurezza;
- fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, Gestione asset è tenuta alla comunicazione periodica, su base semestrale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA di un'informativa riepilogativa dell'inventariazione degli asset e dei soggetti assegnatari/responsabili.

□ **Selezione, assunzione e sviluppo delle risorse umane**

▪ **Selezione e assunzione del personale**

Responsabile di processo

Risorse Umane

Elementi di controllo

- l'Agenzia assicura che il processo di ricerca e selezione del personale sia condotto nel rispetto delle Normative vigenti - Nazionali e Comunitarie in materia di reclutamento del personale delle Società pubbliche e sulla base dei seguenti principi:
 - o valorizzazione delle risorse interne e ottimizzazione dell'organizzazione: per qualsiasi fabbisogno l'Agenzia opera la ricerca di personale all'interno del Gruppo prima di attivare la ricerca sul mercato esterno;
 - o pubblicità e trasparenza: ogni ricerca esterna di personale viene tempestivamente pubblicata sul sito esterno dell'Agenzia;
 - o oggettività: la valutazione delle candidature viene effettuata sulla base di requisiti, essenziali e non discriminatori, necessari per la copertura delle posizioni vacanti, definiti precedentemente all'avvio della ricerca;
 - o imparzialità: per l'individuazione della risorsa si provvede alla predisposizione di una graduatoria dei candidati idonei individuati in funzione della rispondenza ai requisiti predefiniti;
 - o le candidature sono valutate attraverso un processo di selezione predeterminato e diversamente articolato in funzione delle caratteristiche della posizione e del livello di

- esperienza richiesto (colloqui di gruppo, test, colloqui individuali anche eseguiti da società esterne indipendenti);
- Risorse Umane assicura il processo periodico di pianificazione dell'organico dell'Agenzia, e le eventuali ripianificazioni legate a mutate esigenze operative e gestionali, in condivisione con le funzioni aziendali interessate in coerenza con gli elementi di controllo stabiliti per il processo di definizione del budget dell'Agenzia;
 - Risorse Umane, nel rispetto delle Normative Nazionali e Comunitarie applicabili anche nell'ambito delle Convenzioni in essere, assicura:
 - o che il processo di ricerca e selezione del personale avvenga:
 - attraverso il confronto di più Soggetti candidati idonei rispetto ai requisiti richiesti;
 - attraverso il coinvolgimento della funzione richiedente, di Risorse Umane e di Enti terzi indipendenti - questi ultimi laddove previsto dalla Normativa vigente - nella fase di ricerca, valutazione e selezione dei candidati;
 - sulla base di una valutazione condivisa delle capacità tecnico-professionali ed attitudinali delle risorse esaminate;
 - o che le proposte economico contrattuali siano in linea con le policy interne e/o i CCNL di riferimento ed autorizzate dai Soggetti titolari dell'Agenzia;
 - o che siano accertati e valutati, anche mediante auto-certificazione, nel corso dell'iter di selezione, i rapporti, diretti o indiretti, di ciascun candidato con Soggetti della Pubblica Amministrazione o facenti capo ai fornitori/partner Commerciali dell'Agenzia;
 - o la verifica di affidabilità/onorabilità del candidato prescelto, attraverso l'esame di atti e documenti attestanti tali requisiti (tra cui carichi pendenti e casellario giudiziario), ovvero la sottoscrizione di un'autodichiarazione da parte del candidato, ai sensi della Normativa vigente, circa il possesso dei suddetti requisiti. L'Agenzia provvederà alle opportune verifiche a fronte di ogni autodichiarazione;
 - o nell'impiego di collaboratori esterni, anche in collaborazione con le funzioni competenti:
 - la presenza, nei contratti di collaborazione, di opportune clausole di risoluzione in caso di inosservanza o violazione del Codice Etico e delle previsioni del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del d.lgs. 231/01 e della legge 190/2012 dell'Agenzia, nonché di eventuali regole operative imposte nell'espletamento della prestazione. Risorse Umane, in collaborazione con le funzioni competenti, assicura la ricezione e presa visione da parte del collaboratore, dei suddetti documenti anche attraverso la consegna della copia controfirmata;
 - nell'ambito della gestione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione, l'applicazione di opportuni meccanismi di verifica, anche mediante auto-dichiarazione del collaboratore esterno, circa l'insussistenza di collaborazione sulla stessa materia con le corrispondenti amministrazioni pubbliche, ai sensi della Normativa vigente in materia di Anticorruzione;
 - la richiesta del conto corrente dedicato ai sensi della Normativa vigente;
 - o che i documenti/lettere/atti formali preordinati l'assunzione e/o la collaborazione siano firmati dai Soggetti interni dotati di specifica procura o delega in materia nonché dalla risorsa interessata;

- Risorse Umane assicura inoltre:
 - in fase di inserimento di una nuova risorsa, la consegna e la verifica di presa visione da parte della stessa, dei documenti del Modello dell'Agenzia, tra cui l'informativa relativa alla privacy e sui rischi in materia di Sicurezza sul Lavoro specifici della mansione da ricoprire;
 - Amministrazione del Personale, in collaborazione con Risorse Umane, assicura il rispetto degli adempimenti di legge inerenti le autorizzazioni per le assunzioni agevolate, garantendo, nella predisposizione della relativa documentazione, diligenza e professionalità al fine di fornire agli enti pubblici competenti informazioni chiare, complete e veritiere;
 - fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, Risorse Umane è tenuta alla comunicazione tempestiva del Piano dei fabbisogni del personale ad ogni aggiornamento, nonché periodica, su base semestrale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA di un'informazione riepilogativa di tutte le assunzioni/inserimenti effettuati nel periodo, con indicazione della funzione di destinazione, del tipo di iter seguito, della tipologia di contratto, anche specificando gli eventuali rapporti accertati con la Pubblica Amministrazione o fornitori/partner commerciali dell'Agenzia, delle proroghe / trasformazioni effettuate nel periodo, delle integrazioni ai contratti di collaborazione in essere, delle richieste autorizzate di retribuzioni non in linea con le policy aziendali e CCNL⁶.
- **Impiego di personale di paesi terzi**

Responsabile di processo
Risorse Umane

Elementi di controllo

- in aggiunta ai protocolli di gestione definiti per il processo di selezione ed assunzione del personale, l'Agenzia assicura che il processo di assunzione e/o impiego di cittadini di Paesi Terzi avvenga nel rispetto della Normativa vigente in materia di immigrazione;
- Risorse Umane in collaborazione con Amministrazione del personale sovrintende e garantisce:
 - la formalizzazione, in fase di selezione, delle motivazioni relative alla decisione di consentire/richiedere l'ingresso di una persona nel territorio italiano;
 - la corretta attuazione delle procedure operative per l'assunzione di personale estero, definite dagli Organi competenti (Ministero degli Interni, Uffici Immigrazione, etc.);
 - la verifica dell'ingresso in Italia del lavoratore straniero in coerenza con le motivazioni addotte;
 - il controllo di validità del permesso di soggiorno e/o la preventiva stipulazione del contratto di soggiorno, qualora il lavoratore straniero sia già soggiornante in Italia;
 - la supervisione sul mantenimento dei requisiti di validità del permesso di soggiorno (scadenza, richiesta di rinnovo, rinnovo o revoca), attivando le opportune azioni, anche coinvolgendo il Legale, qualora dovessero essere riscontrate o potrebbero riscontrarsi violazioni dei suddetti requisiti e comunicando l'anomalia all'Organismo di Vigilanza;

⁶ gli elementi di controllo declinati per il personale dell'Agenzia sono adottati anche in relazione al fabbisogno di risorse delle Società Controllate, opportunamente formalizzato dai Soggetti titolari delle stesse e verificato dalle funzioni competenti dell'Agenzia.

- nel caso in cui Risorse Umane si avvalga di eventuali soggetti terzi, che operano in nome e per conto dell'Agenzia, per l'effettuazione delle suddette attività, questi dovranno garantire attraverso la propria struttura organizzativa il recepimento degli elementi di controllo definiti.

▪ Sviluppo e incentivazione delle risorse

Responsabile di processo
Risorse Umane

Elementi di controllo

- l'Agenzia assicura trasparenza ed imparzialità nel processo di valutazione e crescita professionale delle proprie risorse, a tutti i livelli; i sistemi di sviluppo delle carriere e incentivante eventualmente adottati sono oggettivi e commisurati alle performance individuali ed aziendali;
- annualmente, in occasione dell'elaborazione del budget, Risorse Umane definisce l'eventuale quota parte da destinarsi alla politica meritocratica e/o di incentivazione del personale che sottopone ad approvazione dell'Amministratore Delegato;
- Risorse Umane stabilisce una policy per lo sviluppo e incentivazione delle risorse;
- Risorse Umane, sulla base del budget assegnato e della policy, stabilisce le linee guida del Piano di Meritocratica, ovvero i criteri da utilizzarsi per l'identificazione dei soggetti destinatari e delle manovre applicabili, compresi eventuali incrementi retributivi. Gli incrementi retributivi devono essere in linea con le performance aziendali e commisurati ai valori di mercato. I criteri definiti sono sottoposti ad approvazione del Responsabile Risorse Umane;
- Risorse Umane, sulla base della policy e delle linee guida, di concerto con i Responsabili di primo livello organizzativo, procede:
 - preliminarmente alla definizione dei parametri di riferimento per la valutazione, standardizzati in relazione al ruolo, livello, area di appartenenza;
 - i Responsabili di primo livello organizzativo, raccolgono le valutazioni del personale della propria area e propongono i destinatari del Piano di Meritocratica;
 - Risorse Umane verifica l'applicazione dei parametri definiti, procede alla definizione dei destinatari e della tipologia di interventi e i relativi importi e li sottopone all'approvazione del Responsabile Risorse Umane e dell'Amministratore Delegato;
- Risorse Umane, annualmente, sulla base delle linee guida definite dall'Amministratore Delegato, della policy e del budget assegnato definisce le linee guida del Piano di Meritocratica e le sottopone all'approvazione del Responsabile Risorse Umane e dell'Amministratore Delegato. Le linee guida definiscono livelli di incentivazione, omogenei sui diversi livelli contrattuali, in linea con i valori di mercato e rapportati al grado di raggiungimento degli obiettivi definiti;
- sulla base delle linee guida definite Risorse Umane in collaborazione con i Responsabili di primo livello organizzativo, definisce obiettivi di performance, oggettivi e misurabili, nonché realistici, raggiungibili e ragionevoli nell'ambito dei più generali target di performance aziendali, della popolazione di risorse dell'Agenzia destinataria del Piano di Meritocratica. Gli obiettivi e la popolazione identificata vengono sottoposti all'approvazione dell'Amministratore Delegato;

- al termine del periodo di osservazione i Responsabili di primo livello organizzativo valutano il grado di raggiungimento degli obiettivi definiti di ciascun elemento della popolazione e lo condividono con Risorse Umane.
- Risorse Umane verifica le valutazioni e determina il relativo corrispettivo economico.
- fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate Risorse Umane è tenuta alla comunicazione periodica, su base semestrale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA di un'informativa riepilogativa degli incentivi/aumenti di categoria/premi di produzione assegnati e del sistema degli obiettivi definiti e del grado di raggiungimento.

▪ **Formazione**

Responsabile di processo
Risorse Umane

Elementi di controllo

- l'Agenzia assicura nell'ambito del processo di formazione del personale il rispetto della Normativa applicabile in materia di diritto d'autore;
- in particolare Risorse Umane sovrintende e garantisce:
 - la diffusione di codici di condotta da utilizzarsi per la preparazione del materiale didattico, atti a vietare la duplicazione oltre i limiti di legge e la distribuzione di testi protetti dal diritto di autore;
 - la citazione degli autori del materiale che viene distribuito;
 - qualora fosse necessario fotocopiare, scansionare, includere in una piattaforma e-learning materiali didattici protetti dal diritto di autore, la richiesta e l'ottenimento di un esplicito permesso dell'autore o di chi ha ricevuto da questi i diritti;
 - anche in collaborazione con il Legale, la presenza, nei contratti stipulati con Società/Docenti esterni, di specifiche clausole inerenti il diritto d'autore, quali a titolo indicativo:
 - autorizzazione, da parte del docente, a distribuire i materiali prodotti ai discenti del corso o più in generale ai dipendenti qualora si voglia utilizzare il materiale didattico anche in un secondo momento;
 - obbligo da parte del docente di utilizzare solamente materiali originali o comunque che abbia il diritto di autorizzare l'Agenzia alla riproduzione;
 - autorizzazione, da parte del docente, a modificare i testi del materiale da questi prodotto.

- **Gestione della Tesoreria, Finanza e Crediti**
 - **Gestione conti correnti, incassi e pagamenti**

Responsabile di processo
Amministrazione

Elementi di controllo

- fermo restando eventuali specifiche modalità stabilite dalle Convenzioni stipulate dell'Agenzia con la Pubblica Amministrazione, la Società assicura il rispetto di tutti gli obblighi Normativi applicabili in materia di prevenzione del riciclaggio e antimafia con riferimento alle modalità di esecuzione dei pagamenti/incassi e delle transazioni finanziarie;
- l'istituzione di nuovi rapporti o la dismissione di rapporti in essere con istituti bancari o finanziari è autorizzata dall'Amministratore Delegato sulla base delle motivazioni e delle indicazioni fornite da Finanza;
- l'analisi dei possibili istituti di credito/finanziari con cui instaurare nuovi rapporti è assicurata da Finanza che provvede ad effettuare un'opportuna analisi sulla competitività di detti istituti di credito selezionati sulla base delle recenti indicazioni ministeriali a riguardo;
- le operazioni di apertura/chiusura conti correnti, di giroconto, nonché la destinazione dei fondi in essi contenuti, la richiesta di fidi, fidejussioni ed altre operazioni anche di natura straordinaria sono opportunamente motivate quindi disposte dai Soggetti Titolati dell'Agenzia, in funzione dell'importo in accordo al sistema di procure e deleghe in essere;
- periodiche attività di riconciliazione bancaria e di monitoraggio conti sono assicurate da Amministrazione che provvede alla tempestiva comunicazione, ai Soggetti interessati, di eventuali anomalie o discordanze riscontrate per la definizione di opportune azioni da porre in essere;
- Amministrazione assicura, in collaborazione con le funzioni competenti, prima della disposizione di pagamento:
 - o la verifica della regolarità formale della fattura ricevuta, ovvero della corrispondenza/capienza del contratto/ordine di riferimento e dei dati anagrafici del Soggetto creditore/beneficiario;
 - o la verifica di affidabilità/onorabilità dell'istituto di credito utilizzato dal Soggetto creditore/beneficiario - appartenenza a Stati segnalati come non cooperativi o a regimi fiscali agevolati secondo le indicazioni di organismi nazionali e/o sopranazionali operanti nell'antiriciclaggio e nella lotta al terrorismo - nonché di corrispondenza del conto corrente di accredito con quello dedicato, ai sensi della Normativa di riferimento, comunicato formalmente in corso di gestione del rapporto;
 - o la presenza di tutte le firme autorizzative dei Soggetti titolati, in relazione all'importo in accordo al sistema di procure e deleghe in essere;
 - o la verifica di regolare esecuzione della prestazione e degli importi da corrispondere anche attraverso la rilevazione della documentazione attestante l'avvenuta fornitura/prestazione opportunamente autorizzata dal referente interno di riferimento, identificato quale responsabile di Contratto o del Soggetto creditore/beneficiario;
 - o la comunicazione alle funzioni interessate di eventuali anomalie riscontrate, nonché al Legale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA qualora opportuno anche in relazione alla frequenza ed alla tipologia degli elementi anomali rilevati, per la definizione e attuazione di adeguate azioni preliminari la disposizione di pagamento;
- l'omissione di pagamento, ovvero il ripetuto ritardato pagamento di Soggetti creditori, deve essere opportunamente motivato da Amministrazione, in relazione alle indicazioni ricevute dal referente di contratto/beneficiario di riferimento e dai Soggetti titolati aventi poteri autorizzativi;
- le modalità di pagamento utilizzate sono solo quelle consentite dalla Normativa vigente atte a garantire la tracciabilità dell'operazione svolta, ovvero dell'importo, mittente, destinatario e

- causale. Non sono ammesse operazioni in contanti se non per il caso di pagamenti per piccola cassa, consentiti per spese minute di importo massimo predefinito e stabilito nel rispetto dei limiti di legge. Amministrazione è inoltre responsabile della gestione della cassa di sede ed è tenuta ad effettuare periodicamente un'attività di monitoraggio sulla giacenza/movimentazione della stessa;
- in riferimento al ciclo attivo Amministrazione, in collaborazione con le funzioni competenti, assicura:
 - l'emissione della fattura previa verifica della copertura contrattuale o dei documenti di riferimento del ciclo attivo, quindi la registrazione contabile e l'aggiornamento dello scadenziario crediti;
 - per qualsiasi entrata di denaro, la verifica che non sussistano elementi di anomalia in termini di provenienza dell'incasso, mittente non corrispondente, istituto di credito non affidabile, mancata corrispondenza del pagamento con la fattura emessa, secondo anche quanto stabilito da Antiriciclaggio. Qualora un incasso non sia immediatamente riconducibile ad un credito rilevato in contabilità, provvede a rilevare l'operazione in opportuni conti transitori in attesa dell'identificazione dell'operazione con il supporto delle funzioni coinvolte e del Legale;
 - la comunicazione alle funzioni interessate di eventuali anomalie rilevate, nonchè al Legale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA qualora opportuno anche in relazione alla frequenza ed alla tipologia degli elementi anomali rilevati, per la definizione e attuazione di adeguate azioni correttive tra cui l'attivazione della procedura per la segnalazione di operazione sospetta ai sensi della Normativa Antiriciclaggio;
 - fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, Amministrazione è tenuta alla comunicazione periodica, su base semestrale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA di un'informativa riepilogativa delle anomalie riscontrate nelle fase di incasso e pagamento con indicazione delle azioni intraprese.

▪ **Gestione della Finanza di proprietà**

Responsabile di processo

Finanza

Elementi di controllo

- la gestione degli investimenti in strumenti finanziari è operata da Finanza nel rispetto delle linee guida deliberate dal Consiglio di Amministrazione atte a regolamentare i limiti di operatività, i livelli di rischio ammissibili ed i criteri da utilizzarsi per la valutazione dei titoli in portafoglio e la determinazione del prezzo;
- le opportunità di investimento/disinvestimento sono determinate da Finanza, anche sulla base di quanto preliminarmente pianificato a supporto della definizione del budget, quindi autorizzate dai Soggetti titolari dell'Agenzia in funzione dell'importo in accordo al sistema di procure e deleghe in vigore; eventuali opportunità non aderenti alle linee guida di cui sopra sono opportunamente motivate e sottoposte al CdA per approvazione;
- Finanza assicura:
 - la sistematica analisi di performance dei titoli in portafoglio e oggetto di acquisizione, preordinata a qualsiasi operazione di investimento/disinvestimento e finalizzata alla loro

valorizzazione, nel rispetto delle politiche contabili dell'Agenzia e secondo le linee guida interne per la determinazione del *fair value* dei titoli approvate dall'Amministratore Delegato;

- la verifica di affidabilità e onorabilità degli intermediari finanziari utilizzati per le operazioni di acquisto/vendita titoli (istituti di credito, broker, etc..) attraverso l'analisi di opportuni indicatori di stabilità economico/finanziaria/patrimoniale e la verifica di appartenenza a Stati segnalati come non cooperativi o a regimi fiscali agevolati secondo le indicazioni di organismi nazionali e/o sopranazionali operanti nell'antiriciclaggio e nella lotta al terrorismo, nonché alle *white list* pubblicate dall'Agenzia delle Entrate e le *black list* della Banca d'Italia;
 - la gestione della custodia titoli disponendo eventuali trasferimenti tra conti previa autorizzazione dei Soggetti titolati dell'Agenzia;
 - la produzione di una reportistica periodica sull'*asset allocation* da sottoporre all'Amministratore Delegato o al CdA su richiesta degli stessi;
- fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, Finanza è tenuta alla comunicazione periodica, su base semestrale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA di un'informativa riepilogativa delle operazioni di chiusura conti correnti e destinazione dei relativi fondi, delle operazioni d'investimento/disinvestimento effettuate nel periodo.

▪ **Gestione Crediti**

Responsabile di processo
Amministrazione

Elementi di controllo

- l'Agenzia assicura che il processo di gestione dei crediti sia condotto in maniera corretta, trasparente e tracciabile, nel modo più tempestivo ed efficace possibile, anche al fine di assicurare adeguata e tempestiva informazione circa le previsioni di incasso, l'insorgenza di morosità e lo stato delle procedure di recupero di eventuali crediti scaduti;
- Amministrazione assicura:
 - l'aggiornamento costante della situazione contabile nei confronti dei debitori e del relativo scadenzario, provvedendo alla corretta imputazione e alla tempestiva registrazione delle singole partite di credito e dei relativi incassi;
 - la predisposizione periodica della situazione riepilogativa dei crediti scaduti oggetto di comunicazione alle funzioni interessate; tali funzioni sono tenute a restituire, entro termini prestabiliti, una nota informativa contenente le indicazioni relative alle possibili cause e modalità di trattamento delle situazioni creditorie, nonché a tener conto del recupero dei crediti scaduti nell'autorizzare eventuali erogazioni in favore di debitori morosi e comunque valutare le successive richieste sulla base del comportamento adottato dagli stessi;
 - alla scadenza di ciascun credito, entro una tempistica prestabilita, l'emissione di una o più comunicazioni formali di sollecito verso il Soggetto debitore;
 - qualora non si sia verificato l'incasso nei termini stabiliti, sentito il parere della funzione interessata e del Legale, l'attivazione di possibili soluzioni alternative, previa verbalizzazione delle motivazioni alla base dell'azione stabilita, quali la definizione di piani di rientro e/o

consolidamento del credito, il ricorso al recupero coattivo, la cancellazione dei crediti per i quali le azioni legali non risultino economicamente convenienti:

- qualora il Soggetto debitore sia un Committente dell'Agenzia, l'azione da porre in essere è stabilita anche in collaborazione con il Responsabile di Commessa e relativo superiore gerarchico, quindi autorizzata dall'Amministratore Delegato;
- qualora il Soggetto debitore sia una Società Controllata, l'azione da porre in essere è stabilita anche in collaborazione con Coordinamento Controllate, quindi autorizzata dall'Amministratore Delegato;
- nel caso di recupero coattivo del credito, la comunicazione formale al Legale di tutta la documentazione pertinente attestante la posizione creditoria e le azioni già poste in essere per il recupero del credito;
- Legale assicura:
 - la predisposizione e la comunicazione formale delle lettere di diffida ai Soggetti debitori, nonché, qualora necessario, l'attivazione della procedura di gestione del contenzioso;
 - la comunicazione periodica, su base semestrale, ad Amministrazione, di una situazione riepilogativa dei crediti in contenzioso, indicativa dei Soggetti coinvolti, del tipo di azione intrapresa e del relativo stato, delle possibilità di recupero del credito;
- fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, Amministrazione è tenuta alla comunicazione periodica, su base semestrale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA di un'informativa riepilogativa dei crediti scaduti e di quelli in contenzioso, nonché delle note informative ricevute dalle funzioni interessate.

□ **Gestione del Contenzioso**

▪ **Gestione dei contenziosi giudiziali e stragiudiziali**

Responsabile di processo

Legale

Elementi di controllo

- il personale dell'Agenzia è tenuto, qualora riceva una citazione, ricorso o altro atto introduttivo relativo a contenziosi passivi dei quali sia titolare Invitalia, a trasmettere immediatamente al Legale la notifica dell'avvio del procedimento per concordare le opportune azioni e contromisure;
- qualora una funzione aziendale dell'Agenzia abbia la necessità di attivare un contenzioso verso Terzi è tenuta a trasmettere al Legale tutti gli elementi necessari per poter avviare l'opportuno procedimento come parte attrice, allegando una nota istruttoria che illustri i motivi dell'azione e tutti i documenti di pertinenza;
- il Legale, di concerto con la funzione interessata, valuta le possibili azioni da intraprendere, anche di natura transattiva, tenendo traccia delle motivazioni alla base delle decisioni assunte dall'Amministratore Delegato;
- nel caso in cui la gestione del contenzioso venga affidata ad un professionista esterno, il Legale è tenuto a predisporre una relazione, da sottoporre all'approvazione dell'Amministratore Delegato, contenente la proposta di una rosa di possibili professionisti cui affidare l'incarico, nonché le motivazioni alla base della selezione effettuata tra cui competenza, esperienza, continuità di

azione, e, ove possibile, omogenea ripartizione degli incarichi tra gli Studi accreditati all'Albo dei fornitori legali dell'Agenzia;

- il Legale assicura, a seguito dell'incarico affidato dall'Amministratore Delegato a favore del professionista designato:
 - o la tracciabilità di tutta la documentazione fornita al legale incaricato e delle azioni stabilite e ad esso comunicate;
 - o il costante monitoraggio delle attività svolte e della strategia processuale posta in essere dal legale esterno, anche attraverso l'elaborazione, da parte del legale esterno, di una reportistica periodica relativa allo stato di avanzamento del processo;
 - o la tracciabilità delle motivazioni addotte da tutte le parti interessate, legali interni, esterni e funzioni interessate, circa le decisioni stabilite per l'esito del procedimento;
- il Legale è tenuto ad inviare periodicamente, su base semestrale, all'Amministratore Delegato un'informativa riepilogativa dei contenziosi avviati, con l'informazione relativa allo stato di avanzamento, al valore ed al professionista cui è assegnata la gestione del contenzioso;
- fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, il Legale è tenuto alla comunicazione periodica, su base semestrale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA di un elenco dei contenziosi attivi e passivi avviati e di quelli conclusi transattivamente, con indicazione dell'oggetto, del valore e del nominativo del professionista esterno incaricato (qualora applicabile).

▪ **Gestione dei rapporti con soggetti coinvolti in procedimenti innanzi all'autorità giudiziaria**

Responsabile di processo
Il personale dell'Agenzia

Elementi di controllo

- qualora un amministratore, un dirigente o un dipendente dell'Agenzia sia chiamato - nella veste di indagato/imputato, persona informata sui fatti/testimone o teste assistito/imputato in procedimento - a rendere dichiarazioni innanzi all'Autorità Giudiziaria in merito ad attività connessa alla gestione ed all'amministrazione societaria, è tenuto a mantenere il massimo riserbo relativamente alle dichiarazioni rilasciate ed al loro oggetto, ove le medesime siano coperte da segreto investigativo;
- l'amministratore, il dirigente o il dipendente ha altresì l'obbligo di rigettare fermamente qualsiasi tentativo proveniente da altri amministratori o dipendenti volto a condizionare il contenuto delle proprie dichiarazioni o ad indurlo, qualora consentito dalla legge, ad avvalersi della facoltà di non rispondere. Qualora egli riceva indebite pressioni in tal senso o promesse di denaro od altra utilità volte al medesimo scopo, è tenuto ad informare immediatamente il proprio superiore gerarchico (od il soggetto a questi gerarchicamente sovraordinato qualora l'indebita pressione e la promessa di beni od utilità provenga dal proprio superiore gerarchico), l'Organismo di Vigilanza ed il RPA per i provvedimenti di competenza;
- gli stessi principi, in quanto applicabili, sono osservati anche da Terzi interessati in relazione alle dichiarazioni dai medesimi rilasciate all'Autorità Giudiziaria in merito a vicende di qualsiasi natura inerenti l'Agenzia di cui gli stessi siano a conoscenza;

- a tutti i destinatari del Modello è fatto inoltre divieto di indurre chiunque, attraverso violenza o minaccia o tramite offerta o promessa di denaro o altra utilità, a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'Autorità Giudiziaria al fine di favorire gli interessi dell'Agenzia o per trarne altrimenti un vantaggio per la medesima.

□ **Comunicazione**

▪ **Gestione degli Eventi e delle Sponsorizzazioni**

Responsabile di processo

Comunicazione esterna e Istituzionale

Elementi di controllo

- annualmente Comunicazione esterna e Istituzionale, è tenuta ad elaborare, sulla base degli interventi richiesti dalle funzioni aziendali e dall'Amministratore Delegato, un Piano annuale degli Eventi e delle Sponsorizzazioni, assicurando la coerenza con le strategie di comunicazione previste e definite dalla Direzione. Il Piano, comprensivo del budget associato approvato dall'Amministratore Delegato, è tempestivamente comunicato ad Acquisti per le attività di competenza;
- qualora si verificano esigenze extra Budget deve essere nuovamente attivato il processo di pianificazione;
- l'esigenza di acquisto di beni/servizi a supporto di ciascun evento è stabilita dalla funzione richiedente in collaborazione con Comunicazione esterna e Istituzionale⁷ quindi comunicata ad Acquisti per le attività di pertinenza;
- la progettazione dei contenuti e delle modalità di sponsorizzazione è operata da Comunicazione esterna e Istituzionale, in condivisione con l'Amministratore Delegato, la quale è tenuta a formalizzare le motivazioni in base alle quali viene selezionato un ente specifico da sponsorizzare;
- qualora all'evento/sponsorizzazione sia correlato un acquisto, Comunicazione esterna e Istituzionale elabora la richiesta attivando il processo di acquisto di beni/servizi a cui si rimanda per gli elementi di controllo ivi definiti;
- ciascun accordo di sponsorizzazione è formalizzato, previa verifica di affidabilità ed onorabilità di controparte operata - in accordo alle responsabilità ed agli elementi di controllo definiti per il processo di Acquisto di beni e Servizi - qualora i Soggetti Terzi non siano Enti di natura Istituzionale, nell'ambito di un contratto predisposto dal Legale e debitamente firmato dai Soggetti dell'Agenzia e di controparte titolati in base al sistema di procure e deleghe in essere;
- Comunicazione esterna e Istituzionale assicura la gestione del feedback di ciascun evento, documentando i contenuti, l'organizzazione e l'esito;
- fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, Comunicazione esterna e Istituzionale è tenuta all'informativa periodica, su base semestrale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA, riepilogativa degli eventi promossi, delle iniziative di sponsorizzazione e promozione effettuate durante l'anno con l'indicazione per ciascuna

⁷ gli elementi di controllo declinati per il personale dell'Agenzia sono adottati anche in relazione al fabbisogno di risorse delle Società Controllate, opportunamente formalizzato dai Soggetti titolati delle stesse e verificato dalle funzioni competenti dell'Agenzia.

di esse della data, dell'importo della promozione/sponsorizzazione e/o delle eventuali spese sostenute, degli enti terzi coinvolti.

▪ **Gestione degli Omaggi, Liberalità e spese di rappresentanza**

Responsabile di processo
Amministratore Delegato

Elementi di controllo

- l'Agenzia assicura che le attività inerenti la gestione degli omaggi, delle liberalità e delle spese di rappresentanza siano condotte in maniera trasparente e documentabile, nel rispetto delle regole di condotta definite nel Codice Etico Aziendale;
- gli omaggi devono rientrare nell'ambito del budget di funzione, previsto in fase di pianificazione, ed il relativo processo di acquisto deve avvenire nel rispetto dei principi espressi dal Codice Etico Aziendale e degli elementi di controllo previsti dal processo di acquisto di beni e servizi dell'Agenzia, declinati nel presente documento;
- è previsto il divieto di qualsiasi forma di regalo a funzionari pubblici italiani ed esteri, o a loro familiari, nonché ai fornitori / Partner Commerciali della Società che possa influenzare la discrezionalità ovvero l'indipendenza di giudizio o indurre ad assicurare un qualsiasi vantaggio per l'Agenzia;
- le donazioni/liberalità devono rientrare nell'ambito di un budget annuale, predisposto dalle funzioni titolate alla richiesta che ne verbalizzano le motivazioni, approvato dall'Amministratore Delegato;
- le donazioni/liberalità possono essere erogate previo accordo formalizzato con il beneficiario, elaborato dal Legale;
- le associazioni/fondazioni in favore delle quali è possibile effettuare donazioni od erogazioni liberali di qualsiasi tipo devono essere Enti di rilevanza Nazionale o di indubbia affidabilità e onorabilità;
- le spese di rappresentanza sono consentite ai soli Soggetti titolati, autorizzati dall'Amministratore Delegato, nel rispetto di un monte spese da dedicarsi all'attività di rappresentanza definito in fase di elaborazione del budget;
- tutte le spese di rappresentanza devono essere inerenti le attività aziendali e rendicontate attraverso la predisposizione di opportuna nota spese a cui si allegano i relativi giustificativi fiscalmente validi, fornendo l'indicazione della data, della tipologia di spesa, dell'importo e dei soggetti terzi beneficiari.

▪ **Comunicazione web e stampa**

Responsabile di processo
Comunicazione esterna e Istituzionale

Elementi di controllo

- l'Agenzia assicura nell'ambito della comunicazione esterna il rispetto della Normativa applicabile in materia di diritto d'autore;

- in particolare Comunicazione esterna e Istituzionale sovrintende e garantisce:
 - la diffusione di codici di condotta da utilizzarsi per la preparazione dei contenuti oggetto di pubblicazione, atti a vietare la duplicazione oltre i limiti di legge e la distribuzione di testi ed immagini protetti dal diritto di autore;
 - qualora vengano pubblicati contenuti informativi o immagini di Terzi, l'ottenimento delle opportune autorizzazioni da parte dell'autore o dei soggetti aventi i diritti;
 - anche in collaborazione con il Legale, la presenza, nei contratti stipulati con Soggetti Terzi fornitori di testi o immagini, di specifiche clausole inerenti il diritto d'autore.

□ **Gestione delle operazioni straordinarie**

- **Acquisizione e Gestione delle Partecipazioni**

Responsabile di processo
Amministratore Delegato

Elementi di controllo

- gli investimenti anche in capitale di rischio che l'Agenzia intende realizzare devono essere sottoposti ad un processo istruttorio operato da un team di valutazione interno, identificato dall'Amministratore Delegato sulla base di criteri predefiniti tra cui inerenza e competenza;
- l'analisi istruttorie deve prevedere:
 - un processo di *Due Diligence* e di valutazione tecnica⁸;
 - il coinvolgimento del Legale per una valutazione preliminare delle condizioni contrattuali alla base degli accordi parasociali;
 - la verifica di affidabilità e onorabilità di controparte (presente nelle liste di riferimento stilate dall'Ufficio Informazione Finanziaria, Agenzia delle Entrate, Organismi Internazionali, nonché valutazione dei carichi pendenti e casellari giudiziari ex art. 38 del Codice degli Appalti dei Soci e Amministratori);
- l'esito di dette analisi è sottoposto a verifica e approvazione da parte dei Soggetti titolari dell'Agenzia e/o dell'Amministratore Delegato e/o del Consiglio di Amministrazione, secondo le procure vigenti;
- in fase di gestione della partecipazione, un Team di Valutazione, diverso da quello responsabile dell'attività istruttorie, effettua un'attività di monitoraggio e controllo sull'andamento economico e finanziario della Società Partecipata;
- in occasione dell'approvazione del bilancio (o di altra assemblea), detto Team di Valutazione predisponde una nota di partecipazione all'Assemblea, formulando le considerazioni di merito, che viene sottoposta ad approvazione dei Soggetti titolari dell'Agenzia e/o dell'Amministratore Delegato;

⁸ qualora si decida di ricorrere a Soggetti Terzi indipendenti e qualificati, gli stessi dovranno essere selezionati nel rispetto degli elementi di controllo stabiliti per il processo acquisti.

- qualora dal monitoraggio della partecipazione si è rilevata una manifesta violazione dei patti parasociali o l'insorgenza di eventuali indici di rischio, il Team di Valutazione determina, d'intesa con il Legale, le opportune azioni da porre in essere; le decisioni stabilite devono essere sottoposte all'approvazione dei Soggetti titolati dell'Agenzia e/o dell'Amministratore Delegato;
- la dismissione della partecipazione deve avvenire alle condizioni e nei tempi previsti dagli accordi parasociali; disinvestimenti differenti rispetto a quelli previsti nei patti devono essere motivati dal Team di Valutazione e sottoposti all'approvazione dei Soggetti titolati dell'Agenzia e/o dell'Amministratore Delegato e/o del Consiglio di Amministrazione, secondo le procure vigenti;
- laddove ritenuto necessario e/o opportuno anche in relazione agli accordi parasociali stipulati tra le parti, l'Amministratore Delegato decide se attivare Società esterne indipendenti e qualificate per la valutazione del disinvestimento;
- gli incontri con i rappresentanti della Controparte quali *meeting* di natura decisionale o programmatica, strumentali o finalizzati alla formalizzazione di atti/contratti/accordi parasociali o di partnership, devono essere condotti nel rispetto delle regole comportamentali espresse nel Codice Etico aziendale e devono essere presentati preferibilmente da almeno due rappresentanti dell'Agenzia, comunque di detti incontri deve essere tenuta traccia della data, degli obiettivi/motivazioni e dei partecipanti. Tali informazioni dovranno essere comunicate al proprio responsabile, quindi archiviate e conservate;
- fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, il Responsabile del Team di Valutazione è tenuto all'informativa periodica, su base semestrale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA, riepilogativa delle partecipazioni acquisite e di quelle dismesse con l'indicazione di eventuali inadempienze riscontrate e delle relative azioni stabilite.

□ **Gestione dei Sistemi Informativi**

▪ **Pianificazione**

Responsabile di processo
Sistemi Informativi

Elementi di controllo

- Sistemi Informativi assicura il processo sistematico di valutazione e gestione del rischio IT, in particolare con riferimento ai delitti informatici di cui all'art. 24 bis del d.lgs. 231/01, attraverso:
 - l'identificazione degli obiettivi interni e la definizione dell'ambiente di rischio;
 - la valutazione dei rischi connessi alla configurazione di possibili eventi nell'ambito dei processi / attività aziendali;
 - l'identificazione delle risposte al rischio in termini di implementazione di opportuni presidi tecnici e misure di controllo anche di natura organizzativa;
 - la definizione delle priorità di intervento e la pianificazione delle attività di controllo, anche in riferimento, in termini di disponibilità dei servizi di business, a quanto emerso da un'opportuna analisi degli impatti atti a valutare e classificare gli interventi di ripristino alla normale operatività in caso di incidente/disastro;
 - il monitoraggio continuo del piano di azione per la gestione dei rischi;

- il monitoraggio periodico dell'efficacia dei presidi tecnico/operativi riferiti all'adozione delle misure minime di cui al Disciplinary Tecnico All. B del d.lgs. 196/2003 e successive modifiche;
- fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, Sistemi Informativi è tenuta all'informativa periodica, su base semestrale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA , riepilogativa degli aggiornamenti intercorsi all'analisi dei rischi IT ed al piano di azione definito.

- **Acquisizione e implementazione**

Responsabile di processo
Sistemi Informativi

Elementi di controllo

- Sistemi Informativi assicura:
 - la corretta gestione delle infrastrutture tecnologiche a supporto delle applicazioni aziendali, nonché dei relativi dispositivi di sicurezza, anche attraverso la definizione e la tenuta sotto controllo di specifici piani di azione per l'acquisizione, il mantenimento, l'aggiornamento e la protezione di dette infrastrutture;
 - la disponibilità di ambienti separati per lo sviluppo, il test e la messa in esercizio dei sistemi applicativi di supporto ai processi aziendali;
 - la progettazione e l'implementazione, ovvero l'acquisizione, delle applicazioni IT nel rispetto dei requisiti di business, opportunamente formalizzati dalla funzione richiedente, tenendo in considerazione i controlli applicativi ed i necessari requisiti di sicurezza - autenticazione, gestione dei log, architettura applicativa;
 - l'elaborazione e la diffusione al team di sviluppo di opportune *Guidance* e *Best Practice* per la gestione del ciclo di vita del software applicativo;
 - la gestione formalizzata e controllata di tutte le modifiche, inclusa la manutenzione di emergenza e le patch, riguardanti sia l'infrastruttura sia le applicazioni in ambiente di produzione, attraverso la registrazione, la valutazione - anche in termini di impatto sui sistemi in esercizio - e l'autorizzazione, da parte dei Soggetti interni titolari, delle modifiche richieste - incluse quelle relative a procedure, processi, parametri di sistema e di servizio;
 - il rilascio in produzione dei nuovi sistemi/infrastrutture e delle modifiche a quelli esistenti sulla base di criteri di certificazione concordati e solo a valle di opportune verifiche di quanto implementato ed il confronto con i risultati attesi, attraverso la conduzione di specifici test, anche di integrazione e non regressione, in ambienti dedicati, allineati con quelli di produzione e con dati significativi;
 - anche per il tramite delle funzioni competenti, l'acquisizione di sistemi e soluzioni da Soggetti terzi previa formalizzazione di opportuni contratti di fornitura integranti clausole di risoluzione e penali in relazione al mancato rispetto di specifici livelli di servizio e requisiti di sicurezza imposti.

- **Gestione del servizio**

Responsabile di processo
Sistemi Informativi

Elementi di controllo

– Sistemi Informativi assicura:

- la definizione, l'implementazione, la verifica ed aggiornamento di un piano di continuità dei servizi IT, anche attraverso la conduzione di un'analisi sugli impatti aziendali e la valutazione dei rischi connessi, che preveda opportune soluzioni di backup, recovery e architetturali ad alta affidabilità;
- la confidenzialità, l'integrità, l'affidabilità e disponibilità dei dati, delle informazioni e delle risorse IT attraverso la formalizzazione, la condivisione con le funzioni interessate e l'attuazione di un Piano di Sicurezza IT contenente le politiche, gli standard e le modalità operative specifiche per la certificazione delle soluzioni informatiche per gli aspetti di sicurezza, per il monitoraggio della stessa, lo svolgimento di test periodici e l'implementazione delle azioni correttive a fronte di punti di debolezza o incidenti identificati;
- l'identificazione univoca di tutti gli utenti ed Incaricati del Trattamento di Dati Personali - interni, esterni o temporanei - e delle loro attività sui sistemi IT - applicazioni aziendali, sistemi operativi, ambienti di sviluppo e manutenzione - l'abilitazione delle relative identità attraverso opportuni meccanismi di autenticazione, l'assegnazione dei diritti di accesso ai sistemi e ai dati in linea con le necessità aziendali e le funzioni ricoperte, nonché nel pieno rispetto del d.lgs. 196/2003 in materia di protezione dei dati personali. I diritti di accesso devono essere richiesti dai responsabili delle funzioni pertinenti, autorizzati dall'Amministratore del Sistema⁹ e implementati dalla funzione responsabile della Sicurezza;
- la definizione delle regole per la richiesta, la definizione, il rilascio, la sospensione, la modifica e la revoca, nonché per la revisione ed il monitoraggio, degli identificativi utente ed i relativi privilegi, per i diversi sistemi e applicazioni aziendali, per tutti gli utenti, inclusi quelli privilegiati quali gli Amministratori di Sistema, sia per i casi normali sia di emergenza;
- l'adozione di un processo di rilevazione e gestione degli incidenti e dei problemi più in generale, che garantisca la loro corretta identificazione, classificazione ed il tempestivo e appropriato trattamento. Tale processo prevede le attività di rilevazione e registrazione degli incidenti e delle richieste di servizio/informazione, la classificazione (severità e impatto), l'adozione di opportune procedure di escalation (funzionali e gerarchiche), nonché il reporting periodico ai Responsabili di funzione ed ai riporti gerarchici;
- la sicurezza fisica dei sistemi attraverso l'adozione di opportune modalità operative e misure di sicurezza adeguate per la protezione da accessi non autorizzati e da danneggiamento, anche accidentale;
- l'adozione di opportune politiche e procedure per la gestione della generazione, modifica, revoca, distruzione, distribuzione, memorizzazione, uso e archiviazione delle chiavi crittografiche;
- l'adozione ed il monitoraggio periodico di opportune misure anche preventive, sia organizzative sia tecniche, di rilevazione e correzione dei difetti del software ed il controllo

⁹ Amministratori di Sistema nominati nel rispetto del provvedimento del Garante della Privacy del 27 novembre 2008 in tema di "Misure ed accorgimenti prescritti ai titolari dei trattamenti effettuati con strumenti elettronici relativamente alle attribuzioni delle funzioni di amministratore di sistema"

puntuale del codice pericoloso (*malware*) col fine di garantire la protezione dei sistemi informativi e delle tecnologie da possibili rischi di sicurezza;

- l'utilizzo di procedure e tecniche di sicurezza (quali firewalls, dispositivi di sicurezza, segmentazione della rete e rilevazione delle intrusioni) per l'autorizzazione all'accesso ed il controllo del flusso di informazioni da e per la rete aziendale;
- la qualità, tempestività e disponibilità dei dati di business attraverso l'adozione di procedure efficaci per la gestione delle librerie dei supporti di memorizzazione, il salvataggio e il ripristino dei dati, anche attraverso verifiche a campione - da parte di soggetti terzi indipendenti - sulla congruenza dei supporti utilizzati, test di recovery ed inventariazione;
- la formazione e l'addestramento del personale, in fase di assunzione, cambio mansione e utilizzo di nuovi sistemi e applicazioni, al fine di garantire che lo stesso abbia tutte le conoscenze, le competenze e la consapevolezza dei controlli interni e della sicurezza al livello richiesto.

- **Monitoraggio**

Responsabile di processo
Sistemi Informativi

Elementi di controllo

- Sistemi Informativi assicura:
 - in collaborazione con Organizzazione, Compliance e Legale, nonché con eventuali Comitati interni preposti alla Sicurezza dei Sistemi Informativi, la definizione degli elementi di controllo - tecnici e procedurali – finalizzati ad assicurare la conformità a leggi e regolamenti applicabili all'Agenzia - tra cui la Responsabilità Amministrativa delle Società e la Privacy - relativi ai processi ed alle attività gestite dalla struttura;
 - l'implementazione nell'ambito delle politiche, degli standard, delle procedure, delle metodologie specifiche dell'IT di detti controlli, quindi il costante monitoraggio della loro efficacia, il ricorso a verifiche di terze parti, nonché il reporting alle funzioni interessate e all'Organismo di Vigilanza degli esiti di dette attività di monitoraggio e IT Audit;
 - l'individuazione delle azioni correttive e di miglioramento sulla base delle evidenze rilevate e la definizione del relativo piano di adeguamento.

- **Gestione degli aspetti Ambientali**
 - **Gestione di aspetti Ambientali**

Responsabile di processo
Delegati Ambientali, Servizi Generali

Elementi di controllo

- l'Agenzia assicura il rispetto della Normativa applicabile in materia Ambientale; in particolare:
 - la Direzione, Amministratore Delegato o il soggetto da questi Delegato e responsabile degli adempimenti in materia ambientale, individua uno o più Soggetti Delegati, attraverso il

conferimento di specifiche procure/deleghe, responsabili delle attività di gestione ambientale presso le diverse sedi dell'Agenzia, anche titolari di atti autorizzativi ambientali;

- i Delegati Ambientali, coadiuvati da Acquisti, Servizi Generali e Legale per gli aspetti di pertinenza, sovrintendono e garantiscono:
 - o le corrette modalità di caratterizzazione dei rifiuti prodotti;
 - o le corrette modalità di attuazione del Sistema di Tracciabilità dei Rifiuti (SISTRI), laddove operativo;
 - o la corretta compilazione e gestione della documentazione obbligatoria di legge, registri di carico/scarico e Formulari di identificazione del Rifiuto;
 - o la corretta gestione del deposito temporaneo dei rifiuti;
 - o il processo di Selezione dei fornitori (intermediari, trasportatori, smaltitori finali), nel rispetto degli elementi di controllo definiti per il processo Acquisti, anche finalizzato alla verifica circa il possesso dei requisiti abilitativi (presenza autorizzazioni e certificazioni in corso di validità, impianti e mezzi di trasporto) e attraverso la consultazione delle White List dei fornitori non soggetti ad infiltrazione criminale istituite dalle prefetture territorialmente competenti;
 - o il processo di monitoraggio dei fornitori anche attraverso la verifica di rispondenza degli estremi delle autorizzazioni di riferimento per i rifiuti conferiti e della quarta copia del formulario nei termini previsti dalla legislazione vigente;
- a tutti i Destinatari del Modello è fatto inoltre obbligo di osservare tutti i dettami previsti da leggi e regolamenti in materia ambientale (D.lgs. 152/2006 - TUA).

□ **Gestione della Salute e Sicurezza sui Luoghi di Lavoro**

▪ **Premessa**

Elementi di controllo

L'Agenzia ha articolato la propria organizzazione aziendale per la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro con le figure di seguito indicate:

- **Datore di lavoro (DL):** con delibera del Consiglio di Amministrazione è stato individuato in qualità di Datore di Lavoro l'Amministratore Delegato cui sono stati conferiti adeguati poteri organizzativi e di spesa ai fini della tutela della salute e sicurezza sul lavoro del personale aziendale;
- **Delegati per la Sicurezza (DDL):** il Datore di Lavoro ha delegato, ai sensi della Normativa vigente¹⁰, previa verifica del possesso dei requisiti professionali e di esperienza adeguati allo svolgimento delle funzioni conferite, determinati compiti ad un Soggetto interno, individuato con procura speciale resa nota all'interno dell'organizzazione; tale Soggetto a sua volta, d'intesa con il Datore di Lavoro e previa verifica del possesso di adeguati requisiti professionali e di esperienza, ha sub delegato parte dei suoi compiti a due Soggetti interni, dotati di opportuni poteri organizzativi e di spesa, per la gestione di specifici aspetti in coerenza con l'ambito di competenza della funzione aziendale da essi ricoperta;

¹⁰ Art. 16 D.Lgs. 81/08 e s.m.i.

- **Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP):** il Datore di Lavoro, ai sensi della Normativa vigente, anche consultando il Rappresentante dei Lavoratori, ha nominato, previa verifica circa il possesso dei requisiti previsti dalla Normativa vigente, il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione;
- **Medico Competente (MC)** nominato dal Delegato responsabile del personale;
- **Incaricati alle emergenze:** l'individuazione degli incaricati alle emergenze (squadre antincendio e primo soccorso) è stata definita mediante lettera di incarico previa verifica di assenza di eventuali fattori ostativi, del possesso di specifici requisiti (anche in termini di copertura di turni di lavoro e localizzazione) e dell'avvenuta formazione in accordo alle disposizioni legislative in materia;
- **Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS):** nominato dai lavoratori ai sensi della Normativa vigente.

Il Datore di Lavoro ed il suo Delegato sono tenuti a vigilare sull'attività svolta dai loro Delegati, attraverso la definizione di opportune reportistiche oggetto di comunicazione periodica da parte dei Soggetti vigilati.

L'Agenzia ha inoltre adottato un Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro conforme ai requisiti di cui all'art. 30 del d.lgs. 81/08 e s.m.i. e della Norma OHSAS 18001:2007; nell'ambito di applicazione di tale Sistema ha identificato e nominato - quindi reso noto all'interno dell'organizzazione - il Rappresentante della Direzione (RDD) per la Sicurezza, a cui sono state assegnate specifiche responsabilità per:

- garantire che il Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro sia definito, attuato e mantenuto attivo in accordo agli standard di riferimento (art. 30 d.lgs. 81/08 e OHSAS 18001:2007);
- garantire che le informazioni/registrazioni relative alle prestazioni del sistema di gestione siano presentate all'Alta Direzione per il riesame ed utilizzate come base per il miglioramento.

▪ **Pianificazione**

Responsabile di processo

Datore di Lavoro, Delegati del Datore di Lavoro

Elementi di controllo

- è stabilita e comunicata, da parte della Direzione, a tutto il personale ed alle parti interessate, la Politica dell'Agenzia - ovvero gli indirizzi e gli obiettivi generali che la Società si prefigge di raggiungere - in materia di Salute e Sicurezza sul Lavoro;
- è assicurata da parte del Datore di Lavoro, in collaborazione con il RSPP, i Soggetti Delegati, il MC, i RLS - in accordo alla Normativa vigente - la valutazione documentata di tutti i rischi presenti nel perimetro della Società e delle attività svolte dai lavoratori, nonché la definizione ed attuazione delle misure di prevenzione e protezione da adottare per eliminare o mitigare il più possibile i rischi evidenziati;

- il Datore di Lavoro assicura inoltre, anche per il tramite dei Soggetti Delegati - ciascuno per gli aspetti di competenza ed in accordo alla procura/delega ad essi conferita - in collaborazione con il RSPP ed il MC:
 - la definizione di un Budget annuale specifico per la Sicurezza sul Lavoro;
 - la definizione, per ogni funzione aziendale rilevante, di obiettivi e programmi di miglioramento dei livelli di salute e sicurezza dei lavoratori;
 - l'identificazione, l'aggiornamento ed il riesame periodico di tutti i requisiti di legge applicabili all'Agenzia in materia di Sicurezza sul Lavoro, quindi l'attuazione delle azioni necessarie al raggiungimento della conformità a detti requisiti;
- fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, i soggetti Delegati, ciascuno per gli aspetti di competenza, sono tenuti all'informativa periodica, almeno su base semestrale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA, riepilogativa degli aggiornamenti relativi ai rischi evidenziati ed alle misure di controllo stabilite, allo stato di conformità legislativa, alle responsabilità ed ai poteri attribuiti ai Soggetti referenti.

▪ **Attuazione e funzionamento**

Responsabile di processo

Datore di Lavoro, Delegati del Datore di Lavoro

Elementi di controllo

- il Datore di Lavoro assicura, nel rispetto della Normativa vigente, anche per il tramite dei soggetti Delegati ed in collaborazione con il Rappresentante della Direzione, il RSPP ed il MC:
 - l'informazione, la formazione e l'addestramento del personale aziendale a tutti i livelli ed in relazione alla mansione svolta, anche attraverso la verifica di apprendimento e di efficacia del modello formativo adottato;
 - la partecipazione e consultazione dei lavoratori, anche nell'ambito delle riunioni periodiche previste dalla Normativa vigente e per il tramite del loro Rappresentante, nelle diverse attività del Sistema di gestione;
 - la programmazione e gestione delle visite mediche e, più in generale, della sorveglianza sanitaria;
 - in relazione ai fornitori, appaltatori e contrattisti, in caso di lavori, servizi e forniture:
 - la verifica dell'idoneità tecnico professionale, della congruità dei costi non soggetti a ribasso relativi alla sicurezza, la valutazione dei rischi da interferenza attraverso l'elaborazione del DUVRI;
 - la presenza nei contratti di appalto/fornitura di specifiche clausole di risoluzione e sanzionatorie in caso di violazione/omissione del rispetto dei requisiti Normativi a loro applicabili o imposti dall'Agenzia;
 - l'adeguatezza e integrità degli asset aziendali attraverso periodiche verifiche manutentive e di conformità ad opera di personale qualificato e idoneo;

- la gestione tempestiva degli incidenti e delle emergenze attraverso la predisposizione e la verifica di efficacia di opportuni piani di emergenza e di gestione del rischio incendio;
 - fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, i soggetti Delegati, ciascuno per gli aspetti di competenza, sono tenuti all'informativa periodica, almeno su base semestrale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA, riepilogativa della formazione svolta, delle riunioni periodiche e delle prove di emergenza effettuate.
- **Verifica e azioni correttive**

Responsabile di processo

Datore di Lavoro, Delegati del Datore di Lavoro

Elementi di controllo

- il Datore di Lavoro assicura, nel rispetto della Normativa vigente, anche per il tramite dei soggetti Delegati ed in collaborazione con il Rappresentante della Direzione, il RSPP ed il MC:
 - la costante registrazione, la misura ed il monitoraggio periodico delle performance degli elementi del Sistema Sicurezza, tra cui il grado di conseguimento degli obiettivi di miglioramento, l'efficacia dei controlli definiti, i dati riguardanti le malattie professionali, gli incidenti e la sicurezza degli impianti (ascensori, impianti elettrici, etc.);
 - l'analisi degli infortuni/incidenti e delle malattie professionali al fine di identificarne le possibili cause, quindi definire le opportune azioni correttive, preventive e di miglioramento continuo;
 - la gestione delle Non Conformità del Sistema, attraverso la loro identificazione, l'analisi delle cause e la definizione delle opportune azioni correttive/preventive;
 - la conduzione di periodiche verifiche ispettive interne, da parte dell'Internal Audit dell'Agenzia ovvero di Soggetti qualificati ed indipendenti, oggetto di reporting verso la Direzione (Amministratore Delegato – Datore di lavoro – e Consiglio di Amministrazione) finalizzate a determinare se il sistema di gestione sia conforme ai requisiti stabiliti, sia correttamente attuato e mantenuto attivo;
- fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, i soggetti Delegati, ciascuno per gli aspetti di competenza, sono tenuti all'informativa periodica, almeno su base semestrale, all'Organismo di Vigilanza ed al RPA, riepilogativa degli incidenti occorsi, delle non conformità rilevate, degli esiti delle attività di monitoraggio e di verifica ispettiva.

▪ **Riesame della Direzione**

Responsabile di processo

Datore di Lavoro, Delegati del Datore di Lavoro

Elementi di controllo

- il Datore di Lavoro assicura, anche per il tramite dei soggetti Delegati e del Rappresentante della Direzione:

- la conduzione su base annuale di almeno una riunione di Riesame del Sistema di Gestione della Sicurezza, finalizzata a valutarne l'adeguatezza, l'efficacia e le possibilità di miglioramento;
- la comunicazione dei risultati del Riesame alla Direzione (Amministratore Delegato, Datore di Lavoro e Consiglio di Amministrazione) e ai Soggetti interessati;
- fermo restando l'obbligo, in capo a tutti gli attori coinvolti, di comunicare eventuali anomalie o atipicità riscontrate, il Delegato del Datore di Lavoro è tenuto a comunicare tempestivamente all'Organismo di Vigilanza ed al RPA il Verbale del Riesame della Direzione.

5. Formazione del personale

Risorse Umane assicura il costante aggiornamento della formazione di tutto il personale dell'Agenzia, con particolare riguardo alle risorse coinvolte nelle attività ed aree sensibili identificate, sui contenuti del Modello, sugli elementi di controllo definiti e la normativa interna di riferimento, attraverso:

- l'analisi dei fabbisogni informativi e formativi di tutte le risorse interne ed esterne coinvolte nelle aree a rischio;
- la progettazione e la realizzazione di specifici percorsi formativi;
- la verifica di apprendimento della formazione erogata e di efficacia del modello formativo adottato.

6. Internal audit

L'Organismo di Vigilanza, nonché il RPA per gli aspetti di competenza, è tenuto a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello predisposto dall'Agenzia; a tal fine gli stessi assicurano, anche per il tramite dell'Internal Audit, la programmazione ed attuazione di attività di verifica ispettiva interna finalizzate alla valutazione del rispetto degli elementi di controllo definiti.

Internal Audit provvede:

- ad elaborare su base annuale un Programma di verifica ispettiva dei processi facenti parte del Modello, in relazione al rischio, che sottopone alla validazione dell'Amministratore Delegato e dell'Organismo di Vigilanza e del RPA;
- a condurre le attività di verifica ispettiva, nel rispetto di quanto pianificato e secondo le modalità stabilite dalle Normative Internazionali in materia, direttamente o per il tramite di gruppi di auditor qualificati, indipendenti ed in possesso di adeguate conoscenze dei processi e dell'organizzazione dell'Agenzia;
- a verbalizzare i risultati delle verifiche, comprensivi delle criticità / non conformità rilevate e delle relative raccomandazioni / azioni stabilite, quindi alla comunicazione di detti esiti all'Amministratore Delegato, all'Organismo di Vigilanza, al RPA ed alle funzioni interessate.