

PARTE GENERALE

**DOCUMENTO DI SINTESI DEL
MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E
CONTROLLO DI
ASM S.P.A.**

(approvato dal C.d.A. ASM spa 12 febbraio 2007)

INDICE

PARTE GENERALE

1.	IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO: IL D. Lgs. N. 231/2001 E LA SUA EVOLUZIONE	pag. 1
1.1.	Il superamento del principio <i>societas delinquere non potest</i> e la portata della nuova responsabilità amministrativa da reato	pag. 1
1.2.	Le sanzioni previste dal D. Lgs. n. 231/2001	pag. 4
1.3.	L'adozione e l'attuazione di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo quale esimente della responsabilità amministrativa da reato	pag. 6
2.	LINEE GUIDA ELABORATE DALLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	pag. 7
3.	IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO DI ASM BRESCIA S.P.A.	pag. 7
3.1.	La ASM BRESCIA S.p.A. e il Gruppo ASM	pag. 7
3.2.	La mission di ASM e del Gruppo ASM	pag. 8
3.3.	L'adeguamento di ASM alle previsioni del Decreto	pag. 8
3.4.	I lavori preparatori all'aggiornamento del Modello. L'attività del Gruppo di Lavoro ed i presupposti del documento finale di sintesi.	pag. 9
3.5.	Le componenti del Modello della ASM S.p.A.	pag. 10
3.6.	La ratio del Modello; la continua evoluzione e Implementazione	pag. 11
4.	IL MODELLO DI GOVERNANCE ED IL SISTEMA ORGANIZZATIVO DI ASM	pag. 12
4.1.	Il Modello di <i>governance</i> di ASM S.p.A.	pag. 13
4.2.	L'assetto organizzativo di ASM S.p.A.	pag. 15
4.2.1.	Definizione dell'organigramma aziendale e dei compiti (<i>job descriptions</i>)	pag. 16
4.3.	Il sistema di deleghe e procure in ASM	pag. 16
4.3.1.	I principi generali e la struttura del sistema di deleghe e procure in ASM	pag. 16
4.3.2.	Conferimento degli incarichi in materia di tutela della riservatezza dei dati personali	pag. 19
4.4.	Procedure manuali ed informatiche	pag. 20
5.	L'ORGANISMO DI VIGILANZA di ASM EX ART. 6 DEL D. LGS. N. 231/2001	pag. 20
5.1.	La scelta di un Organismo Collegiale.	

I requisiti dell'Organismo	pag. 20
5.2. Disciplina e funzioni dell'Organismo di Vigilanza	pag. 21
5.2.1. I compiti e i poteri dell'Organismo di Vigilanza	pag. 21
5.2.2. L'attività di monitoraggio, verifica, aggiornamento e implementazione del Modello	pag. 22
5.2.3. Regolamentazione dei flussi informativi	pag. 23
5.3. Il Regolamento dell'Organismo di Vigilanza	pag. 23
6. IL CODICE ETICO DI ASM	pag. 23
6.1. Elaborazione e approvazione del Codice Etico	pag. 23
6.2. Finalità e struttura del Codice Etico	pag. 24
6.3. I principi che regolano l'attività della Società e l'adeguamento ai criteri ermeneutici individuati dalla Confservizi	pag. 24
6.4. Comunicazione e formazione sulla eticità aziendale	pag. 26
7. IL SISTEMA DISCIPLINARE DI ASM	pag. 26
7.1. L'elaborazione e l'adozione del Sistema Disciplinare	pag. 26
7.2. La struttura del Sistema Disciplinare	pag. 27
8. COMUNICAZIONE E FORMAZIONE SUL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO E SUL CODICE ETICO	pag. 28
8.1. Definizione delle modalità di comunicazione del documento di sintesi del Modello e delle sue componenti	pag. 28
8.2. Definizione delle modalità di comunicazione del Codice Etico	pag. 29
8.3. Comunicazione degli aggiornamenti del Modello e/o del Codice Etico	pag. 29

1. IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO: IL D. LGS. N. 231/2001 E LA SUA EVOLUZIONE

1.1. Il superamento del principio *societas delinquere non potest* e la portata della nuova responsabilità amministrativa da reato

Il Legislatore Italiano, in esecuzione della delega di cui alla Legge n. 300, del 29 settembre 2000, con il D. Lgs. n. 231/2001, emanato in data 8 giugno 2001 (d'ora in poi, per brevità, anche il "Decreto"), recante "*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica*", ha adeguato la normativa italiana in materia di responsabilità delle persone giuridiche ad alcune Convenzioni Internazionali in precedenza sottoscritte dallo Stato Italiano¹.

Il Legislatore Delegato, dunque, ponendo fine ad un acceso dibattito dottrinale, ha superato il principio secondo cui *societas delinquere non potest*², introducendo, a carico degli enti, un regime di responsabilità amministrativa (invero, dal punto di vista pratico, assimilabile ad una vera e propria responsabilità penale) nell'ipotesi in cui alcune specifiche fattispecie di reato vengano commesse, nell'interesse o a vantaggio degli enti stessi, da loro dipendenti, ovvero, come specificato all'art. 5:

- i) da soggetti che rivestano funzioni di rappresentanza, amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitino, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso (si tratta delle c.d. *posizioni apicali*);
- ii) da soggetti sottoposti alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui al punto i) (c.d. *posizioni subordinate*).

Non tutti i reati commessi dal dipendente implicano una responsabilità amministrativa riconducibile all'ente, atteso che sono individuate come rilevanti solo specifiche tipologie di reati.

La prima tipologia di reati cui, a mente del Decreto, consegue la responsabilità amministrativa dell'ente è quella dei **reati commessi nei confronti della Pubblica Amministrazione**, che vengono dettagliati agli artt. 24 e 25 del

¹ In particolare: Convenzione di Bruxelles, del 26 luglio 1995, sulla tutela degli interessi finanziari; Convenzione di Bruxelles, del 26 maggio 1997, sulla lotta alla corruzione di funzionari pubblici, sia della Comunità Europea che degli Stati membri; Convenzione OCSE, del 17 dicembre 1997, sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche ed internazionali. Come sarà illustrato nel prosieguo, il Legislatore ha ratificato, con la Legge n. 146/2006, la Convenzione ed i protocolli della Nazioni Unite contro il crimine organizzato transnazionale adottati dall'Assemblea Generale del 15 novembre 2000 e 31 maggio del 2001.

² Prima della emanazione del Decreto, era escluso che una società potesse assumere, nel processo penale, la veste di *imputato*. Si riteneva infatti, che l'art. 27 della Costituzione, che statuisce il principio della personalità della responsabilità penale, impedisse l'estensione dell'imputazione penale ad una società e, quindi, ad un soggetto "non personale". La società, dunque, poteva essere chiamata a rispondere, sotto il profilo civile, per il danno cagionato dal

Decreto, ovvero:

- indebita percezione di contributi, finanziamenti o altre erogazioni da parte di un ente pubblico (316 *ter* cod. pen.);
- truffa in danno dello Stato o d'altro ente pubblico (art. 640, I comma n. 1 cod. pen.);
- truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche (art. 640 *bis* cod. pen.);
- frode informatica in danno dello Stato o altro ente pubblico (art. 640 *ter* cod. pen.);
- corruzione per un atto d'ufficio (art. 318 cod. pen.);
- corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 cod. pen.);
- corruzione in atti giudiziari (art. 319 *ter* cod. pen.);
- istigazione alla corruzione (art. 322 cod. pen.);
- corruzione di persone incaricate di pubblico servizio (art. 320 cod. pen.);
- concussione (art. 317 cod. pen.);
- malversazione a danno dello Stato o di altro Ente pubblico (art. 316 *bis* cod. pen.);
- peculato, concussione, corruzione e istigazione alla corruzione di membri degli organi delle Comunità Europee e di Stati Esteri (art. 322 *bis* cod. pen.).

L'art. 25 *bis* – introdotto dall'art. 6 della Legge n. 409, del 23 settembre 2001 – richiama, poi, i **reati di falsità in monete, in carte di pubblico credito e in valori da bollo** (artt. 453, 454, 455, 457, 459, 460, 461 e 464 cod. pen.).

Un'ulteriore e importante tipologia di reati cui è ricollegata la responsabilità amministrativa dell'ente è, inoltre, costituita dai **reati societari**, categoria disciplinata dall'art. 25 *ter*, disposizione introdotta dal D. Lgs. n. 61, dell'11 aprile 2002, che individua le seguenti fattispecie, così come modificate dalla L. 28 dicembre 2005, n. 262:

- false comunicazioni sociali (art. 2621 cod. civ.);
- false comunicazioni sociali in danno della società, dei soci o dei creditori (art. 2622 cod. civ., nella nuova formulazione disposta dalla Legge 28 dicembre 2005, n. 262);
- falso in prospetto (art. 2623 cod. civ., abrogato dall'art. 34 della Legge 28 dicembre 2005, n. 262, la quale ha tuttavia introdotto l'art. 173-bis del D. Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58);
- falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni della società di revisione (art. 2624 cod. civ.);
- impedito controllo (art. 2625 cod. civ.);
- indebita restituzione dei conferimenti (art. 2626 cod. civ.);
- illegale ripartizione degli utili e delle riserve (art. 2627 cod. civ.);
- illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante (art. 2628 cod. civ.);
- operazioni in pregiudizio dei creditori (art. 2629 cod. civ.);
- omessa comunicazione del conflitto di interessi (art. 2629 bis cod. civ., introdotto dall'art. 31 della Legge 28 dicembre 2005, n. 262);
- formazione fittizia del capitale (art. 2632 cod. civ.);
- indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori (art. 2633 cod. civ.).

- illecita influenza sull'assemblea (art. 2636 cod. civ.);
- agiotaggio (art. 2637 cod. civ., modificato dalla Legge 18 aprile 2005, n. 62);
- ostacolo all'esercizio delle funzioni delle Autorità pubbliche di vigilanza (art. 2638 cod. civ., modificato dalla Legge 18 aprile 2005, n. 62 e dalla Legge 28 dicembre 2005, n. 262).

L'intervento riformatore non si è fermato e, con la Legge n. 7 del 14 gennaio 2003, è stato introdotto l'art. 25 *quater*, con cui si estende ulteriormente l'ambito di operatività della responsabilità amministrativa da reato ai **delitti aventi finalità di terrorismo e di eversione dell'ordine democratico** previsti dal codice penale e dalle leggi speciali.

Successivamente, la Legge n. 228 dell'11 agosto 2003 ha introdotto l'art. 25 *quinqües*, a mente del quale l'ente è responsabile per la commissione dei **delitti contro la personalità individuale** e, segnatamente:

- riduzione o mantenimento in schiavitù o in servitù (art. 600 cod. pen.);
- prostituzione minorile (art. 600 *bis* cod. pen.);
- pornografia minorile (art. 600 *ter* cod. pen.);
- detenzione di materiale pornografico (art. 600 *quater* cod. pen.);
- iniziative turistiche volte allo sfruttamento della prostituzione minorile (art. 600 *quinqües* cod. pen.);
- tratta di persone (art. 601 cod. pen.);
- acquisto e alienazione di schiavi (art. 602 cod. pen.).

Più di recente, la Legge n. 62 del 18 aprile 2005, la c.d. Legge Comunitaria, e la Legge n. 262 del 28 dicembre 2005, meglio conosciuta come la Legge sul Risparmio, hanno ancora incrementato il novero delle fattispecie di reato rilevanti ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001. La Legge n. 62/2005 ha, difatti, introdotto l'art. 25 *sexies*, relativo ai **reati di abuso dei mercati** (c.d. **market abuse**), ovvero:

- l'abuso di informazioni privilegiate (art. 184 del Testo Unico della Finanza, D.Lgs. n. 58 del 24 febbraio 1998);
- la manipolazione del mercato (art. 185 del Testo Unico della Finanza, D.Lgs. n. 58 del 24 febbraio 1998).

E' necessario segnalare, inoltre, che la stessa Legge Comunitaria, pur non prevedendo una modifica diretta del Decreto, ha introdotto, all'art. 187 *quinqües* del Testo Unico della Finanza, una nuova forma di responsabilità a carico dell'ente conseguente alla commissione, da parte dei propri dipendenti e a suo vantaggio, degli illeciti amministrativi previsti dall'art. 187 *bis* (abuso di informazioni privilegiate) e dall'art. 187 *ter* (manipolazione del mercato). Si tratta, quindi, di una norma c.d. "di chiusura" che prevede l'irrogazione di una sanzione ai danni dell'ente anche qualora le condotte di manipolazione o di abuso non siano qualificabili quali reati.

La successiva Legge n. 262/2005 ha previsto un'ulteriore fattispecie di reato rilevante, statuendo la responsabilità amministrativa da reato dell'ente anche nell'ipotesi in cui sia commesso il reato di cui all'art. 2629 *bis* cod. civ., ovvero

La legge n. 7 del 9 gennaio 2006 ha, inoltre, introdotto l'art. 25 *quater* 1, che prevede la responsabilità amministrativa da reato dell'Ente nell'ipotesi che sia integrata la fattispecie di **pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili** (art. 583 *bis* cod. pen.).

Da ultimo, la Legge n. 146, del 16 marzo 2006, che ha ratificato la Convenzione e i Protocolli delle Nazioni Unite contro il crimine organizzato transnazionale, adottati dall'Assemblea generale il 15 novembre 2000 e il 31 maggio 2001, ha previsto la responsabilità degli enti per **alcuni reati aventi carattere transnazionale**; la fattispecie criminosa si considera tale, quando nella realizzazione della stessa, sia coinvolto un gruppo criminale organizzato e sia per essa prevista l'applicazione di una sanzione non inferiore nel massimo a 4 anni di reclusione, nonché, quanto alla territorialità: sia commessa in più di uno Stato; sia commessa in uno Stato ma abbia effetti sostanziali in un altro Stato; sia commessa anche in un solo Stato ma una parte sostanziale della sua preparazione o pianificazione o direzione e controllo avvenga in un altro Stato; sia commessa in uno Stato, ma in esso sia coinvolto un gruppo criminale organizzato protagonista di attività criminali in più di uno Stato.

I reati a tale fine rilevanti sono:

- associazione a delinquere (art. 416 cod. pen.);
- associazione a delinquere di tipo mafioso (art. 416 *bis* cod. pen.);
- associazione a delinquere finalizzata al contrabbando di tabacchi lavorati esteri (art. 291 *quater* del DPR n. 43/1973);
- associazione finalizzata al traffico illecito di sostanze stupefacenti o psicotrope (art. 74 del DPR n. 309/1990);
- riciclaggio (art. 648 *bis* cod. pen.);
- illecito impiego di capitali (art. 648 *ter* cod. pen.);
- traffico di migranti (art. 12, commi 3, 3 *bis*, 3 *ter* e 5, D.Lgs. 25 luglio 1998, n. 286);
- intralcio alla giustizia, nella forma di non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'Autorità giudiziaria e del favoreggiamento personale (art. 377 *bis* e 378 cod. pen.).

1.2. Le sanzioni previste dal D.Lgs. n. 231/2001

Nell'ipotesi in cui i soggetti di cui all'art. 5 del Decreto commettano uno dei reati previsti dagli artt. 24 e ss. del Decreto o di quelli previsti dalla normativa speciale richiamata, l'ente potrà subire l'irrogazione di pesanti sanzioni.

A mente dell'art. 9, le sanzioni, denominate *amministrative*, si distinguono in:

- I. sanzioni pecuniarie;
- II. sanzioni interdittive;
- III. confisca;
- IV. pubblicazione della sentenza.

Dal punto di vista generale, è opportuno precisare che l'accertamento della responsabilità dell'Ente, nonché la determinazione dell'*an* e del *quantum* della sanzione, sono attribuiti al Giudice penale competente per il procedimento

I. Le sanzioni pecuniarie

Le sanzioni pecuniarie trovano regolamentazione negli artt. 10, 11 e 12 del Decreto e si applicano in tutti i casi in cui sia riconosciuta la responsabilità dell'Ente. Le sanzioni pecuniarie vengono applicate per "quote", in numero non inferiore a 100 e non superiore a mille, mentre l'importo di ciascuna va da un minimo di € 258,23 ad un massimo di € 1.549,37. Il Giudice determina il numero di quote sulla base degli indici individuati dal I comma dell'art. 11, mentre l'importo della quota è fissato sulla base delle condizioni economiche e patrimoniali dell'Ente coinvolto.

II. Le sanzioni interdittive

Le sanzioni interdittive, individuate dal comma II dell'art. 9 del Decreto ed irrogabili nelle sole ipotesi tassativamente previste e solo per alcuni dei reati, sono:

- a) l'interdizione dall'esercizio dell'attività;
- b) la sospensione o la revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
- c) il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio;
- d) l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi;
- e) il divieto di pubblicizzare beni e servizi.

Come per le sanzioni pecuniarie, il tipo e la durata delle sanzioni interdittive sono determinati dal Giudice penale che conosce del processo per i reati commessi dalle persone fisiche, tenendo conto dei fattori meglio specificati dall'art. 14 del Decreto. In ogni caso le sanzioni interdittive hanno una durata minima di tre mesi e massima di due anni.

Uno degli aspetti di maggiore interesse è che le sanzioni interdittive possono essere applicate all'ente sia all'esito del giudizio e, quindi, accertata la colpevolezza dello stesso, sia in via cautelare, ovvero quando:

- sussistono gravi indizi per ritenere la sussistenza della responsabilità dell'Ente per un illecito amministrativo dipendente da reato;
- vi sono fondati e specifici elementi che facciano ritenere l'esistenza del concreto pericolo che vengano commessi illeciti della stessa indole di quello per cui si procede.

L'Ente è ritenuto responsabile dei reati individuati dagli artt. 24 e ss. anche se questi siano stati realizzati nelle forme del tentativo. In tali casi, però, le sanzioni pecuniarie e interdittive sono ridotte da un terzo alla metà. L'Ente non risponde quando volontariamente impedisce il compimento dell'azione o la realizzazione dell'evento.

III. La confisca

La confisca del prezzo o del profitto del reato è una sanzione obbligatoria che consegue alla eventuale sentenza di condanna (art. 19).

La pubblicazione della sentenza è una sanzione eventuale e presuppone l'applicazione di una sanzione interdittiva (art. 18).

1.3. L'adozione e l'attuazione di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo quale esimente della responsabilità amministrativa da reato

Il Legislatore riconosce, agli artt. 6 e 7 del Decreto, forme specifiche di esonero della responsabilità amministrativa dell'Ente.

In particolare, l'art. 6, comma I, prescrive che, nell'ipotesi in cui i fatti di reato siano ascrivibili a soggetti in posizione apicale, l'Ente non è ritenuto responsabile se:

- i. ha adottato ed attuato, prima della commissione del fatto, un Modello di Gestione, Organizzazione e Controllo (di seguito, per brevità, anche solo "Modello") idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi;
- ii. ha nominato un Organismo, con poteri autonomi, che vigili sul funzionamento e l'osservanza del Modello e ne curi l'aggiornamento, e che, nel caso di specie, abbia effettivamente monitorato sul rispetto del Modello stesso;
- iii. prova che il dipendente ha commesso il reato eludendo fraudolentemente le misure previste nel Modello.

Il contenuto del Modello è individuato dallo stesso art. 6, il quale, al comma II, prevede che la società debba:

- a) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati;
- b) prevedere specifici protocolli volti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente in relazione ai reati da prevenire;
- c) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a prevenire i reati;
- d) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza;
- e) introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate dal Modello.

Nel caso dei soggetti in posizione subordinata, l'adozione e l'efficace attuazione del Modello importa che l'ente sarà chiamato a rispondere solo nell'ipotesi in cui il reato sia stato reso possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza (combinato di cui ai commi I e II dell'art. 7).

I successivi commi III e IV introducono due principi che, sebbene siano collocati nell'ambito della norma in commento, appaiono rilevanti e decisivi ai fini dell'esonero della responsabilità dell'ente per entrambe le ipotesi di reato di cui all'art. 5, lettere a) e b). Segnatamente è ivi previsto che:

- il Modello deve prevedere misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire tempestivamente situazioni di rischio, tenendo in considerazione il tipo di attività svolta nonché la natura e la dimensione dell'organizzazione;
- l'efficace attuazione del Modello richiede una verifica periodica e la modifica dello stesso qualora siano scoperte significative violazioni delle prescrizioni di legge o qualora intervengano significativi mutamenti nell'organizzazione; assume rilevanza, altresì, l'esistenza di un idoneo sistema disciplinare (art. 5, comma III).

Sotto un profilo formale, pertanto, l'adozione (ed efficace attuazione) di un Modello non costituisce un obbligo, ma unicamente una facoltà per gli enti, i quali ben potrebbero decidere di non conformarsi al disposto del Decreto senza incorrere, per ciò solo, in alcuna sanzione.

A ben vedere, tuttavia, l'adozione (ed efficace attuazione) di un Modello idoneo può considerarsi un sostanziale obbligo per gli enti, rappresentando uno dei presupposti irrinunciabili per poter beneficiare dell'esimente prevista dal legislatore.

E' importante, inoltre, tenere in precipuo conto che il Modello non è da intendersi quale strumento statico, ma deve essere considerato, di converso, un apparato dinamico che permette all'ente di eliminare, attraverso una corretta e mirata implementazione dello stesso nel corso del tempo, eventuali mancanze che, al momento della sua creazione, non era possibile individuare.

2. LINEE GUIDA ELABORATE DALLE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA

In forza di quanto previsto dal comma III dell'art. 6 del Decreto, i Modelli possono essere adottati sulla base dei codici di comportamento, redatti dalle Associazioni di categoria rappresentative degli enti, comunicati al Ministero di Giustizia il quale ultimo, se del caso, può formulare osservazioni.

La prima Associazione a redigere un documento di indirizzo per la costruzione dei modelli è stata la Confindustria, che, nel marzo del 2002, ha emanato delle Linee Guida, poi aggiornate nel maggio 2004. Entrambe le versioni delle Linee Guida di Confindustria sono state poi giudicate, dal Ministero di Giustizia, adeguate *al raggiungimento dello scopo fissato*³.

Le Linee Guida di Confindustria costituiscono, quindi, l'imprescindibile punto di partenza per una corretta costruzione di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo.

3. IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO DI ASM BRESCIA S.P.A.

3.1. La ASM BRESCIA S.p.A. e il Gruppo ASM

La ASM Brescia S.p.A. (di seguito, per brevità, anche solo "ASM" o la "Società") è una società di grande tradizione fondata a Brescia nel 1908, attualmente a capo di un Gruppo di notevoli dimensioni operante nel settore della fornitura di servizi di pubblica utilità.

Il Gruppo ASM costituisce il punto di riferimento, nei territori di Brescia e Bergamo, per la distribuzione e la vendita di energia elettrica e gas, il teleriscaldamento, la gestione del ciclo idrico integrato e del ciclo rifiuti.

³ Cfr., con riferimento alle Linee Guida del 2002, la "Nota del Ministero della Giustizia" del 4

Attualmente, è una delle più significative realtà aziendali italiane operanti nel settore, essendo peraltro quotata presso la Borsa Italiana dal 2002.

ASM ha una riconosciuta tradizione di innovazione dei servizi. Per prima in Italia, a partire dagli anni '70, ha realizzato una rete di teleriscaldamento capace di servire l'intero territorio comunale di Brescia. Dalla fine degli anni '90, il calore distribuito nella città di Brescia è prodotto anche grazie al recupero energetico dei rifiuti solidi urbani. L'integrazione fra l'impianto di termovalorizzazione dei rifiuti e la rete di teleriscaldamento fa di Brescia un caso conosciuto nel mondo in termini di rispetto dell'ambiente e risparmio energetico. Ancora oggi, una delle caratteristiche di ASM è la capacità di ridefinire continuamente il proprio ruolo di fornitore di servizi di pubblica utilità.

3.2. La *mission* di ASM e del Gruppo ASM

Nello svolgimento della propria attività aziendale, ASM opera con una costante attenzione alle attese dei clienti ed all'evoluzione del mercato, mantenendo un elevato livello di competitività e di soddisfazione degli azionisti.

Il Gruppo ASM, inoltre, da sempre dedica una grande attenzione agli aspetti etici dell'impresa e adotta le migliori tecniche disponibili per la mitigazione degli impatti derivanti dalle proprie attività.

La *mission* aziendale è garantita da un sistema di *corporate governance* di primissimo livello (sul punto vedi *infra*, capitolo 4).

In tale contesto, ASM, sempre tesa al proprio miglioramento, ha ritenuto di ottemperare alle disposizioni di cui al Decreto in modo da garantire la correttezza e la trasparenza della propria attività.

La finalità del presente Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (di seguito, per brevità, "Modello") adottato da ASM è, in particolare, quella di implementare un sistema strutturato ed idoneo a prevenire o, comunque, mitigare il rischio del verificarsi di ogni forma di irregolarità nello svolgimento dell'attività d'impresa, così da prevenire il pericolo di commissione dei reati indicati dal Decreto e, conseguentemente, costituire una esimente della responsabilità ai sensi e per gli effetti dell'art. 6 del Decreto stesso.

3.3. L'adeguamento di ASM alle previsioni del Decreto.

A seguito dell'emanazione del Decreto, ASM si attivava prontamente per l'esecuzione di un'analisi dell'intera struttura organizzativa aziendale e del proprio sistema di controlli interni, onde verificarne l'adeguatezza rispetto ai fini di prevenzione dei reati rilevanti.

Già nel 2003, la Società, infatti, incaricava una primaria Società di Consulenza perché procedesse alla progettazione ed alla esecuzione di tutte le attività a quel fine necessarie. Il Gruppo di Lavoro, costituito dai professionisti indicati e dal personale ASM, tenendo in massimo conto le indicazioni ed i principi contenuti nelle Linee Guida delle associazioni di categoria, svolgeva le opportune attività di *risk assessment*, all'esito delle quali metteva a punto ed

Nel corso dell'anno 2006, la Società procedeva all'aggiornamento del proprio Modello, la cui nuova versione veniva approvata ed adottata con delibera del Consiglio di Amministrazione del 31 luglio 2006.

Contestualmente all'approvazione del Modello, la Società programmava l'attuazione di un piano di intervento volto a sottoporre a nuova e complessiva analisi la struttura organizzativa dell'intero Gruppo, nell'ottica di aggiornare opportunamente sia il Modello di ASM, sia quello delle Società Controllate.

A tale fine, è stato, quindi, conferito incarico ad una primaria Società di consulenza e ad uno Studio Legale con provata esperienza nei settori di *risk management* e legale, affinché venissero svolte le attività di *risk mapping* e *risk assessment* necessarie al fine di addivenire ad un corretto aggiornamento del Modello ASM.

All'esito di questo ulteriore *risk assessment*, realizzato con le modalità di seguito indicate, la Società ha adottato il nuovo Modello, i cui tratti essenziali sono rappresentati nel presente Documento di Sintesi.

3.4. I lavori preparatori all'aggiornamento del Modello. L'attività del Gruppo di Lavoro ed i presupposti del documento finale di sintesi.

Dando corso alla determinazione in tal senso assunta dal Consiglio di Amministrazione in data 31 luglio 2006, il Gruppo di Lavoro, costituito sia da risorse aziendali a ciò qualificate, sia dai consulenti esterni nominati, ha sottoposto la struttura organizzativa e societaria di ASM ad un nuovo e completo *risk assessment*.

In particolare, come suggerito dalle Associazioni di categoria, l'analisi è partita con la inventariazione e la mappatura completa delle attività aziendali (cd. *risk mapping*).

Tale attività è stata svolta attraverso l'esame della documentazione aziendale, nonché l'esecuzione di numerose interviste al personale ASM, le quali si sono articolate in due diversi livelli di approfondimento. All'esito di tale lavoro, è stato messo a punto un dettagliato e completo elenco delle aree "a rischio reato", vale a dire di quei settori della Società e/o processi aziendali rispetto ai quali è stato ritenuto astrattamente sussistente, alla luce dei risultati della mappatura, il rischio di commissione dei reati, tra quelli indicati dal Decreto, astrattamente riconducibili alla tipologia di attività svolta dalla Società (ovvero, reati contro la Pubblica Amministrazione, reati societari, fattispecie in materia di *market abuse*).

Nell'ambito di ciascuna area "a rischio", sono poi state individuate sia le attività cd. "sensibili", ovvero quelle al cui espletamento è connesso il rischio di commissione dei reati, sia le funzioni aziendali coinvolte.

Per ognuna delle attività sensibili, si è quindi provveduto ad individuare, a titolo meramente esemplificativo, quelle che, in astratto, possono essere considerate

ambito, è stato seguito un differente approccio metodologico:

- per i reati contro la Pubblica Amministrazione (cfr., Parte Speciale A), si è provveduto a rilevare, per ciascuna delle aree “a rischio”, le attività ritenute “sensibili” alla stregua della mappatura, segnalando, per ognuna di esse, le fattispecie di reato astrattamente commissibili e, per ciascuna fattispecie, le possibili modalità di realizzazione della condotta penalmente sanzionata;
- per i reati societari e gli illeciti in materia di *market abuse* (cfr., Parti Speciali B e C), l’analisi è stata condotta muovendo dalle singole fattispecie rilevanti ai sensi del Decreto, individuando, per ciascuna di esse, l’attività aziendale ritenuta “sensibile” in quanto “a rischio reato”, nonché le possibili modalità di realizzazione della condotta illecita;
- per i reati cd. “transnazionali” (cfr., Parte Speciale D), viceversa, sono state selezionate le fattispecie criminose, la cui commissione determina, sempre che ricorrano le condizioni indicate dal legislatore, la responsabilità amministrativa dell’ente.

Il Gruppo di Lavoro ha, quindi, provveduto alla rilevazione ed alla analisi dei controlli aziendali - verificando il Sistema Organizzativo, il Sistema di attribuzione di Procure e Deleghe, il Sistema di Gestione, nonché il ricco apparato delle procedure esistenti e ritenute rilevanti ai fini dell’analisi (c.d. fase *as is analysis*) – nonché alla successiva identificazione dei punti di miglioramento, con la formulazione di appositi suggerimenti, nonché dei piani di azione per l’implementazione dei principi di controllo (c.d. *gap analysis*).

A seguito dell’attività di *risk assessment*, il Gruppo di Lavoro ha effettuato una attenta ricognizione dello *status quo* aziendale con precipuo riguardo alle rimanenti componenti necessarie del Modello, non impattate dall’attività di *risk assessment*, ovvero:

- l’Organismo di Vigilanza (OdV);
- il Codice Etico;
- il Sistema Disciplinare;
- il piano di formazione ed informazione in ordine al Modello ed ai principi etici che governano l’attività sociale.

All’esito di tutta la complessa attività svolta, sono stati individuati i necessari interventi di adeguamento, tutti successivamente implementati.

3.5. Le componenti del Modello della ASM S.p.A.

Il presente Documento di Sintesi del Modello di ASM è costituito da una Parte Generale e da una Parte Speciale.

Nella Parte Generale, dopo aver effettuato una breve ma necessaria illustrazione della *ratio* e dei principi del Decreto, sono illustrate le componenti essenziali del Modello e, segnatamente:

- il sistema organizzativo;
- l’OdV;
- il Codice Etico;
- il Sistema Disciplinare;

La Parte Speciale è, a sua volta, suddivisa in quattro parti:

- Parte Speciale A, relativa ai c.d. Reati contro la Pubblica Amministrazione;
- Parte Speciale B, relativa ai c.d. Reati Societari;
- Parte Speciale C, relativa alle fattispecie in materia di *market abuse*;
- Parte Speciale D, relativa ai cd. Reati Transnazionali.

Nell'ambito delle Parti Speciali, sono stati anche indicati, seguendo anche l'approccio metodologico già indicato (cfr., *retro* par. 3.4.):

- i) le aree ritenute "a rischio reato" e/o le attività sensibili (cfr., *retro*, par. 3.4);
- ii) le funzioni e/o i servizi e/o gli uffici aziendali che operano nell'ambito delle aree a rischio reato o delle attività sensibili;
- iii) alcune possibili modalità di commissione dei reati astrattamente riconducibili alla tipologia di attività svolta dalla Società;
- iv) le norme di comportamento da rispettare al fine di ridurre il rischio di commissione dei reati;
- v) i compiti spettanti all'OdV al fine di prevenire il pericolo di commissione dei reati.

Il presente Documento di Sintesi del Modello è, inoltre, accompagnato da alcuni allegati (organigramma), che specificano il quadro dell'organizzazione, della gestione e del controllo.

3.6. La *ratio* del Modello; la continua evoluzione e implementazione.

Come si evince dalla Relazione di accompagnamento al Decreto, e come emerge in tutta evidenza dalla lettura ragionata del testo, il Legislatore ha attribuito al Modello organizzativo e di gestione una importanza assolutamente centrale nell'impianto normativo, assegnando allo stesso due fondamentali funzioni:

a) dal punto di vista generale e, per così dire, pubblicistico, è riconosciuta al Modello una funzione preventiva della commissione dei reati che, astrattamente, possono essere posti in essere nell'ambito di un Ente, cui, di fatto, viene attribuito l'onere di dotarsi di un vero e proprio sistema sia previsionale (lett. a, dell'art. 6, comma II) sia sanzionatorio (lett. e del medesimo articolo), diretto ad evitare – e, se del caso, punire - la commissione di illeciti perpetrati dai propri organi o dipendenti;

b) sotto un diverso profilo, l'apparato di regole, se da un lato facilita la prevenzione dei reati rilevanti ex D.Lgs. n. 231/2001, dall'altro costituisce una garanzia per lo stesso Ente che, qualora abbia adempiuto al dettato normativo, può andare esente da colpa, dimostrando di aver adottato (art. 6) ed effettivamente attuato (art. 7, comma IV) il Modello e le sue singole componenti e che l'aggiramento delle regole fissate dalla società è stato possibile esclusivamente per l'attività del/i singolo/i, il/i quale/i, fraudolentemente, ha/hanno mancato di rispettare le regole, le procedure, i controlli esistenti sulla attività o funzione svolta.

la funzione di riassumere gli aspetti salienti dei protocolli costituenti l'apparato organizzativo richiesto dal Decreto, senza alcuna pretesa di completezza, non essendo possibile nella pratica, con particolare riferimento agli Enti di notevoli dimensioni, riportare dettagliatamente il contenuto di tutte le procedure aziendali e, comunque, di ciascun protocollo.

Il Modello, infatti, non è da intendersi quale strumento statico, ma deve essere considerato, di converso, un apparato dinamico che permette all'Ente di eliminare, attraverso una corretta e mirata implementazione dello stesso nel corso del tempo, eventuali mancanze che, al momento della sua creazione, non era possibile individuare.

A conferma di ciò si legge nella stessa Relazione Governativa che il Modello *dovrà essere tale da seguire i cambiamenti dell'ente cui si riferisce. La necessaria concretezza del Modello, infatti, ne determinerà ovviamente necessità di aggiornamento parallele all'evolversi ed al modificarsi della struttura del rischio di commissione di illeciti* (cfr., Relazione Governativa al Decreto).

La Società, pertanto, è ben consapevole della necessità del continuo aggiornamento e della costante implementazione del proprio Modello di organizzazione, gestione controllo.

Il Modello, quindi, dovrà essere oggetto di modifica qualora:

- sia necessario un aggiornamento e/o implementazione dello stesso e, dunque, un intervento di rilievo sullo stesso;
- si ritenga necessario apportare correzioni di carattere formale.

4. IL MODELLO DI GOVERNANCE ED IL SISTEMA ORGANIZZATIVO DI ASM.

Il Modello di *Governance* della ASM ed, in generale, tutto il suo sistema organizzativo, oltre a risultare costruito in piena conformità ai principi ed alle prescrizioni del Codice di Comportamento delle Imprese e degli Enti di Gestione dei Servizi Pubblici Locali e delle Linee Guida di Confindustria, già più volte menzionate, è interamente strutturato in modo da assicurare alla Società (ed al Gruppo) l'attuazione delle strategie ed il raggiungimento degli obiettivi⁴.

E, infatti, la struttura di ASM è stata creata tenendo conto della necessità, da un lato, di assicurare il pieno rispetto della disciplina dettata dal Codice di Comportamento e dalle Linee Guida e, dall'altro, di dotare la Società di una organizzazione tale da garantirle la massima efficienza ed efficacia operativa.

E ciò tanto più in quanto la ASM, quale capogruppo di un Gruppo composto da numerose società operanti in settori diversi, seppure connessi tra loro, ha l'evidente ulteriore esigenza di dover anche indirizzare e coordinare l'attività delle altre società del Gruppo, garantendo tra loro la massima sinergia e

coordinamento possibili, così da migliorare e rendere sempre più efficaci e competitivi i servizi forniti dall'intero Gruppo ASM.

4.1. Il Modello di Governance di ASM S.p.A.

Le peculiarità della struttura di ASM e delle sue attività hanno indotto a privilegiare il mantenimento di un Modello di *Corporate Governance* tradizionale, così come consentito dalla disciplina applicabile alle emittenti quotate.

La struttura di *Corporate Governance* è stata, comunque, aggiornata alla più recente normativa intervenuta a regolamentare la materia⁵.

Alla luce di ciò, la *Corporate Governance* di ASM risulta attualmente così articolata:

- Consiglio di Amministrazione:

Il Consiglio di Amministrazione è investito dei più ampi poteri per l'amministrazione della Società e per l'attuazione ed il raggiungimento dello scopo sociale, nei limiti di quanto consentito dalla legge e dallo Statuto. Al Consiglio di Amministrazione risulta, quindi, tra l'altro, conferito il potere di definire gli indirizzi strategici della Società e del Gruppo, di verificare l'esistenza e l'efficienza dell'assetto organizzativo ed amministrativo della Società e del Gruppo.

Il Consiglio di Amministrazione della ASM è composto da otto membri che, fatta eccezione per il Presidente e per l'Amministratore Delegato (figure queste attualmente coincidenti), sono tutti amministratori non esecutivi e da qualificare come indipendenti. Il numero e l'autorevolezza degli amministratori non esecutivi e qualificabili come indipendenti garantisce un significativo peso di questi amministratori nell'assunzione delle delibere consiliari, contribuendo alla conformità delle stesse all'interesse sociale.

All'interno del Consiglio di Amministrazione sono stati costituiti i seguenti Comitati:

-Comitato per le Proposte di Nomina: composto da non più di tre membri, scelti tra i componenti del Consiglio di Amministrazione e, prevalentemente, tra quelli non esecutivi.

Il Comitato è dotato di funzioni consultive e propositive per il Consiglio di Amministrazione in materia di nomina alla carica di amministratore della Società.

Il Comitato delibera a maggioranza dei suoi membri ed opera in base ad un mandato di durata coincidente con quello del Consiglio di Amministrazione.

-Comitato per la Remunerazione: composto da non più di tre membri, scelti tra i componenti del Consiglio di Amministrazione e, prevalentemente, tra quelli non esecutivi.

⁵ Fra cui, corre l'obbligo menzionare, la recente l. 262/2005 ed il Codice di Autodisciplina

Il Comitato è dotato di funzioni consultive e propositive per il Consiglio di Amministrazione in materia di remunerazione degli Amministratori Delegati (ove nominati) e degli altri amministratori, che ricoprono particolari cariche e/o incarichi, nonché, su indicazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione o degli Amministratori Delegati (ove nominati), in materia di determinazione dei criteri per la remunerazione dell'alta direzione della Società. Il Comitato, inoltre, svolge funzioni propositive anche rispetto all'adozione dei piani di *stock option* e di assegnazione di azioni per gli Amministratori Delegati (ove nominati), degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche e/o incarichi, nonché, su indicazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione o degli Amministratori Delegati (ove nominati), per gli Incaricati delle funzioni di alta dirigenza della Società.

Il Comitato delibera a maggioranza dei suoi membri ed opera in base ad un mandato di durata coincidente con quello del Consiglio di Amministrazione.

-Comitato per il Controllo Interno e la Governance: composto da non più di tre membri, scelti tra i componenti non esecutivi del Consiglio di Amministrazione, la maggioranza dei quali indipendenti, aventi una preparazione ed esperienza professionale idonea allo svolgimento dell'incarico. Alle riunioni del Comitato assistono il Presidente del Collegio Sindacale o altro Sindaco a ciò designato dal Presidente del Collegio Sindacale, il Direttore del Servizio Finanza ed Amministrazione ed il Responsabile dell'Ufficio di Internal Auditing

Il Comitato è dotato di funzioni consultive e propositive per il Consiglio di Amministrazione. La principale funzione del Comitato è quella di assistere il Consiglio di Amministrazione nel perseguimento delle sue responsabilità di sorveglianza, monitorando il sistema di controllo interno della ASM e delle società del Gruppo posto in essere dal Consiglio e dal management. In particolare, l'attività del Comitato deve comprendere, tra gli altri:

- l'assistenza al Consiglio nella fissazione delle linee di indirizzo e nella verifica periodica dell'adeguatezza e dell'effettivo funzionamento del sistema di controllo interno;
- la valutazione, in uno ai responsabili amministrativi della Società ed ai revisori, dell'adeguatezza dei principi contabili utilizzati e la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- la valutazione delle proposte formulate da società di revisione per ottenere l'affidamento dell'incarico, il piano di lavoro predisposto per la revisione ed i relativi risultati raggiunti;
- l'aggiornamento periodico del Consiglio di Amministrazione riguardo all'attività svolta ed all'adeguamento del sistema di controllo interno;
- lo svolgimento di ogni compito assegnato dal Consiglio di Amministrazione, particolarmente in relazione ai rapporti con la società di revisione.

Il Comitato delibera a maggioranza dei suoi membri ed opera in base ad un mandato di durata coincidente con quello del Consiglio di Amministrazione.

-Comitato Strategico: composto da sei membri (e, precisamente, dal Presidente, dal Vice Presidente Vicario, dal Direttore Generale e dai tre Vice Direttori Generali).

Il Comitato analizza le iniziative e le opportunità di rilievo strategico; definisce le linee guida per la realizzazione del piano strategico e del budget; monitora i risultati consuntivi delle singole aree di attività e del Gruppo.

Il Comitato, ove necessario, delibera a maggioranza dei suoi membri.

-Comitato per la Gestione del Rischio: è composto da sette membri (e, precisamente, dal Presidente, dal Vice Presidente Vicario, dal Direttore Generale, dai tre Vice Direttori Generali e dal Responsabile dell'attività di Vendita delle società del Gruppo).

Il principale compito del Comitato è la supervisione, grazie all'applicazione di un Modello di quantificazione e monitoraggio, delle attività che comportano l'assunzione del rischio in tutto il Gruppo ed, in particolare, nelle società di vendita.

Il Comitato, ove necessario, delibera a maggioranza dei suoi membri.

- Collegio Sindacale:

Il Collegio Sindacale è composto da tre membri effettivi e due supplenti. Tutti i membri del Collegio durano in carica tre anni e sono rieleggibili.

Al Collegio Sindacale è affidato il compito di vigilanza:

- sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo;
- sul rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo contabile, anche in riferimento all'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare correttamente i fatti di gestione, sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla ASM alle società controllate affinché queste forniscano tutte le notizie necessarie ad adempiere gli obblighi di comunicazione previsti dalla legge.

- Assemblea degli Azionisti:

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

Il Comune di Brescia, azionista di maggioranza, detiene ad oggi il 69,2% circa del capitale sociale della ASM, mentre il Comune di Bergamo detiene il 5% circa. Ai sensi dell'art. 2449 cod. civ., il Comune di Brescia ha diritto di procedere alla nomina diretta di un numero di amministratori proporzionali alla sua partecipazione ed, in ogni caso, non superiore ai tre quinti di quelli complessivi. Il Comune di Bergamo ha, diversamente, diritto alla nomina diretta di un amministratore fino a quando la partecipazione dallo stesso posseduta sia uguale o superiore al 3% del capitale sociale.

- Società di revisione:

L'attività di revisione contabile viene svolta, come previsto dalla normativa vigente in materia, da una società di revisione iscritta all'albo speciale, a ciò incaricata dall'Assemblea sociale.

4.2. L'assetto organizzativo di ASM S.p.A.

La struttura organizzativa di ASM è orientata a garantire, da un lato, la separazione di compiti, ruoli e responsabilità tra le funzioni operative e quelle di controllo; dall'altro, la massima efficienza possibile.

Tale sistema, dunque, in uno al conseguente piano di conferimento di procure e deleghe attuato in ASM (vedi par. 4.3.), è stato strutturato in modo sia da assicurare l'adeguatezza e l'efficacia dei controlli preventivi, sia da rendere immediatamente chiaro il ruolo e le responsabilità di ciascuno nell'ambito del processo decisionale aziendale.

4.2.1. Definizione dell'organigramma aziendale e dei compiti (*job descriptions*)

La ASM ha provveduto a predisporre un prospetto sintetico nel quale è stata schematizzata l'intera struttura organizzativa della Società (Organigramma), completato con un Funzionigramma.

Nell'Organigramma, in particolare, sono specificate:

- le aree in cui si suddivide l'attività aziendale;
- le linee di dipendenza gerarchica dei singoli enti aziendali;
- i soggetti che operano nelle singole aree ed il relativo ruolo organizzativo.

Diversamente, attraverso il Funzionigramma si è proceduto a sintetizzare la c.d. "Mappatura delle competenze". Tale documento, quindi, fornisce informazioni su:

- il ruolo oggetto di descrizione;
- la funzione di appartenenza del ruolo;
- il riporto gerarchico del ruolo (disponibile nella versione intranet);
- le singole attività che il ruolo è chiamato a svolgere.

Tali documenti sono stati predisposti dall'Ufficio Analisi Organizzativa e sono, da parte del medesimo ufficio, oggetto di costante e puntuale aggiornamento in funzione dei cambiamenti effettivamente intervenuti nella struttura organizzativa.

I documenti di sintesi su indicati sono stati, quindi, oggetto di ufficiale comunicazione a tutto il personale della Società anche attraverso la loro pubblicazione sulla rete intranet aziendale.

4.3. Il sistema di deleghe e procure in ASM

4.3.1. I principi generali e la struttura del sistema di deleghe e procure in ASM

Il sistema di deleghe e procure in vigore in ASM è stato strutturato in ossequio delle prescrizioni di legge e delle Linee Guida per la Costruzione di Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs. 231/01, dettate da Confindustria.

4.3.1.1. Queste ultime, da un lato, individuano nel Consiglio di Amministrazione della Società l'organo preposto a conferire ed approvare formalmente le deleghe ed i poteri di firma; dall'altro, impongono che tali poteri siano *assegnati*

prevedendo, quando richiesto, una puntuale indicazione delle soglie di approvazione delle spese.

Le Linee Guida di Confindustria, inoltre, prescrivono l'obbligo per le società di istituire un flusso informativo istituzionalizzato, nei confronti di tutti gli enti o soggetti aziendali a qualsiasi titolo interessati, al fine di garantire la tempestiva comunicazione dei poteri e dei relativi cambiamenti⁶.

I poteri così conferiti devono quindi, sempre secondo i dettami delle Linee Guida, essere periodicamente aggiornati in funzione dei cambiamenti organizzativi intervenuti nella struttura della Società.

4.3.1.2. Movendo da queste indicazioni, il Consiglio di Amministrazione della ASM ha da tempo provveduto a conferire formalmente al proprio Presidente la carica di Amministratore Delegato, con attribuzione di ampi poteri afferenti il coordinamento e la direzione dell'attività di gestione sia della Società e sia del Gruppo che ad essa fa riferimento, nonché il compimento diretto dei principali e più rilevanti (anche in termini di spesa) atti sociali.

In aggiunta, tra i vari poteri conferiti al Presidente dall'organo di governo sociale, si segnala, per quanto qui d'interesse, quello di poter conferire, a sua volta, parte dei propri poteri a dipendenti della Società ed anche a terzi per atti determinati o serie di atti.

In attuazione di questa facoltà, il Presidente del CdA ha, quindi, provveduto a rilasciare al Direttore Generale ed ai singoli Responsabili dei Servizi della Società le deleghe ed i poteri di firma strettamente connessi e funzionali allo svolgimento delle rispettive competenze, sebbene circoscritti a ben precisi limiti di valore, singolarmente individuati per ciascuna operazione.

I Responsabili dei Servizi, a loro volta, hanno effettuato pari conferimenti ai singoli Responsabili di Ufficio o di Reparto, in stretta relazione con le mansioni e l'attività svolta da ciascuno di essi. Anche in questo caso l'attribuzione dei poteri di firma è stata limitata in ragione di specifici termini di valore.

Il livello di autonomia, il potere di rappresentanza ed i limiti di spesa assegnati ai vari titolari di procure e deleghe all'interno della Società risultano sempre individuati e fissati in stretta coerenza con il livello gerarchico della persona interessata.

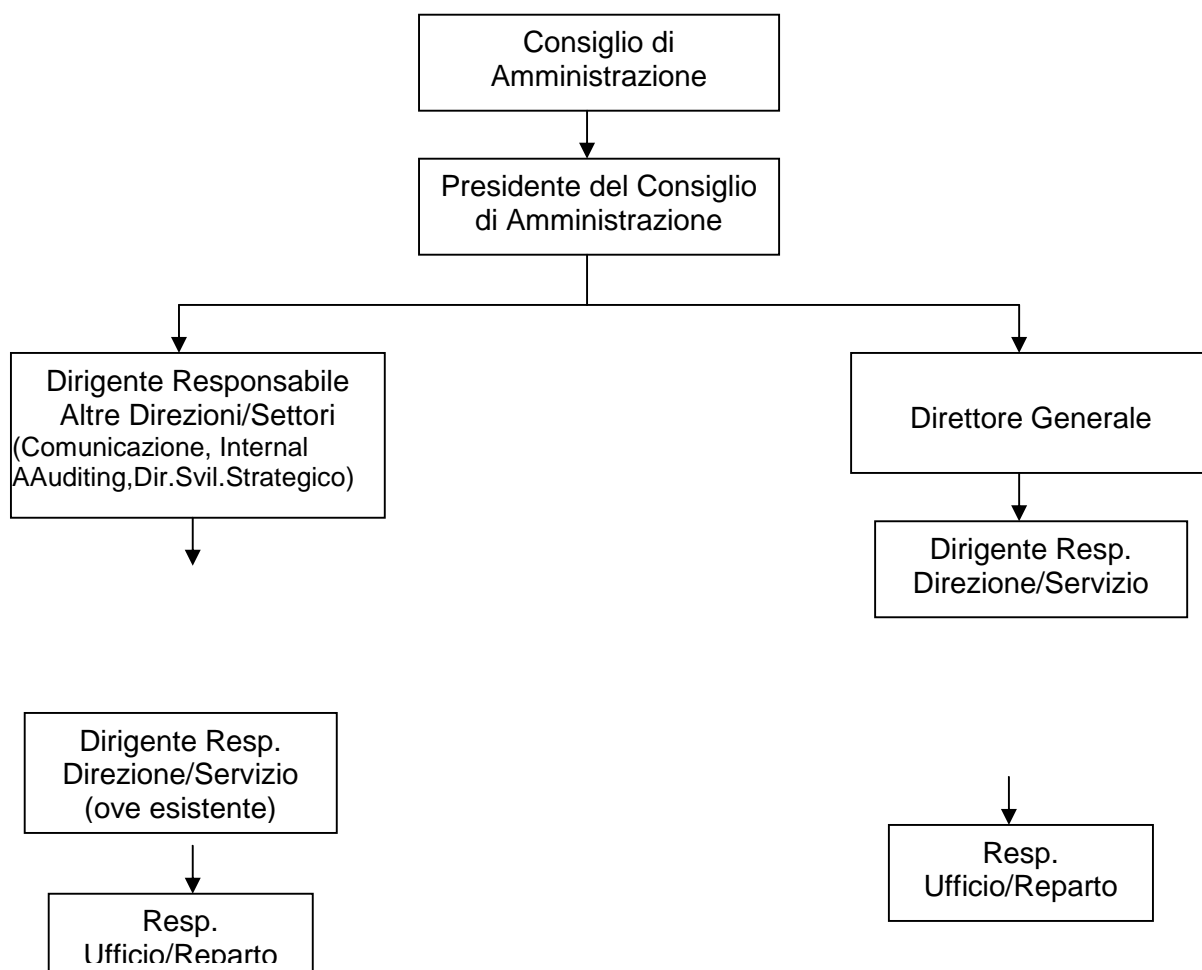
In tal modo, le decisioni e le competenze di maggiore rilevanza per la Società ovvero che implicano i maggiori impegni economici per l'azienda sono sempre riservati ai soli Dirigenti dei singoli Servizi ovvero al Direttore Generale e/o al Presidente.

Per le questioni di straordinaria importanza o per questioni di particolare natura, è anche previsto il contemporaneo coinvolgimento di più soggetti della dirigenza aziendale ovvero uno specifico obbligo per il titolare del potere di

⁶ <http://www.confindustria.it/Portals/0/Linee%20Guida%202012.pdf>

coordinamento con il proprio superiore gerarchico.

Il quadro complessivo che emerge da tale sistema di deleghe e poteri di firma, dunque, è, in linea generale, riconducibile al seguente schema di sintesi:



Il meccanismo delle procure e deleghe attualmente in vigore in ASM ripercorre fedelmente il quadro che emerge dall'Organigramma aziendale, sovrapponendosi esattamente allo stesso.

4.3.1.3. Tutte le procure e le deleghe conferite in ASM risultano, poi, essere pienamente conformi alle principali prescrizioni, normative e di *best practice*, in materia di forma e contenuto.

Le deleghe e le procure in rilievo, infatti, sono state regolarmente formalizzate o attraverso atti notarili ovvero lettere di incarico redatte su carta intestata della Società puntualmente protocollate, oltre che in gran parte firmate "per accettazione" dal destinatario. Le procure vengono poi registrate presso il competente Ufficio Registro Imprese.

quindi, le seguenti indicazioni:

- 1) soggetto delegante e fonte del suo potere di delega o procura⁷;
- 2) soggetto delegato, con esplicito riferimento alla funzione ad esso attribuita ed il legame tra le deleghe e le procure conferite e la posizione organizzativa ricoperta dal soggetto delegato;
- 3) oggetto, costituito nella elencazione delle tipologie di attività e di atti per le quali la delega/procura viene conferita. Tali attività ed atti sono sempre funzionali e/o strettamente correlati alle competenze e funzioni del soggetto delegato;
- 4) limiti di valore entro cui il delegato è legittimato ad esercitare il potere conferitogli. Tale limite di valore è determinato in funzione del ruolo e della posizione ricoperta dal delegato nell'ambito dell'organizzazione aziendale.

4.3.1.4. Le deleghe e le procure in ASM, oltre ad essere pubblicizzate ai Servizi cointeressati attraverso una specifica comunicazione, vengono raccolte, organizzate secondo la struttura aziendale a cui corrispondono e poste sempre a disposizione anche di tutti gli altri soggetti aziendali, ovvero di terzi interessati, presso la sede della Società e, precisamente, presso l'Ufficio Gestione Operativa Governance del Servizio Legale e Segreteria Societaria.

L'Ufficio Gestione Operativa Governance del Servizio Legale e Segreteria Societaria cura il periodico aggiornamento delle procure e delle deleghe.

4.3.1.5. Il sistema delle deleghe e dei poteri di firma è regolarmente e periodicamente monitorato nel suo complesso e, ove del caso, aggiornato in ragione delle modifiche intervenute nella struttura aziendale, in modo da corrispondere e risultare il più possibile coerente con l'organizzazione gerarchico-funzionale della Società.

Sono previsti singoli aggiornamenti, immediatamente conseguenti alla variazione di funzione/ruolo/mansione del singolo soggetto, ovvero periodici aggiornamenti che coinvolgono l'intero sistema qui in esame.

4.3.2. Conferimento degli incarichi in materia di tutela della riservatezza dei dati personali

In aggiunta a quanto sopra, occorre sottolineare che in ASM si è provveduto, anche in ragione delle indicazioni contenute nel Codice di Comportamento di Confservizi circa l'importanza per le società di approvare *specifiche procedure* atte a garantire il rispetto della disciplina in materia di tutela della riservatezza dei dati personali, a conferire in modo puntuale i relativi incarichi e poteri⁸.

Tali incarichi risultano, in linea generale, corrispondenti alla struttura organizzativa della Società, essendo stato individuato, in ciascun Dirigente di Servizio, il Responsabile del trattamento dei dati personali eseguito nell'ambito dell'unità organizzativa da questi diretta.

⁷ La fonte del potere di delega o di conferimento della procura manca nei soli atti non notarili a firma del Presidente del CdA.

⁸

A tale Responsabile sono stati quindi indicati, per iscritto, i limiti e le caratteristiche dell'incarico conferito, le attività ad esso connesse, le modalità di esecuzione e le relative responsabilità⁹. Ai collaboratori e dipendenti viene formalizzata la nomina di incaricato al trattamento dei dati personali. Le istruzioni allegate alla nomina sono rese disponibili anche sulla intranet.

Ad alcuni Responsabili di Servizio sono stati inoltre conferiti particolari ed aggiuntivi compiti in ragione delle loro specifiche competenze e/o funzioni (ad es., al Responsabile del Servizio Legale e della Segreteria Societaria, è stata conferita, tra l'altro, competenza per: a) supportare gli altri Responsabili di Servizio; b) curare i rapporti con il Garante; c) supportare il Titolare del trattamento nella gestione di ricorsi e/o procedimenti; d) coordinare gli aggiornamenti del Documento Programmatico sulla Sicurezza).

4.4. Procedure manuali ed informatiche

Nell'ambito del proprio sistema organizzativo, ASM ha messo a punto un complesso di procedure, sia manuali e sia informatiche, volto a regolamentare lo svolgimento delle attività aziendali, nel rispetto dei principi indicati dalle Linee Guida di Confindustria.

In particolare, le procedure approntate dalla Società indicano le regole da seguire in seno ai processi aziendali interessati, prevedendo, qualora ritenuti appropriati, anche i controlli da espletare al fine di garantire la correttezza, l'efficacia e l'efficienza delle attività aziendali.

In questo contesto, si è cercato di assicurare il rispetto dei seguenti principi:

- laddove opportuno, favorire il coinvolgimento di più soggetti, onde addivenire ad una adeguata separazione dei compiti mediante la contrapposizione delle funzioni;
- adottare le misure volte a garantire che ogni operazione, transazione, azione sia verificabile, documentata, coerente, congrua;
- prescrivere l'adozione di misure volte a documentare i controlli espletati rispetto alle operazioni e/o le azioni espletate.

Le procedure, oltre ad essere diffuse e pubblicizzate presso i Servizi/Funzioni interessati attraverso specifica comunicazione, vengono raccolte e poste a disposizione di tutti gli altri soggetti aziendali presso la sede della Società e, precisamente, presso gli Uffici dell'OdV.

5. L'ORGANISMO DI VIGILANZA DI ASM EX ART. 6 DEL DECRETO

5.1. La scelta di un Organismo Collegiale. I requisiti dell'Organismo

Il Consiglio di Amministrazione di ASM ha provveduto alla nomina dell'Organismo di Vigilanza (OdV) indicato dal Decreto, nel rispetto delle previsioni di cui alle Linee Guida della Confservizi, le quali in buona sostanza, non si discostano dai principi elaborati dalla Confindustria.

Conformemente a quanto previsto nelle suddette Linee Guida, l'OdV di ASM si caratterizza, in prima istanza, per i seguenti requisiti:

- autonomia e indipendenza: tali requisiti si riferiscono all'Organo in quanto tale e caratterizzano la sua azione. A questo proposito, è previsto che l'OdV sia privo di compiti operativi, i quali, facendolo partecipare a decisioni o attività dell'ente, potrebbero ledere l'obiettività di giudizio;
- professionalità: intesa come insieme di strumenti e tecniche necessari allo svolgimento dell'attività assegnata, sia di carattere ispettivo che consulenziale;
- continuità di azione: per poter garantire una efficace e costante attuazione del Modello la struttura dell'OdV, provvista di un adeguato budget e di adeguate risorse, è dedicata esclusivamente e a tempo pieno all'attività di vigilanza;
- onorabilità: da intendersi nei medesimi termini previsti, con riferimento ad amministratori e membri del Collegio Sindacale, dall'art. 148 del D.Lgs n. 58 del 1998.

Sulla scorta di tali principi, il Modello di ASM prevede che l'OdV, costituito all'interno della Società, è organismo:

- collegiale, composto da tre a cinque membri;
- autonomo e indipendente;
- tenuto a riportare gerarchicamente unicamente ai vertici societari, ovvero al Consiglio di Amministrazione.

5.2. Disciplina e funzioni dell'Organismo di Vigilanza

Con precipuo riferimento all'OdV, il Consiglio di Amministrazione di ASM ha approvato il documento denominato "Disciplina e compiti dell'Organismo di Vigilanza di ASM S.p.A.", nel cui ambito sono regolamentati i profili di primario interesse in merito a tale Organismo, tra i quali:

- il numero dei membri e la composizione dell'OdV;
- le modalità di nomina e la durata dell'incarico;
- le cause di ineleggibilità e decadenza dell'OdV e dei singoli componenti;
- i presupposti e le modalità di revoca dell'incarico dell'OdV o dei singoli componenti;
- i compiti ed i poteri dell'OdV;
- le risorse assegnate all'OdV;
- i flussi informativi: a) dall'OdV nei confronti degli organi e delle risorse aziendali; b) nei confronti dell'OdV;
- le norme etiche che regolamentano l'attività dell'OdV;
- i profili di responsabilità dei componenti dell'OdV.

Nel rinviare, per una più puntuale disciplina, al documento approvato dal Consiglio di Amministrazione, si ritiene opportuno, nel presente Documento di Sintesi, soffermarsi brevemente su alcuni dei profili sopra indicati.

5.2.1. I compiti e i poteri dell'Organismo di Vigilanza

In conformità al disposto di cui all'art. 6, I comma del Decreto, all'OdV di ASM è affidato il compito di vigilanza sull'operato dell'Ente, in quanto adempiente

curare il loro aggiornamento.

Compiti dell'Organismo sono, pertanto:

- 1) verificare l'efficacia e l'effettività del Modello anche a seguito di interventi legislativi e/o della normale evoluzione aziendale, con riguardo alla sua capacità di prevenzione ed impedimento della commissione dei reati di cui al Decreto;
- 2) curare l'aggiornamento del Modello e, se necessario, proporre al Consiglio di Amministrazione l'adeguamento dello stesso;
- 3) vigilare sulla conoscenza e sull'applicazione del Modello all'interno della Società;
- 4) effettuare verifiche periodiche ed i relativi follow-up sulle componenti del Modello;
- 5) assicurare l'effettività dei flussi di informazione da e verso l'OdV;
- 6) segnalare al CDA, per gli opportuni provvedimenti, le violazioni del Modello organizzativo che possano comportare l'insorgere di responsabilità in capo alla Società, eventualmente accertate.

Per l'espletamento dei compiti ad esso assegnati, all'OdV sono riconosciuti tutti i poteri necessari ad assicurare una puntuale ed efficiente vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del Modello.

Ciò posto, a titolo meramente indicativo, si specifica che:

- all'OdV è riconosciuto libero accesso presso tutte le funzioni della Società - senza alcun consenso preventivo - al fine di ottenere ogni informazione o dato ritenuto necessario;
- l'OdV può avvalersi, sotto la sua diretta sorveglianza e responsabilità, dell'ausilio di tutte le strutture della Società ovvero di consulenti esterni;
- l'OdV potrà disporre, per ogni esigenza necessaria al corretto svolgimento dei suoi compiti, della dotazione di risorse finanziarie che, annualmente, il CDA gli assegnerà. Tale attribuzione potrà essere delegata dal CDA all'Amministratore Delegato. In ogni caso, in presenza di situazioni straordinarie, con le medesime forme, può essere attribuito all'OdV un extra-budget.

5.2.2. L'attività di monitoraggio, verifica, aggiornamento e implementazione del Modello

Considerato che, come indicato al punto che precede, all'OdV sono assegnati compiti di monitoraggio, verifica, aggiornamento ed implementazione del Modello, a maggior specificazione, l'OdV deve:

- verificare periodicamente (in particolar modo qualora sopraggiungano mutamenti normativi o organizzativi) la mappatura delle aree a rischio;
- promuovere e monitorare iniziative dirette alla diffusione del Modello e del Codice Etico della Società e, quindi, la formazione del personale, anche neo-assunto, in ordine ai principi e alle regole che governano la Società;
- deve, inoltre, promuovere le iniziative più idonee alla divulgazione dei principi aziendali;
- in ogni caso, effettuare periodicamente verifiche su determinate attività o operazioni ritenute sensibili;

- esistente in azienda, testando la coerenza dei poteri di spesa con il ruolo ricoperto dai soggetti interessati;
- verificare, a cadenza periodica, che tutte le componenti e gli elementi individuati, sia nella Parte Generale sia nella Parte Speciale del Modello, siano coerenti e rispondenti alle esigenze del Decreto;
 - controllare la correttezza della tenuta e/o conservazione della documentazione;
 - coordinarsi con le funzioni aziendali, al fine di ottenere tutte le informazioni e, comunque, l'ausilio necessario al fine di monitorare e migliorare il Modello.

5.2.3. Regolamentazione dei flussi informativi

In coerenza con le Linee Guida, il Modello di ASM disciplina adeguatamente i c.d. flussi di informazione, ovvero:

- i) l'attività di *reporting* dell'OdV nei confronti degli organi sociali in modo che gli stessi possano adottare tutte le decisioni e/o iniziative opportune a garantire la 'chiusura' del sistema;
- ii) l'attività di informativa nei confronti dell'OdV da parte delle funzioni aziendali, dei dipendenti, nonché degli altri soggetti esterni all'Ente tenuti al rispetto del Modello (ad es., collaboratori, consulenti, fornitori, partner).

La previsione e l'attuazione di un corretto sistema informativo permette, difatti, alla Società di essere in grado di gestire il flusso di notizie circolanti nel contesto aziendale, assicurando che le informazioni pervengano in maniera tempestiva ai destinatari interessati.

5.3. Il Regolamento dell'Organismo di Vigilanza

A completamento di quanto previsto nel documento denominato "Disciplina e compiti dell'OdV", approvato dal Consiglio di Amministrazione, l'OdV, una volta nominato, redige un proprio regolamento interno volto a disciplinare gli aspetti e le modalità concreti dell'esercizio della propria azione, ivi incluso per ciò che attiene il relativo sistema organizzativo e di funzionamento.

In particolare, nell'ambito di tale regolamento interno devono essere disciplinati i seguenti profili:

- a) la tipologia delle attività di verifica e di vigilanza svolte dall'OdV;
- b) la tipologia delle attività connesse all'attuazione del Modello di ASM;
- c) la tipologia delle attività connesse all'aggiornamento del Modello;
- d) i flussi informativi da e verso l'OdV;
- e) il funzionamento e l'organizzazione interna dell'OdV (ad es., convocazione e decisioni dell'Organismo, eventuale verbalizzazione delle riunioni, ecc.).

6. IL CODICE ETICO DI ASM

6.1. Elaborazione ed approvazione del Codice Etico

Con l'entrata in vigore del Decreto, la Società, con delibera del 19 dicembre 2003, in ottemperanza al disposto normativo, ha predisposto un documento denominato Codice Etico, con lo scopo di individuare e definire in modo chiaro

comportamentali che costituiscono il presupposto irrinunciabile per il corretto svolgimento delle attività societarie nel perseguimento dei propri obiettivi.

Il Codice Etico è stato aggiornato, una prima volta, con delibera del Consiglio di Amministrazione del 31 luglio 2006 e, da ultimo, contestualmente all'aggiornamento del Modello ed all'adozione del presente Documento di Sintesi.

Il Codice Etico attualmente vigente è riportato in allegato al presente Documento.

6.2. Finalità e struttura del Codice Etico.

Il Codice Etico di ASM indica i principi generali e le regole comportamentali cui la Società riconosce valore etico positivo ed a cui devono conformarsi tutti i destinatari del Codice stesso, nell'ottica di scongiurare il rischio di commissione dei reati previsti nel Decreto.

Il complesso delle regole contenute nel Codice Etico, peraltro, uniformando i comportamenti aziendali a standard etici particolarmente elevati ed improntati alla massima correttezza e trasparenza, garantisce la possibilità di salvaguardare gli interessi degli *stakeholders* e preservare l'immagine e la reputazione della Società, assicurando nel contempo un approccio "etico" al mercato, con riguardo sia alle attività svolte nell'ambito del territorio italiano, sia a quelle relative a rapporti internazionali.

Il *corpus* del Codice Etico è così suddiviso:

- a) una parte introduttiva, nel cui ambito sono anche indicati i destinatari del Codice Etico;
- b) i principi etici di riferimento, ovvero i valori cui ASM dà rilievo nell'ambito della propria attività di impresa e che devono essere rispettati da tutti i destinatari del Codice;
- c) i criteri e le regole di condotta a cui la Società intende conformarsi, ivi inclusi quelli connessi ai rapporti con i soci, il personale, i clienti, i fornitori, gli enti, le autorità, le associazioni e gli operatori internazionali;
- d) le norme di comportamento dettate per i componenti degli organi sociali;
- e) le norme di comportamento dettate per il personale ASM;
- f) le norme di comportamento dettate per gli altri destinatari del Codice;
- g) le previsioni inerenti l'attuazione ed il controllo sul rispetto del Codice.

6.3. I principi che regolano l'attività della Società e l'adeguamento ai criteri ermeneutici individuati dalla Confservizi.

Nello svolgimento della propria attività, ASM si adegua e recepisce i principi generali specificamente indicati dalla Confservizi nel proprio "Codice di comportamento delle imprese e degli enti di gestione dei servizi pubblici locali", cui viene riconosciuto valore etico positivo.

I principi adottati dall'Azienda sono:

- **Responsabilità:** ASM ha come principio imprescindibile il rispetto delle leggi, dei regolamenti e, in generale, delle normative vigenti in Italia ed in tutti i

Tale principio deve ritenersi operante sia con riguardo alle attività svolte nell'ambito del territorio italiano, sia a quelle connesse ai rapporti intercorrenti con operatori internazionali.

- Correttezza: il principio di correttezza implica il rispetto dei diritti, anche sotto il profilo della *privacy* e delle opportunità, nonché delle leggi vigenti, volte a tutelare la personalità individuale di tutti i soggetti coinvolti nell'attività societaria.
- Imparzialità: ASM disconosce e ripudia ogni principio di discriminazione basato sul sesso, sulla nazionalità, sulla religione, sulle opinioni personali e politiche, sull'età, sulla salute e sulle condizioni economiche dei propri interlocutori.
- Onestà: i rappresentanti ed i collaboratori della Società debbono avere la consapevolezza del significato etico delle loro azioni e non devono perseguire l'utile personale o aziendale in violazione delle leggi vigenti e delle norme del Codice Etico.
- Integrità: ASM non approva né giustifica alcuna azione di violenza o minaccia finalizzata all'ottenimento di comportamenti contrari alla legge ed al Codice Etico.
- Trasparenza: il principio della trasparenza si fonda sulla veridicità, accuratezza e completezza dell'informazione sia all'esterno che all'interno dell'azienda. Il sistema di verifica e risoluzione dei reclami deve avvenire attraverso una comunicazione, sia verbale che scritta, costante e tempestiva. Nella formulazione dei contratti con l'utenza occorre sempre formulare le clausole in modo chiaro e comprensibile.
- Efficienza: in ogni attività lavorativa deve essere perseguita l'economicità della gestione e dell'impiego delle risorse aziendali, pur rispettando sempre gli standard qualitativi più avanzati.
- Concorrenza: ASM riconosce il valore della concorrenza quando ispirato dai principi di correttezza, leale competizione e trasparenza nei confronti degli operatori presenti sul mercato.
- Spirito di servizio: il principio dello spirito di servizio comporta che ciascun destinatario del Codice sia sempre orientato, nei propri comportamenti, alla condivisione della *mission* aziendale.
- Relazione con gli azionisti: ASM s'impegna a fornire agli azionisti tutte le informazioni prescritte dalla legge, a garantire le condizioni per una partecipazione consapevole alle attività societarie nonché ad adottare gli strumenti opportuni volti a ridurre al minimo i rischi d'investimento.
- Valore delle risorse umane: le risorse umane sono riconosciute quale fattore fondamentale ed irrinunciabile per lo sviluppo aziendale; ASM tutela la crescita e lo sviluppo professionale al fine di accrescere il patrimonio di competenze possedute.
- Responsabilità sociale e tutela ambientale: nello svolgimento della propria attività, la ASM s'impegna a salvaguardare l'ambiente circostante ed a contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio.
- Rapporti con operatori internazionali: ASM si impegna a garantire che tutti i propri rapporti, ivi inclusi quelli di natura commerciale, intercorrenti con soggetti operanti a livello internazionale, avvengano nel pieno rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti.

- Ripudio di ogni forma di terrorismo: ASM ripudia ogni forma di terrorismo e intende adottare, nell'ambito della propria attività, le misure idonee a prevenire il pericolo di un coinvolgimento in fatti di terrorismo, così da contribuire all'affermazione della pace tra i popoli e della democrazia.
- Tutela della personalità individuale: ASM riconosce l'esigenza di tutelare la libertà individuale in tutte le sue forme e ripudia ogni manifestazione di violenza, soprattutto se volta a limitare la libertà personale, nonché ogni fenomeno di prostituzione e/o pornografia minorile.

6.4. Comunicazione e formazione sulla eticità aziendale

I destinatari del Codice Etico sono, come ivi precisato, i dipendenti, gli amministratori e i sindaci della Società, nonché tutti i terzi che, pur non rientrando nelle categorie sopra indicate, si trovino, o possano trovarsi, sotto la direzione e/o la vigilanza dei soggetti sopra indicati (es., collaboratori a qualsiasi titolo, consulenti, fornitori, partner commerciali).

Dopo l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione, il Codice Etico è stato consegnato a tutti gli interessati ed illustrato mediante un adeguato piano di informazione e sensibilizzazione volto a favorire la conoscenza dei principi e delle regole ivi contenute.

Allo scopo di assicurare la corretta comprensione del Codice a tutti i suoi destinatari, inoltre, è stato – e viene tutt'ora - predisposto e realizzato un piano di formazione periodico, volto a favorire la conoscenza dell'evoluzione ermeneutica dei principi e delle norme etiche.

L'attività di informazione e comunicazione, in conformità a quanto indicato dalle direttive della Confservizi, si concretizza su due distinti piani:

- a) all'interno, favorendo un'ampia diffusione anche mediante distribuzione a tutti i componenti degli organi sociali ed a tutti i dipendenti, nonché mediante affissione in luoghi accessibili a tutti;
- b) all'esterno, curando che il documento sia a disposizione di qualunque interlocutore dell'impresa.

Con precipuo riferimento ai soggetti esterni alla Società, si prevede che, in occasione dell'instaurazione dei rapporti contrattuali con i fornitori, deve essere acquisita l'accettazione dell'impegno del fornitore al rispetto del Codice Etico.

Nei contratti con i soggetti terzi tenuti al rispetto del Codice Etico (ad es. fornitori, collaboratori, agenti ecc.), sono, inoltre, introdotte apposite clausole risolutive espresse e/o applicative di penali, per l'ipotesi di violazione degli impegni assunti da terzi al rispetto dei principi dettati dal Codice stesso.

La rilevanza che la Società riconosce ai principi sanciti dal Codice Etico, e conseguentemente alla sua comunicazione a tutti i soggetti interessati, determina la predisposizione di specifiche sanzioni disciplinari a carico di chiunque dovesse agire in violazione delle norme comportamentali ivi contenute, cagionando, in tal modo, un danno alla Società (vedi, *infra* par. 7.1.).

7.1. L'elaborazione e l'adozione del Sistema Disciplinare.

Ai sensi degli artt. 6 e 7 del D. Lgs. n. 231/01, il Modello può ritenersi efficacemente attuato, ai fini dell'esclusione di responsabilità della Società, se prevede un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure ivi indicate.

ASM ha, quindi, adottato un Sistema Disciplinare precipuamente volto a sanzionare il mancato rispetto dei principi, delle norme e delle misure previste nel Modello, nel rispetto delle norme previste dalla contrattazione collettiva nazionale, nonché delle norme di legge o di regolamento vigenti.

Nell'ambito di tale documento, sono passibili di sanzione sia le violazioni del Modello commesse dai soggetti posti in posizione "apicale" - in quanto titolari di funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, ovvero titolari del potere, anche solo di fatto, di gestione o di controllo dell'ente - sia le violazioni perpetrate dai soggetti sottoposti all'altrui direzione o vigilanza o operanti in nome e/o per conto di ASM.

Nel rispetto di quanto previsto anche dalla Linee Guida di Confservizi e Confindustria, l'instaurazione di un procedimento disciplinare, così come l'applicazione delle relative sanzioni, prescindono dall'eventuale instaurazione e/o dall'esito di eventuali procedimenti penali aventi ad oggetto le medesime condotte rilevanti ai fini del Sistema Disciplinare.

7.2. La struttura del Sistema Disciplinare

Il Sistema Disciplinare di ASM si articola in quattro sezioni.

Nella prima, sono indicati i soggetti passibili delle sanzioni previste, suddivisi in quattro differenti categorie:

- 1) gli amministratori ed i sindaci di ASM;
- 2) i dirigenti apicali;
- 3) i dipendenti ed i dirigenti non apicali di ASM;
- 4) gli altri soggetti tenuti al rispetto del Modello (ad es., i fornitori, gli agenti, i partner commerciali, ecc.).

Nella seconda, sono indicate le condotte potenzialmente rilevanti, suddivise in quattro differenti categorie:

- 1) mancato rispetto del Modello o di uno o più protocolli ad esso connessi, qualora si tratti di violazioni afferenti le aree indicate quali "strumentali" o "di supporto" nel Documento di Sintesi;
- 2) mancato rispetto del Modello o di uno o più protocolli ad esso connessi, qualora si tratti di violazioni afferenti le aree indicate quali "a rischio" o "sensibili" nel Documento di Sintesi;
- 3) mancato rispetto del Modello o di uno o più protocolli ad esso connessi, qualora la violazione integri il solo fatto (elemento oggettivo) previsto da

- 4) mancato rispetto del Modello o di uno o più protocolli ad esso connessi, qualora la condotta sia finalizzata alla commissione di uno dei reati previsti dal Decreto, o comunque sussista il pericolo che sia contestata la responsabilità della Società ai sensi del Decreto.

Nella terza, sono indicate, con riguardo ad ognuna delle condotte rilevanti, le sanzioni astrattamente comminabili per ciascuna categoria di soggetti tenuti al rispetto del Modello.

In ogni caso, l'applicazione delle sanzioni deve tener conto dei principi di proporzionalità e di adeguatezza rispetto alla violazione contestata, nonché delle seguenti circostanze:

- a) la tipologia dell'illecito compiuto;
- b) le circostanze nel cui ambito si è sviluppata la condotta illecita;
- c) le modalità di commissione della condotta.

Ai fini dell'eventuale aggravamento della sanzione, sono inoltre considerati i seguenti elementi:

- d) la gravità della condotta;
- e) l'eventuale commissione di più violazioni nell'ambito della medesima condotta, nel qual caso l'aggravamento sarà operato rispetto alla sanzione prevista per la violazione più grave;
- f) l'eventuale concorso di più soggetti nella commissione della violazione;
- g) l'eventuale recidività del suo autore.

Nella quarta, è disciplinato il procedimento di irrogazione ed applicazione della sanzione con riguardo a ciascuna categoria di soggetti destinatari del Sistema Disciplinare, indicando, per ognuna:

- la fase della contestazione della violazione all'interessato;
- la fase di determinazione e di successiva applicazione della sanzione.

Le previsioni contenute nel Sistema Disciplinare non precludono la facoltà dei soggetti destinatari di esercitare tutti i diritti, ivi inclusi quelli di contestazione o di opposizione avverso il provvedimento disciplinare ovvero di costituzione di un Collegio Arbitrale, loro riconosciuti da norme di legge o di regolamento, nonché dalla contrattazione collettiva e/o dai Codici Disciplinari aziendali.

8. COMUNICAZIONE E FORMAZIONE SUL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO E SUL CODICE ETICO

8.1. Definizione delle modalità di comunicazione del documento di sintesi del Modello e delle sue componenti

La Società promuove la più ampia divulgazione, all'interno e all'esterno della struttura, dei principi contenuti nel Modello.

Il livello di formazione ed informazione è attuato con grado di approfondimento diversificato in relazione al diverso livello di coinvolgimento nelle attività sensibili.

Il Modello è comunicato formalmente dall'OdV ad ogni componente degli organi sociali, previa sottoscrizione della dichiarazione di conoscenza e adesione al Modello, che viene archiviata e conservata dall'OdV.

Il Modello è, altresì, comunicato formalmente dall'OdV a tutti i dirigenti della Società ed ai Responsabili di Unità, mediante consegna del presente Documento di Sintesi del Modello.

Il Documento di Sintesi del Modello è, inoltre, messo a disposizione di ciascun dipendente, neo assunto o già in servizio, mediante pubblicazione sulla rete intranet aziendale ed affissione in luogo accessibile a tutti, nonché illustrato attraverso iniziative di informazione mirata per quadri, impiegati e operai.

Per i soggetti esterni alla Società tenuti al rispetto del Modello, il Documento di Sintesi del Modello è reso disponibile sul sito internet della Società.

L'impegno al rispetto dei principi del Modello (nonché dei protocolli ad esso connessi) da parte di terzi aventi rapporti contrattuali con la Società, sarà previsto da apposita clausola inserita nel contratto di riferimento ovvero da specifica dichiarazione, che formeranno oggetto di accettazione da parte del terzo contraente.

Nell'ambito di tali clausole e dichiarazioni, saranno anche previste apposite sanzioni di natura contrattuale per l'ipotesi di violazione del Modello ASM o dei protocolli ad esso connessi (ad es., diffida al rispetto del Modello, applicazione di una penale, risoluzione del contratto).

La Società predisporrà le opportune modalità di comunicazione dei principi di riferimento del Modello al mercato.

I principi del Modello sono, inoltre, illustrati alle risorse aziendali attraverso corsi di formazione a cui è posto obbligo di partecipazione, le cui modalità di esecuzione sono predisposte dall'OdV, sentito il parere della Direzione del Servizio personale e organizzazione.

In ogni caso, l'OdV definisce, mediante approvazione di appositi Piani, le ulteriori misure ed iniziative volte a garantire l'informazione e la formazione dei soggetti tenuti al rispetto del Modello e dei protocolli ad esso connessi.

8.2. Definizione delle modalità di comunicazione del Codice Etico

La Società promuove la più ampia divulgazione, all'interno e all'esterno della struttura, dei principi contenuti nel Codice Etico.

In particolare, il Codice Etico è distribuito a tutti i componenti degli organi sociali, nonché a tutti i dirigenti e dipendenti.

Il Codice Etico è reso disponibile a tutti gli utenti, anche non dipendenti, sui siti intranet ed internet aziendale.

collaborazione con la Direzione del Servizio personale e organizzazione, predispone ed effettua iniziative di formazione differenziate secondo il ruolo e la responsabilità del dipendente.

8.3. Comunicazione degli aggiornamenti del Modello e/o del Codice Etico

L'adozione del Modello e del Codice Etico è corredata dall'efficace attuazione degli stessi e da una procedura che garantisca il loro tempestivo aggiornamento e adeguamento.

L'OdV ha il compito di promuovere il necessario aggiornamento e adeguamento continuo del Modello e dei protocolli ad esso connessi (ivi incluso per ciò che attiene il Codice Etico), suggerendo all'organo amministrativo, o alle funzioni aziendali di volta in volta competenti, le correzioni e gli adeguamenti necessari o opportuni.

Il Consiglio di Amministrazione è responsabile, unitamente alle funzioni aziendali eventualmente interessate, dell'aggiornamento del Modello e del suo adeguamento in conseguenza di un mutamento degli assetti organizzativi o dei processi operativi, di significative violazioni del Modello stesso, di integrazioni legislative.

Fermo restando che i compiti connessi all'aggiornamento sono di esclusiva spettanza del Consiglio di Amministrazione, l'OdV può apportare al Modello (nonché ai protocolli ad esso connessi) tutte le correzioni di carattere meramente formale che appaiono necessarie e/o opportune (ad es., correzioni di errori materiali).

Ogni aggiornamento e adeguamento del Modello, o dei protocolli ad esso connessi, è comunicato dall'OdV ai componenti degli organi collegiali ed ai dipendenti, mediante pubblicazione di apposite circolari sul periodico di comunicazione interna della Società, ovvero mediante apposite comunicazioni inviate a mezzo e-mail o pubblicate sulla rete intranet e, se del caso, attraverso la predisposizione di sessioni informative illustrative degli aggiornamenti e adeguamenti più rilevanti.

La Direzione del Servizio personale e organizzazione, in collaborazione con l'OdV, è comunque tenuta a predisporre due corsi informativi annuali, in tema di applicazione e aggiornamento del Modello e del Codice Etico, indirizzato ai rappresentanti degli organi collegiali, dei dirigenti e dei responsabili di unità interessati per funzione.