

Elenco distribuzione ed approvazioni

COPIA N°	DESTINATARIO
1	INAIL con richiesta di riduzione premi giusta art. 24 MAT INAIL
2	Organismo di Validazione – Per Perizia documentale Validazione Sistema 
3	M&M CONSULTING SRL SEDE

	Redazione	Verifica	Approvazione
<i>Responsabile Funzione</i>	Responsabile SARR	Direzione	CdA/Amm.re
Firma			
Data emissione			
Data ultima Revisione			
Copia n°	1 2 3		

CONTROLLATA

COPIA NON CONTROLLATA

REVISIONI			
Riferimenti	Descrizione aggiornamento	Verifica	Approvazione

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

INDICE DEL DOCUMENTO

RIFERIMENTI E FONTI

SEZIONE 0.0 INTRODUZIONE

0.1 Campo di applicazione del Sistema Assicurazione Rischi Reato

SEZIONE 1.1 PRESENTAZIONE DI M&M CONSULTING Srl

SEZIONE 2.1 PRESENTAZIONE DEL MANUALE ASSICURAZIONE RISCHIO REATO

2.1.1 Organizzazione del Manuale

2.1.2 Struttura del Manuale

2.1.3 Revisioni

2.1.4 Distribuzione

SEZIONE 3.1 GLOSSARIO

SEZIONE 4.0 I PROCESSI DI GESTIONE PER IL SISTEMA ASSICURAZIONE RISCHIO REATO

SEZIONE 4.1 GESTIONE DEI SISTEMI E DEI PROCESSI

SEZIONE 4.2 STRUTTURA DEL SISTEMA

4.2.1 Procedure

4.2.2 Istruzioni operative

4.2.3 Documenti di Registrazione

SEZIONE 4.3 GESTIONE DI DOCUMENTI E DATI

4.3.1 Elaborazione

4.3.2 Identificazione

4.3.3 Verifica ed Approvazione

4.3.4 Emissione

4.3.5 Distribuzione

4.3.6 Consulenza

4.3.7 Interpretazione ed Applicazione

4.3.8 Conservazione ed Archivio

4.3.9 Rintracciabilità

4.3.10 Modifiche ai documenti e ai dati

4.3.11 Eliminazione

4.3.12 Sistema Informativo

4.3.13 Registrazioni

SEZIONE 5.1 IMPEGNO DELLA DIREZIONE

SEZIONE 5.2 FOCUS SUL PERSONALE

5.2.1 Rispetto dei requisiti cogenti

5.2.2 Esigenze di operatività a legalità evidente

SEZIONE 5.3 POLITICA PER LA LEGALITA'

SEZIONE 5.4 OBIETTIVI PER LA GESTIONE DELLA LEGALITA'

5.4.1 Pianificazione degli obiettivi

5.4.2 Gli indicatori di controllo

5.4.3 Pianificazione del Sistema Legalità

SEZIONE 5.5 RESPONSABILITÀ E AUTORITÀ

5.5.1 Flussi delle Responsabilità/Autorità in M&M CONSULTING Srl

5.5.2 Matrice delle Responsabilità del Sistema Assicurazione Rischi Reato

5.5.3 Rappresentante della Direzione

5.5.4 Comunicazione interna

SEZIONE 5.6 RIESAME OR.VI.

5.6.1 Riesame dell'OR.VI.: input

5.6.2 Riesame dell'OR.VI: output

SEZIONE 6.1 DISPONIBILITÀ DI RISORSE

SEZIONE 6.2 RISORSE UMANE

6.2.1 Selezione del Personale

6.2.2 Pianificazione ed esecuzione delle attività di formazione

6.2.3 Verifica dell'addestramento

6.2.4 Motivazioni e consapevolezza del personale

SEZIONE 6.3 INFRASTRUTTURE

6.3.1 Predisposizione ed adeguatezza

6.3.2 Sviluppo e manutenzione

6.3.3 Impatto sull'ambiente e sulla sicurezza6.4.1 Predisposizione, Adeguatezza Valutazione

SEZIONE 7.1 PIANIFICAZIONE DEL SERVIZIO

7.1.1 Tipologia dei servizi erogati

7.1.2 Criteri di pianificazione del servizio

7.1.3 Pianificazione

7.1.4 Validazione dei processi

SEZIONE 7.2 PROGETTAZIONE E SVILUPPO

SEZIONE 7.3 APPROVVIGIONAMENTI

7.3.1 Valutazione dei Fornitori

7.3.2 Tipologie merceologiche

7.3.3 Criteri e modalità di qualifica

7.3.4 Informazioni per l'approvvigionamento

7.3.5 Verifica del prodotto/servizio acquistato

SEZIONE 7.4 EROGAZIONE DEL SERVIZIO

7.4.1 Tenuta sotto controllo delle attività di erogazione del servizio

7.4.2 Manutenzione delle attrezzature della **M&M CONSULTING Srl**

7.4.3 Identificazione e rintracciabilità

7.4.4 Proprietà del cliente

7.4.5 Conservazione

7.4.6 Movimentazione

7.4.7 Immagazzinamento

SEZIONE 8.1 MISURAZIONI, MIGLIORAMENTO E ANALISI

8.1.1 Soddisfazione dell'interesse sociale al rispetto della legalità

SEZIONE 8.2 MONITORAGGI E MISURAZIONI

8.2.1 Audit interni

8.2.2 Monitoraggio e misurazione dei processi e del servizio

SEZIONE 8.3 NON CONFORMITÀ

8.3.1 Esame e trattamento dei processi non conformi

SEZIONE 8.4 ANALISI DEI DATI

8.4.1 Individuazione dei dati

8.4.2 La raccolta e l'analisi dei dati

SEZIONE 8.5 MIGLIORAMENTO

8.5.1 Piano di miglioramento

8.5.2 Azioni correttive

8.5.3 Azioni preventive

RIFERIMENTI

Corrispondenze con la norma D. Lgs. 231/01 e successive modificazioni ed integrazioni ed il codice penale.

Riferimenti della norma D. Lgs. 231/01	Capitoli del Manuale Del Sistema Assicurazione Legalità	Procedure collegate
Sezione I - Principi generali e criteri di attribuzione della responsabilità amministrativa	Cap. 1 par. 1.1	
Art. 5 Responsabilità dell'Ente	Cap.1 par.1.1 lett a	
La tipologia dei reati:	Cap.1 par.1.1 lett b	
Art 24 D. Lgs. 231/01 (Reati di frode in danno di enti pubblici) - malversazione a danno dello Stato (art. 316 bis c.p.) - indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato (art. 316 ter c.p.) - truffa ai danni dello Stato o di altro ente pubblico (art.640, 2° comma, n.1 c.p.) - truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche (art.640, bis) - frode informatica (art.640 ter c.p.)	Parte speciale A Parte speciale B	
Art 24 bis D. Lgs. 231/01 (Reati informatici) - accesso abusivo ad un sistema informatico o telematico (art. 615 ter c.p.) - intercettazione, impedimento o interruzione illecita di comunicazioni informatiche o telematiche (art. 617 quater c.p.) - installazione di apparecchiature atte ad intercettare, impedire o interrompere comunicazioni informatiche o telematiche (art.617 quinquies c.p.) - danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici (art.635, bis c.p.) - danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici utilizzati dallo Stato o da altro ente pubblico o comunque di pubblica utilità (art.635 ter c.p.) - danneggiamento di sistemi informatici o telematici (art. 635 quater c.p.) - danneggiamento di sistemi informatici o telematici di pubblica utilità (art. 635 quinquies c.p.) - documenti informatici (art. 491 bis c.p. - falsità) - frode informatica del soggetto che presta servizi di certificazione di firma elettronica (art.640 quinquies c.p.)		
Art 25 D. Lgs. 231/01 (Reati contro la pubblica amministrazione) - consussione (art. 317 c.p.) aggravate (art. 319 bis c.p.); - corruzione per un atto d'ufficio (art. 318 c.p.); - corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art.319 c.p.); - corruzione in atti giudiziari (art.319 ter c.p.) - corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art.320 c.p.)		

- corruzione, pene per il corruttore (art. 321 c.p.); - istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.); - peculato, concussione ed istigazione alla corruzione di membri degli Organi della Comunità Europea e di funzionari della Comunità Europea e degli Stati esteri (art.322 bis c.p.); - Corruzione tra privati Art 25 bis D. Lgs. 231/01 (Falsità in monete, in carte di pubblico credito e in valori di bollo) - falsificazione di monete, spendita e introduzione nello Stato, previo concerto, di monete falsificate (art. 453 c.p.); - alterazione di monete (art. 454 c.p.); - spendita e introduzione nello Stato, senza concerto, di monete falsificate (art.455 c.p.); - spendita di monete falsificate ricevute in buona fede (art.457 c.p.); - falsificazione dei valori di bollo, introduzione nello Stato, acquisto, detenzione o messa in circolazione di valori di bollo falsificati (art.459 c.p.); - contraffazione di carta filigranata in uso per la fabbricazione di carte di pubblico credito o valori di bollo (art.460 c.p.); - fabbricazione o detenzione di filigrana o di strumenti destinati alla falsificazione di monete, valori di bollo o di carta filigranata (art.461 c.p.) - uso di valori di bollo contraffatti o alterati (art.464, co.1e2 c.p.); Art 25 ter D. Lgs. 231/01 (Reati societari) - false comunicazioni sociali (art. 2621 c.c.); - false comunicazioni sociali in danno dei soci e dei creditori (art.2622 c.c.); - falsità nella relazione o nelle comunicazioni delle società di revisione (art.2624 c.c.); - impedito controllo (art.2625 c.c.); - Indebita restituzione dei conferimenti (art. 2626 c.c.); - Illegale ripartizione degli utili e delle riserve (art.2627 c.c.); - Illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante (art.2628 c.c.); - Operazioni in pregiudizio dei creditori (art.2629 c.c.); - Omessa comunicazione del conflitto di interessi (art.2629 bis c.c.); - Formazione fittizia del capitale (art. 2632 c.c.); - Indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori (art.2633 c.c.); - Illecita influenza sull'assemblea (art. 2636 c.c.); - Aggiotaggio (art. 2637 c.c.) - Stacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza (art. 2638 c.c.); Art 25 quater D. Lgs. 231/01 (Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico previsti dal Codice penale e dalle leggi speciali) - La norma fa riferimento ad una serie indeterminata di fattispecie contenute sia all'interno del codice penale, che in leggi speciali. Esse sono caratterizzate tutte dalla finalità di terrorismo o, appunto, di eversione dell'ordinamento democratico		
--	--	--

Art 25 quater 1 D. Lgs. 231/01 (Delitti contro la persona) - Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili (art. 583 bis c.p.); Art 25 quinquies D. Lgs. 231/01 (Delitti contro la personalità individuale) - Riduzione o mantenimento in schiavitù o servitù (art.600 c.p.); - Prostituzione minorile (art. 600 bis c.p.); - Pornografia minorile (art. 600 ter c.p.); - Detenzione di materiale pornografico (art. 600 quater c.p.); - Pornografia virtuale (art. 600 quater 1 c.p. – introdotto con la L. 38/2006); - Iniziative turistiche volte allo sfruttamento della prostituzione minorile (art.600 quinquies); - Tratta di persone (art. 601 c.p.); - Alienazione e acquisto di schiavi (art. 602 c.p.); - Art 25 sexies D. Lgs. 231/01 (Abusi di mercato) - Abuso di informazioni privilegiate (art. 184 D. Lgs. 58/98); - Manipolazione del mercato (art. 185 D.Lgs. 58/98); Art 25 septies D. Lgs. 231/01 (Delitti in violazione della normativa antinfortunistica e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro) - L'art.9 della Legge 123/07 ha introdotto la responsabilità amministrativa dell'Ente nel caso di delitti commessi esclusivamente con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro. In particolare: - Omicidio colposo (art. 589 co.2 c.p.); - Lesioni colpose gravi o gravissime (art.590 co.3 c.p.); Art 25 octies D. Lgs. 231/01 (Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita) - Ricettazione (art. 648 c.p.); - Riciclaggio (art.648 bis c.p.); - Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 648 ter c.p.); Art. 24 Ter – Associazione a delinquere e Reati transnazionali Oltre ai reati sin qui considerati, richiamati da disposizioni contenute all'interno del Decreto, la Legge 16 marzo 2006 n. 146 ha ratificato e dato esecuzione alla Convenzione ed ai Protocolli delle Nazioni Unite contro il crimine organizzato transazionale, adottati dall'Assemblea Generale il 15 novembre 2000 e il 31 maggio 2001 (di seguito "Convenzione", così introducendo nuove fattispecie che possono generare responsabilità dell'Ente. La Convenzione si prefigge lo scopo di promuovere la cooperazione per prevenire e combattere il crimine organizzato transazionale in maniera più efficace. A tale fine richiedeva che ogni Stato parte della Convenzione adottasse le misure necessarie, conformemente ai suoi principi giuridici, per determinare la responsabilità degli enti e delle società per i fatti di reato indicato nella Convenzione stessa All'art.10 della legge sopramenzionata, lo Stato italiano ha previsto l'estensione della disciplina del D. Lgs. 231/01 in riferimento ad alcuni reati, ove ricorrano le condizioni di cui all'art. 3, ossia ove il reato possa considerarsi transazionale.		
---	--	--

Ai sensi dell'art.3 della legge 146/2006, si considera reato transazionale "il reato punito con la pena della reclusione non inferiore nel massimo a quattro anni, qualora sia coinvolto un gruppo criminale organizzato, nonché: - sia commesso in più di uno Stato; - ovvero sia commesso in uno Stato ma una parte sostanziale della sua preparazione, pianificazione, direzione o controllo avvenga in un altro Stato; - ovvero sia commesso in uno Stato, ma in esso sia implicato un gruppo criminale organizzato impegnato in attività criminali in più di uno Stato; - ovvero sia commesso in uno Stato ma abbia effetti sostanziali in un "altro Stato"; Per "gruppo criminale organizzato", ai sensi della Convenzione, si intende un "gruppo strutturato esistente per un periodo di tempo, composto da tre o più persone che agiscono di concerto al fine di commettere uno o più Reati gravi o Reati stabiliti dalla Convenzione, al fine di ottenere, direttamente o indirettamente, un vantaggio finanziario o un altro vantaggio materiale" Con riferimento ai reati presupposto della responsabilità amministrativa dell'ente, l'art.10 della legge n.146/2006 annovera le fattispecie di seguito indicate: Reati di associazione - associazione per delinquere (art.416 c.p.); - associazione di tipo mafioso (art. 416 bis c.p.); - associazione per delinquere finalizzata al contrabbando di tabacchi lavorati esteri (art.291 quater del Testo Unico di cui al D.P.R. n.43 del 1973); - associazione finalizzata al traffico illecito di sostanze stupefacenti o psicotrope (art.74 del Testo Unico di cui al D.P.R. n.309 del 1990); Reati concernenti il riciclaggio - riciclaggio (art.64 bis c.p.) – impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 648 ter c.p.); Reati concernenti il traffico di migranti - traffico di migranti (art.12 comma 3, 3bis, 3 ter e 5 del testo Unico di cui al D. lgs n. 286 del 1998); Reati di intralcio alla giustizia - induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'Autorità Giudiziaria (art.377 bis c.p.); - favoreggiamento personale (art. 378 c.p.) Alla commissione dei reati sopra elencati, qualora gli stessi abbiano carattere transazionale ai sensi dell'art.3 della legge n. 146/2006 e qualora ricorrano i presupposti previsti dal D. Lgs.231/2001, è prevista in conseguenza l'applicazione all'ente di sanzioni sia pecuniarie sia interdittive (ad eccezione dei reati di intralcio alla giustizia per i quali è prevista la sola sanzione pecuniaria); Art. 25 novies D. Lgs. 231/01 Delitti in materia di violazione del diritto d'autore art. 25 decies Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria		
---	--	--

Reati ambientali (Art. 25- undecies) E' stata pubblicata sulla Gazzetta ufficiale dell'Unione europea L 328 del 6.12.2008 la Direttiva 2008/99/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 19 novembre 2008 sulla tutela penale dell'ambiente. "Entro il 26 dicembre 2010 gli Stati membri adotteranno le disposizioni legislative, regolamentari e amministrative necessarie per conformarsi alla direttiva". L'art.6 comma 1 della direttiva é dedicato alla responsabilità delle persone giuridiche e prevede che esse possano essere dichiarate responsabili dei Reati di cui agli artt. 3 (infrazioni) e 4 (favoreggiamento e istigazione ad un reato) quando siano stati commessi a loro vantaggio da qualsiasi soggetto che detenga una posizione preminente in seno alle stesse, individualmente o in quanto parte di un organo della stessa, in virtù del potere di rappresentanza della persona giuridica o del potere di esercitare un controllo in seno alla persona giuridica. L comma secondo dell'art.6 prevede che le persone giuridiche possono essere dichiarate responsabili quando la carenza di sorveglianza o controllo da parte di un soggetto di cui al comma precedente abbia reso possibile la commissione di un reato di cui agli artt. 3 e 4 a vantaggio della persona giuridica da parte di una persona soggetta alla sua autorità. L'articolo 7 infine prevede l'adozione di misure necessarie affinché le persone giuridiche dichiarate responsabili di un reato ai sensi dell'art.6 siano passibili di sanzioni efficaci, proporzionate e dissuasive. Per tali reati, pertanto, occorrerà attendere la legge di attuazione al fine di predisporre un'opportuna mappatura dei rischi ed individuazione dei relativi protocolli atti a prevenirli. Reati per impiego di cittadini da paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (Art. 25- duodecies) Il legislatore con D. Lgs. N. 109 del 16 luglio 2012 rubricato " Attuazione della direttiva 2009/52 CE che introduce norme minime relative a sanzioni e provvedimenti nei confronti di datori di lavoro che impiegano cittadini di Paesi terzi il cui soggiorno è irregolare", ha introdotto nel corpo del D Lgs. 231/01 l'art. 25-duodecies rubricato " Impiego di cittadini di Paesi terzi il cui soggiorno è irregolare).		
Artt da 9 a 23 Sanzioni in generale	1.2 – 6	
Artt 6 e 7 Esimenti	1.3	
Art. 6 co.1 lett b Organismo di Vigilanza	4.1 - 4.2 – 4.3	
Art. 6 co.2 lett d informativa all' OR.VI.	4.4 – 11.2	
Art.6 co.2 lett e Sistema disciplinare e misure in caso di mancata osservanza delle prescrizioni del modello	6	
Art.6 co.2 lett a individuazione delle attività a rischio	10 – 11	
Artt.5 e 6 Soggetti responsabili e responsabilità dell'Ente	11	
Linee Guida Confindustria	2	
GIP Trib Milano 17 novembre 2009	2	
GIP di Milano, dott.ssa Secchi, ordinanza 9 novembre 2004 - Formazione	5	

Elenco delle procedure del Sistema Assicurazione Rischio Reato

M&M CONSULTING SRL

<i>PROCEDURE</i>	<i>MODULISTICA</i>
<i>P.1 Risorse Umane</i>	M1.1A - M1.1B - M1.1C - M1.1D1 - M1.1D2 - M1.1D3
<i>P.2 Approvvigionamenti</i>	M2.1A - M2.1B - M2.1C - M2.1D - M2.1E - M2.1F - M2.1F1 - M2.1F2 - M2.1F3 - M2.1G - M2.1H
<i>P.3 Partecipazione Gestione Bandi e Gare</i>	M3.1A - M3.1B - M3.1C - M3.1D - M3.1E - M3.1F - M3.1G
<i>P.4 Ricettazione e Riciclaggio</i>	M4.1A - M4.1B - M4.1C
<i>P.5 Corruzione e Concussione</i>	M5.1A - M5.1B - M5.1C - M5.1D - M5.1E - M5.1F - M5.1G
<i>P.6 Malversazione</i>	M6.1A - M6.1B - M6.1C - M6.1D - M6.1E
<i>P.7 Reati fiscali e Frodi Intracomunitarie</i>	M7.1A - M7.1B - M7.1C
<i>P.8 Intralcio alla giustizia</i>	M8.1A - M8.1B - M8.1C
<i>P.9 Corruzione tra privati</i>	M9.1A - M9.1B - M9.1C - M9.1D - M9.1E - M9.1F
<i>P.9 bis Reati societari</i>	
<i>P.10 Verifiche ispettive interne</i>	M10.1A - M10.1B - M10.1C
<i>P.11 Gestione non conformità</i>	M11.1A - M11.1B - M11.1C
<i>P.12 Miglioramento continuo</i>	M12.1A - M12.1B - M12.1C
<i>P.13 Gant OdV</i>	M13.1A

SEZIONE 0.0 INTRODUZIONE

Un Sistema Assicurazione Rischio Reato (SARR) non può prescindere da una analisi, progettazione ed implementazione realizzata ad hoc per l'Ente al quale ci si riferisce. Deve rispondere a precise esigenze di controllo e rilevazione reati e deve tendere, attraverso cicli costanti e sistematici di miglioramento sia del sistema che della sua attuazione, a rendere sempre più improbabile la commissione dei reati presupposto commessi a vantaggio dell'ente. Ovviamente obiettivo del sistema non può essere l'assoluto impedimento del reato, ma è tesi concorde della dottrina e della magistrata che un Modello Anticrimine può dirsi tale laddove si caratterizza per la sua capacità di impedire la commissione del reato salvo che lo stesso non sia realizzato attraverso la fraudolenta elusione delle procedure e della modulistica che il sistema stesso compongono.

Il SARR, stante quanto sopradetto, deve essere non soltanto calato sulla realtà effettiva evitando semplici dichiarazioni di principio e banali elencazioni dei reati presupposto e loro descrizione, ma deve soprattutto essere costituito da procedure, modulistica ed istruzioni operative e deve essere indirizzato a tutti i protagonisti e partecipanti, sia interni che esterni, sia direttamente che indirettamente, del sistema impresa al quale si riferisce.

Normalmente:

- Organo di Governo
- Organo/i di controllo
- Dirigenti
- Quadri
- Dipendenti
- clienti
- fornitori
- Enti Pubblici
- collettività

Il SARR così implementato e controllato nella sua dinamica applicazione, non costituirà un costo, ma tenderà ad un miglioramento dell'indice di efficienza aziendale e quindi ad un miglioramento del rapporto risorse impiegate/risultato raggiunto.

Ovviamente la progettazione del SARR deve tener conto di un'importante categoria concettuale: il controllo.

Il controllo è una contromisura al rischio.

Esso agisce sulla probabilità di accadimento o sull'impatto, riducendoli.

Se agisce sulla probabilità di accadimento interviene necessariamente sulle cause della minaccia. In altri casi - si pensi agli eventi di origine esterna - non si può intervenire sulla probabilità, ma soltanto sulle conseguenze (impatto), cercando di fare in modo che esse siano meno severe.

In taluni casi la contromisura è di carattere sostitutivo, come nei contratti assicurativi, quando l'evento dannoso che appunto si verifica viene compensato per somma equivalente.

Il rischio si può gestire, riducendo probabilità o impatto o entrambe le dimensioni, ma non si può eliminare.

Il controllo è infatti una grandezza che si può misurare economicamente e deve pertanto trovare giustificazione in termini di rapporto costo/benefici. Significa che se il controllo è un mezzo di contenimento del rischio, il suo obiettivo non può essere misurato in termini di rischio zero, ma di un ragionevole livello di rischio residuo.

In altri termini la "parte di rischio tutelata" è data dal rischio massimo meno il rischio residuo.

E' quindi necessario che il rapporto tra le unità costi e rischio sia pari o inferiore di 1.

$$\text{Costi/Rischio tutelato} = 1 \text{ o } <1$$

$$\text{Risorse impiegate / (rischio massimo - rischio residuo)} = 1 \text{ o } <1$$

Esistono molteplici classificazioni proposte per i controlli. Per esempio, si può classificare il sistema di controllo secondo livelli di operatività.

- **Livello strategico:** il controllo opera sulle decisioni, ad esempio relative all'accettazione, al trasferimento e/o al controllo del rischio;
- **Livello organizzativo,** il controllo opera sui comportamenti (normandoli), ad esempio definendo e proceduralizzando le regole, le linee guida, le procedure, i ruoli e le responsabilità, la prassi consolidata;
- **Livello manageriale,** il controllo opera sui risultati, ad esempio prevedendo la supervisione e il monitoraggio da parte dei manager responsabili;
- **Livello procedurale,** Il controllo opera sulla linea di produzione e pertanto sugli input e sugli output delle attività, come ad esempio il confronto tra documenti o l'approvazione;
- **Livello applicativo,** il controllo opera sulle informazioni e sui dati. Può considerarsi una specificazione del caso precedente; esempi rilevanti sono la validazione, il confronto tra dati; il controllo, di tipologia applicativo-informatica.

Un'altra classificazione possibile è quella classica che suddivide i controlli in **preventivi** (che filtrano o espellono o intercettano) e **rilevatori o identificativi** (che evidenziano senza bloccare, ma portando all'attenzione).

La valutazione dei controlli, in ogni caso, è sempre di duplice natura. Le dimensioni di interesse sono infatti l'adeguatezza e l'efficacia di un controllo:

- l'**adeguatezza** è l'idoneità del sistema di controllo a ridurre la probabilità di accadimento della minaccia o a ridurre le conseguenze avverse, da solo o in combinazione con altri controlli posti più a monte o più a valle nel processo;
- l'**efficacia** è la dimostrazione dell'effettivo funzionamento nel caso concreto, con la periodicità prevista e con la dimensione o ambito di applicazione previsto.

Un controllo riduce il rischio soltanto se dimostra di essere efficace, ovvero di funzionare come era nelle attese. La maggiore adeguatezza di un controllo rispetto ad un altro simile o con gli stessi obiettivi si ripercuote inevitabilmente sulla capacità di riduzione del rischio. Ma l'adeguatezza - ovvero l'idoneità di un controllo a gestire un rischio- non è un sostituto dell'efficacia del controllo, unica misura concreta che

determina il successo delle azioni previste per il contenimento del rischio e per preservare la propria capacità aziendale di raggiungimento dei risultati.

Mutuando un principio economico classico, anche i controlli - quando sono orientati a gestire lo stesso rischio - hanno un ***beneficio marginale decrescente***; il sovradimensionamento dei controlli non porta generalmente ad un beneficio complessivo superiore ad un adeguato disegno organizzativo, ma porta probabilmente ad un peggioramento del costo complessivo e all'inevitabile irrigidimento delle attività.

I passaggi fondamentali del cammino verso l'eccellenza necessitano di una trasformazione quasi epocale che vede l'ente operare non più a "legalità minima", ciò che la legge impone, ma a legalità evidente, ove l'ente si pone il problema di "dare evidenza", dare prova documentale, del rispetto dei principi di legalità e vorrei dire di eticità che volontariamente e condivisamente hanno assunto nella scala delle priorità dell'ente posti di primissimo piano.

Tutto ciò, però, non senza qualche piccola sofferenza iniziale. L'organizzazione dovrà accettare nuovi concetti ed un nuovo modus operandi, più partecipato e meno di imperio.

Nuovo modus operandi che dovrà tener conto di nuove (alle volte) categorie, nuove figure concettuali, mutate dalle *scienze sulla gestione di impresa* e dalle *metodiche relative ai sistemi di qualità* che rappresentano ormai un modello ben sperimentato ed una efficace metodologia per assicurare l'evidenza, la rintracciabilità ed il controllo.

A ciò aggiungasi qualche ulteriore concetto fondamentale per il raggiungimento dell'obiettivo:

Qualificazione. La qualificazione deve essere estesa a tutto il personale che ha influenza sul SARR, quale mezzo per assicurare l'adeguatezza e lo sviluppo delle competenze messe in campo.

Processi. I processi devono essere misurati per verificarne l'efficacia (Verifiche Ispettive, audit di processo, azioni correttive e preventive) e per accertare se gli output siano in accordo con i requisiti voluti per il prodotto/servizio.

Legalità evidente. Riveste fondamentale importanza il monitoraggio continuo in ordine alla comprovabilità del rispetto delle norme sia cogenti che volontarie; gli esiti dei rilievi costituiscono materia del Riesame del SARR.

Valutazione dell'OdV. Costituisce un momento di autocontrollo dell'efficacia del Sistema, attraverso la raccolta e analisi della documentazione e l'utilizzo delle tecniche statistiche.

Miglioramento. La filosofia del miglioramento deve essere sviluppata trasversalmente ad ogni livello dell'organizzazione ed essere espressa chiaramente nella Politica per la Legalità.

O.1 CAMPO DI APPLICAZIONE DEL SISTEMA ASSICURAZIONE

RISCHIO REATO

Campo di applicazione e conseguente scopo del Sistema Assicurazione Rischio Reato (SARR) per il quale è stato redatto il presente Manuale della Legalità è per **M&M CONSULTING SRL**

il seguente:

Servizi di Consulenza

SEZIONE 1.1 PRESENTAZIONE DI M&M CONSULTING SRL

M&M CONSULTING SRL, con sede legale in Roma, Piazza di Pietra Opera dal 2009 in Italia e all'estero. E' una Società di public affairs e legal advising, concepita secondo una logica moderna di assistenza globale.

E' partecipata da due soci, Dott. Costantino Ruggiero e Avv. Daniela Albano.

Il dott. Riggiero, amministratore unico della società, si occupa dei rapporti istituzionali e dello Sviluppo. L'Avv. Albano si occupa dell'area affari legali e consulenza legale.

M&M offre ai propri Clienti servizi di assistenza e di consulenza nella individuazione, programmazione e realizzazione di progetti complessi.

Sviluppa networks relazionali e territoriali, cura la comunicazione e la gestione strategica delle relazioni, disegna percorsi di consensus building, con trasparenza e professionalità, nel rispetto di leggi e codici etici.

M&M CONSULTING SRL ha esperienza nei seguenti mercati: Energia - Oil&Gas, E&P, Renewable, Ambiente, Infrastrutture, Utilities, Trasporti - nautica e aeronautica, Real estate.

Elabora e realizza strategie di sviluppo del core business aziendale, piani di investimento produttivo e finanziario.

Promuove e accompagna i propri clienti in investimenti ed affari nei Paesi BRICS, costruendo relazioni istituzionali, individuando partners strategici e clienti, leaders di settore, opera nella definizione di azioni di scouting e assesement.

Cura il monitoraggio legislativo, l'approfondimento normativo e l'analisi delle attività di Governo, Senato, Camera, Commissioni parlamentari ed Autorità indipendenti, Enti territoriali e locali, anche attraverso policy brief e report programmati.

Effettua servizi di Corporate Finance Advisory, assistendo il management nelle esigenze di finanza straordinaria e strategic planning

Opera in vari settori:

SETTORE INFRASTRUTTURE

M&M detiene rapporti diretti con i principali players italiani del settore. E' partner strategico dell'unico produttore italiano di di palancole profilate a freddo.

SETTORE ENERGIA

Ha specifiche competenze nella progettazione e realizzazione di impianti di Hydropower.

Nel settore del biogas ha avuto mandati di rappresentanza da primari produttori di impianti a livello europeo.

M&M vanta rapporti diretti con i principali players a livello europeo del settore gas, nonché consolidati

rapporti commerciali nel trading.

Ha esperienza nel settore delle rinnovabili ed è incaricata anche della cessione di assets in Italia e all'estero;

Ha profonda conoscenza del settore fotovoltaico in Italia ed in Sud America, in virtù di rapporti diretti con primari EPC

Ha specifiche competenze nella progettazione e realizzazione di impianti di Hydropower.

Nel settore del biogas ha avuto mandati di rappresentanza da primari produttori di impianti a livello europeo.

SETTORE ACQUA

La M&M è referente per l'Italia della più importante multinazionale del settore idrico per la cessione dei suoi Assets italiani.

SETTORE IMMOBILIARE

M&M vanta una grande esperienza nel Real Estate ed è titolare di mandati per la cessione di importanti proprietà immobiliari in Italia e all'estero.

ATTIVITA' INTERNAZIONALI

M&M è presente nel board della Camera di Commercio ItalAfrica Centrale, iscritta nell'elenco delle CCIA istituito dal Ministero per il Commercio Estero.

Ha consolidati rapporti con le principali istituzioni pubbliche e private nei Paesi del Sud America e in Cina e garantisce di una esaustiva overview dei possibili investimenti e dei rapporti istituzionali e commerciali nelle due aree.

E' licenziataria per l'Italia di una primaria compagnia privata per attività di expediting in outsourcing in Cina.

SEZIONE 2.1 PRESENTAZIONE DEL MANUALE ASSICURAZIONE RISCHIO REATO

Il **Manuale Legalità** descrive, documenta, coordina e integra la struttura organizzativa, le responsabilità e tutte le attività che regolano l'istituzione, la gestione e il funzionamento del Sistema Assicurazione Rischio Reato, in ottemperanza al D. Lgs. 231/01 e sue successive modificazioni ed integrazioni.

Il **Manuale Legalità** è voluto dall' Organo di Governo e dalla Direzione di **M&M CONSULTING SRL** quale strumento che consenta a tutto il personale, a tutti i livelli, e ai collaboratori esterni che hanno con la società un rapporto strutturato e costante, di comprendere, attuare e sostenere i principi, gli impegni e gli obiettivi stabiliti nella Politica per la Legalità.

Il **Manuale Legalità** ha come punto di riferimento il D. Lgs. 231/01; le pronunce giurisprudenziali sul tema e le Norme di settore. Inoltre sarà integrato il più possibile con il Sistema Certificazione Qualità qualora la società dovesse valutarne l'adozione.

Il **Manuale Legalità** costituisce riferimento permanente per l'applicazione e l'implementazione del Sistema Assicurazione Rischio Reato ed ha lo scopo di rispettare le Norme e gli Schemi di riferimento e di gestire il Sistema in modo efficace ed efficiente.

Il **Manuale Legalità** rappresenta il Sistema Assicurazione Rischio Reato realmente operante per **M&M CONSULTING SRL**, ed è vincolante per tutte le persone che partecipano ad esso.

2.1.1 Organizzazione del Manuale

Il Manuale è organizzato per sezioni indipendenti, ed ogni sezione tratta l'argomento specificato nell'indice.

Ciascuna sezione può, a sua volta, essere organizzata in capitoli indipendenti.

Nell'ambito di ciascun capitolo è prevista la suddivisione in paragrafi.

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

La numerazione dei singoli elementi avviene secondo il seguente schema:

Parte	X.
Sezione	X.Y
Paragrafo	X.Y.Z

2.1.2 Struttura del Manuale

Questo Manuale Legalità è suddiviso in Sezioni numerate in maniera progressiva.

Nella tabella "Riferimenti" sono riportati i riferimenti delle norme di cui si è tenuto conto, le sezioni del Manuale Legalità in cui sono trattati e le procedure operative collegate. Nella tabella riassuntiva iniziale sono riportate le descrizioni delle revisioni del Manuale Legalità.

2.1.3 Revisioni

Questo Manuale Legalità:

- È stato redatto dal Responsabile Assicurazione Rischio Reato con la partecipazione di professionisti esterni.
- È stato approvato dalla Direzione.

Il Responsabile Assicurazione Rischio Reato è l'unica funzione autorizzata ad apportare modifiche o aggiornamenti.

La gestione del manuale, e, quindi, gli ampliamenti, le revisioni e le modifiche sono di esclusiva competenza del Responsabile Assicurazione Rischio Reato, che ha anche la responsabilità della distribuzione del documento. L'elenco di distribuzione contiene le seguenti informazioni:

- numero della copia
- funzione interna o nome / ragione sociale del destinatario.

Qualora il SARR, con la revisione, subisca modifiche sostanziali e profonde si provvederà alla emissione di una nuova edizione dello stesso. Se il numero di revisione dovesse superare il numero di 10 per edizione si provvederà alla emissione della nuova edizione.

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

Ogni qual volta si provvederà alla emissione di una nuova edizione si provvederà a:

- ritirare tutte le copie controllate già distribuite e distruggerle;
- aggiornare la lista di distribuzione;
- distribuire la copia aggiornata.

2.1.4 Distribuzione

La distribuzione controllata di questo **Manuale Legalità** è gestita dal Responsabile Assicurazione Rischio Reato, mediante un'apposita Lista di Distribuzione del **Manuale Legalità** posta nella prima pagina, che permette di essere sempre a conoscenza delle copie distribuite e dei relativi destinatari. Inoltre consente di assicurare che i destinatari dispongano sempre di copie aggiornate all'ultima revisione.

La distribuzione non controllata ha solo scopo informativo, non è registrata e non è soggetta al procedimento di aggiornamento in caso di revisione.

Sul frontespizio di questo **Manuale Legalità** è indicato se si tratta di una copia in Distribuzione Controllata o Non Controllata.

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

SEZIONE 3.1 GLOSSARIO

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

D. LGS. 231/01 O DECRETO: Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, recante la *“Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell’art.11 della Legge 29 settembre 2000, n. 300”*, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 140 del 19 giugno 2001 e successive modificazioni ed integrazioni.

ENTE O SOCIETA’: Il soggetto titolare del modello

MODELLO: Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo dell’Ente che raccoglie l’insieme di processi e regole comportamentali che indirizzano lo svolgimento delle attività dell’Ente stesso in conformità alla legge che ha istituito la Responsabilità Amministrativa delle Persone Giuridiche (D.Lgs. 231/2001).

SARR: Sistema Assicurazione Rischio Reato. E’ l’insieme dei modelli, procedure, modulistica, manuale, metodologia di controllo e di miglioramento ed in genere di tutte i sottosistemi che concorrono insieme, per così dire, dissolvendosi e consentendo l’emersione del sistema unico SARR.

RESPONSABILE LEGALITA’: E’ la persona, interna all’Ente, che per delega della Direzione, da un lato assume il ruolo di controllore interno in ordine al rispetto del Modello e delle procedure e dall’altro collabora ed assiste l’OR.VI. nelle proprie attività di verifica e proposta.

CCNL: Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.

CODICE ETICO: documento contenente i principi generali di comportamento a cui i destinatari devono attenersi anche con riferimento alle attività di cui al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato.

LINEE GUIDA: le Linee Guida per la costruzione dei modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001, diramate dalle associazioni di categoria considerate ai fini della predisposizione del presente documento.

ORGANISMO DI VIGILANZA “OdV” O “OR.VI.”: Organismo previsto dall’art. 6 del D.Lgs. 231/2001, avente il compito di vigilare sul funzionamento e l’osservanza del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, nonché sull’aggiornamento dello stesso.

ORGANI SOCIALI: il Consiglio di Amministrazione; Amministratore Unico; il Collegio Sindacale e qualsivoglia Organo di Governo o di Controllo.

ATTIVITA’ A RISCHIO REATO: operazione o atto che espone l’Ente al rischio di commissione di uno dei Reati contemplati dal Decreto.

DESCRIZIONE E ARTICOLAZIONE DEL MODELLO: il presente documento “Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo” ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

DESTINATARI: Amministratori, Dipendenti, *Outsorcer* ed altri soggetti con cui l'Ente entri in contatto nello svolgimento di relazioni d'affari.

DIPENDENTI O PERSONALE: tutti i soggetti che intrattengono con l'Ente un rapporto di lavoro, ivi inclusi i lavoratori interinali, i collaboratori, gli “stagiaires”, i dirigenti e in generale tutti coloro che operano per la Società.

PA: la Pubblica Amministrazione, inclusi i relativi funzionari ed i soggetti incaricati di pubblico servizio. Nell'ambito dei pubblici ufficiali ed incaricati di pubblico servizio sono ricompresi anche gli amministratori, i dirigenti ed i funzionari di società di diritto privato che svolgano un pubblico servizio.

PROCESSO SENSIBILE: processo nel cui ambito ricorre il rischio di commissione dei reati; trattasi dei processi nelle cui fasi, sottofasi o attività si potrebbero in linea di principio configurare le condizioni, le occasioni o i mezzi per la commissione di reati, anche in via strumentale alla concreta realizzazione della fattispecie di reato.

PROTOCOLLO: insieme delle procedure aziendali atte a disciplinare uno specifico processo.

REATI O REATI PRESUPPOSTO: i reati ai quali si applica la disciplina prevista dal D.Lgs. 231/2001 e sue successive modificazioni ed integrazioni, anche future.

SISTEMA DISCIPLINARE: insieme delle misure sanzionatorie applicabili in caso di violazione del Modello.

SISTEMA LEGALITA' O SISTEMA ASSICURAZIONE RISCHIO REATO: Insieme delle caratteristiche e metodologie di gestione di un processo aziendale che assicurano o rendono molto probabile la rilevazione di un'attività illecita, prevalentemente relativa ad un cd *reato presupposto*. La struttura organizzativa, le procedure, i processi e le risorse necessari ad attuare la gestione per la legalità

POLITICA DELLA LEGALITA': Obiettivi ed indirizzi generali di un'organizzazione relativi alla volontà di non incorrere in fattispecie delittuose, espressi in modo formale dalla Direzione e/o dall'Organo di Governo.

GESTIONE SISTEMA LEGALITA': L'insieme delle attività di gestione che assicurano il rispetto della politica della Legalità in ordine agli input, output, e processi dell'Ente. Tutte le attività sono formalizzate ed attuate attraverso la pianificazione, l'assicurazione e il miglioramento continuo del Sistema.

PIANIFICAZIONE SISTEMA LEGALITA': Le attività mediante le quali vengono stabiliti gli obiettivi, le strategie, le azioni operative ed i requisiti per la mitigazione del rischio reato.

ATTIVITÀ: Elemento significativo e programmabile dei processi necessari per il verificarsi degli output.

QUALIFICA DEL PERSONALE: Caratteristiche o abilità raggiunte con l'addestramento e/o con l'esperienza verificata a fronte di prescrizioni stabilite o mediante prove, tali da mettere in grado una persona di svolgere le funzioni richieste.

VALUTAZIONE DEI FORNITORI: Attività volta a giudicare le capacità e l'affidabilità di un potenziale fornitore a fornire materiali e/o servizi in accordo con le prescrizioni prestabilite.

FORNITORE QUALIFICATO: Organizzazione che è stata valutata affidabile nella garanzia delle prescrizioni prestabilite.

RESPONSABILITÀ PRIMARIA: La funzione responsabile in via primaria dei processi è incaricata di assicurare la corretta esecuzione delle fasi/attività descritte nelle procedure. La funzione è responsabile sia di svolgere direttamente le operazioni previste, sia di sorvegliare le attività delle funzioni responsabili in via secondaria coinvolte nei processi, sollecitando da queste le azioni necessarie (redazioni, verifiche e approvazioni di documenti, invio di informazioni, etc.) al fine di garantire il rispetto dei tempi e delle procedure previste.

RESPONSABILITÀ SECONDARIA: Le funzioni responsabili in via secondaria dei processi sono incaricate di compiere le azioni necessarie (redazioni, verifiche e approvazioni di documenti, invio di informazioni, etc.) per eseguire il flusso di attività di loro competenza. Le funzioni responsabili in via secondaria possiedono piena autonomia e competenza sulle decisioni connesse con l'attività di loro competenza e non dipendono necessariamente in via gerarchica dagli organi responsabili in via primaria del flusso; possono tuttavia essere da questi sollecitati al compimento dell'attività.

MANUTENZIONE SISTEMA ASSICURAZIONE RISCHI REATO: Insieme delle attività aventi lo scopo di mantenere nelle condizioni di migliore efficacia (ossia rispondenti agli scopi per cui il sistema è stato progettato) un processo, un suo assieme o sottoassieme. Nell'ambito di tale attività sono compresi i lavori di verifica, revisione e miglioramento del sistema.

MANUTENZIONE ORDINARIA SISTEMA ASSICURAZIONE RISCHIO REATO: Insieme di attività necessarie a mantenere aggiornato il complesso delle regole e procedure definite che compongono il Sistema Assicurazione Rischio Reato. Tende alla conservazione ed applicazione del Sistema.

MANUTENZIONE STRAORDINARIA SISTEMA ASSICURAZIONE RISCHIO REATO: Insieme di attività necessarie a migliorare modificare ed integrare il complesso delle regole e procedure definite che compongono il Sistema Assicurazione Rischio Reato. Tende al miglioramento del Sistema.

ENTITÀ: Ciò che può essere descritto e considerato individualmente. Ad es.:

- ✓ un'attività od un processo,
- ✓ un elaborato,
- ✓ un'organizzazione, un sistema o una persona,
- ✓ una qualsiasi loro combinazione

EVIDENZA OGGETTIVA: Informazione la cui veridicità può essere dimostrata sulla base di fatti acquisiti a seguito di osservazioni, misurazioni, prove od altri mezzi.

ORGANIZZAZIONE: Ente, azienda, società, organismo, impresa o parte di essi, a capitale azionario o meno, pubblico o privato, avente funzioni e amministrazioni proprie.

REGISTRAZIONE: Documento che fornisce evidenza oggettiva di attività eseguite o di risultati ottenuti.

RINTRACCIABILITÀ, RIFERIBILITÀ: Capacità di ricostruire la storia e di seguire l'utilizzo o l'ubicazione di una entità mediante identificazioni registrate

PROGETTO: Processo a sé stante che consiste in un insieme di attività coordinate e tenute sotto controllo, con date di inizio e fine, intrapreso per realizzare un obiettivo conforme a specifici requisiti, con particolare attenzione a quelli relativa ad una gestione rispettosa delle prescrizioni legislative ed improntata a principi di assoluto rispetto della legalità.

SICUREZZA: Stato in cui il rischio di commissione reato, anche a seguito di infortuni sul lavoro, è limitato ad un livello accettabile.

SPECIFICA: Documento che stabilisce dei requisiti.

AZIENDA: Il complesso di qualsiasi organizzazione e organismo economico responsabile della implementazione dei requisiti di normative volontarie e non, incluso tutto il personale (amministratori, dirigenti, management, supervisori e l'organico non-dirigenziale, sia esso assunto direttamente, a contratto o altrimenti rappresentante l'azienda).

PARTE INTERESSATA: Individuo o gruppo interessato a, o che influisce su, l'operato dell'organizzazione.

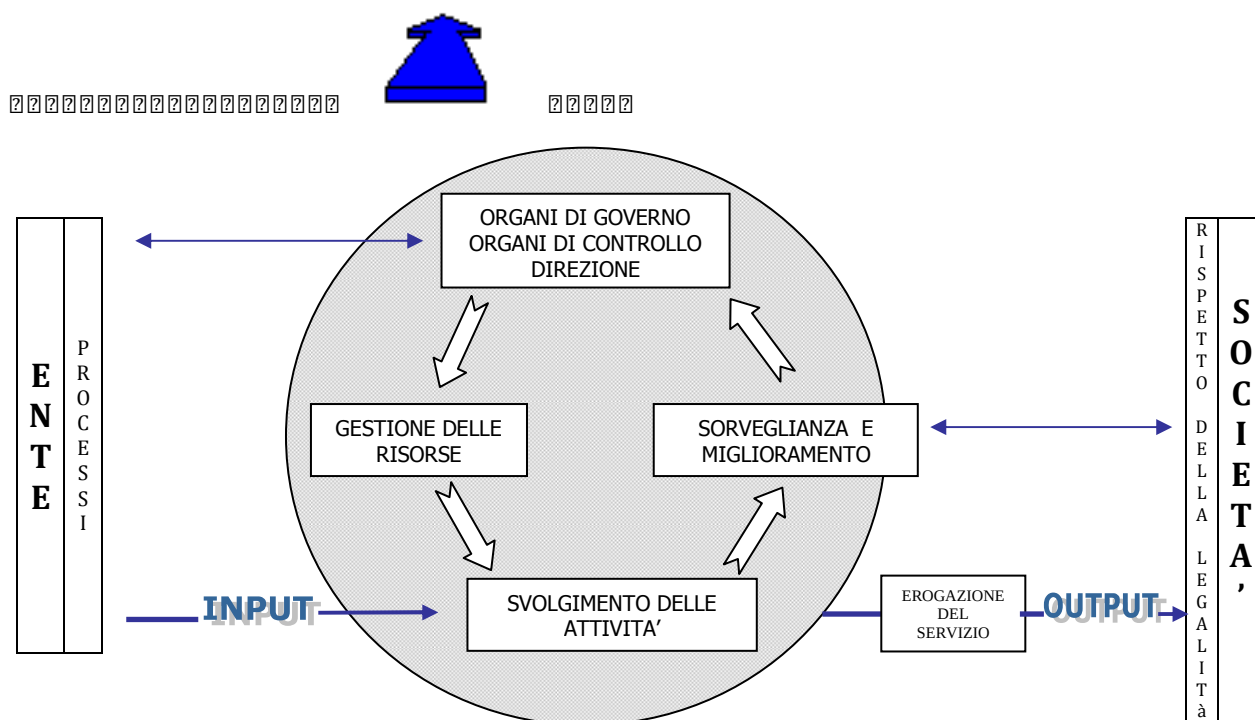
CONTROLLO DI PROCESSO: Attività di monitoraggio di un processo operativo in modo che esso sia mantenuto in uno stato tale da continuare ad essere capace di mitigare i rischi reato.

VALIDAZIONE: Conferma, sostenuta da evidenze oggettive, che i requisiti relativi ad una specifica procedura o applicazione prevista dal Sistema Assicurazione Rischio Reato siano stati soddisfatti.

SEZIONE 4.0 I PROCESSI DI GESTIONE PER IL SISTEMA ASSICURAZIONE RISCHIO REATO

La rappresentazione del flusso relativo al miglioramento continuo del **Sistema Assicurazione Rischio Reato** fa riferimento a metodologie da tempo adottate dai migliori sistemi qualità per assicurare continui miglioramenti che si riflettano sugli indici di efficienza (rapporto tra risorse impiegate e risultato raggiunto) e di efficacia (rapporto tra risultato desiderato e risultato raggiunto).

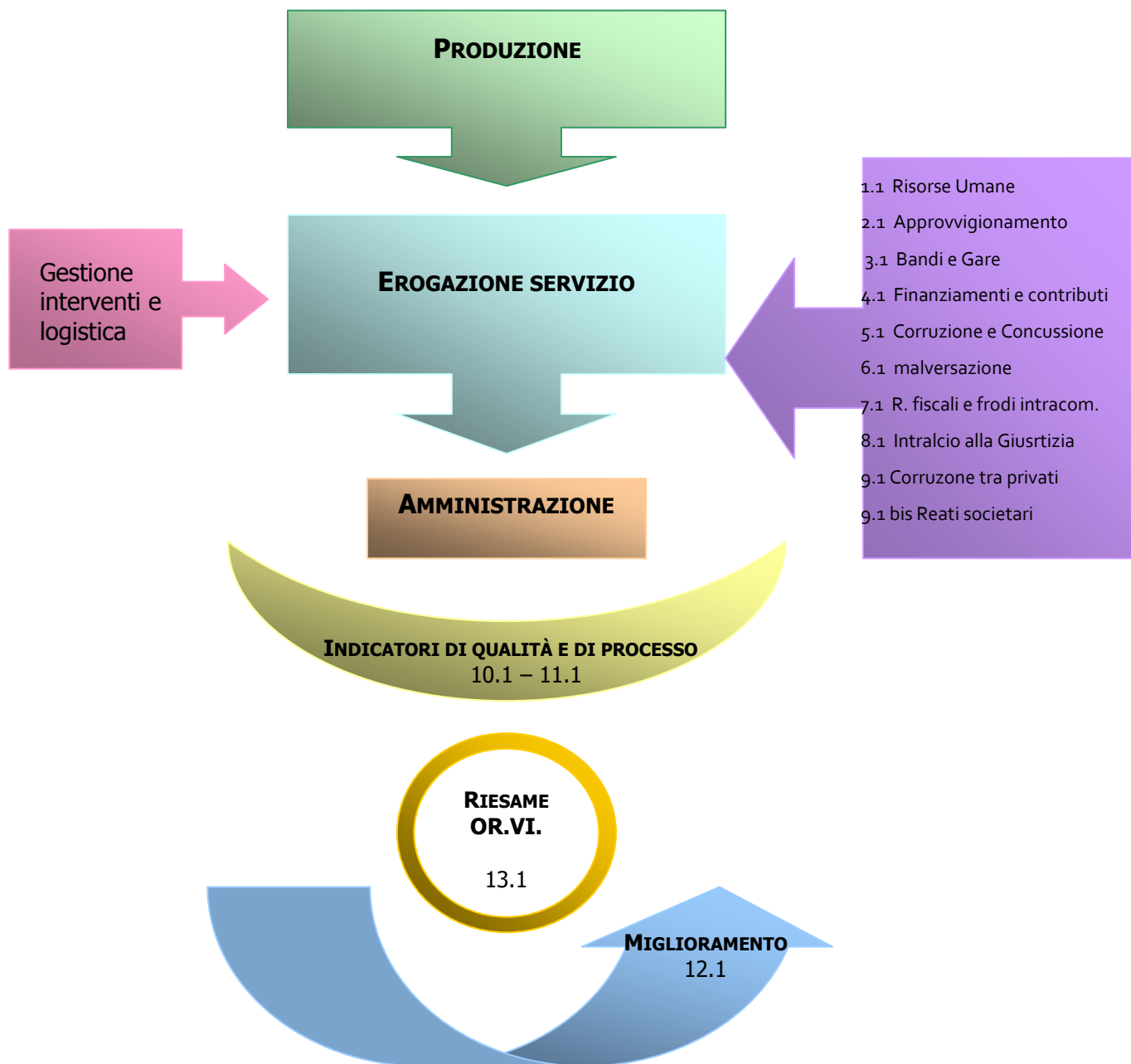
MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL SISTEMA DI GESTIONE PER LA ASSICURAZIONE DEL RISCHIO DI REATO



La figura illustra il modello di gestione per processi sistemici in strutture complesse che **M&M CONSULTING SRL** ha adottato per tutto il proprio controllo strategico e che adotta anche per il SARR di cui al presente documento.

Si tratta di un modello basato sull'approccio per processi che evidenzia i collegamenti tra i processi presentati nelle Sezioni del presente Manuale della Legalità.

INTERRELAZIONE TRA I PROCESSI



SEZIONE 4.1 GESTIONE DEI SISTEMI E DEI PROCESSI

La Direzione, per conseguire la Politica e gli Obiettivi di Rispetto della Legalità, ha deciso di istituire ed organizzare un **Sistema Assicurazione Rischio Reato** documentato, di gestione e di informazione di tutte le attività che influenzano i suddetti elementi.

Il Sistema si basa sulla connettività dei seguenti fattori base:

Impegno della Direzione
Documentazione del Sistema Legalità
Utenti, Dipendenti, Comunità, Altre Parti interessate
Risorse
Gestione del processo e realizzazione del servizio
Misurazione, monitoraggio, analisi e miglioramento

Il Sistema Assicurazione Rischio Reato copre tutte le fasi che lo compongono e che sono anche rappresentate attraverso il cosiddetto Cerchio della Legalità ed è costituito da:

- ✓ struttura organizzativa
- ✓ responsabilità ed autorità per la Legalità
- ✓ risorse, costituite da personale, infrastrutture, ambienti di lavoro e mezzi
- ✓ procedure documentate

Pertanto **M&M CONSULTING SRL** allo scopo di gestire nel rispetto delle norme sia cogenti che volontarie, anche di natura penale le proprie attività, sia interne che esterne, ha impostato l'organizzazione orientandola alla trasparenza ed evidenza delle attività:

- Definendo processi:
 - o di erogazione del servizio
 - o di controllo e monitoraggio
 - o di miglioramento continuo
 - o di analisi in ordine al rispetto dei principi di legalità
 - o di gestione per la legalità

- con lo scopo di diffonderli in maniera chiara e comprensibile e tale che possano essere migliorati in termini di efficacia e di efficienza;
- garantendo l'efficace ed efficiente attuazione di detti processi, facendo uso di misure, dati e monitoraggi a vari livelli, con particolare enfasi alle attività di controllo dell'OR.VI., per verificare le prestazioni del Sistema nel suo complesso;
- mettendo a disposizione le risorse (finanziarie, umane, tecnologiche, ecc..) necessarie alla sua realizzazione e conduzione.

Eventuali parti del processo di monitoraggio o di fornitura di servizi che saranno affidate ad esterni da **M&M CONSULTING SRL** saranno, ad ogni modo, gestite e controllate secondo i criteri riportati nel presente manuale, secondo i criteri e le modalità in esso contenuti.

SEZIONE 4.2 STRUTTURA DEL SISTEMA

L'implementazione del Sistema Assicurazione Rischio Reato contempla l'applicazione di procedure documentate, coerenti con i requisiti relativo al rispetto della normativa cogente e volontaria e con la Politica per la Qualità che **M&M CONSULTING SRL** ha adottato.

Oltre al presente Manuale Legalità, gestito secondo le modalità della sezione 2.1, potranno far parte del Sistema Legalità i seguenti tipi di documenti:

- Modello di Controllo e Gestione Anticrimine
- Procedure
- Istruzioni operative
- Documenti di registrazione
- Leggi e norme
- Documenti di origine esterna

4.2.1 Procedure

Le Procedure sono documenti primari, anche di carattere interfunzionale, che disciplinano e coordinano le attività, definiscono modalità operative, documentazione, risorse e responsabilità al fine di garantire il rispetto della legalità del servizio e dei processi. Esse riguardano aspetti prevalentemente gestionali, costituiscono l'ossatura del Sistema Legalità e sono il completamento naturale del presente Manuale. Il SARR recepisce tutte le procedure del Sistema relativo alla gestione operativa di **M&M CONSULTING SRL**

4.2.2 Istruzioni operative

Sono disposizioni scritte che specificano o descrivono le modalità esecutive e i riferimenti per svolgere una definita attività, al fine di standardizzare le metodologie usate all'interno di **M&M CONSULTING SRL**

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

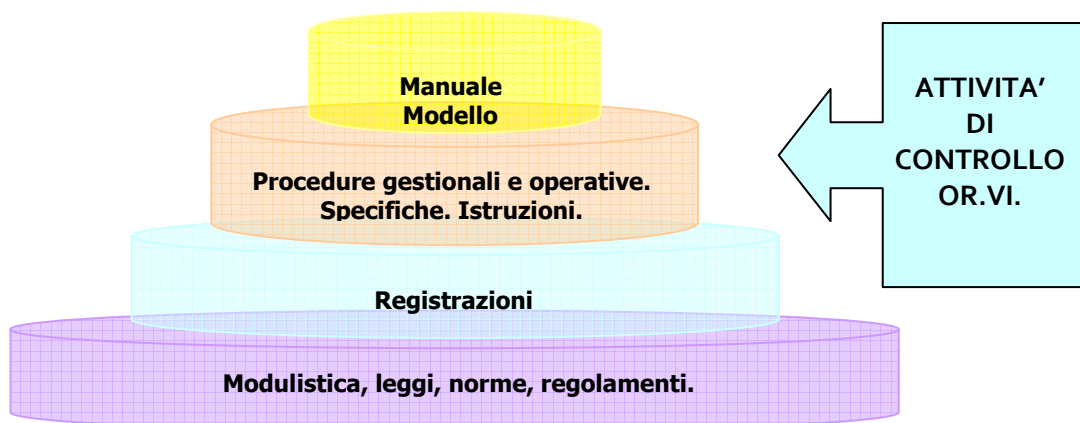
4.2.3 Documenti di Registrazione

Sono documenti utilizzati per la registrazione di precise attività di controllo e verifica regolamentate da Procedure e rappresentano la dimostrazione oggettiva e documentata della loro applicazione.

Ogni Documento di Registrazione è necessariamente un modulo allegato ad una Procedura.

I documenti “originali” del Sistema Legalità sono conservati dalla funzione Assicurazione Rischio Reato, che mantiene, inoltre, una lista della documentazione nello stato corrente.

Architettura della documentazione del Sistema Legalità



SEZIONE 4.3 GESTIONE DI DOCUMENTI E DATI

M&M CONSULTING SRL ha predisposto procedure documentate per tenere sotto controllo i documenti e i dati attinenti le prescrizioni del presente Manuale, ovvero per garantire l'adeguatezza, l'aggiornamento e la disponibilità della documentazione che sostiene e regola il funzionamento del Sistema Legalità, definendo le attività, le modalità e le responsabilità necessarie per una corretta ed efficiente gestione.

Il controllo e la gestione dei documenti, si articola, a livello generale, nelle attività che di seguito si descrivono.

4.3.1 Elaborazione

Tale attività consiste nell'individuare, elaborare, formalizzare i concetti, le attività, le responsabilità, ecc., in documenti standardizzati e controllati del Sistema Legalità. Durante questa fase la Funzione responsabile dell'Elaborazione ha cura di consultare tutti le Funzioni interessate al futuro utilizzo del Documento, al fine di ottimizzarne l'effettivo inserimento nella documentazione di Sistema.

4.3.2 Identificazione

I documenti del Sistema Legalità sono identificati mediante:

- titolo del documento
- indice di revisione e relativa data di emissione
- funzioni responsabili di Elaborazione, Verifica ed Approvazione
- numero sequenziale e totale delle pagine
- indicazione numero della procedura o del modulo
- funzioni responsabili della compilazione del modulo e della relativa verifica ed approvazione.

The diagram illustrates the 'Forma di compilazione' (Form Completion) for the 'Modulo di dichiarazione di affidamento' (Assignment Declaration Module). It shows the layout of the form with various fields and their corresponding labels:

- TITOLO DEL DOCUMENTO** (Document Title): Points to a large rectangular box at the top left.
- INDICAZIONE N° PROCEDURA** (Procedure Number): Points to a rectangular box at the top middle.
- NUM. SEQUENZIALE E TOTALE PAGINE** (Sequential and Total Pages Number): Points to a rectangular box at the top right.
- Dichiarazione** (Declaration): A large dashed box containing:
 - Five lines of placeholder text: 'XX'.
 - I dichiaranti** (Administrators, Key Figures, OdV, etc.): A section for declarations with two rows of 'Data' and 'Firma' (Signature) fields.
- Data di emissione** (Date of Issuance): Points to the 'Data emissione' field in the bottom left.
- Funzione responsabile** (Responsible Function): Points to the 'A cura di' (By) field in the bottom middle.
- Indice di Revisione** (Revision Index): Points to the 'Rev. n°' field in the bottom right.
- Pag** (Page): Points to the 'Pag' field in the bottom right.

At the bottom, the text **Compilazione – Verifica/Approvazione** (Completion – Verification/Approval) is centered.

La Verifica consiste nell'analisi dei contenuti del documento per accertarne l'adequatezza, la correttezza e la congruenza con i requisiti di base del Sistema Legalità, e con le finalità del documento stesso.

L'Approvazione rappresenta il riscontro formale che attesta la validità del documento per la specifica utilizzazione nell'erogazione del servizio. L'approvazione dei documenti è compito congiunto della Direzione e dell' OR.VI.

Generalmente l'Approvazione viene effettuata da una Funzione diversa da quella che ha fatto la Verifica oppure dal suo diretto superiore.

4.3.4 Emissione

Generalmente la Funzione emittente è il Responsabile Legalità.

4.3.5 Distribuzione

La Distribuzione avviene in modo tale da garantire che le edizioni appropriate dei documenti siano disponibili e operative dove si svolgono le attività o i processi ad esse pertinenti (Distribuzione controllata). La Funzione emittente provvede alla registrazione dell'avvenuta distribuzione del documento mediante modulistica di sistema ad hoc che ne evidenzia, inoltre, l'avvenuta ricezione da parte del destinatario. Quindi la firma delle funzioni su tale modulo attesta l'avvenuta distribuzione e presa visione della documentazione.

4.3.6 Consulenza

La Funzione emittente fornisce l'adeguato supporto per la corretta interpretazione ed applicazione dei contenuti dei documenti emessi.

4.3.7 Interpretazione ed Applicazione

Non sono ammesse deroghe o variazioni alle prescrizioni contenute nei documenti se non dopo l'applicazione del sistema di Modifica.

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

4.3.8 Conservazione ed Archivio

Tutti i documenti sono conservati in originale, presso la Funzione emittente, catalogati in apposito elenco e corredati di modulistica ad hoc per consentirne la rintracciabilità.

Ogni Funzione ricevente è responsabile di:

- conservare in modo corretto la documentazione
- sostituirla con le revisioni successive in caso di Modifica
- distruggere o restituire la documentazione obsoleta secondo le istruzioni della Funzione emittente.

4.3.9 Rintracciabilità

Ogni documento emesso e distribuito è corredato delle indicazioni necessarie per individuare la sua area di appartenenza e/o il riferimento ad altri documenti e seguirne la sua evoluzione nel tempo.

4.3.10 Modifiche ai documenti e ai dati

Quando si renda necessaria la Modifica di un documento per inadeguatezza alle Norme o agli schemi di riferimento o ai requisiti del Sistema Legalità, questa viene decisa dai responsabili di tutte le Funzioni coinvolte nelle edizioni precedenti.

E' responsabilità della Funzione che ha emesso il documento modificato, definire tutte le attività per eliminare o fare annullare prontamente tutti i documenti superati, o non più validi, presso tutti i centri di utilizzazione, fornendo tutte le necessarie informazioni.

Le modifiche apportate ai documenti devono essere visibili attraverso:

- numero di revisione
- data di revisione
- descrizione sintetica della modifica apportata
- firma del responsabile

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

4.3.11 Eliminazione

Quando si rende necessaria l'eliminazione di un documento per inadeguatezza alle Norme o agli schemi o ai requisiti del Sistema Legalità, questa viene decisa dai responsabili di tutte le Funzioni coinvolte nelle edizioni precedenti.

E' responsabilità della Funzione che originariamente ha emesso il documento non più valido, definire tutte le attività, affinché esso sia eliminato presso tutti i centri di utilizzazione, fornendo tutte le necessarie informazioni.

4.3.12 Sistema Informativo

Gli archivi del sistema informativo sono progettati e realizzati con lo scopo di garantire:

- Riservatezza dei dati relativi al servizio erogato tramite la regolamentazione degli accessi.
- Sicurezza dei dati dell'Utente.

4.3.13 Registrazioni

M&M CONSULTING SRL ha definito responsabilità e modalità per identificare, raccogliere, catalogare, accedere, archiviare, aggiornare ed eliminare i documenti utilizzati per la registrazione delle attività inerenti la Legalità.

Le varie attività di registrazione sono richiamate nelle sezioni del presente Manuale.

Tipologia

I documenti di registrazione comprendono:

"Riesame del Sistema Legalità da parte della Direzione"

"Verbali dell'OR.VI. relativi ai controllo effettuati";

"Registro delle attività Formative"

"Protocollo flussi informativi verso l'Or.Vi. e dall'Or.Vi."

" Fascicolo raccolta segnalazioni all'Or.Vi. e verbale motivato di riscontro"

"Pianificazione degli obiettivi";

"Piani di miglioramento"

"Rapporto di Audit Interno";
"Rapporti di Non conformità";
"Richiesta di Azioni Correttive";
"Richiesta di Azioni Preventive";
"Fascicolo Pratica e documentazione relativa"
"Dati di identificazione e rintracciabilità"
"Risultati delle tecniche statistiche"
"Risultati di monitoraggi su processi, dipendenti, ecc.."

ed ogni altro documento sul quale venga effettuata la registrazione dell'esecuzione.

Le registrazioni possono essere eseguite sia su carta che su sistema informatico.

IDENTIFICAZIONE

Tutte le registrazioni sono effettuate su documenti controllati, identificabili e sempre correlabili all'attività in oggetto.

ARCHIVIAZIONE

I documenti sono raccolti e archiviati, anche se con ubicazioni diverse, secondo quanto definito in un documento specifico che contempla anche i tempi di archiviazione, l'accesso, la custodia.

Sono, comunque, gestiti in modo da garantirne la rintracciabilità, il coordinamento e la correlabilità.

CONSERVAZIONE ED ACCESSO

Tutta la documentazione sia essa cartacea, che su sistema informatico, è mantenuta e conservata per un periodo tale da assicurare la possibilità di documentare a distanza di tempo le attività svolte.

La conservazione è attuata in luogo adatto per evitare deterioramenti o smarrimenti nel tempo.

L'accesso ai documenti di Registrazione è consentito a tutto il personale che ne faccia richiesta motivata.

SEZIONE 5.1 IMPEGNO DELLA DIREZIONE

M&M CONSULTING SRL in funzione delle proprie attività di lavoro e dello scopo del presente Sistema Legalità:

- emette la seguente Dichiarazione di Impegni
- redige la Politica per la Legalità
- effettua con la collaborazione dell'OR.VI. il Riesame della Direzione con cadenza almeno annuale secondo le modalità espresse nel presente Manuale
- assicura la disponibilità di risorse economiche, tecnologiche, organizzative ed umane secondo le modalità espresse alla sezione 6.1.

IMPEGNO DELLA DIREZIONE

La Direzione di **M&M CONSULTING SRL** dedica tutte le sue risorse allo sviluppo e alla realizzazione di processi in grado di soddisfare le esigenze di legalità.

La "crescita" di **M&M CONSULTING SRL** è stata determinata, tra l'altro, dall'applicazione di principi guida relativi al miglioramento costante dei sistemi deputati al controllo per il rispetto della Legalità.

La Legalità, oltre che verificata, deve essere progettata, pianificata e controllata. Tutto il personale di **M&M CONSULTING SRL** sarà, pertanto, sensibilizzato al miglioramento dei processi e dei sistemi di controllo.

Al fine di definire e documentare tutto quanto riguarda il rispetto delle norme, la Direzione ha voluto la redazione e l'implementazione del proprio Sistema Assicurazione Rischi Reato (SARR) nel rispetto del D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 e sue successive modificazioni ed integrazioni, che

tutto il personale è tenuto a rispettare e applicare

La Direzione inoltre, come prescritto dalla citata normativa ha provveduto alla nomina dell'Organismo di Vigilanza cui compete il compito e la responsabilità di verificare attraverso visite ispettive costanti che tutto il sistema adottato sia perfettamente applicato.

La Direzione è tenuta costantemente informata dei problemi riguardanti la legalità, la sicurezza dei dipendenti e collaboratori e garantisce la più completa indipendenza ed autonomia ai componenti l'OdV nonché al Responsabile interno della Legalità rispetto alle altre funzioni aziendali, delegandogli la responsabilità del Sistema Assicurazione Rischio Reato.

La Direzione

SEZIONE 5.2 FOCUS SUL PERSONALE

Il successo delle attività dipende dallo spirito di collaborazione dei dipendenti e collaboratori tutti.

Essenziale risulta la conformità delle attività ai requisiti cogenti di erogazione del servizio, alle norme ed alle leggi tutte (penali, ambientali, di diritto del lavoro, di sicurezza, ecc.).

5.2.1 Rispetto dei requisiti cogenti

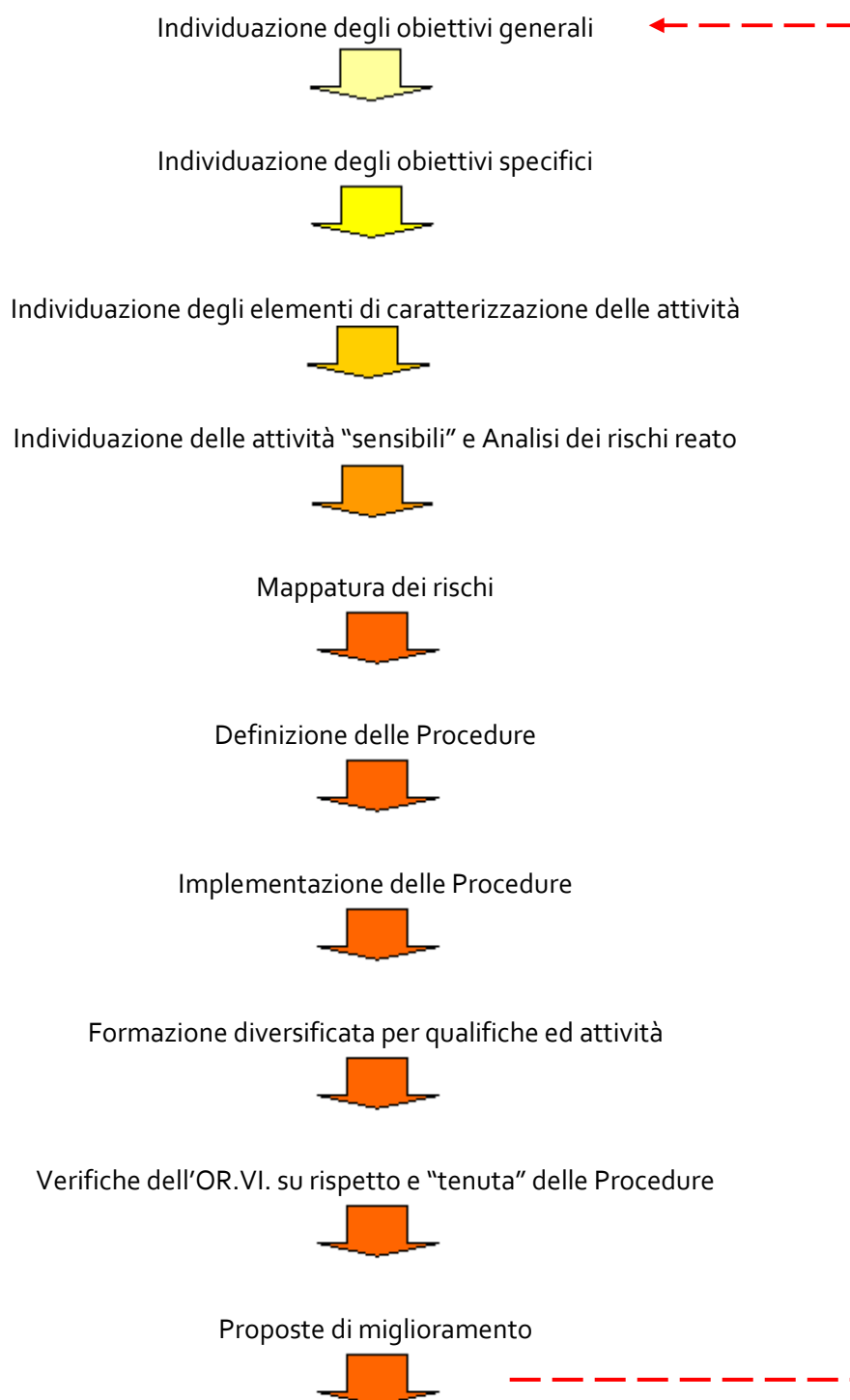
I requisiti cogenti per **M&M CONSULTING SRL**, inerenti le proprie attività di lavoro, sono stabiliti dal rispetto dalla normativa vigente e dal rispetto di norme e procedure proprie. Essi costituiscono i confini minimi sotto i quali le prestazioni di quanto realizzato non devono andare.

5.2.2 Esigenze di operatività a legalità evidente

Allo scopo di soddisfare le esigenze di operatività a legalità evidente, siano esse esplicite o implicite, **M&M CONSULTING SRL** ha sviluppato una serie di attività svolte nel modo di cui alla tabella che segue:

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

Flusso delle Attività



Le esigenze e le aspettative di legalità evidente che la Direzione di **M&M CONSULTING SRL** intende soddisfare, al di là dei requisiti cogenti sono in prima istanza:

100% di conformità a leggi e norme vigenti

Rispetto nei tempi di esecuzione e realizzazione del servizio

Sicurezza e igiene sui luoghi di lavoro

Coinvolgimento e partecipazione dei dipendenti di **M&M CONSULTING SRL**

Utilizzo di lavoratori nel pieno rispetto di norme e leggi del lavoro

SEZIONE 5.3 POLITICA PER LA LEGALITA'

Politica per la Legalità di **M&M CONSULTING SRL** è l'erogazione del servizio di consulenza che sia pienamente rispettosa della normativa cogente, anche di settore, e di assoluti principi di eticità che la società persegue anche attraverso l'adozione di norme comportamentali volontarie che assicurino la massimizzazione degli interessi degli stakeholder sia interni che esterni di **M&M CONSULTING SRL**.

Ogni dipendente e collaboratore, anche sterno, è adeguatamente responsabilizzato per il mantenimento, e dove possibile, per il miglioramento dei livelli di legalità ed eticità del servizio, al di là del lavoro assegnatogli.

La Direzione ha avviato da tempo una politica di compliance che assicuri il massimo rispetto e la massima attenzione verso tutte le norme che attengono alla gestione di impresa in generale ed alla gestione crediti in particolare. Allo scopo sono già state adottati o sono in valutazione di adozione:

- a) Il Sistema Assicurazione Qualità di cui alla norma Uni En Iso 9001:2008 o successiva;
- b) Il Sistema Sicurezza sui luoghi di lavoro di cui al TU 81/08 e successive integrazioni;
- c) Il Sistema relativo alla acquisizione, gestione e dismissione dei dati personali (cd. Privacy) di cui al D. Lgs. 196/03

E' in corso di adozione il Sistema assicurazione Rischi Reato (SARR) di cui al D. Lgs. 231/01 di cui questo lavoro è parte.

Su suggerimento del SARR la Direzione sta valutando l'opportunità di procedere al completamento massimo di tutto il Sistema di Compliance della **M&M CONSULTING SRL** e allo scopo valuta in particolare: Il Sistema (volontario) di tutela dai reati di Riciclaggio di cui al D. Lgs. 231/07;

Non appaiono viceversa rilevanti i sistemi:

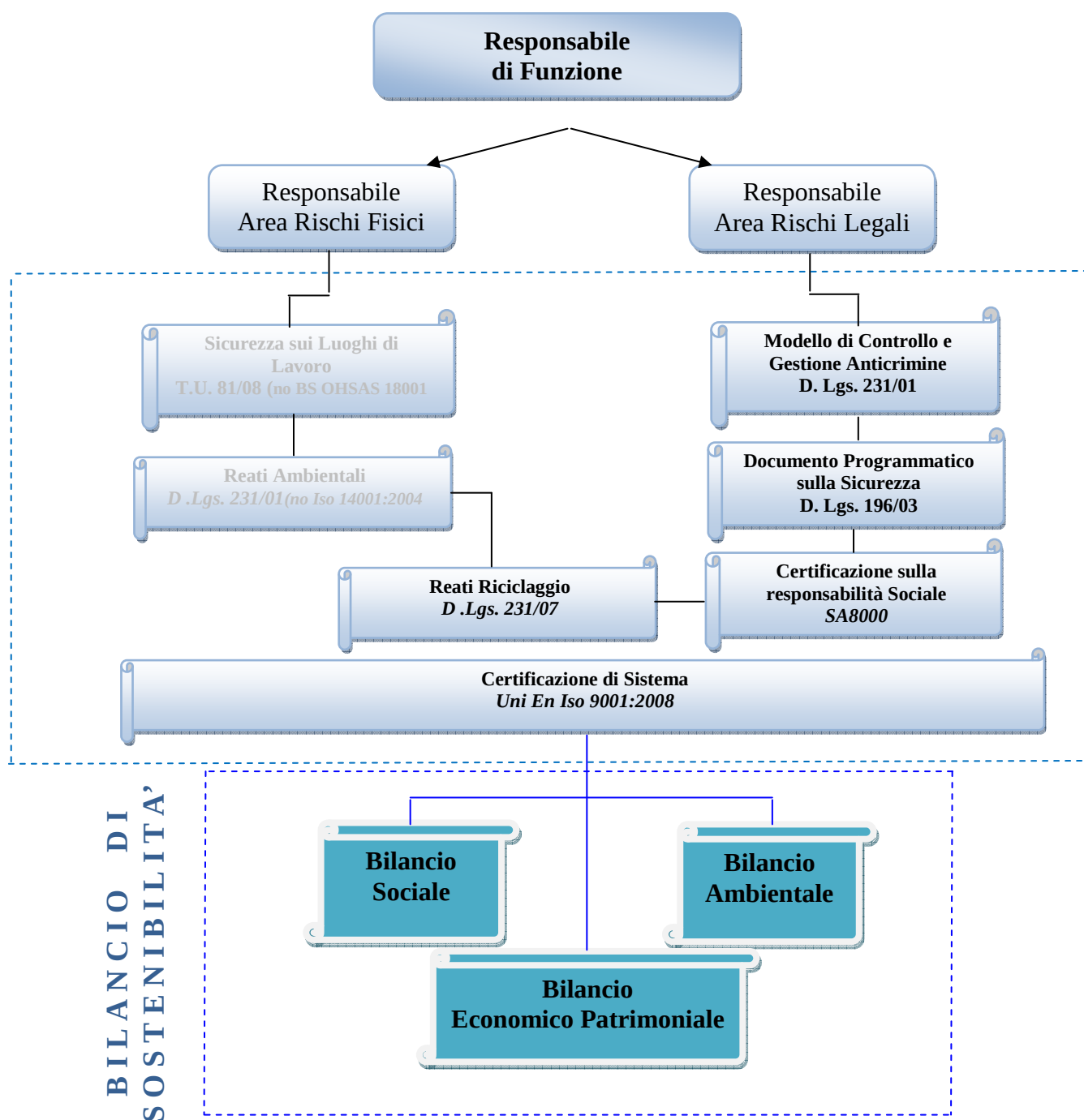
- 1. Sicurezza sui luoghi di lavoro di cui allo standard internazionale BS OHSAS 18001;
- 2. Assicurazione Reati Ambientali di cui allo standard internazionale Iso 14001:2004;

Conformemente a quanto descritto e in adempimento a quanto costantemente affermato da dottrina e giurisprudenza si valuterà di destinare un adeguato budget

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

alla realizzazione del sistema della compliance come descritto nello schema che segue, ma limitatamente ai Sistemi sopra indicati.

SCHEMATIZZAZIONE SISTEMA COMPLIANCE E RISK MANAGEMENT



Gli obiettivi prefissati saranno controllati mensilmente dagli Organi a ciò deputati e semestralmente dalla direzione, come esplicitato sul Piano indicatori e monitoraggi. Il loro conseguimento sarà verificato all'atto del Riesame della Direzione e degli organi di controllo.

La Direzione è, inoltre, impegnata affinché tale politica venga applicata, diffusa e mantenuta a tutti i livelli ed in tutte le aree di attività.

5.3.1 Gestione della Politica per la Legalità

La gestione della Politica per la Legalità adottata da **M&M CONSULTING SRL**, fondata sul miglioramento continuo, comporta, oltre alla definizione e documentazione della politica stessa, anche, e soprattutto, la necessità della sua diffusione a tutti i livelli, in modo da garantirne la comprensione da parte di tutto il personale e la sua attuazione.

La Direzione verificherà la predetta Politica all'atto del Riesame, onde verificarne la sua attuazione, l'efficacia del suo messaggio, e allo scopo di ridefinirne gli obiettivi in essa citati, e se necessario provvederà a riemetterla.

La Politica per la Legalità è rivista all'atto di modifiche organizzative, legislative, ecc. che hanno un influsso importante sulla vita quotidiana di **M&M CONSULTING SRL**.

SEZIONE 5.4 OBIETTIVI PER LA GESTIONE DELLA LEGALITA'**5.4.1 Pianificazione degli obiettivi**

M&M CONSULTING SRL persegue una politica di trasparenza e visibilità relativamente alle proprie metodologie di lavoro e, a tal fine, sviluppa, un Piano di obiettivi chiaramente definiti.

L'intendimento che sta alla base di tale piano è quello di fornire alla Direzione e alle altre Parti Interessate un efficace strumento di controllo e verifica del raggiungimento degli obiettivi pianificati. Oltre a ciò, dall'esame periodico dei dati forniti dalla pianificazione degli obiettivi potranno scaturire azioni migliorative del servizio applicando, in ottica di miglioramento continuo, i concetti sintetizzati da Deming nel ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act).

Annualmente la Direzione definisce, in collaborazione con i Responsabili di funzione, gli obiettivi e gli impegni generali di **M&M CONSULTING SRL** che vengono formalizzati nel Piano degli Obiettivi (**M Obiettivi**) e nel Piano di Miglioramento (**M Miglioramento**) previsti nel Sistema legalità del settore, anche nel rispetto della normativa volontaria Uni En Iso 9001:2008 in corso di modificazione nella nuova versione Iso 9001:2015; del TU 81/08 e successive modificazioni ed integrazioni e del D. Lgs. 196/03 sul rispetto delle prescrizioni relative alla acquisizione, gestione e dismissione dei ccdd dati personali.

I Piani previsti nel Sistema Legalità prendono in esame i seguenti aspetti:

- **economici e finanziari**
 - investimenti
 - costi
 - ricavi
 - fatturazioni
 - modalità di incasso
 - risorse
 - strutture
- **tecnici**
 - formazione
 - supporti informativi
- **qualitativi**
 - Flussi informativi

- comunicazione con i dipendenti
- applicazione del SARR
- **sicurezza e igiene del lavoro**
 - prevenzione delle cause di incidente
 - formazione costante al personale
 - informazione diffusa
 - pieno rispetto di norme e leggi
 - costante confronto e regolare flusso informativo con il RSPP

La Direzione e gli altri Responsabili di funzione, dopo la riunione di divulgazione del Piano di Miglioramento e degli Obiettivi, sono responsabili di:

FAR COMPRENDERE

ATTUARE E SOSTENERE

il Piano di Miglioramento del SARR all'interno delle proprie competenze.

L' OR.VI. periodicamente verifica la reale applicazione di quanto pianificato.

E' compito del Responsabile del SARR informare tempestivamente l'OR.VI. del mancato totale o parziale raggiungimento degli Obiettivi, motivandone oggettivamente le ragioni. L'OR.VI. dopo aver esaminato l'informazione ricevuta, decide le azioni più opportune (revisione, modifica) motivando adeguatamente.

Durante gli incontri dei componenti dell'OR.VI. con i responsabili di funzione è prevista la presentazione e la discussione degli indicatori/misuratori del rispetto dei principi etici e di legalità, dei servizi e delle attività operative e delle altre prestazioni ed attività in genere.

Tali indicatori comprendono:

- Indicatori del rispetto delle procedure
- Indicatori della adeguatezza ed efficacia delle procedure
- Indicatori degli audit interni
- Indicatori del livello di "vivacità" e aggiornamento del sistema
- Indicatori degli audit dell'OR.VI..
- Indicatori analisi dei dati e autovalutazioni.

5.4.1 Gli indicatori di controllo

Il Piano degli obiettivi presuppone, per essere oggettivabile, la presenza di indicatori di controllo delle caratteristiche della gestione operativa.

La funzione degli indicatori è quella di dare una valutazione sintetica ma affidabile e significativa dei risultati raggiunti a fronte di determinati obiettivi posti.

L'indicatore rappresenta, quindi, uno strumento essenziale di controllo, ma a condizione che risulti significativamente attendibile; elaborare, infatti, un indicatore sulla base di dati poco numerosi o scarsamente attendibili non solo non aiuta, ma costituisce un rischio, in quanto può orientare a scelte erranee.

Ecco perché **M&M CONSULTING SRL** sceglie di prendere in considerazione obiettivi oggettivabili attraverso indicatori basati su dati la cui bontà è assolutamente certa. Inoltre, i limiti entro cui collocare alcuni di questi obiettivi saranno esplicitati solo in una seconda fase, quando saranno note le condizioni al contorno e si saranno potuti rilevare direttamente i dati necessari.

5.4.3 Pianificazione del Sistema Legalità

Allo scopo di garantire i requisiti per la Legalità vengono pianificate, attuate e documentate le attività relative ai servizi erogati. Tale pianificazione è articolata con modalità e formalizzazioni diverse, coerentemente con i requisiti del SARR e documentata in modo adeguato alle diverse tipologie e metodologie di lavoro.

In particolare, la pianificazione comprende:

- la preparazione del presente Manuale, delle procedure e della documentazione per il Sistema Legalità
- la definizione della Politica per la Legalità e delle strategie annesse
- la valutazione dei requisiti cogenti
- la valutazione dei dati su prestazioni di processi e servizi realizzati

- la definizione dei profili professionali e delle relative competenze per tutto il Personale
- la individuazione delle aree sensibili e relativa mappatura dei rischi
- la progettazione ed implementazione delle procedure, della modulistica e delle istruzioni operative relative a ciascuna delle aree e delle attività valutate “sensibili” o “a rischio”
- l'acquisizione, la selezione e la formazione di Personale
- la preparazione di documenti di registrazione.

La pianificazione avviene, dunque, grazie alla definizione di risorse utilizzate, di sistemi di controllo, di modalità operative di svolgimento e di controllo delle attività.

Eventuali nuove metodologie introdotte (al fine di migliorare il grado di certezza del rispetto della legalità) sono analizzate e tenute sotto osservazione fino a che la stabilità e la affidabilità dei risultati non permetta la sicura accettabilità dei sistemi così come innovati.

Il presente atto è un documento unitario che precisa le modalità operative, le risorse e le sequenze di attività che hanno per obiettivo il rispetto della legalità.

Tale obiettivo è perseguito attraverso l'affidabilità dei risultati offerti, la rispondenza a leggi e norme regionali, nazionali ed europee in tema.

Esso riporta principalmente, per una particolare attività di lavorazione, la sequenza cronologica delle attività che concorrono alla sua realizzazione, le attività a rischio reato ccdd sensibili; verifiche in corso d'opera, la designazione delle responsabilità, la scelta delle risorse, la programmazione delle attività e gli eventuali adattamenti alle esigenze dell'utente delle procedure in vigore.

SEZIONE 5.5 RESPONSABILITÀ E AUTORITÀ**5.5.1 Flussi delle Responsabilità/Autorità in M&M CONSULTING Srl**

La Direzione di **M&M CONSULTING SRL** ha definito le responsabilità, l'autorità e i rapporti reciproci del personale che dirige, esegue e verifica attività sensibili, in particolare per quello che abbisogna di libertà organizzativa ed autorità per:

- pianificare ed implementare azioni preventive per impedire il verificarsi di reati
- identificare e registrare ogni problema relativo al processo e al SARR
- verificare l'efficacia delle soluzioni adottate
- gestire la non conformità finché la condizione insoddisfacente sia stata corretta attraverso l'approvazione della documentazione del SARR.

Le responsabilità delle funzioni maggiormente coinvolte sono, inoltre, definite, per grandi linee, nella matrice delle responsabilità riportata di seguito.

Ciò allo scopo di stabilire i rapporti reciproci di tutto il personale che deve avere la libertà organizzativa e l'autorità necessaria a:

- promuovere le azioni occorrenti per prevenire il verificarsi di fattispecie a rilevanza penale
- identificare e registrare ogni problema relativo al servizio, ai processi ed al SARR
- avviare, proporre e fornire soluzioni attraverso i canali stabiliti
- verificare l'attuazione delle soluzioni e comunicare liberamente e riservatamente con l'OR.VI.

A tale scopo **M&M CONSULTING SRL** definisce:

- l'Organigramma
- i Profili professionali.

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

I protocolli riportano almeno:

- le principali modalità di esecuzione delle attività.

Preliminarmente rispetto alla indicazione delle funzioni e dei compiti a ciascuna assegnati si precisa che stante la piccolissima dimensione della società le funzioni sono ricoperte spesso dalle stesse persone fisiche pur nel rispetto del principio della cd segregazione funzionale.

Organo di Governo

Massima responsabilità di gestione, coordinamento di tutta l'attività, definizione delle strategie aziendali.

Da esso dipende il Direttore Generale (quando nominato) e tutte le funzioni attivate.

Direzione Generale (quando nominato)

Coordinamento di tutta l'attività, attuazione delle strategie aziendali e dei Piani Operativi. Controllo di gestione sia quantitativo che qualitativo; controllo sulla gestione degli acquisti.

Da essa dipendono tutte le funzioni attivate.

Il suo impegno in supporto alla struttura si estrinseca in una serie di provvedimenti finalizzati alla determinazione di indirizzi nei seguenti ambiti:

- ➡ Strategie ed attuazione del Sistema Legalità;
- ➡ Organizzazione;
- ➡ Comunicazione e formazione;
- ➡ Messa a disposizione delle risorse;
- ➡ Impegno diretto nel Sistema Legalità;
- ➡ Innovazione tecnologica e dei processi.

E' il Responsabile della fornitura dei servizi e del controllo sulla gestione dei contratti.

In particolare ha il compito di:

- ↳ elaborare i target tecnico-economici sulla base dell'Analisi dei Costi e delle condizioni contrattuali;
- ↳ analizzare gli scostamenti dai target assegnati e individuare gli interventi da attuare, programmando tempi e modi di attuazione;
- ↳ approvare il Manuale Legalità e le successive revisioni;
- ↳ approvare le procedure gestionali e tecniche;

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

- ✚ valutare le richieste di risorse provenienti dagli operatori;
- ✚ ricevere le segnalazioni e i reclami, definire gli opportuni interventi correttivi, richiedendone l'attuazione al personale dedicato;
- ✚ coordinarsi con il Responsabile Qualità;
- ✚ coordinarsi con il Responsabile Legalità;
- ✚ coordinarsi con l'OR.VI.

Gli obiettivi generali perseguiti dalla Direzione riguardano:

1. il rispetto della legge;
2. il rispetto delle normative contrattuali;
3. la prevenzione delle non conformità e la sicurezza in ogni fase dell'attività;
4. la responsabilizzazione individuale del lavoro svolto,
5. il miglioramento continuo del SARR;
6. la misura dell'adeguatezza e del rispetto e della efficacia del SARR tramite audit interni di concerto con l'OR.VI.

La Direzione, inoltre, gestisce l'attività economico – amministrativa di **M&M CONSULTING SRL**, ed è la principale referente per ogni questione di natura amministrativo – finanziaria.

E' suo compito:

- ✚ la verifica sulla redazione e/o approvazione di documenti relativi alla chiusura del contratto con il cliente, verificandone il rispetto delle leggi;
- ✚ la supervisione delle funzioni Acquisti, Contabilità, personale, ecc.
- ✚ la supervisione sulla gestione economica globale;
- ✚ il controllo sulla gestione delle attività di fatturazione, pagamento, ecc.

Allo stato attuale la società non ha provveduto alla nomina del DG le cui funzioni, stante le piccole dimensioni aziendali, sono assunte dall'Amministratore Unico.

Responsabile **Sistema Assicurazione Rischi Reato**

Il Responsabile del SARR rappresenta l'interesse sociale al rispetto della legge e della compliance in azienda. In particolare ha il compito di:

- ✚ Redigere, con la collaborazione di consulenti esterni, il SARR e curarne le successive revisioni
- ✚ Verificare il rispetto da parte del personale delle prescrizioni presenti nel SARR

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

- ⇒ Partecipare per gli aspetti di sua competenza al riesame del contratto e alle sue eventuali modifiche
- ⇒ Coordinare le attività di informazione/formazione per quanto concerne gli obblighi di legge e il mantenimento delle qualifiche necessarie
- ⇒ Redigere e aggiornare le procedure gestionali e verificarne la corretta applicazione ed efficacia
- ⇒ Gestire la lista dei fornitori qualificati, qualificando direttamente i fornitori con il supporto dei tecnici interessati e/o recependo le qualifiche effettuate da **M&M CONSULTING SRL**
- ⇒ Approvare le proposte di risoluzione della non conformità maggiori curando i rapporti con la Clientela ed informando l'OR.VI. e la Direzione
- ⇒ Effettuare le analisi di tendenza sulle non conformità
- ⇒ Definire ed attuare, sulla base delle indicazioni dell'OR.VI. le azioni correttive e preventive sulla base delle analisi delle non conformità, delle attività di supervisione e di verifiche ispettive, reclami del cliente
- ⇒ Verificare la corretta attuazione delle azioni correttive di cui sopra e l'attuazione delle misure di miglioramento approvate e relazionare l'OR.VI.
- ⇒ Gestire il sistema di controllo per il rispetto delle norme e dei livelli qualitativi di servizio definiti con i criteri indicati nel Manuale Legalità;
- ⇒ Coordinare le proposte di miglioramento indicate dall'OR.VI. elaborarle direttamente, e trasmetterle all'OR.VI per la verifica ed alla Direzione per le azioni di sua competenza
- ⇒ Effettuare il riesame dello stato del Sistema Legalità da trasmettere all'OR.VI. ed alla Direzione Generale per le azioni di sua competenza
- ⇒ Determinare gli standard di assicurazione del rispetto della legalità;
- ⇒ Riesaminare periodicamente gli elementi che hanno dato origine alle procedure e agli standard qualitativi con aggiornamenti
- ⇒ Supportare l'OR.VI. nella Pianificazione e realizzazione degli interventi ispettivi
- ⇒ Fare tesoro delle esperienze maturate in precedenza, utilizzando queste quale base per la prevenzione di possibili problemi
- ⇒ Controllare i documenti tecnici interni ed esterni, nonché la loro archiviazione

- ✎ Trasmettere i rapporti di lavoro alle funzioni interessate segnalando tempestivamente ogni scostamento dagli standard e dagli obiettivi prefissati
- ✎ Divulgare e gestire tutta la documentazione e i dati tecnici di provenienza sia interna che esterna.

In particolare, il Responsabile SARR ha il compito di assicurare la corretta attuazione della Politica per il rispetto della legalità che **M&M CONSULTING SRL** ha definito con il presente Manuale e suoi allegati.

Il Responsabile del SARR deve, inoltre, intraprendere tutte le azioni necessarie per garantire i principi di legalità ed il rispetto delle norme.

Per tali motivi la funzione Assicurazione Rischi Reato:

1. non dipende né gerarchicamente né funzionalmente da altre funzioni;
2. risponde direttamente all'OR.VI.;
3. opera in stretta collaborazione con tutte le funzioni dell'azienda per tutte le attività riguardanti la legalità;
4. ha l'autorità e la responsabilità di emettere proposte su questioni quali:
 - a. identificazione e valutazione dei problemi;
 - b. avviamento e implementazione di azioni preventive, correttive e migliorative;

Responsabilità della funzione **Direzione/Responsabile reparto** assicura:

- ✎ il rispetto della legge;
- ✎ il rispetto delle normative contrattuali;
- ✎ la prevenzione delle non conformità e la sicurezza in ogni fase dell'attività;
- ✎ la responsabilizzazione individuale del lavoro svolto,
- ✎ il rispetto delle procedure, modulistica ed istruzioni operative di cui al SARR da parte dei propri sottoposti e dell'intero dipartimento in generale;
- ✎ il miglioramento continuo del SARR;
- ✎ la misura dell'adeguatezza e del rispetto e della efficacia del SARR tramite audit interni di concerto con l'OR.VI.

Responsabilità della funzione **Direzione Amministrativa**

Offre il suo supporto all'OR.VI. nel controllo delle attività tramite:

- ↳ l'espletamento e l'archiviazione delle pratiche burocratiche legate alle attività, in collaborazione con le altre funzioni aziendali;
- ↳ la preparazione, l'emissione e l'archiviazione di documenti vari, per quanto di sua competenza;
- ↳ il mantenimento dei contatti con Enti ed Organi vari;
- ↳ il rilascio di informazioni e/o comunicazioni inerenti le attività, secondo le modalità prestabilite dalla Direzione Generale;

Essa è, inoltre, responsabile delle attività di:

- ↳ Contabilità fornitori e consulenti,
- ↳ Contabilità clienti.

Responsabilità della funzione **Direzione Personale**

- ↳ gestione del personale;
- ↳ pianificazione delle sostituzioni del personale in caso di ferie, malattie, permessi, licenziamenti, ecc..
- ↳ Contabilità personale e dipendenti,

Responsabilità della funzione **Direzione Produzione**

E' il riferimento per ogni tipologia di problematica tecnica di **M&M CONSULTING SRL**

In particolare essa:

- ↳ Pianifica a fronte del carico di lavoro quotidiano l'esecuzione delle operazioni di lavoro e predispone le risorse umane e i materiali da utilizzare per le stesse.
- ↳ Pianifica le attività da svolgere per il raggiungimento degli obiettivi, definendone i programmi.
- ↳ Vigila sull'osservanza delle norme igienico - sanitarie e sull'efficienza delle attrezzature, nonché sui requisiti professionali del personale.
- ↳ Emette e/o controlla le richieste d'acquisto di materiali e servizi.
- ↳ Gestisce in maniera diretta o a mezzo di propri delegati, il personale tecnico.

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

- ↳ Individua le norme e le leggi da rispettare per le specifiche attività.
- ↳ Sovrintende alle attività tecniche.
- ↳ Risponde per i servizi erogati, del loro stato di attuazione, dell'andamento delle prestazioni di servizio e di quant'altro possa risultare utile al cliente per la valutazione delle attività lavorative.
- ↳ Si relaziona con l'OR.VI. allo scopo di individuare e valutare situazioni che possono avere rilevanza ai fini della commissione di reati presupposto;

Responsabilità della/e funzione/i **Acquisti**

E'/sono responsabili della gestione dei fornitori.

E'/sono responsabili delle forniture richieste dalla Direzione o dai vari Responsabili al fine di assicurare la continuità di servizio.

Coordina tutte le attività relative alla gestione dei materiali.

Responsabilità della funzione **Manutenzioni**

La funzione Manutenzione, considerate le ridotte dimensioni dell'azienda, viene ricoperta da personale interno non esclusivamente dedicato. Si occupa di pianificare e ottimizzare gli interventi manutentivi necessari per il corretto funzionamento e la perfetta efficienza delle attrezzature, degli impianti e dei macchinari utilizzati da **M&M CONSULTING SRL**; in particolare:

- ↳ Comunica all'OR.VI. situazioni di pericolo per la salute e l'incolumità dei dipendenti, collaboratori;
- ↳ Appronta i Piani di manutenzione;
- ↳ Promuove eventuali attività di manutenzione migliorativa e/ preventiva;
- ↳ Gestisce la documentazione tecnica di manutenzione;
- ↳ Analizza e pianifica le attività di manutenzione straordinaria prevedibile nel medio periodo;
- ↳ Gestisce, in collaborazione con la Direzione, gli interventi di manutenzione correttiva.

Tutte le funzioni descritte hanno il compito di controllare che tutte le registrazioni di propria competenza sia assolutamente veritiere e tempestive e di comunicare all'OR.VI. eventuali supposte irregolarità.

Sulle segnalazioni l'OR.VI. avvierà gli opportuni accertamenti e o archiverà con adeguata motivazione scritta ovvero segnalerà la situazione all'Organo di Governo, ai Sindaci ed eventualmente ai soci.

5.5.2 Matrice delle Responsabilità del Sistema Assicurazione Rischi Reato

Il SARR deve assicurare:

1. il rispetto della legge e delle normative contrattuali
2. il rispetto delle procedure e della relativa modulistica/istruzioni operative
3. la prevenzione delle non conformità e la sicurezza in ogni fase dell'attività;
4. la responsabilizzazione individuale del lavoro svolto,
5. il miglioramento continuo del SARR;
6. la misura dell'adeguatezza e del rispetto e della efficacia del SARR tramite audit interni di concerto con l'OR.VI.

Le varie funzioni sono Responsabili o Co-Responsabili delle varie attività secondo quanto si indica nella tabella che segue.

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

TABELLA RESPONSABILITA (per funzioni)

	DIR AMM.RE	DIR STRAT	DIR LEGALE	DIR AUDIT	RESP AMM	RESP PERS	RESP PROD	RESP ACQ	OdV
Requisiti generali	R	C	C	C	C	C	C	C	C
Requisiti della documentazione						C			
- Sistema Assicuraz. Rischio Reato	R	R	C	C	C	C	C	C	R
- Gestione documenti e dati del SARR	R	R	C	C	C	C	C	C	R
- Registrazioni	C	R	C	C	C	C	C	C	R
Impegno della Direzione	R	C	C	C	C	C	C	C	C
Focus su int. sociale alla legalità	R	R	C	C	C	R	C	C	R
Politica per la Legalità	R	R	C	C	R	C	C	C	C
Pianificazione Legalità	R	R	C	C	C	C	C	C	C
Autorità, responsabilità, e comunicazione									
- Rappresentante della Direzione	R	C	C	C	C	C	C	C	C
- Mansionario ed organigramma	R	R	C	C	C	R	C	C	C
- Comunicazioni interne	C	R	C	C	C	C	C	C	C
Riesame OR.VI	C	C	C	C	C	C	C	C	R
Disponibilità di Risorse	R	R	C	C	C	C	C	C	C
Formazione Risorse Umane	C	R	C	C	C	C	C	C	R
Sicurezza Infrastrutture	R	C	C	C	C	C	C	C	
Sicurezza Ambiente di lavoro	R	C	C	C	C	C	C	C	
Pianificazione del servizio	R	R	C	C	C	R	R	C	
Approvvigionamenti	R	R	C	C	C	C	C	R	
Erogazione del servizio	R	R	R	C	C	C	R	C	
Analisi, misuraz, miglioram SARR	R	C	C	C	C	C	C	C	C
Non conformità	R	R	C	C	C	C	C	C	C
Analisi dei dati	R	R	C	R	C	C	C	C	C
Audit Interni	R	R	C	R	C	C	C	C	R
Az. Corrett. e e Prevent. Legalità	R	R	C	C	C	C	C	C	R
Aggiornamenti legislativi	R	R	R	C	C	C	C	C	R

R = responsabilità diretta

C = corresponsabilità

DIR. AMM.RE	=	Direzione Generale / Amministratore
DIR. STRAT	=	Direzione Strategica
DIR. LEG	=	Direzione ufficio legale
DIR AUDIT	=	Direzione Controllo
RESP AMM	=	Responsabile Amministrativo
RESP PERS	=	Responsabile Risorse Umane
RESP PROD	=	Responsabile Produzione/Servizio
RESP ACQ	=	Responsabile Acquisti
OR.VI.	=	Organismo di Vigilanza

5.5.3 Rappresentante della Direzione

Il Rappresentante della Direzione è nella persona della Direzione stessa.

5.5.4 Comunicazione interna

Per diffondere il senso di partecipazione alle attività del Sistema Legalità, **M&M CONSULTING SRL** ha inteso attivare una serie di strumenti informativi volti a dare facile e chiara evidenza dell'efficacia e dell'efficienza del sistema stesso.

Tali comunicazioni avvengono mensilmente a cura del Responsabile interno del SARR utilizzando i dati ottenuti secondo le metodologie espresse nella sezione "Analisi dei Dati". In particolare egli curerà che siano diffusi:

- La Politica per la Legalità dando particolare attenzione agli obiettivi in essa contenuti ed al loro stato di raggiungimento:
 - agli obiettivi generali dell'erogazione del servizio
 - a "sensori" interni di rispetto della legalità.

Il linguaggio prevedrà in genere:

- l'utilizzo di numeri invece di descrizioni letterali
- l'utilizzo di grafici e raffigurazioni grafiche in affiancamento alle indicazioni numeriche al fine di consentire una comunicazione più friendly e comprensibile.

SEZIONE 5.6 RIESAME OR.VI.

5.6.1 Riesame dell'OR.VI.: input

Il Sistema Legalità, viene riesaminato secondo i criteri che seguono.

L'OR.VI., con l'assistenza e collaborazione del Responsabile Legalità, sintetizza le informazioni relative all'andamento del SARR in una relazione denominata "Riesame del Sistema Legalità".

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

Il Riesame prende in considerazione:

- i risultati delle analisi delle prestazioni relative al servizio in termini di efficacia e di efficienza nell'intero processo e di rispetto della legalità
- reclami scritti e non
- i rapporti di non conformità
- i risultati delle verifiche ispettive interne sull'attuazione e sull'efficacia dell'intero Sistema Legalità
- i risultati delle Azioni Preventive e Correttive e la loro efficacia
- i risultati dei piani di Miglioramento elaborati a seguito di precedenti riesami.
- cambiamenti conseguenti a novità legislative e/o interpretative
- lo stato e i risultati degli obiettivi per la legalità e delle attività di miglioramento
- lo stato delle azioni deliberate nei riesami da parte della Direzione o dell'OR.VI.
- le informazioni di ritorno sulla capacità del SARR di assicurare il rispetto della legalità all'interno del settore

5.6.2 Riesame dell'OR.VI: output

A fronte di tale relazione, opportunamente verbalizzata, l'OR.VI. stabilisce e provvede a documentare ed attivare le azioni correttive che ritiene opportune, individuando, per ciascuna di esse, responsabilità e tempistiche di attuazione; il Responsabile Legalità è delegato alle attività di gestione delle azioni correttive, in particolare per quelle inerenti a metodi, procedure e al contenuto del Manuale di Legalità.

Il riesame viene effettuato almeno una volta all'anno e ogni qual volta si verifichi un cambiamento che modifichi la struttura del Sistema Legalità. In sede di riesame l'OR.VI. stabilisce gli obiettivi da raggiungere e verifica gli obiettivi precedentemente definiti individuandone eventuali scostamenti.

La Direzione esamina i risultati e presa visione delle relative proposte di miglioramento, decide gli obiettivi per il miglioramento, definendo:

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

- Obiettivi (quantificabili e misurabili)
- Responsabilità
- Tempistiche di attuazione e di verifica
- Budget
- Persone coinvolte
- Identificazione di attività ulteriori necessarie alla soddisfazione dell'interesse del e al rispetto della legge.

E' compito dell'OR.VI. confrontare i risultati ottenuti con gli obiettivi prefissati e valutare se l'azione migliorativa, ove necessaria, va considerata conclusa o se necessita di ulteriori implementazioni. Tale verifica costituisce un elemento di valutazione per il successivo Riesame del Sistema Legalità.

SEZIONE 6.1 DISPONIBILITÀ DI RISORSE

La disponibilità di risorse nella tipologia e nella misura adeguata è fondamentale per l'esecuzione delle attività in maniera da garantire un sistema di legalità adeguato.

La Direzione di **M&M CONSULTING SRL**, pertanto, valuta di concerto con l'Or.Vi. l'idoneità, delle risorse necessarie da impiegare, onde garantire il rispetto degli obiettivi prefissati, oltre che la piena attuazione ed efficacia del SARR e del suo continuo miglioramento e ne affida la gestione all'OR.VI.

Identificazione delle risorse

La Direzione di concerto con l'OR.VI. in sede di riesame del SARR, provvede ad identificare le esigenze:

- di strumenti finanziari ed economici
- di personale addestrato per la conduzione e l'esecuzione dell'attività
- di professionisti esterni ed indipendenti che effettuino la sorveglianza (OR.VI.)
- di beni e servizi immateriali quali:
 - know-how
 - software
 - sistema di posta dedicata
 - consulenze

necessari per elevare il livello di sicurezza

- di beni materiali quali:
 - attrezzature
 - macchine per ufficio
 - Hardware

necessari per il regolare e corretto svolgimento delle attività nel rispetto delle procedure

- di una organizzazione globale incentrata su:

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

- un SARR volto al miglioramento continuo ed alla riduzione o rilevabilità delle occasioni reato;
- un sistema di comunicazione interno, da e verso l'esterno, che gestisca le informazioni, in qualunque modo esse si presentino: documenti, dati informatici, email, voce;
- un sistema di gestione delle risorse umane che veda la responsabilizzazione del personale, la loro formazione, la partecipazione e la consapevolezza al SARR.

SEZIONE 6.2 RISORSE UMANE

Nel SARR le risorse umane (sia dipendenti che legate alla società da rapporti di consulenza strutturata) e la loro formazione assume un ruolo fondamentale così come è fondamentale la professionalità e la spinta motivazionale.

Esse vanno quindi fornite del grado di sensibilizzazione e di conoscenza necessario al corretto funzionamento del SARR, nonché al suo miglioramento.

La formazione porta alla consapevolezza della necessità di cambiamenti e fornisce gli elementi per poter realizzare cambiamenti e sviluppi.

M&M CONSULTING SRL *mantiene procedure di addestramento documentate e complete registrazioni dell'addestramento effettuato.*

L'Addestramento del Personale costituisce un elemento fondamentale per il miglioramento e l'efficacia del SARR e per il raggiungimento degli obiettivi. Allo scopo di garantire il rispetto del SARR da parte di tutti vengono definite in modo dettagliato tutte le figure professionali, definendole sul modulo "Profili Professionali" del Sistema Qualità.

6.2.1 Selezione del Personale

Le qualifiche del personale sono determinate dalla legislazione vigente. Il reclutamento del personale avviene attraverso le procedure selettive e concorsuali dettate dalle leggi vigenti se previste.

6.2.2 Pianificazione ed esecuzione delle attività di formazione

La Direzione di concerto con l'OR.VI. individua le esigenze di formazione del personale operante, sulla base dei criteri definiti nelle specifiche Risorse Umane, e le segnala al Responsabile SARR che provvede a pianificare le attività di addestramento e qualificazione. Tali attività saranno eseguite mediante collaborazioni esterne o momenti di formazione interna, attraverso l'affiancamento a personale qualificato.

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

Il Responsabile SARR individua le esigenze di formazione sul SARR e programma, in accordo con l'OR.VI. e la Direzione, i necessari momenti di formazione.

Le attività di Formazione ed Addestramento coinvolgono tutto il personale con livelli di contenuti diversificati in funzione dei ruoli coperti.

Tutta l'attività formativa effettuata da ogni singolo viene registrata sulla "Scheda Personale" del Sistema Assicurazione Rischi Reato.

6.2.3 Verifica dell'addestramento

Al termine delle attività formative sono condotte apposite valutazioni di efficacia dell'addestramento svolto mediante test scritti e/o orali e mediante l'osservazione degli operatori mentre svolgono il loro lavoro. Quest'ultima attività viene svolta dai responsabili di area ovvero da chi ha effettuato l'addestramento.

6.2.4 Motivazione e consapevolezza del personale

Il personale viene motivato attraverso mirate azioni di informazione sugli scopi del progetto, sollecitando un comportamento attivo da parte di tutti nella ricerca delle misure di miglioramento. In particolare il personale sarà opportunamente coinvolto nella ricerca delle cause a monte che hanno generato le non conformità, raccogliendo nelle dovute forme i suggerimenti sulle azioni correttive da intraprendere.

Tutto il personale viene edotto sulla Politica per la Legalità evidente e sugli Obiettivi che si intendono perseguire.

Ciò al fine di trasmettere loro l'importanza del lavoro dei singoli per il raggiungimento dei traguardi comuni e per ottenere le importanti segnalazioni che il personale, caso per caso, può e deve fare in ordine a situazioni che appaiono a rischio reato.

SEZIONE 6.3 INFRASTRUTTURE

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

Si precisa, preliminarmente che le dimensioni della società e l'attività di consulenza che eroga non presuppongono l'osservanza di particolari regole in tema di manutenzione e gestione delle infrastrutture e delle attrezzature e macchinari.

I mezzi, le attrezzature, ed in generale tutto quant'altro occorre alla esecuzione delle attività, il loro stato di efficienza, la loro adeguatezza sono elementi essenziali per il corretto espletamento delle attività, anche nel rispetto delle norme ed in particolare nel rispetto delle prescrizioni del TU 81/08 e del D. Lgs. 231/01 con particolare riguardo alla sicurezza sui luoghi di lavoro e dell'ambiente.

6.3.1 Predisposizione ed Adeguatezza

La valutazione degli asset messi a disposizione per le attività avviene in sede di Riesame della Direzione e sulla base delle osservazioni dell'OR.VI.

La Direzione di **M&M CONSULTING SRL**, ad ogni modo, prima dell'inizio di nuove attività, in collaborazione con il Responsabile Legalità, verifica l'adeguatezza degli stessi (prevalentemente computer, fotocopiatrici e macchine elettroniche per ufficio) in termini:

- numerici
- qualitativi
- tecnologici
- di costi connessi al loro uso
- di sicurezza d'uso
- funzionalità
- disponibilità
- fidatezza
- manutenibilità
- rispondenza agli obiettivi dell'Organizzazione

Tale verifica è rifatta annualmente all'atto del riesame della Direzione.

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

In **M&M CONSULTING SRL** vengono messi a disposizione le seguenti tipologia di “infrastrutture”:

- Uffici
- Mail dedicate
- Sistemi integrati di telecomunicazione (centralini, segreterie, ecc..)
- Hardware
- Software per la gestione delle attività

6.3.2 Sviluppo e Manutenzione

Le attrezzature, gli strumenti e i macchinari di lavoro sono sottoposti a Piano di Manutenzione interno. Il Piano prevede interventi periodici in funzione del tempo effettivo di impiego o di messa a disposizione del bene.

Eventuali aggiornamenti utili ad un utilizzo più proficuo delle attrezzature e degli altri mezzi sono verificati dal Responsabile Legalità.

6.3.3 Impatto sull’ambiente e sulla sicurezza

La scelta iniziale delle attrezzature e macchinari va fatta premiando quelle che comportano:

- il rispetto della normativa attuale e futura in materia di ambiente;
- il minore impatto ambientale in termini di risorse naturali sfruttate (da una analisi energetica generale);
- il minore impatto ambientale in termini di produzione di inquinanti durante il loro uso (rumore, emissioni in atmosfera, ecc..);
- il minore impatto ambientale una volta che esse saranno dismesse in termini di riciclabilità e di utilizzo secondario
- la riduzione dei rischi di uso per gli operatori che le utilizzeranno e le manuteranno

SEZIONE 6.4 AMBIENTE DI LAVORO

L'ambiente di lavoro costituito da elementi materiali (uffici, luoghi, attrezzature, ecc..) da elementi immateriali (organizzazione, rapporti sociali, ecc..) è parte integrante degli aspetti che possono influire sul sistema di controllo del rispetto delle procedure per assicurare il rispetto della legalità.

L'ambiente di lavoro di **M&M CONSULTING SRL** è stato verificato dal RSPP ed è stato dichiarato rispondente alle caratteristiche di sicurezza e di igiene necessarie per la corretta esecuzione dei servizi e delle attività di lavoro connesse.

In particolare vengono rispettati gli adempimenti di legge applicabili (in particolare il D.Lgs. 81/2008).

6.4.1 Predisposizione, Adeguatezza e Valutazione

La individuazione iniziale dei luoghi di lavoro messi a disposizione avviene in sede di Riesame della Direzione ma in ogni caso l'OR.VI deve verificarne la rispondenza alle prescrizioni del TU 81/08 ed al DVR.

Tale verifica è rifatta annualmente all'atto del riesame della Direzione. Nel caso del **M&M CONSULTING SRL** nella terminologia "luoghi di lavoro" ricadono:

- Uffici direttivi, amministrativi, operativi
- Piccoli locali di lavoro interni e spazi di lavoro
- Aree di svolgimento delle attività

SEZIONE 7.1 PIANIFICAZIONE DEL SERVIZIO

Fine della presente sezione è assicurare una gestione e realizzazione del servizio corretta e rispettosa delle norme. Allo scopo devono definirsi con precisione, per tutte le persone coinvolte, gli elementi in input ed in output del loro lavoro, i tempi e le fasi di lavoro al fine di garantire che tutto si svolga con regolarità e nel rispetto della legalità.

7.1.1 Tipologie dei Servizi erogati

Come si è detto **M&M CONSULTING SRL** svolge attività di :

Consulenza

7.1.2 Criteri di pianificazione del servizio

La Pianificazione del Servizio effettuata a cura della Direzione, sulla scorta dell'esperienza e di quanto previsto nelle procedure di Sistema, segue i criteri operativi qui elencati:

- ✦ Rispetto dei protocolli di settore e dei requisiti contrattuali in termini di tempi e modalità di esecuzione delle attività.
- ✦ Addestramenti da far effettuare ai singoli e loro disponibilità in termini temporali.
- ✦ Turni di riposo, ferie, ecc..
- ✦ Allocazione degli strumenti di lavoro e in particolare di attrezzature adeguate.
- ✦ Capacità effettive dei singoli.
- ✦ Conoscenza storica delle attività.
- ✦ Tempi necessari per riunioni e altri incontri operativi nei quali far emergere possibilità di miglioramento del SARR.

7.1.3 Pianificazione

Il Processo consiste nell'erogare il servizio conformemente a quanto pianificato.

Nello sviluppare le varie attività, si assicura anche il loro monitoraggio, al fine di assicurarne lo svolgimento in condizioni controllate, nei modi e nelle tempistiche previsti.

La **M&M CONSULTING SRL** ha da tempo adottato ed applica procedure che definiscono il modo di operare durante lo sviluppo e il controllo del Servizio.

In particolare:

- ➡ Procedure amministrative, contabili, fiscali, societarie, di sicurezza sui luoghi di lavoro;
- ➡ Procedure per l'erogazione del Servizio;
- ➡ Procedure per il controllo ed il monitoraggio del Servizio.

L'utilizzo di tali procedure / istruzioni permette:

- ✓ la corretta erogazione del servizio;
- ✓ la formalizzazione dello sviluppo del servizio;
- ✓ il controllo del servizio;
- ✓ il rispetto degli obiettivi generali per la legalità e quelli specifici del servizio;
- ✓ il rispetto dei requisiti contrattuali,
- ✓ il rispetto di leggi e norme.

In linea generale sono previste le seguenti modalità operative di base:

- ↪ individuazione dei servizi principali ed accessori;
- ↪ definizione di un Sistema comprensivo di organigramma e profili professionali;
- ↪ numero di persone necessarie per la realizzazione del servizio,
- ↪ loro allocazione;
- ↪ composizione dell'organico rispetto alle varie qualifiche;
- ↪ sistema di registrazione delle attività svolte sia dal personale operativo, che da quello direttivo, che da quello in costante contatto con il cliente;
- ↪ il numero di interventi svolti dai diversi responsabili per il monitoraggio del servizio e l'effettuazione di specifiche misure e analisi delle prestazioni tecnologiche e qualitative;

- ↳ definizione dei flussi di informazione sia interni che esterni.

7.1.4 Validazione dei processi

La validazione dei processi aziendali è basata sulla base di precedenti e analoghe esperienze organizzative, nonché su principi di buona prassi economico-gestionale.

I processi vengono verificati e validati “sul campo”, valutando variabili, quali i Protocolli e/o Linee Guida e/o Letteratura e/o le pronunce giurisprudenziali, gli indicatori di processo e di esito, in linea con gli standard definiti nel SARR.

Particolare attenzione viene riservata al rispetto del D. lgs. 196/03 (privacy) ed al D. Lgs. 231/07 (antiriciclaggio).

E' demandato all'OR.VI. il compito di verificare margini di miglioramento in termini di assicurazione “legalità evidente”. Eventuali considerazioni daranno luogo a processi di revisione.

La rivalidazione dei processi sarà effettuata soltanto nel caso di nuove attività o nuovi processi, nonché di modifiche sostanziali nelle variabili considerate, in sede di Riesame della Direzione, verificando, inoltre:

- ↳ Il rispetto delle norme nazionali e regionali
- ↳ Il rispetto delle norme di settore
- ↳ Il rispetto di regolamenti
- ↳ la sicurezza delle scelte operative adottate;
- ↳ le risorse disponibili e la loro allocazione;
- ↳ le non conformità e le segnalazioni;

SEZIONE 7.2 PROGETTAZIONE E SVILUPPO

Data la tipologia di attività, che risulta ad oggi, pienamente acquisita (a livello di conoscenze) da **M&M CONSULTING SRL** e dalle altre strutture operanti sul mercato, data la ripetitività delle operazioni, di fatto completamente regolamentate da normative/linee guida/raccomandazioni, non appare necessario definire le procedure specifiche di settore.

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

SEZIONE 7.3 APPROVVIGIONAMENTI

M&M CONSULTING SRL, anche allo scopo di assicurare il rispetto della normativa in materia, applica procedure documentate e secondo lo standard Uni En Iso 9001:2008 per la valutazione, la qualificazione e la scelta dei Fornitori e la gestione degli ordini d'acquisto, nonché per il monitoraggio delle prestazioni del fornitore, riducendo al minimo i margini di discrezionalità ed assicurando ogni volta che è possibile il requisito della divisione funzionale che assicura la concorrenza di due o più soggetti sulle decisioni "sensibili".

7.3.1 Valutazione dei Fornitori

Per Valutazione di un Fornitore si intende l'insieme delle azioni svolte per accertare la legittimità della scelta, nonché la capacità e l'affidabilità dello stesso a fornire prodotti o servizi conformi ai requisiti contrattuali richiesti.

La valutazione dei Fornitori serve a ridurre il rischio di commissione del reato di corruzione tra privati (si pensi alla retrocessione di parte del prezzo di acquisto per la costituzione di fondi neri) nonché il reato di frode intra comunitaria o frode carosello ovvero di ricettazione:

- Verificare la regolarità della scelta e quindi il possesso da parte del fornitore dei requisiti necessari per la fornitura, nonché la regolarità della procedura adottata nella selezione, nel rispetto della legalità;
- Verificare la capacità del fornitore di soddisfare i requisiti specificati e recepiti dal contratto di fornitura, inclusi i requisiti di qualità, qualificando solo i fornitori in grado di garantire tali requisiti.
- Selezionare e Qualificare in modo oggettivo i Fornitori più convenienti ed affidabili, con cui instaurare maggiori rapporti di collaborazione.
- Avere maggiori garanzie sulla affidabilità dei fornitori con riferimento ai reati di riciclaggio, ricettazione, frodi fiscali e tributarie.

- Essere a conoscenza di tutte le informazioni riguardanti l'impatto del prodotto oggetto della fornitura sull'ambiente (nel nostro caso rischio bassissimo – toner, carta, ecc.)..
- Classificare e confrontare nel tempo i Fornitori di prodotti uguali o simili.

7.3.2 Tipologie merceologiche

Le tipologie dei fornitori di materiali e servizi si suddividono nelle seguenti categorie:

- Fornitori di materiali:
- Fornitori di servizi:

7.3.3 Criteri e modalità di qualifica

La Qualifica è il riconoscimento ufficiale e formale da parte del Responsabile del SARR, che il Fornitore ha un'organizzazione tale da garantire la fornitura di prodotti o servizi conformi ai requisiti contrattuali e, se previsti, ai requisiti di legge e che, inoltre, non appaiono ricorrere segnali di allarme quanto alla possibilità che all'interno del flusso di acquisti e consegne possano annidarsi situazioni a rischio reati presupposto (ricettazione, riciclaggio, frodi carosello, ecc).

Tutte le informazioni relative alla Valutazione e Qualifica dei Fornitori sono riportate, in forma sintetica, nell' "Elenco dei Fornitori Qualificati" di cui al sistema qualità, nonché nelle procedure del SARR quanto ai reati di riciclaggio, ricettazioni, frodi fiscali e tributarie, frodi intracomunitarie o carosello.

I criteri di qualifica in base ai quali i fornitori vengono sottoposti a valutazione sono i seguenti:

- Verifica del possesso da parte del fornitore dei requisiti che dichiara di avere, prevalentemente se sono essenziali per la legittimità della scelta

Inoltre sarà opportuno verificare i seguenti ulteriori criteri:

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

- Verifica della certificazione ISO 9001:2008 del Sistema Qualità del fornitore, e delle altre certificazioni necessarie per lo svolgimento di attività specifiche secondo una norma specificata se prevista;
- Verifica Prestazioni del Fornitore e sue forniture: analisi delle precedenti forniture e verifica della assenza di non conformità.
- Se fornitore con sede all'estero verifica di tutti i requisiti indicati nell'apposita procedura di cui al presente Sistema Assicurazione Rischi Reato.

Il tipo di Valutazione dei Fornitori viene stabilito caso per caso in relazione alla presenza o meno di requisiti previsti per legge, nonché in relazione al tipo di prodotto o servizio, alle caratteristiche richieste e alla sua rilevanza per il livello qualitativo della fornitura.

La valutazione consuntiva del Fornitore si basa sugli accertamenti in ordine ai requisiti di legalità/legittimità e sul livello qualitativo del prodotto / servizio fornito:

- Controllo del prodotto/servizio fornito
- Controllo della compatibilità dei prezzi praticati con quelli medi di mercato
- Controllo della corrispondenza tra il fornitore ed il soggetto che effettua la consegna e/o che emette la fattura;
- Gestione delle Non conformità

Periodicamente l'OR.VI ed il Responsabile Legalità analizzano i dati relativi alla gestione delle Non Conformità riscontrate negli approvvigionamenti e calcolano, ciascuno per quanto di propria competenza, gli Indicatori di Legalità per il settore acquisti:

- N° di Non Conformità dovute ai Fornitori e rispondenza tra i requisiti dichiarati e quelli effettivamente posseduti
- N° di Fornitori Certificati ISO 9001:2008
- Prestazioni e puntualità dei fornitori

7.3.4 Informazione per l'approvvigionamento

L'emissione degli ordini è effettuata per iscritto. Gli ordini vengono poi monitorati periodicamente dal Responsabile Acquisti ovvero dalla DG o facente funzioni, in base alle esigenze di gestione e alle giacenze e livelli minimi di scorta per i materiali e le attrezzature.

Essi devono contenere una chiara descrizione dei prodotti, che ne consenta, anche da parte del fornitore, un'identificazione univoca inclusiva di tutti i requisiti tecnici, di qualità, di servizio (date di consegna, modalità di resa e trasporto) ed economici (prezzi e modalità di pagamento).

Nel caso di servizi offerti da personale specifico, l'ordine di acquisto riporterà le qualifiche richieste a tali fornitori.

Saranno, inoltre, richieste certificazioni, dichiarazioni, ecc... e quant'altro risulti necessario ad assicurare l'adeguatezza del prodotto/servizio/strumento/Sistema Qualità del fornitore alle lavorazioni in effettuazione.

I fornitori, sempre che legittimo, sono scelti, ove adottato, tra quelli inseriti nello "Elenco Fornitori Qualificati" per la specifica tipologia di prodotto.

7.3.5 Verifica del prodotto /servizio acquistato

Il Responsabile dell'acquisto può effettuare o far effettuare da personale di sua fiducia controlli sul prodotto acquistato presso il fornitore.

Per tutti i materiali e i componenti in entrata viene effettuato un controllo di rispondenza tra ordine di acquisto, documento di trasporto e merci consegnate; viene altresì verificata la presenza e completezza della documentazione tecnica e di eventuali certificazioni richieste al fornitore con l'ordine d'acquisto.

I controlli sono effettuati, per tutti i materiali, dall'operativo che li riceve.

Questa attività prevede che i prodotti e i servizi acquistati siano sottoposti ad opportuni, e adeguati controlli in accettazione, tali da accertarne la conformità alle quantità ordinate, ai requisiti di specifica e alla idoneità all'utilizzo.

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

I materiali / servizi non conformi sono gestiti come descritto nella sezione dedicata del Manuale relativo al Sistema Qualità Uni En Iso 9001:2008 adottato.

Le modalità di controllo sono diverse a seconda delle tipologie di approvvigionamento:

1. Approvvigionamento Materiali: il controllo avviene in due fasi successive:
 - al momento dell'acquisto tramite il controllo della documentazione e una verifica dell'integrità fisica del prodotto, i tempi di consegna, le modalità di imballaggio;
 - al momento dell'utilizzo mediante le attività di controllo specifiche circa la qualità delle prestazioni ed il rispetto della legge.
2. Approvvigionamento Servizi: il controllo avviene mediante:
 - sorveglianza sullo svolgimento delle attività;
 - esame dell'evidenza che le prescrizioni contrattuali sono state soddisfatte;
 - prove specifiche di idoneità dei servizi svolti;
 - cortesia e comportamento delle interfacce del fornitore;
 - rispetto dei tempi e delle modalità di consegna.

SEZIONE 7.4

EROGAZIONE DEL SERVIZIO

7.4.1 Tenuta sotto controllo delle attività di erogazione del servizio

Tutte le attività che di seguito si descrivono, pur focalizzando l'attenzione sulle ipotesi che qui ci occupano e quindi con riferimento all'obiettivo di ridurre al massimo le occasioni di reato, rispettano ove adottato o in corso di adozione il sistema Qualità e ciò sia per una migliore "tenuta" complessiva, sia per evitare inutili duplicazioni di attività che, peraltro, se integrate, sicuramente riducono gli spazi di rischio.

Le attività lavorative sono condotte secondo metodi e sequenze specificate da adeguati documenti di lavoro e istruzioni per un'esecuzione guidata delle attività da parte del personale operativo.

I suddetti processi sono documentati e tenuti sotto controllo per assicurare il rispetto delle condizioni di fornitura previste da **M&M CONSULTING SRL**

La gestione dei singoli servizi è affidata a operatori espressamente preposti dalla Direzione, che sulla base delle specifiche esigenze, effettua una pianificazione dettagliata dei servizi, di turni di lavoro, di attività, ecc..

Il personale operativo viene addestrato per i compiti affidatigli in funzione della criticità degli stessi e il relativo addestramento viene documentato.

Le documentazioni applicate nelle fasi del processo di lavoro, al fine di garantire l'efficienza del Sistema Legalità e del processo, riguardano le procedure e le istruzioni operative che definiscono:

- ↳ le caratteristiche, il metodo e i controlli del processo di lavoro;
- ↳ la preparazione e la manutenzione delle attrezzature di lavoro;
- ↳ le regole per il rispetto delle norme sulla sicurezza e di igiene;
- ↳ le regole per il rispetto delle norme e leggi;
- ↳ registrazione ed elaborazione dei controlli del processo di lavoro;
- ↳ l'attestazione dello stato di avanzamento delle attività;
- ↳ la verifica periodica del mantenimento del Sistema Assicurazione Rischio Reato.

Tutti i documenti sono gestiti secondo quanto previsto dalle procedure gestionali e dalle inerenti sezioni del Manuale Legalità.

La Direzione effettua la pianificazione del servizio valutando la disponibilità di:

- attrezzature,
- personale specializzato,

tenendo conto di:

- specifiche del servizio da erogare,
- condizioni del cliente,
- tipologia di servizio,
- tempi generali,
- tempi specifici per ciascuna attività,
- disposizioni legislative e normative,

e al fine di:

- assicurare il rispetto dei protocolli interni
- assicurare la rispondenza tra quanto effettuato e quanto dichiarato al cliente

Per controllo o verifica di un servizio/ prodotto s'intende in generale l'azione di controllo e dimostrazione della sua conformità ai requisiti richiesti.

In tutti i casi, controlli e verifiche hanno in comune i seguenti elementi:

- l'uso di procedure, istruzioni o liste di riscontro;
- la chiara identificazione delle prescrizioni e dei criteri di accettabilità;
- la documentazione dei risultati;
- la qualificazione, l'identificazione e l'esperienza del personale addetto;
- la valutazione dei risultati;
- l'archiviazione e la conservazione dei risultati.

7.4.2 Manutenzione delle attrezzature della M&M CONSULTING SRL

Allo scopo di assicurare la perfetta efficienza delle attrezzature impiegate nell'erogazione del servizio, viene curata la loro manutenzione preventiva secondo quanto indicato dalle aziende costruttrici.

La manutenzione coinvolge in particolar modo le attrezzature e le loro dotazioni in quanto strumenti essenziali per assicurare l'erogazione del servizio garantendo la salute e la incolumità fisica dei lavoratori. Generalmente gli interventi di manutenzione su attrezzature vengono effettuati da fornitori specializzati.

Tali interventi sono registrati sulla documentazione relativa alle attrezzature.

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

7.4.3 Identificazione e rintracciabilità

M&M CONSULTING SRL applica procedure documentate per garantire l'identificazione e la rintracciabilità dei servizi.

Per quanto riguarda i servizi erogati l'identificazione è effettuata:

- ↳ mediante la correlazione tra i servizi espletati, la data di effettuazione, il settore di esecuzione degli stessi e gli out put determinati.

Tutti i documenti sono facilmente correlabili al servizio cui sono riferiti.

7.4.4 Proprietà del cliente

M&M CONSULTING SRL applica procedure organizzative volte a:

- ↳ sorvegliare la permanenza delle condizioni di erogazione dei servizi, registrando le situazioni anomale e notificandole al cliente stesso,
- ↳ adottare tutte le precauzioni e le modalità operative previste per la corretta gestione di documenti e oggetti appartenenti al cliente;
- ↳ rilasciare al cliente i documenti, secondo le sue indicazioni e prescrizioni, nel rispetto della legge

7.4.5 Conservazione

La conservazione e manutenzione dei prodotti e delle attrezzature è effettuata in modo tale da prevenirne il deterioramento a causa di accidentale esposizione a condizioni atmosferiche avverse o ad altri fattori di deterioramento (calore, umidità, ecc.)

La conservazione è, inoltre, eseguita in base alle specifiche prescrizioni per ciascuna attrezzatura al fine di preservarne l'integrità e l'efficienza, nonché la pulizia e l'igiene.

7.4.6 Movimentazione

La movimentazione delle attrezzature, molto rara e limitata quasi esclusivamente a computer e macchine per ufficio, è eseguita dagli operatori in modo da evitare

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

danneggiamento per urti, vibrazioni, vicinanza a fonti di calore o altre condizioni nocive e con modalità differenti a seconda della tipologia e delle dimensioni delle attrezzature stesse e tenuto conto dell'importanza di preservare i dati in esse contenuti. E' obbligatorio effettuare la movimentazione dei prodotti tenendo conto di tutte le misure di sicurezza, usando i mezzi individuali di protezione in dotazione a tutto il personale.

7.4.7 Immagazzinamento

Le attrezzature quando e se necessario sono immagazzinate secondo modalità scritte che ne permettono la salvaguardia e la facilità di gestione.

SEZIONE 8.1 MISURAZIONI, MIGLIORAMENTO E ANALISI

Allo scopo di garantire l'efficienza e l'efficacia del Sistema Legalità, il Responsabile del SARR sviluppa, pianifica, ed attua un complesso di attività volte alla analisi, alla misurazione e al miglioramento delle attività, sia quelle operative che quelle gestionali, al fine di assicurare un costante e sistematico controllo sui requisiti e le condizioni di rispetto della legalità.

A tale scopo sono utilizzati gli strumenti di gestione descritti nelle sezioni seguenti del capitolo 7 e della presente sezione:

- Gestione delle non conformità
- Azioni Correttive e Preventive
- Verifiche Ispettive Interne
- Strumenti per la misurazione e l'analisi del rispetto delle norme e dei regolamenti
- Strumenti statistici per l'analisi dei dati

Tutti i sistemi sono gestiti dal Responsabile Legalità, sono verificati dall'OR.Vi. e sono sotto il diretto interessamento della Direzione.

I risultati da essi prodotti risultano essere tra i dati di input del Riesame della Direzione. L'efficacia degli strumenti qui indicata è valutata periodicamente dall'OR.VI su indicazione del Responsabile Legalità e del Responsabile Qualità (sia certificata che non) ed eventuali affinamenti sono effettuati per migliorarne l'efficacia.

**8.1.1 Soddisfazione dell'interesse sociale
al rispetto della legalità**

L'analisi della soddisfazione dell'interesse sociale al rispetto della legge è un momento importante nel Sistema Legalità per poter calibrare meglio tutte le azioni e le modalità operative, nonché tutti le attività che contemplano il contatto diretto con gli

stakeholder ed i cittadini in genere al fine di elevarne la percezione di legalità espressa dall'organizzazione.

Periodicamente, quindi, il Responsabile Legalità effettua una analisi dei dati di non conformità, delle segnalazioni sia interne che esterne, dei reclami e monitora il livello di rispetto della legalità percepito, tenendo in debito conto le risultanze dei questionari che il sistema controllo Qualità sottopone ad essi. Tale analisi è condotta annualmente e i risultati sono valutati dall'OR.VI e discussi con il Responsabile Qualità e la Direzione al fine di elaborare specifiche attività correttive o migliorative.

Una prima indagine riguarderà il livello di percezione del rispetto della legalità per i servizi realizzati.

Gli strumenti adottati, statistici, informatici, questionari, ecc, sono a loro volta "tarati" di volta in volta per l'individuazione di informazioni specifiche o per migliorarne l'efficacia o la lettura.

SEZIONE 8.2 MONITORAGGI E MISURAZIONI

8.2.1 Audit interni

M&M CONSULTING SRL applica procedure documentate per la pianificazione e l'esecuzione di audit interni del SARR, allo scopo di accertare che le attività attinenti il SARR ed i relativi risultati, siano in accordo con quanto pianificato nelle procedure, norme, etc. del SARR e per valutare l'efficacia dei Sistemi stessi.

Mediante gli audit interni, realizzati dall'OR.VI. e dai Responsabili Legalità la Direzione è tenuta informata sull'andamento del SARR e delle principali carenze riscontrate. Infatti, le informazioni emerse dagli audit, oltre a innescare azioni correttive immediate e mirate alle singole aree, costituiscono lo strumento fondamentale per l'effettuazione del Riesame del SARR da parte dell'OR.VI e della Direzione.

L'attuazione degli audit è affettuata dall'OR.VI.

Gli audit vengono pianificati in modo da sottoporre a verifica tutte le funzioni nel corso di un anno. Inoltre possono essere effettuati audit straordinari ed anche non preannunciati.

La programmazione annuale degli Audit interni, viene attuata in modo da coprire tutte le aree del SARR ed è diversificata in rapporto allo stato e all'importanza delle attività oggetto di verifica. Le verifiche sono collegate tra loro in modo da individuare i punti chiave del SARR e seguirne l'evoluzione nel tempo.

Il programma viene strutturato nei seguenti elementi:

- funzione, area e/o attività da verificare;
- documenti di riferimento in base ai quali condurre l'audit;
- data prevista di esecuzione del singolo audit;
- frequenza degli audit, che viene stabilita considerando il tipo e l'importanza dell'area e/o dell'attività interessata. Nell'arco di un anno devono, comunque,

essere verificate almeno due volte tutte le aree del settore e le relative procedure delle aree a rischio basso e medio ed almeno quattro volte le aree a rischio alto;

- comunicazione dell'attività di audit alla funzione interessata a mezzo affissione del programma di audit;

Al fine di condurre l'audit in modo esaustivo e dettagliato, e al fine di garantirne una evidenza documentale, l'OR.VI predispone una lista di riferimento dove vengono indicate tutte le caratteristiche che si intendono verificare e valutare, in relazione alla funzione o all'area che deve essere esaminata.

Tale lista sarà di aiuto, inoltre, quale riscontro per successivi audit.

I Componenti dell'OR.VI. avranno compiti di:

- "vigilanza sull'effettività del Modello, che si sostanzia nella verifica della coerenza tra i comportamenti concreti ed il Modello istituito;
- disamina in merito all'adeguatezza del Modello, ossia della sua reale (e non meramente formale) capacità di prevenire, in linea di massima, i comportamenti non voluti;
- analisi circa il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del Modello;
- cura del necessario aggiornamento in senso dinamico del Modello, nell'ipotesi in cui le analisi operate rendano necessario effettuare correzioni ed adeguamenti. Tale cura, di norma, si realizza in due momenti distinti ed integrati:
- presentazione di proposte di adeguamento del Modello verso gli organi/funzioni aziendali in grado di dare loro concreta attuazione nel tessuto aziendale. A seconda della tipologia e della portata degli interventi, le proposte saranno dirette verso le funzioni di personale ed organizzazione, amministrazione, ecc., o, in taluni casi di particolare rilevanza, verso il consiglio d'amministrazione;
- follow-up, ossia verifica dell'attuazione e dell'effettiva funzionalità delle soluzioni proposte".

Inoltre considerato che si tratta di attività specialistiche, prevalentemente di controllo, è necessario che i componenti dell'OR.VI. posseggano la conoscenza di tecniche e strumenti *ad hoc*, nonché una continuità di azione elevata.

Ai sensi di quanto sopra indicato l'OR.VI. dovrà rispettare il requisito della *continuità d'azione*, intendendo per essa sia la effettività delle attività di controllo sia la frequenza temporale delle particolari azioni intraprese.

Non è necessario, invece, come autorevolmente sostenuto, che l'attività dell'OR.VI. debba qualificarsi come "incessante operatività" o "attività a tempo pieno". Ciò del resto ridurrebbe l'autonomia dell'Organismo sia perché, se esterno ed indipendente, perderebbe il requisito della "assenza di rapporto gerarchico" che si instaurerebbe di fatto, determinando una condizione psicologica da parte dei componenti dell'OR.VI. tale da auto considerarsi "interni" e, per così dire, "a rischio gradimento".

I requisiti dell'OR.VI, in osservanza tra l'altro dell'art. 6, comma 1, lett. b), del decreto, sono:

AUTONOMIA

- Non inquadrato nella gerarchia aziendale (Autonomia organizzativa e funzionale)
- Deve poter riportare agli organi sociali di vertice (flussi di reporting)
- Estraneo a forme di interferenza e pressione da parte del management
- Non svolge attività di gestione o incarichi di natura operativa
- Autodeterminazione delle proprie regole comportamentali o procedurali
- Dotato di risorse finanziarie e strutturali
- Autonomia nel controllo. Libero accesso a informazioni e documentazione

INDIPENDENZA

- Nessun legame di sudditanza nei confronti della società e del suo management
- Organo collocato al vertice aziendale le cui scelte non sono sindacabili

PROFESSIONALITA' ED ONORABILITA'

- Professionalmente capace ed affidabile
- Professionalità specifiche in capo ai membri dell'OdV (Trib. Napoli, Ufficio Gip, 26.06.2007, ord.) Dotato di competenze multidisciplinari (natura societaria, penale, organ.va, di controllo ...)
- Cause di ineleggibilità o revoca. Deve prevedersi la decadenza per il caso di condanna anche solo in primo grado, per reati di cui al D. Lgs. 231/01 allo scopo di evitare che possa rimanere in carica fino al passaggio in giudicato della sentenza (Trib. Napoli, Ufficio Gip, 26.06.2007, ord.)

CONTINUITA' D'AZIONE

- Deve poter operare con un impegno anche non esclusivo, ma idoneo ad assolvere con continuità, efficienza e presenza, i diversi compiti affidati

L'OR.VI. ha il compito di:

- 1) vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli
- 2) curare il loro aggiornamento.

In questa ottica, le funzioni primarie dell'OR.VI. sono:

- vigilare sull'attuazione e corretta applicazione del Modello adottato
- Verificare la coerenza tra i comportamenti aziendali ed il Modello (audit compliance)
- Controllare periodicamente le aree "sensibili"
- Analizzare la reale efficacia ed effettiva capacità del Modello di prevenire la commissione dei reati rispetto alla natura dell'ente

L'efficacia di un modello organizzativo dipende ... dalla sua idoneità in concreto ad elaborare meccanismi di decisione e di controllo tali da eliminare o ridurre significativamente l'area del rischio di responsabilità ... l'efficacia è da collegarsi all'efficienza degli strumenti idonei non solo a sanzionare eventuali illeciti, ma anche a

identificare le “aree di rischio” nell’attività della società (...) nonché le “sintomatologie da illecito” (Trib. Milano, 24 ottobre 2004, Siemens AG) (*)

La metodologia di valutazione viene definita dal giudizio dell’OR.VI. sulle attività esaminate. Per ogni caratteristica viene espresso un giudizio positivo o negativo.

Per ogni caratteristica per la quale si riscontra una insufficiente applicazione (giudizio negativo) deve necessariamente essere definito un rapporto di azione correttiva.

L’azione correttiva viene concordata con la funzione responsabile dell’attività, definendo le tempistiche di risoluzione della non conformità rilevata.

Per ogni caratteristica per la quale venga riscontrata un’applicazione sufficiente, viene dato un giudizio positivo che può essere accompagnato da osservazioni mirate al miglioramento e/o al mantenimento della qualità prodotte dall’attività.

Di dette osservazioni la funzione responsabile dell’attività deve tener conto e dare evidenza del loro rispetto durante l’audit successivo.

In conclusione dell’audit viene sottoposta alla funzione interessata la lista di riferimento. Questa è sottoposta, inoltre, alla Direzione, a cura dell’OR.VI. correlata da un report esplicativo.

8.2.2 Monitoraggio e misurazione dei processi e del servizio

M&M CONSULTING SRL attua un insieme di operazioni, controlli e analisi per mantenere sotto controllo i processi e verificarne eventuali derive o scostamenti. Il monitoraggio è effettuato raccogliendo i dati secondo il piano, a cura del Responsabile Audit e Responsabile Legalità.

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

SEZIONE 8.3 NON CONFORMITÀ

M&M CONSULTING SRL ha definito attività e responsabilità in merito alla gestione delle non conformità che si possono verificare nei processi aziendali.

I requisiti e la realizzazione degli output sono definiti, in termini di caratteristiche che possano essere osservate e valutate al fine della valutazione in ordine al rispetto della legalità.

Un servizio/un processo, è considerato NON CONFORME quando una o più caratteristiche non soddisfano i requisiti specificati (da Norme di Riferimento, ecc.).

Le Non Conformità si distinguono in:

- **Non conformità in accettazione:** scaturiscono dalla verifica che i prodotti o le attrezzature non sono state acquistate nel rispetto delle procedure del SARR. In questo caso i flussi e le attività non conformi vengono identificate ed analizzate eventuali anomalie nel rapporto.
- **Non conformità del servizio:** scaturiscono dalla realizzazione dello stesso in maniera non conforme ai requisiti predeterminati. vengono analizzate eventuali anomalie.
- **Non conformità di Sistema:** riguardano il non corretto adempimento di quanto previsto dal presente Manuale e danno luogo a trattamenti correttivi decisi caso per caso oltre alla verifica di eventuali anomalie.
- **Non conformità della documentazione:** riguarda tutti i documenti riportanti indicazioni incomplete, errate o ambigue. Vengono analizzate eventuali anomalie.
- **Segnalazioni:** segnalazioni del personale o collaboratori, giustificate o meno, relative a presunti illeciti nel servizio. Vengono analizzate eventuali anomalie dall' Or.Vi. che assume i provvedimenti di proposta alla Direzione, prosiegua nell'indagine ovvero di archiviazione. In ogni caso i provvedimenti dell'Or.Vi. saranno corredati da adeguata motivazione.

8.3.1 Esame e trattamento dei processi non conformi

Le Non conformità sono gestite dall'OR.VI. con l'assistenza del Responsabile interno Audit e Responsabile interno Legalità.

Chi rileva una Non Conformità o riceve una "segnalazione" esegue un'analisi preliminare atta a determinarne cause e criticità e annota la situazione non conforme stilando il rapporto di non conformità.

Tali "reports" saranno oggetto di valutazione in sede di Riesame del SARR e forniranno dati da utilizzare, quali indici di controllo nella pianificazione degli obiettivi, attraverso il documento "Piano di Miglioramento".

Il Responsabile Legalità, riceve le segnalazioni delle Non Conformità e provvede a compilare il "Rapporto di Non Conformità" e sottopone il tutto all'OR.VI. che prende decisione motivata in ordine sia alla eventuale segnalazione per l'applicazione di sanzioni, sia alla necessità di intraprendere eventuali azioni correttive per evitare il ripetersi della Non Conformità in futuro.

Nei casi di maggior importanza, si attiva una Richiesta di Azione Correttiva e si segnala alla Direzione.

Possibili casi nei quali deve essere emessa la "Richiesta di Azione Correttiva":

- Quando la Non Conformità è particolarmente grave per impatto sulla certezza di rispetto delle norme e regolamenti
- Quando non è stato possibile individuare la causa della Non Conformità
- Quando si è potuto trovare solo un rimedio provvisorio
- Quando si è notata una certa ripetitività nel presentarsi della Non Conformità

I Rapporti di Non Conformità vengono archiviati in originale dall'OR.VI. a cura del Responsabile Legalità. L'OR.VI. provvede a riepilogare ed analizzare tutte le segnalazioni ripartite per area, tipologia, gravità, ecc.

Le analisi statistiche effettuate su questi documenti vengono periodicamente presentate alla Direzione e fanno parte integrante del Riesame della Direzione.

Il Responsabile Legalità verificherà l'efficacia del trattamento delle Non Conformità.

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

Il trattamento, ovvero l'insieme delle attività da sviluppare a seguito delle decisioni prese relativamente alla non conformità, può consistere in:

- Segnalazione per eventuali sanzioni
- Integrazione del Sistema Assicurazione Rischio Reato (SARR)
- eliminazione non conformità
- sostituzione / integrazione delle risorse
- modifica delle condizioni di lavoro
- identificazione di una modalità di lavoro alternativo
- proposta di applicazione di sanzione

La risoluzione della non conformità deve avvenire nel più breve tempo possibile.

Il trattamento termina con una verifica del successo dell'intervento effettuato.

SEZIONE 8.4 ANALISI DEI DATI

Per la migliore valutazione in ordine al rispetto delle norme e dei regolamenti, all'andamento dei servizi erogati e dell'attendibilità delle prestazioni offerte **M&M CONSULTING SRL** effettua una raccolta dei dati di non conformità, segnalazioni, reclami, ecc.. durante tutte le fasi di lavoro. Vengono utilizzati sia i canonici strumenti statistici per l'analisi dei dati che tecniche avanzate per la individuazione delle aree di miglioramento.

8.4.1 Individuazione dei dati

Il "Piano di Miglioramento", descritto nel presente Manuale, fornisce un'indicazione degli indicatori da monitorare in relazione agli obiettivi di legalità. Tale documento, ha lo scopo di indicare le modalità con cui **M&M CONSULTING SRL** intende tenere sotto controllo le caratteristiche "sensibili" dei servizi, ma non deve considerarsi esaustivo.

Esso evolverà in relazione alle necessità contingenti al fine di rappresentare un efficace strumento di controllo e pianificazione delle attività svolte e da svolgere.

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

Tra i dati certamente in valutazione citiamo:

- ✓ non conformità
- ✓ reclami
- ✓ segnalazioni
- ✓ misurazioni sulle prestazioni dei servizi e loro scostamento dagli standard prefissati

8.4.2 La raccolta e l'analisi dei dati

La prima fase da mettere in atto è quella relativa alla “raccolta dei dati” con la conseguente elaborazione degli stessi attraverso tecniche statistiche che consentono così di individuare il problema e le sue cause. I dati possono esser raccolti per la specifica necessità o possono essere tratti da altri documenti.

M&M CONSULTING SRL utilizza tecniche adeguate di analisi dei dati per accertare l'idoneità dei processi, delle caratteristiche del servizio, per il controllo e la gestione del SARR.

Le tecniche più comunemente adottate sono:

- La Stratificazione dei dati, che consiste nel dividere i dati raccolti in “sottogruppi significativi” aventi la medesima origine
- L'analisi ABC, metodo ideale per evidenziare un numero di cause o componenti di un fenomeno osservandolo secondo il criterio della maggiore o minore importanza (peso specifico)

La scelta di metodi statistici appropriati è effettuata tenendo conto sia dei risultati che si desidera raggiungere, sia delle risorse necessarie allo scopo, sia dei costi dei rilevamenti.

L'utilizzo di questi strumenti permette un maggiore controllo sui servizi erogati.

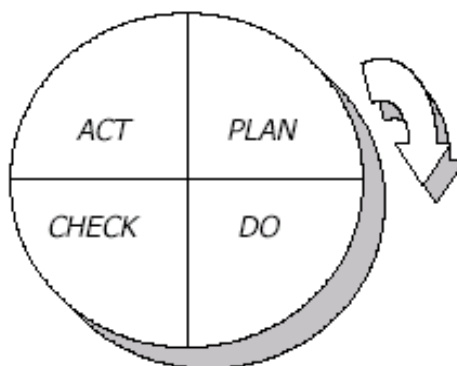
L'OR.VI. in collaborazione con il Responsabile Legalità hanno il compito di individuare gli indici che dovranno essere monitorati e analizzati con l'ausilio di metodologie di analisi statistiche.

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

SEZIONE 8.5 MIGLIORAMENTO

M&M CONSULTING SRL definisce e applica criteri per il monitoraggio sistematico di tutti i processi aventi influenza sul rispetto della legalità al fine di prevenire, eliminare o ridurre le Non Conformità reali o potenziali, o altre situazioni indesiderabili, intervenendo in modo efficace sulle loro cause mediante Azioni Correttive o Preventive.

L'intendimento che sta alla base di tale criterio è quello di fornire un efficace strumento di controllo e verifica del raggiungimento degli obiettivi pianificati. Oltre a ciò, dall'esame periodico dei dati forniti dalla pianificazione degli obiettivi potranno scaturire azioni migliorative del SARR applicando, in ottica di miglioramento continuo, i concetti sintetizzati da Deming nel PDCA (Plan, Do, Check, Act) spesso adottato dai Sistemi Assicurazione Qualità.



Il miglioramento passa anche attraverso le Azioni Correttive o Preventive che hanno lo scopo di identificare le cause delle Non Conformità reali o potenziali, e pianificare provvedimenti correttivi atti ad eliminarne o ridurne le cause. Quando, infatti, all'interno del SARR, si verifica una Non Conformità si provvede (secondo le procedure specifiche) alla valutazione e alla risoluzione della singola Non Conformità. Viene, quindi, presa in esame la possibilità di individuare ed eliminare la causa della Non Conformità al fine di prevenirne il ripetersi (Azione Correttiva su Non Conformità reali).

Periodicamente l'OR.VI. ed il Responsabile SARR, unitamente alle altre funzioni responsabili esaminano tutte le informazioni che fornisce il SARR al fine di individuare ed eliminare le cause di possibili Non Conformità (Azione Preventiva su Non Conformità potenziali).

Le azioni correttive e preventive intraprese per l'eliminazione delle cause delle Non Conformità reali o potenziali sono proporzionali all'entità del problema e/o rischi da esso derivanti.

Qualsiasi modifica apportata a documenti e/o procedure, come conseguenza di un'azione correttiva o preventiva, viene gestita in modo documentato.

8.5.1 Piano di Miglioramento

Il Piano di Miglioramento è elaborato ad inizio anno dalla Direzione o suo delegato, su indicazioni dell'OR.VI e può riguardare carenze inerenti:

- Le metodologie di controllo
- la gestione delle risorse umane
- la sicurezza sui luoghi di lavoro
- risorse economiche, tecnologiche, umane, formative, infrastrutture, ambiente di lavoro, finanziarie
- il processo, i tempi e le modalità di lavoro

Il Piano di Miglioramento, approvato dall'OR.VI. e dalla Direzione contiene:

- traguardi misurabili
- risorse umane dedicate alla sua attuazione e alla sua verifica
- tempi complessivi di realizzazione
- budget
- fasi parziali e tempi di attuazione e verifica

Doc. redatto da:	Data emissione: 20.04.2014	Revisione: 0
------------------	----------------------------	--------------

Esso è rivisto periodicamente dall'OR.VI e dalla Direzione in sede di Riesame al fine di:

- analizzare lo stato di migliorie già prefissate
- consuntivare miglioramenti già completati
- individuarne di nuovi secondo un moto senza soluzione di continuità

8.5.2 Azioni Correttive

Le Azioni Correttive sono una conseguenza delle Non conformità reali che non si chiudono con il solo trattamento della Non conformità (Correzione).

Le Azioni Correttive consistono nelle seguenti attività:

- identificare le cause delle Non Conformità reali
- gestire servizi, processi, parti del SARR su cui tali Non Conformità si sono manifestate (a seguito di Rapporto di Non Conformità, Reclamo dei Clienti, etc.)
- pianificare provvedimenti correttivi in grado di eliminare o minimizzare le cause delle Non conformità (definendo attività, risorse, responsabilità, tempistiche di attuazione e modalità di verifica)
- attuare i provvedimenti correttivi
- verificare l'efficacia dei provvedimenti correttivi

L'Azione Correttiva può essere richiesta dall'OR.VI. o da qualsiasi Funzione coinvolta nell'evento da cui è scaturita la Non Conformità. Tale richiesta è documentata sul modulo "Richiesta di Azione Correttiva".

Possono essere uniti alla richiesta, ad esempio, copia del:

- Rapporto di Non Conformità
- Reclamo/segnalazione
- Rapporto di audit interno del SARR

Le Azioni Correttive vengono gestite dall'OR.VI. con la collaborazione del Responsabile SARR che, di volta in volta, convoca le funzioni interessate, le riunisce, analizza la Non

conformità denunciata e definisce i singoli provvedimenti per eliminarne o minimizzarne le cause, precisando, in particolare, risorse, responsabilità, tempistiche di attuazione e modalità di verifica.

I relativi Responsabili attuano le Azioni Correttive, secondo quanto pianificato, ed informano l'OR.VI.

L'OR.VI. con la collaborazione del Responsabile Legalità coordina tale attuazione e tiene al corrente le varie funzioni interessate dello stato di avanzamento dell'Azione Correttiva.

Ad Azione Correttiva attuata se ne verifica l'efficacia. Generalmente tali verifiche vengono effettuate dall'OR.VI. con la collaborazione del Responsabile Legalità mediante valutazione diretta documentata oppure Verifica Ispettiva Interna. L'esito positivo della verifica consente la chiusura della richiesta di Azione Correttiva, ovvero l'archiviazione del modulo "Richiesta Azione Correttiva".

Le valutazioni emerse dalle Azioni Correttive vengono prese in esame nell'analisi periodica per le Azioni Preventive.

8.5.3 Azioni Preventive

Le Azioni Preventive sono la conseguenza dell'analisi delle informazioni e dei dati derivanti dai processi e dalle attività lavorative che hanno influenza sul rispetto della legalità e dalle indagini sulla segnalazioni del personale ovvero i reclami degli utenti. In tal modo il SARR diventa uno strumento dinamico per il continuo miglioramento dell'Organizzazione in tema di legalità evidente.

L'intervento viene solitamente articolato come segue:

- Analisi periodica delle informazioni fornite dal SARR allo scopo di individuare cause di potenziali Non Conformità
- Descrizione del problema potenziale

- Pianificazione dei provvedimenti preventivi in grado di eliminare o minimizzare le cause delle Non Conformità potenziali (definendo attività, risorse, responsabilità, tempistiche di attuazione e modalità di verifica)
- Responsabilità operative e decisionali nelle diverse fasi
- Tempistiche di attuazione e di verifica dell'efficacia
- Attuazione di provvedimenti preventivi
- Verifica dell'efficacia dei provvedimenti preventivi
- Inserimento delle informazioni relative ai provvedimenti preventivi tra gli elementi utilizzati per il Riesame del SARR.

Le eventuali Richieste di Azione Preventiva (RAP), sono gestite dal Responsabile SARR utilizzando il modulo "Richiesta Azione Preventiva" in maniera del tutto analoga alle Azioni Correttive ed alle metodologie adottate per i Sistemi Qualità.

Ad Azione Preventiva attuata se ne verifica l'efficacia mediante la valutazione degli effetti diretti dell'Azione Preventiva e, anche in tempi diversi, il confronto con i risultati delle analisi periodiche.

La valutazione dell'efficacia dell'attività preventiva si concretizza attraverso la raccolta di dati relativi alla nuova situazione e al loro confronto con la situazione iniziale. Se tale confronto ha un esito positivo si rende operativo a tutti gli effetti il rimedio, mentre, se tale valutazione ha esito negativo, si ritorna alla fase diagnostica per individuare la causa originaria reale.

L'esito positivo della verifica consente la chiusura della richiesta di Azione Preventiva, ovvero l'archiviazione del modulo Richiesta Azione Preventiva.