

*ANTI
BRIBERY & CORRUPTION
MANAGEMENT SYSTEM
di FERROVIE DEL SUD
EST E SERVIZI
AUTOMOBILISTICI SRL
(Documento di sintesi)*

Sommario

| | |
|-----------------|---|
| Glossario | 4 |
|-----------------|---|

| | |
|---------------------------|---|
| Premessa e Obiettivi..... | 8 |
|---------------------------|---|

CAPITOLO I – L’*Anti Bribery&Corruption management system* di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici Srl 13

| | |
|--|----|
| 1) <i>Il Framework Unico Anticorruzione di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici Srl</i> | 13 |
| 2) <i>Il concetto di corruzione nell’Anti Bribery&Corruption management system</i> | 15 |
| 3) <i>Obiettivi ed Elementi portanti dell’Anti Bribery&Corruption management system</i> | 16 |
| 4) <i>I destinatari dell’Anti Bribery&Corruption management system</i> | 21 |
| 5) <i>Approvazione, entrata in vigore e aggiornamento dell’Anti Bribery&Corruption management system</i> | 22 |

CAPITOLO II – La *Governance* dell’*Anti Bribery&Corruption management system* 24

| | |
|---|----|
| 1) <i>Premessa</i> | 24 |
| 2) <i>Governo e monitoraggio dell’Anti Bribery&Corruption management system</i> | 25 |
| 3) <i>Attuazione, sviluppo e controllo dell’Anti Bribery&Corruption management system</i> | 25 |
| 4) <i>La vigilanza dell’Anti Bribery&Corruption management system</i> | 31 |

CAPITOLO III - La gestione ed il monitoraggio del rischio di corruzione 32

| | |
|---|----|
| 1) <i>Premessa</i> | 32 |
| 2) <i>Identificazione dei processi a rischio corruzione</i> | 33 |
| 3) <i>Risk Treatment: gli strumenti di prevenzione</i> | 34 |
| 4) <i>Monitoring & Reporting</i> | 40 |

CAPITOLO IV - Elementi a supporto della corretta attuazione dell’*Anti Bribery&Corruption management system* 42

| | |
|---|----|
| 1) <i>Formazione e comunicazione</i> | 42 |
| 2) <i>Responsabilità e sistema disciplinare</i> | 43 |



APPENDICE

- 1) Società e Contesto
- 2) *Control Governance* e Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici Srl



In allegato all'ABC *system* è presente la sezione *Questions & Answers* contenente alcuni approfondimenti, con chiarimenti anche operativi, relativi ai contenuti dell'ABC *system* e alle relative modalità applicative. I paragrafi dell'ABC *system* per i quali sono presenti tali approfondimenti, sono identificati con lo specifico simbolo.

Glossario

Al presente documento si applicano le seguenti definizioni, oltre a quelle indicate nel testo dello stesso, restando inteso che quelle al plurale sono applicabili al relativo termine al singolare e viceversa.

Processo a rischio corruzione: campi operativi della Società rispetto ai quali sussiste la possibilità che si manifestino uno o più delle condotte rischiose in ottica corruttiva (considerata in senso ampio).

Autorità: indica le Pubbliche Amministrazioni, gli organismi pubblici (es. membri delle assemblee legislative), gli organismi che svolgono funzioni giurisdizionali, nazionali ed estere e le Autorità Amministrative Indipendenti.

Beneficial Owner: persona fisica che trae vantaggio economico dalla proprietà anche se la titolarità della stessa è formalmente intestata ad un altro soggetto persona fisica o giuridica ovvero persona fisica che detiene la proprietà o il controllo ultimo di una persona giuridica (es. socio di controllo ultimo di un gruppo di società, beneficiario di un trust, fiduciante di un'intestazione fiduciaria, beneficiario effettivo di una intestazione fittizia di partecipazioni etc.).

Codice Etico: il documento che, anche ai fini della prevenzione e del contrasto di possibili illeciti, enuncia i valori - anche morali - e i modelli di comportamento che costituiscono la base contenente l'insieme dei diritti, dei doveri - anche morali - e delle responsabilità verso l'interno e verso l'esterno e degli organi sociali, del management, dei dipendenti e di tutti coloro che, direttamente o indirettamente, stabilmente o temporaneamente, instaurino con le Società del Gruppo FS Italiane rapporti e relazioni.

Collaboratori: tutte le persone fisiche che collaborano con Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilisti Srl, in virtù di un rapporto di collaborazione autonoma, coordinata e continuativa o in altre forme di collaborazione assimilabili di natura non subordinata.

Consulenze e prestazioni professionali equiparate: attività consistente nella redazione di specifici pareri ovvero nella prestazione di ulteriori attività, anche strumentali, tese al miglioramento delle conoscenze e alla migliore implementazione e sviluppo della struttura utilizzatrice (così come definite dalle disposizioni aziendali vigenti).

Corporate Governance: il complesso dei criteri e delle norme di gestione e organizzazione di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilisti Srl.

Delega: atto con il quale un soggetto (delegante) sostituisce a sé un altro soggetto (delegato) nell'esercizio di attività di sua competenza.

Dipendenti: tutti coloro che intrattengono con la Società un rapporto di lavoro subordinato.

Disposizioni di Gruppo (DdG): disposizioni emanate dalla Capogruppo che hanno ad oggetto linee guida, indirizzi, politiche, regole di *corporate governance* e procedure.

Due Diligence: verifica volta all'analisi e valutazione dei rischi relativi a parti terze, anche in termini reputazionali e di affidabilità, e dei rapporti che la Società intrattiene o intende intrattenere con le stesse.

Ferrovie dello Stato Italiane (FS SpA) e Gruppo FS Italiane: Ferrovie dello Stato Italiane SpA e tutte le società del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane controllate direttamente e indirettamente da FS SpA.

Flusso informativo: acquisizione sistematica di documenti, dati e informazioni concordate e condivise con le strutture interessate, al fine di monitorare ciclicamente e analiticamente l'attività di quelle operanti nei cd. "processi di rischio" individuati nell'*Anti Bribery & Corruption management system*.

Fornitori: le persone fisiche e giuridiche che eseguono lavori, forniscono beni e prestano servizi a favore della Società e loro collaboratori.

Framework Unico Anticorruzione: sistema unico di autoregolamentazione volto alla prevenzione quanto più completa ed estesa dei fenomeni di corruzione in senso ampio.

Indicatori di possibili anomalie: strumenti di prevenzione specifici previsti nell'*Anti Bribery & Corruption management system*.

ISO 37001:2016 "Anti-bribery management systems": la prima norma internazionale sui sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione con cui si specificano i requisiti e si fornisce una guida per aiutare le organizzazioni a prevenire, rintracciare e affrontare la corruzione e a rispettare le leggi sulla prevenzione e lotta alla corruzione e gli impegni volontari applicabili alla propria attività. L'adozione, nel contesto di un'organizzazione, di tale standard è certificabile.

Linee di Indirizzo sulla Politica Anticorruzione di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilisti Srl: documento adottato dal Consiglio di Amministrazione di Ferrovie del Sud

Est e Servizi Automobilisti Srl contenente i principi ispiratori del *Framework* Unico Anticorruzione e le linee d'indirizzo per la relativa definizione ed attuazione.

Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231/2001 o Modello 231: indica il modello di gestione, organizzazione e controllo adottato da enti forniti di personalità giuridica, o dalle società o associazioni prive di personalità giuridica, volto a prevenire i reati previsti dal D.Lgs n. 231/2001.

Omaggio: qualsiasi bene, vantaggio economico o altre utilità offerti e/o ricevuti da Dipendenti di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilisti Srl.

Organi Sociali: il Consiglio di Amministrazione (anche "CdA"), il Presidente, il Collegio Sindacale, l'Amministratore Delegato di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilisti Srl.

Organismo di Vigilanza (OdV): l'organo previsto dall'art. 6 del D.Lgs. n. 231/2001, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo e avente il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231/2001, nonché di promuovere il suo aggiornamento.

Piano Industriale: documento che illustra in termini qualitativi e quantitativi le intenzioni del *management* relative alle strategie competitive dell'azienda, le azioni che saranno realizzate per il raggiungimento degli obiettivi strategici e la stima dei risultati attesi.

Procedura amministrativo-contabile (PAC): disciplina i controlli connessi agli aspetti amministrativo-contabili dei processi aziendali dal maggiore impatto sul bilancio.

Process Owners: responsabili del processo che, tra le altre funzioni, svolgono anche il ruolo di "Referenti Anticorruzione" per i processi di rispettiva competenza.

Protocolli di legalità e Patti di integrità: accordi tra Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilisti Srl e tutti i soggetti partecipanti alle procedure per l'affidamento di lavori, servizi e forniture che obbliga reciprocamente le parti a conformare i propri comportamenti a principi di integrità, lealtà e correttezza nell'ottica di prevenire fenomeni di corruzione. L'accettazione di tali accordi viene configurata dalla stazione appaltante come presupposto necessario e condizionante la partecipazione dei concorrenti alla gara.

Relazione funzionale con Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilisti Srl: indica un rapporto giuridico e/o economico in virtù del quale un soggetto è inserito a qualsiasi titolo (volontario, coattivo, onorario) nella sfera funzionale di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilisti Srl. Tale inserimento funzionale ricorre laddove un soggetto sia stato preposto

(con atti di diritto pubblico o privato) - anche temporaneamente - allo svolgimento di compiti specifici da esercitare per conto o nell'interesse di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilisti Srl.

Rischio: effetto dell'incertezza sul corretto perseguimento degli obiettivi, dovuto al verificarsi di un determinato evento con un livello di probabilità in uno specifico arco temporale. Vi sono diverse categorie di rischio: di mercato, sulla reputazione, strategici, organizzativi, operativi, finanziari, di reato.

SCIGR: il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi aziendale, ossia l'insieme di strumenti, strutture organizzative, norme e regole aziendali volte a consentire una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal CdA, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, così come attraverso la strutturazione di adeguati flussi informativi volti a garantire la circolazione delle informazioni.

Sistema disciplinare: il sistema delle sanzioni da applicare in caso di mancato rispetto delle disposizioni interne a Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilisti Srl che, in quanto richiamate dal presente documento, assumono un particolare livello di coerenza.

Spese di rappresentanza: il DM 19/11/2008 le definisce come tutte quelle spese sostenute e documentate per erogazioni gratuite di beni e servizi, a fini promozionali o di pubbliche relazioni, ragionevoli in funzione dell'obiettivo di generare anche potenzialmente benefici economici per l'impresa ovvero coerenti con pratiche commerciali di settore.

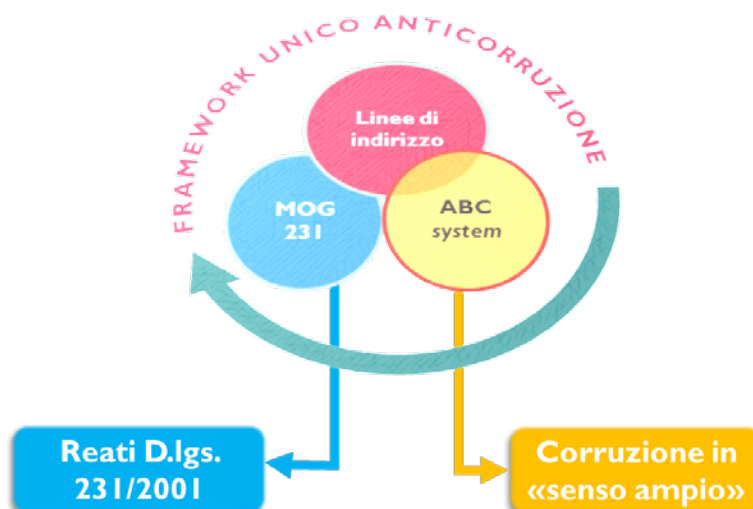
Standard di comportamento: strumenti di prevenzione specifici previsti nell'*Anti Bribery & Corruption management system*.

Vertici: il Presidente e l'Amministratore Delegato di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilisti Srl.

Premessa e Obiettivi

Il presente documento fornisce una sintesi dei contenuti chiave dell'“*Anti Bribery & Corruption management system*” che costituisce un elemento centrale del *Framework* Unico Anticorruzione (il “*Framework*”) di cui Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilisti Srl (di seguito FSE) ha inteso dotarsi come strumento unico di autoregolamentazione per la prevenzione dei fenomeni corruttivi.

Il *Framework* definisce l'architettura del sistema anticorruzione di FSE, articolandola nei seguenti strumenti di gestione e controllo: i) il Modello Organizzativo 231 (adottato da FSE dal 2013), per le ipotesi di corruzione - anche tra privati - di induzione indebita a dare o promettere utilità e concussione; ii) il presente documento, per le ipotesi corruttive in senso “ampio”, per tali intendendosi atti e comportamenti, anche non integranti una specifica fattispecie di reato, che costituiscono casi di devianza da regole e procedure interne e possono pregiudicare il buon andamento e l'interesse generale della Società (fattispecie di *mala gestio* e di malfunzionamento).



Il citato concetto di corruzione in senso “ampio” rafforza i presidi anticorruzione aziendali (Modello 231), ampliandone lo spettro di azione; tale approccio si ispira ai più moderni orientamenti in materia, basati su politiche “attive” di contrasto della corruzione, non limitate alla repressione delle fattispecie illecite ma tese alla creazione di un *humus* sfavorevole alle stesse,

attraverso la promozione di “buone condotte” e la sensibilizzazione verso una cultura dell’integrità.

L’ABC *system* è stato predisposto in attuazione delle “*Linee di Indirizzo sulla Politica Anticorruzione*” (le “Linee di Indirizzo”), approvate dal Consiglio d’Amministrazione di FSE nella seduta del 20 settembre 2018, che costituiscono anch’esse parte integrante del *Framework* e contengono i criteri direttivi per la realizzazione di un efficace sistema anticorruzione in FSE.

L’iniziativa ha natura volontaristica e consolida ulteriormente l’impegno di FSE al contrasto dei fenomeni della corruzione e dell’illegalità, collocandosi nel solco del percorso aziendale già intrapreso con l’adozione del Codice Etico di Gruppo.

Il *Framework* si inserisce in un contesto aziendale caratterizzato dalle sfide del Piano Industriale del Gruppo FS, che vede tra le sue leve strategiche una reputazione aziendale solida e credibile verso l’esterno e richiede una normativa interna conforme a specifici standard anticorruzione ed in linea con le *best practice* internazionali in materia (tra cui la UNI ISO 37001:2016).

L’ABC *system* è elemento costitutivo dello SCIGR e si pone l’obiettivo di valorizzare la portata trasversale dei presidi di controllo già esistenti in azienda attraverso un processo di progressiva ottimizzazione e sinergia operativa e documentale tra i diversi modelli di controllo.

Per il primo anno di applicazione, l’ABC *system* incentra l’analisi degli eventi a rischio sui processi individuati nelle Linee di Indirizzo in quanto considerati dalla normativa e dalle *best practices* di riferimento come maggiormente esposti al rischio di corruzione: “Acquisti e Appalti”, “Conferimento di incarichi di consulenza e prestazioni professionali equiparate (non configurabili come appalti di servizi)”, “Quote associative, sponsorizzazioni, co-marketing¹, erogazioni liberali e omaggi” e “Risorse Umane”.

In particolare, per ciascuno dei processi considerati, l’ABC *system* individua e mette a disposizione del *management* un set di strumenti (“strumenti di prevenzione specifici”) declinati in regole di comportamento (“standard di comportamento”) e altre misure di analisi e monitoraggio

(“indicatori di possibili anomalie”) che ne promuovono l’azione verso il miglioramento continuo e che possono essere di supporto a processi decisionali consapevoli e responsabili.

Come ulteriore strumento di “orientamento operativo” per il *management*, il documento prevede altresì una sezione di *Questions&Answers* che ne approfondisce, con taglio operativo, i concetti chiave e le previsioni più significative, anche attraverso apposite esemplificazioni.

Il ruolo del *management*, attore strategico anche ai fini della diffusione di una cultura anticorruzione, è centrale nell’attuazione e nel monitoraggio del sistema nel suo complesso, anche attraverso una condotta improntata ad adeguati modelli di comportamento.

A supporto dell’azione di sensibilizzazione verso i valori dell’integrità e della correttezza a tutti i livelli - elemento chiave per una efficace attuazione di ogni politica anticorruzione - l’*ABC system* prevede, tra le principali linee di intervento, una continua attività formativa e di comunicazione in favore del personale sui temi della prevenzione e della legalità e sui contenuti del sistema stesso, finalizzata a garantire la piena consapevolezza e la conseguente responsabilizzazione di tutti gli attori rispetto alla gestione del rischio e agli strumenti di prevenzione previsti.

L’*ABC system* si arricchirà gradualmente del patrimonio esperienziale e informativo che verrà acquisito anche attraverso la campagna di *Control Risk Self Assessment*, che ne consentirà una sempre maggiore aderenza alle realtà di *business* ed alle emergenti esigenze operative e concorrerà nel tempo a focalizzare sempre di più l’operatività e la capacità predittiva dell’*ABC system* nel suo complesso e dei suoi presidi.

In coerenza con l’approccio suggerito dai più consolidati orientamenti sul tema, il documento guarda infatti alle *best practices* in materia di SCIGR², che rimandano a metodologie *risk based* e *process oriented*.

² FSE al riguardo si conforma al CoSO *Report* che rappresenta il *framework* di riferimento, internazionalmente riconosciuto, per la comprensione, l’analisi e la valutazione integrata dell’efficacia dello SCIGR.

Gli obiettivi, la strutturazione e le caratteristiche dell'ABC *system* sopra percorsi manifestano la natura di processo dinamico che connota il documento e lo rende non un semplice modello anticorruzione ma il *management system* dell'Azienda sui temi dell'anticorruzione.

L'ABC *system* richiede il pieno rispetto da parte di tutti i destinatari, che potranno prenderne visione attraverso i canali di comunicazione interni e esterni all'organizzazione.



APPENDICE - per approfondimenti su Società e contesto e *Control Governance* e Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi

SEZIONE I

Anti

Bribery & Corruption

Management System

di Ferrovie del Sud Est e Servizi

Automobilistici Srl

CAPITOLO I – L’*Anti Bribery&Corruption management system* di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici Srl

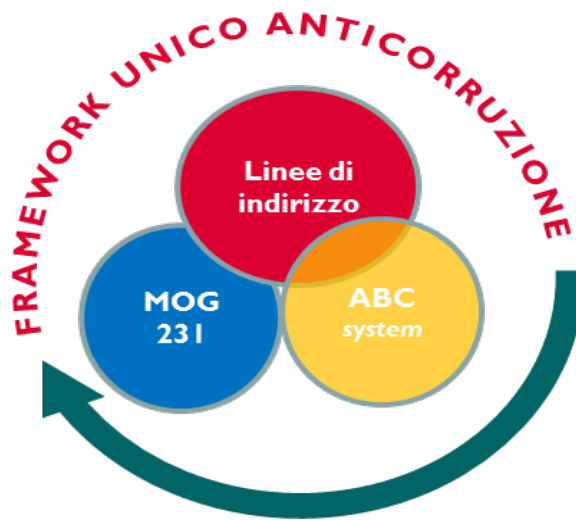
1) *Il Framework Unico Anticorruzione di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici Srl*

Il *Framework* Unico Anticorruzione (*Framework*) di FSE definisce l’architettura dell’intero sistema anticorruzione della Società e risponde all’esigenza di approcciare in via sistematica ed unitaria l’attività di prevenzione della corruzione nel suo complesso, promuovendo sinergie tra i diversi presidi anticorruzione.

Il *Framework* rappresenta un elemento costitutivo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR) di FSE che si integra nei più generali assetti organizzativi, amministrativi, finanziari e di governo societario dell’Azienda ed opera unitamente agli altri modelli gestionali e di *compliance* aziendali con reciproco rafforzamento della portata preventiva.

I documenti in cui si articola sono i seguenti:

- “*Linee di Indirizzo sulla Politica Anticorruzione (approvate dal Consiglio di Amministrazione di FSE in data 20 settembre 2018)*: contengono i principi di riferimento ed i criteri direttivi stabiliti dal CdA per la predisposizione ed attuazione di un efficace sistema anticorruzione in FSE;
- *Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. n. 231/2001 (Modello 231)*: elaborato ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001. Ai fini del *Framework*, rilevano in particolare i reati presupposto riferiti alle ipotesi di corruzione - anche tra privati - di induzione indebita a dare o promettere utilità e concussione;
- *Anti Bribery&Corruption management system (ABC system)*: predisposto da FSE su base volontaria per la prevenzione delle ipotesi corruttive c.d. in senso “ampio”, intese come atti e comportamenti che - anche se non integranti una specifica fattispecie di reato - costituiscono casi di devianza da regole e procedure e possono minare il buon andamento e l’interesse generale della Società.



La matrice comune delle “condotte a rischio” considerate dal Modello 231 e dall’ABC *system* – ferme le rispettive specificità e prerogative di legge – favorisce sinergie logico-operative tra i due sistemi ed i rispettivi presidi di controllo, ottimizzandone l’efficienza ed estendendone nel complesso la portata preventiva. Allo stesso modo, tali sinergie consentono la progressiva ottimizzazione dei flussi informativi previsti nei citati documenti, delle verifiche sul loro funzionamento, dei processi di individuazione, valutazione e monitoraggio dei rischi (*risk assessment*) e delle iniziative di formazione e comunicazione destinate al personale aziendale.

Il coordinamento tra il Modello 231 e l’ABC *system* è facilitato dalla collocazione della unità o presidio o posizione organizzativa (più avanti solo “unità”) *Anti Bribery & Corruption* nella struttura organizzativa macro *Audit*, il cui responsabile è componente interno dell’OdV, nonché dalla definizione di flussi informativi coordinati e reciproci.

In tale contesto, il *Framework* diventa pertanto espressione della politica anticorruzione di FSE e supera l’attuale quadro composito di iniziative (per lo più stratificate nel tempo), a vantaggio di una più omogenea, chiara e fruibile (e dunque più efficace) azione di prevenzione.

Il processo di ottimizzazione descritto potrà coinvolgere progressivamente altri modelli di controllo aziendali caratterizzati da contiguità logica: ciò richiederà il contestuale sviluppo di un quadro organizzativo e procedurale coerente e capace nel tempo di recepire al suo interno i presidi anticorruzione, agevolandone la consultazione ed applicazione da parte dei destinatari

(c.d. *embedded compliance*) e generando ulteriori effetti positivi in termini di efficienza nelle attività di controllo/*assurance* e di miglioramento continuo del sistema.



2) Il concetto di corruzione nell'Anti Bribery&Corruption management system

La perimetrazione delle condotte considerate in chiave anticorruzione costituisce lo strumento per ampliare o restringere lo spettro delle iniziative aziendali volte alla mitigazione del rischio. Del resto, la strategia di contrasto alla corruzione è uno (se non il principale) degli strumenti di prevenzione di comportamenti corruttivi.

In tale ottica, FSE - in armonia con i consolidati orientamenti in materia – ha valutato di andare oltre l'approccio penalistico, non limitando il perimetro delle condotte di riferimento dell'ABC *system* al campo del generale “illecito penale” (inteso come violazione di regole giuridiche penalmente sanzionate), ma estendendolo a quello della “integrità”, per agire su quelle aree grigie che, se pur non illecite, si configurano comunque come pregiudizievoli in termini di *mala gestio* dell'azienda.

Tale scelta metodologica punta a rafforzare i presidi della correttezza dell'agire, secondo un approccio “attivo” al contrasto del fenomeno corruttivo, che eleva l'integrità a modello di riferimento su cui costruire efficaci politiche di prevenzione.

In tale prospettiva, l'*Anti Bribery&Corruption management system* di FSE prevede e promuove principi di “regolarità della condotta” che devono ispirare l'agire aziendale. Esso, pertanto, riguarda un concetto di corruzione c.d. in senso “ampio”, che si declina in atti e comportamenti, anche non integranti una specifica fattispecie di reato, ma che potrebbero dar luogo ad “abusi” finalizzati ad ottenere un vantaggio privato (per sé o a favore di un soggetto terzo) e/o a

situazioni di *mala gestio* e a porsi così in contrasto con i principi della correttezza, della legalità e dell'integrità.

Coerentemente con tale scelta metodologica, l'ABC *system* offre al *management* strumenti operativi funzionali ad accrescerne la consapevolezza nella gestione dei processi aziendali in ottica preventiva anche di situazione di *mala gestio*.



3) Obiettivi ed Elementi portanti dell'Anti Bribery&Corruption management system

L'ABC *system* non costituisce un documento statico bensì un processo dinamico che si adegua gradualmente alle trasformazioni dell'Azienda sul presupposto che le misure di prevenzione agiscono in una logica di stretta integrazione con ogni altra politica di miglioramento organizzativo.

L'*Anti Bribery&Corruption management system* risponde agli obiettivi generali di: i) prevenire e mitigare i rischi di corruzione c.d. in “senso ampio” e dotare l'Azienda di misure e strumenti idonei allo scopo; ii) promuovere il corretto funzionamento dei processi interni attraverso una piena consapevolezza nel management e nei dipendenti dei rischi correlati ai fenomeni corruttivi; iii) rafforzare i principi di legalità, integrità, correttezza e trasparenza nella gestione delle attività e delle risorse aziendali; iv) valorizzare la progressiva razionalizzazione, semplificazione, ottimizzazione e sinergia operativa e documentale dei presidi di controllo già esistenti in Azienda, evitando ridondanze e favorendo il coordinamento tra gli attori coinvolti.

L'ABC *system* trova fondamento in una serie di *elementi portanti* che, attraverso la loro concreta applicazione, integrandosi a vicenda, attribuiscono allo stesso consistenza operativa e carattere di omogeneità.

Top-level commitment/Tone at the top

La partecipazione diretta e proattiva degli organi di governo e delle figure apicali, soggetti prioritariamente deputati alla promozione dei fini aziendali di *compliance*, integrità ed etica, rappresenta un elemento strategico anche per la diffusione a tutti i livelli della cultura anticorruzione. Quanto più l'esempio del rispetto di valori quali integrità ed etica proviene dall'alto, tanto più il resto dell'organizzazione è ispirato all'osservanza degli stessi valori. Il messaggio sul dovere di osservanza dei principi dell'integrità e dell'etica e dello “*zero tolerance for corruption*” è comunicato periodicamente ed in modo chiaro, deciso e inequivocabile dal *top management*. L'allocazione e l'assegnazione delle risorse necessarie all'effettiva operatività dell'ABC system rappresenta ulteriore espressione del *commitment* dell'organo di governo societario.

Responsabilizzazione del Management

Il *management* ricopre un ruolo cruciale per lo sviluppo e miglioramento continuo dell'ABC system e dei relativi presidi in virtù delle peculiarità che connotano la posizione che riveste: conoscenza dei processi e delle procedure, rapporto diretto con le risorse che tali processi quotidianamente attuano, il monitoraggio “di linea”, ecc. A tal fine, nell'ambito delle funzioni ricoperte e nel conseguimento dei correlati obiettivi, istituisce specifici presidi di controllo nell'ambito dei processi di competenza, ne monitora l'adeguatezza ed adotta eventuali misure di miglioramento in modo da assicurare nel tempo l'efficacia e l'efficienza dei presidi di prevenzione della corruzione.

Approccio per processi (Process based approach)

Le risorse e le attività sono gestite come un insieme di elementi correlati e interagenti, indipendentemente dalla loro collocazione nell'assetto organizzativo e societario. Analogamente i presidi di controllo collocati su tali attività e risorse agiscono trasversalmente alle strutture organizzative, ampliando la loro efficacia applicativa oltre i confini operativi ed incrementandone l'efficienza. Ciascun processo aziendale, infatti, è elemento della catena del valore della Società ed è concatenato agli altri processi ed obiettivi aziendali (approccio *end to end*). Conseguentemente, il rischio che si genera in un processo può avere impatti che superano i confini dello stesso e generare ulteriori rischi in altre attività aziendali. In tale ottica, l'analisi dei rischi di corruzione

deve dunque estendersi oltre il perimetro operativo del singolo processo e valutare la reale portata del rischio nel contesto aziendale nel suo complesso.

Approccio basato sul rischio (Risk based approach)

L'ABC *system* si basa sull'identificazione, valutazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi di corruzione ed è definito e attuato in funzione delle fattispecie e della rilevanza dei relativi rischi che indirizzano anche le priorità d'intervento.

Quadro normativo aziendale "integrato"

L'efficace attuazione dell'ABC *system* passa attraverso un chiaro, fruibile ed omogeneo quadro normativo interno. A tal fine, i presidi anticorruzione sono recepiti direttamente negli strumenti normativi ed organizzativi aziendali in modo da: i) permeare *ab origine* il disegno di ciascun processo (c.d. anticorruzione *by design*): il presidio logicamente connaturato al processo non si traduce in un vincolo all'operatività; ii) rendere più immediata l'individuazione delle regole comportamentali da tenere nello svolgimento delle attività aziendali e quindi agevolarne l'applicazione.

La cultura della prevenzione

FSE diffonde a tutti i livelli l'assunzione di una mentalità orientata all'identificazione, valutazione, trattamento e monitoraggio dei rischi.

Il *management* e tutto il personale, nell'ambito dei rispettivi processi di competenza, promuovono ed incentivano una positiva attitudine all'analisi dei rischi e dei controlli intesi come strumenti di gestione e sviluppo delle attività aziendali e di salvaguardia del patrimonio aziendale, specie attraverso modalità predittive che ne potenziano la portata preventiva.

Miglioramento continuo

FSE persegue il miglioramento continuo dell'idoneità, dell'adeguatezza e dell'efficacia dell'ABC *system* al fine di garantire un costante aggiornamento dello stesso rispetto alle *best practice* in materia (nazionali e internazionali), al quadro normativo e all'evoluzione del contesto economico e sociale di riferimento.

Tali finalità devono essere conseguite da tutto il personale che partecipa al miglioramento continuo fornendo indicazioni, suggerimenti e *feedback*.

In presenza di scostamenti dalle previsioni dell'ABC *system* il management attiva le azioni necessarie a prevenire il ripetersi dell'evento.



Portata e caratteristiche dei Controlli

- **Massimizzazione dell'efficacia ed efficienza**

L'ABC *system* è orientato all'adozione di controlli selettivi, mirati al diretto presidio del rischio, non ridondanti o meramente formali, in modo tale da determinare nel personale la partecipazione e la cultura necessarie ad evitare di ridurre il sistema di controllo ad un mero adempimento burocratico;

- **Trasversalità**

È promossa la potenzialità di ciascun controllo di operare in maniera trasversale in modo da non focalizzare il relativo perimetro operativo esclusivamente su una singola categoria di rischio ma di estenderne la portata preventiva contemporaneamente su plurimi e differenti rischi e aree di operatività;

- **Principio di discrezionalità delle decisioni**

Al fine di rispettare (e legittimare) la distinzione di ruoli e responsabilità, le valutazioni di merito e di opportunità o di natura tecnico/discrezionale sono prerogativa del *management* proprio in quanto dotato delle necessarie cognizioni specialistiche e di settore/attività. Le attività di controllo, pertanto, non si estendono a tali valutazioni in quanto espressione delle prerogative del *management*, se non nei limiti della manifesta irragionevolezza e illogicità.

Attendibilità dei controlli

La valutazione finale dell'ABC *system* e delle relative componenti presuppone l'attendibilità e l'adeguatezza nel tempo delle attività di controllo svolte da ciascun attore dello SCIGR a ciascun

livello di responsabilità, salvo l'ipotesi di espressa segnalazione di carenza nel disegno e/o nell'operatività. Su un campione di tali attività è svolta attività di monitoraggio indipendente nell'ambito degli interventi di *Audit*.

Corporate policy anticorruzione - Formazione e comunicazione continue

La chiara definizione e diffusione della *corporate policy* in materia di anticorruzione, così come la formazione e la comunicazione (sia interna che esterna), rappresentano strumenti chiave del *Framework* attraverso i quali la Società diffonde la cultura dell'anticorruzione, dell'integrità, dell'etica e della legalità, a tutti i suoi livelli. In particolare, attraverso le attività formative, FSE fornisce al personale la metodologia per la corretta gestione e implementazione dell'ABC *system* ed accresce la conoscenza circa le conseguenze derivanti dai loro comportamenti e le misure di prevenzione attivabili.

Segnalazioni e tutela del segnalante – Whistleblowing

Le segnalazioni costituiscono uno dei principali strumenti di contrasto alla corruzione consentendo l'emersione di fatti e comportamenti di potenziale *malagestio*.

FSE dispone di specifici canali di trasmissione previsti dalla procedura di gestione delle segnalazioni, cui si rinvia per la relativa disciplina.

Nel momento di emissione del presente documento, il processo di gestione delle segnalazioni è in fase di rafforzamento ulteriore e pieno adeguamento ai principi e requisiti richiesti per la tutela del segnalante - quali, in particolare, la garanzia della massima riservatezza della sua identità e il divieto di misure ritorsive e/o discriminatorie nei suoi confronti- e per la tutela dell'identità e l'onorabilità del segnalato.

FSE si impegna ad assicurare l'adeguamento, nel tempo, delle misure di tutela del segnalante, in linea con le evoluzioni del quadro normativo di riferimento.



Indirizzo e coordinamento di FS SpA e autonomia societaria delle controllate

FS SpA, nell'ambito della propria attività di indirizzo e coordinamento nei confronti delle controllate, emana e diffonde linee di indirizzo. In coerenza con le prerogative di autonomia e di indipendenza di ciascuna Società controllata, è dunque in capo alle singole controllate la responsabilità dell'adozione e dell'efficace attuazione e mantenimento del proprio ABC *system*, nel rispetto degli indirizzi di FS SpA e delle specificità organizzative e di *business* e comunque in linea con gli obblighi normativi ad esse applicabili.



Coordinamento documentale

Il presente ABC *system*, oltre a essere parte integrante dello SCIGR aziendale, è coordinato con il piano per la formazione e con le ulteriori iniziative per la trasparenza e l'integrità.

Previsione di sanzioni

La previsione di un sistema sanzionatorio idoneo assicura la concreta applicazione e il funzionamento dell'ABC *system*.

Pertanto, la violazione dei principi e standard di comportamento previsti dall'ABC *system* comporta l'applicazione di sanzioni adeguate e proporzionate.

4) I destinatari dell'Anti Bribery&Corruption management system

L'efficacia dell'ABC *system* è legata al pieno coinvolgimento dell'intera organizzazione aziendale, nel convincimento che, oltre agli Organi Sociali e al management, i dipendenti, i collaboratori e più in generale tutti i soggetti che instaurano relazioni con FSE partecipano alla gestione del rischio e sono chiamati a collaborare all'attuazione delle misure di prevenzione.

Destinatari dell'ABC *system* sono pertanto il CdA, gli Organi di Controllo/Vigilanza, il personale dipendente a tutti i livelli, i collaboratori esterni a qualsiasi titolo - anche occasionali e/o temporanei, i revisori dei conti, i fornitori e tutti coloro che, direttamente o indirettamente, stabilmente o temporaneamente, intrattengono rapporti con la Società.

Nei rapporti con i terzi, l'ABC *system* viene messo a disposizione attraverso un documento di sintesi - più snello e fruibile - in cui sono riportati la ratio, le regole e le responsabilità previste nell'ABC *system*.



5) Approvazione, entrata in vigore e aggiornamento dell'Anti Bribery&Corruption management system

L'ABC *system* entra in vigore in seguito alla sua approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di FSE, su proposta dell'Amministratore Delegato.

È previsto un costante monitoraggio ed un aggiornamento periodico dell'ABC *system*, al fine di garantirne l'adeguamento alle esigenze di:

- conformazione ad eventuali cambiamenti normativi e regolamentari che modifichino le finalità istituzionali, le attribuzioni, l'attività o l'organizzazione di FSE;
- risposta a richieste specifiche da parte dei Vertici, del Consiglio di Amministrazione, degli Organi di Controllo e Vigilanza o del *management*;
- valutazione di nuovi fattori di rischio individuati a seguito di attività di *Control Risk Self Assessment*, di analisi di casi giudiziari e di accertamento di violazioni delle prescrizioni ivi contenute (salvo l'aggiornamento immediato in presenza di violazioni significative);
- allineamento all'evoluzione delle *best practices* in materia di prevenzione della corruzione e delle indicazioni delle Autorità competenti;

- gestione delle eventuali criticità risultanti dalle analisi svolte e dalle attività di verifica e monitoraggio interni (*Audit*, Segnalazioni e attestazioni dei *Process Owners*³).

Sulla scorta di tali attività e delle esperienze operative maturate con l'esercizio dell'ABC *system*, i presidi e le misure di rafforzamento della prevenzione saranno progressivamente arricchite di: i) standard di comportamento su nuovi processi a rischio; ii) eventuali ulteriori standard di comportamento sui processi già previsti; iii) iniziative di adeguamento degli standard di comportamento/presidi esistenti, con l'obiettivo di contribuire ad una gestione sempre più virtuosa delle attività aziendali.

Tutti gli attori dell'ABC *system* sono coinvolti in tale processo di definizione e ne promuovono l'aggiornamento nel tempo.

Gli adeguamenti formali, non attinenti ai principi o ad altri elementi sostanziali dell'ABC *system*, sono direttamente apportati dall'unità *Anti Bribery & Corruption*; tali adeguamenti saranno oggetto di informativa al CdA ed al Presidente e Amministratore Delegato della Società.

³ Cfr Cap. II.

CAPITOLO II – La *Governance* dell’*Anti Bribery&Corruption management system*

1) *Premessa*

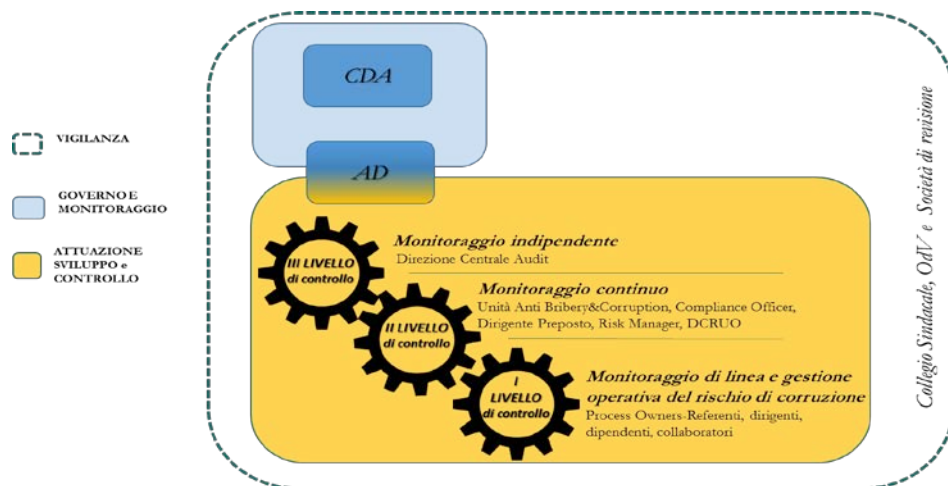
Nell’ambito della *Control Governance* di FSE e del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR), di cui l’ABC *system* costituisce parte integrante, tutti i relativi attori concorrono al processo di prevenzione della corruzione e agiscono in maniera coordinata e sinergica. Le attività e gli interventi di ciascun attore sono, dunque, indispensabili al buon funzionamento del sistema di gestione delle prestazioni aziendali nel suo complesso (c.d. *cross-functional approach*).

I predetti soggetti operano nell’ambito di 3 diverse aree di competenza funzionale:

- Governo e monitoraggio
- Attuazione, sviluppo e controllo
- Vigilanza

che insieme caratterizzano la *governance* dell’ABC *system*.

Il ruolo di ciascun attore è specifico, contiguo e concatenato e partecipa in maniera contestuale al buon funzionamento dell’ABC *system*.



APPENDICE - per approfondimenti su *Control Governance* e su SCIGR

2) Governo e monitoraggio dell'Anti Bribery&Corruption management system

Tale area è riconducibile alle attività di indirizzo strategico e monitoraggio che, nell'ABC *system*, competono ai seguenti attori:

Consiglio di Amministrazione

Nell'ambito del *Framework*, il Consiglio di Amministrazione:

- emana le *Linee di indirizzo sulla Politica Anticorruzione* definendo *ratio*, linee strategiche, principi ispiratori e criteri direttivi del *Framework* e dell'ABC *system*;
- approva l'ABC *system* su proposta dell'Amministratore Delegato ed i relativi aggiornamenti;
- supervisiona le attività dell'unità *Anti Bribery&Corruption* con riferimento alle responsabilità ed agli obiettivi ad esso attribuiti mediante incontri ed informative periodiche.

Amministratore Delegato

L'Amministratore Delegato propone l'ABC *system* al Consiglio di Amministrazione per la sua approvazione e sovrintende alla sua funzionalità, dando esecuzione, attraverso le funzioni e strutture aziendali competenti, alle disposizioni e misure ivi contenute.

In tale contesto, tramite le competenti strutture aziendali, istituisce e promuove attività di coordinamento e monitoraggio nei processi aziendali e nell'assetto organizzativo e di *governance*.

3) Attuazione, sviluppo e controllo dell'Anti Bribery&Corruption management system

Tale area è riconducibile alle attività di concreta attuazione delle misure e dei presidi previsti dall'ABC *system* oltre che alle correlate attività di monitoraggio e di miglioramento. Le predette attività sono svolte dagli attori di seguito indicati.

Amministratore Delegato

Oltre alle funzioni sopra descritte, l'Amministratore Delegato svolge, tramite le competenti strutture aziendali, attività di verifica dell'attuazione dell'ABC *system* e dell'adeguatezza complessiva dell'efficacia e dell'efficienza delle misure di prevenzione della corruzione, promuovendo ogni correlata iniziativa.

Gli ulteriori soggetti che partecipano all'attuazione, sviluppo e controllo dell'ABC *system* vengono di seguito organizzati in **3 livelli di controllo** con l'evidenza delle rispettive funzioni di attuazione e/o sviluppo:

- **I livello:**

è rappresentato dal personale che svolge attività operative direttamente sui processi esposti al rischio (cd. *risk owners*). Tale personale è responsabile della individuazione, valutazione, gestione operativa e del monitoraggio nel tempo dei rischi e dell'adeguatezza e operatività dei controlli posti a loro presidio (monitoraggio di linea).

L'attività di monitoraggio è svolta secondo una frequenza adeguata al livello di esposizione al rischio ed alle modalità con cui sono eseguiti i controlli. Il personale interessato è tenuto a comunicare al *Process Owner* eventuali variazioni dei rischi di competenza/punti di debolezza emersi, nonché a promuovere, in coordinamento con le strutture competenti, il miglioramento continuo dei relativi presidi di controllo (in termini di disegno e operatività), favorendo, ove possibile, l'integrazione e la razionalizzazione dei controlli nelle rispettive attività operative, a parità di efficacia preventiva.

Gli attori collocati al I livello di controllo sono:

Process Owner

Al fine di assicurare l'efficace attuazione e monitoraggio del sistema di controllo a presidio del rischio di corruzione, i *Process Owners* sono parte fondamentale ed imprescindibile della *governance* e dell'attuazione del presente ABC *system* e, più in generale, del processo di prevenzione della corruzione in FSE.

Il ruolo di *Process Owner* coincide con i Responsabili di strutture organizzative a diretto riporto del Presidente e dell'Amministratore Delegato.

Ciascun *Process Owner* svolge il ruolo di “Referente Anticorruzione” e, per i processi di rispettiva competenza, sovrintende alla individuazione, valutazione, gestione operativa e monitoraggio dei rischi di corruzione e dei correlati presidi.

In generale, inoltre, si coordina con l'unità *Anti Bribery&Corruption* affinché quest'ultimo abbia elementi e riscontri periodici sull'attuazione dell'ABC *system* nell'ambito delle strutture e dei processi di riferimento, nonché sugli interventi di adeguamento ritenuti necessari ai fini dell'efficace azione preventiva.

A tal fine, il *Process Owner*:

- verifica il rispetto delle previsioni dell'ABC *system* da parte delle strutture e dei soggetti facenti capo al proprio processo/strutture di riferimento;
- informa l'unità *Anti Bribery&Corruption* di eventuali anomalie o nuovi rischi rilevati nel corso del suo monitoraggio, comunicando anche le soluzioni da adottare/adottate ai fini del corretto presidio dei rischi, monitorandone l'effettiva attuazione;
- facilita i flussi informativi da/verso le strutture coinvolte nei processi di propria responsabilità;
- identifica, nell'ambito delle procedure aziendali di competenza, i punti di controllo che l'unità *Anti Bribery&Corruption* ha selezionato in quanto rilevanti in chiave anticorruzione e, qualora ne riscontrasse eventuali esigenze di aggiornamento/modifica (per esempio in caso di intervenuti mutamenti nell'operare delle strutture di riferimento, c.d. cambiamenti organizzativi), provvede alla relativa segnalazione all'unità *Anti Bribery&Corruption*;
- assicura, in collaborazione con la struttura organizzativa Risorse Umane e Organizzazione, il recepimento degli “standard di comportamento” dell'ABC *system* nel quadro procedurale di competenza, attestandone periodicamente la loro coerenza complessiva;
- opera in coordinamento con l'unità *Anti Bribery&Corruption* per esigenze formative e di sensibilizzazione interna alle strutture di riferimento, richiedendo interventi specifici ove necessario;
- redige e trasmette all'unità *Anti Bribery&Corruption* le previste attestazioni periodiche.

Le responsabilità del *Process Owner* rimangono in capo allo stesso anche nel caso in cui si avvalga del supporto operativo delle proprie strutture.

I dipendenti e i collaboratori di FSE

Tutti i dipendenti (dirigenti e non) e, per le parti pertinenti e applicabili, i collaboratori di FSE sono responsabili nell'ambito delle rispettive attività, compiti e responsabilità, del verificarsi di fenomeni a rischio corruttivo derivanti da un inefficace presidio delle proprie attività e/o da comportamenti elusivi e/o non in linea con le prescrizioni aziendali.

Il personale e i collaboratori a qualsiasi titolo di FSE sono tenuti alla conoscenza dell'*ABC system* nonché alla sua osservanza ed altresì a provvedere, per quanto di competenza, alla sua attuazione ed al miglioramento continuo dello stesso anche comunicando al *Process Owner* di riferimento eventuali anomalie.

- **II livello:**

le funzioni di controllo di II livello supportano gli attori del I livello di controllo nelle loro valutazioni attraverso le attività di monitoraggio espletate e le altre iniziative di competenza, ferma l'autonoma responsabilità di ciascun attore del I livello di controllo.

Gli attori collocati al II livello di controllo sono:

Unità Anti Bribery&Corruption

L'unità *Anti Bribery&Corruption* è collocata all'interno della struttura organizzativa *Audit* e svolge attività di coordinamento metodologico del processo di prevenzione della corruzione nel suo complesso attraverso le seguenti attività:

- monitora l'evoluzione della normativa e delle *best practice* di riferimento in coordinamento con la struttura organizzativa Affari Legali e Societari;
- redige per il Vertice la proposta di *ABC system* da sottoporre al Consiglio di Amministrazione e i relativi aggiornamenti;
- monitora l'*ABC system* ed in particolare gli "*standard di comportamento*" e gli "*indicatori di possibili anomalie*" nell'ottica di promuoverne il miglioramento continuo, segnalando eventuali esigenze di aggiornamento e proponendo iniziative da adottare con approccio *risk based* anche sulla base degli esiti delle attività dell'*Internal Audit*, del Responsabile della struttura

organizzativa Affari Legali e Societari, del *Risk Officer*⁴, del *Chief Financial Officer*, del Responsabile della struttura organizzativa Risorse Umane e Organizzazione e dei *Process Owner*. A tal fine istituisce e gestisce appositi flussi informativi con tali strutture;

- supporta i *Process Owners* nell'identificazione dei rischi e nella definizione dei relativi strumenti di prevenzione anticorruzione;
- monitora il recepimento e il rispetto da parte dei *Process Owners* delle misure previste dall'ABC *system* nell'ambito dei processi di competenza; allo scopo, l'unità *Anti Bribery & Corruption* si avvale anche di attestazioni periodiche da parte dei *Process Owners* e fornisce alla struttura organizzativa *Audit* elementi utili ai fini della pianificazione annuale degli interventi di *audit* in materia anticorruzione;
- verifica la coerenza rispetto ai presidi previsti nell'ABC *system* delle emanande disposizioni aziendali;
- analizza il contenuto dei rapporti di *audit* della struttura organizzativa *Audit* in ottica anticorruzione e delle segnalazioni pervenute in FSE aventi impatto sull'ABC *system* al fine di strutturare eventuali ulteriori presidi di prevenzione e/o apportare adeguamenti all'ABC *system*;
- elabora la reportistica periodica per il Vertice, il Consiglio di Amministrazione e gli Organi di Controllo/Vigilanza di FSE. L'accertamento delle violazioni dei principi e degli standard di comportamento previsti dall'ABC *system* può essere comunicato anche al di fuori della reportistica periodica;
- assicura il coordinamento con l'Organismo di Vigilanza di FSE sui processi di comune interesse in base ai flussi informativi definiti e partecipa ai lavori del gruppo di Lavoro per l'aggiornamento del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo di FSE ex D.Lgs. 231/01 per gli aspetti di competenza;
- in coordinamento con le strutture organizzative coinvolte individua le esigenze formative; unitamente alla struttura organizzativa Risorse Umane e Organizzazione definisce le

⁴ Il *Risk Officer* non è stato ancora istituito in FSE. Sono in corso, con il supporto e il coordinamento metodologico di *Chief Risk Officer* di Capogruppo, le attività di identificazione e valutazione dei principali rischi aziendali di FSE. L'elaborazione del reporting finale per la condivisione dei risultati con il Vertice di FSE è prevista per il I trimestre 2019.

procedure appropriate per formare il personale, anche in funzione dei profili ricoperti e con approccio *risk based*, e pianifica gli eventi formativi e comunicativi.

- **III livello:**

fornisce *assurance* indipendente sul disegno e sul funzionamento complessivo dello SCIGR ed è assicurato – in coerenza con le *best practice* in materia di valutazione dello SCIGR - dalle attività di monitoraggio indipendente (*separate evaluations*) svolto dalla struttura organizzativa *Audit*.

Struttura organizzativa macro *Audit*

L'*Internal Audit*, attraverso interventi di *Audit*, verifica l'operatività e l'idoneità dello SCIGR nel processo di prevenzione della corruzione o di sue parti sostanziali, analizzando anche l'operatività del I e II livello di controllo.

Le verifiche possono essere incluse nel Piano annuale di *Audit*. Ambito e frequenza delle stesse sono definiti in funzione del relativo grado di esposizione al rischio (approccio *risk based*).

Coerentemente con quanto sopra rappresentato, la struttura organizzativa *Audit* svolge una serie di funzioni a supporto del *Framework*, tra le quali:

- verifica il rispetto del Modello Organizzativo e di Gestione 231 e dell'ABC *system* (c.d. verifiche di *compliance*) attraverso interventi integrati di *audit*, che includano quindi la verifica del rispetto dei protocolli a presidio dei rischi di reato *ex* D.Lgs 231/01 e degli standard di comportamento dell'ABC *system* applicabili al processo di riferimento;
- pianifica gli interventi di *audit* anche tenendo in considerazione il grado di esposizione al rischio corruzione dei processi aziendali;
- partecipa, se richiesto, all'attuazione del processo di *quality review* del Gruppo attraverso la verifica indipendente sulle unità *Anti Bribery&Corruption*. Gli esiti della *quality review* sono sottoposti al CdA di riferimento;
- assicura che l'unità *Anti Bribery&Corruption* sia sottoposta, ogni tre anni, alla verifica indipendente da parte di una delle strutture *Internal Audit* del Gruppo FS (c.d. *quality review*);
- assicura flussi informativi sugli esiti delle attività di *audit* per monitorare l'ABC *system* ed individuare eventuali conseguenti esigenze di aggiornamento/adeguamento dello stesso.

Sono fatte salve le ulteriori attività svolte in coordinamento con l'unità *Anti Bribery&Corruption* ed in attuazione dell'ABC *system*.

Le informazioni relative alle attività svolte dagli attori dell'ABC *system* sono adeguatamente archiviate e documentate.



4) La vigilanza dell'Anti Bribery&Corruption management system

Tale area è riconducibile, in generale, alle attività di valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno in termini di efficienza ed efficacia al fine di individuare eventuali azioni di rafforzamento. Tali attività sono svolte dagli organi di seguito indicati:

Collegio Sindacale, Organismo di Vigilanza e Società di Revisione di FSE

Il Collegio Sindacale, l'Organismo di Vigilanza e la Società di Revisione nello svolgimento dei propri compiti di legge e nell'ambito delle rispettive prerogative anche in materia di SCIGR, vigilano sull'efficacia del *Framework* e dell'ABC *system* per gli ambiti di competenza e sul loro funzionamento e aggiornamento (in particolare l'Organismo di Vigilanza ai fini dell'efficace attuazione del Modello Organizzativo 231/2001). Sono inoltre definiti specifici flussi di coordinamento e di interscambio informativo tra l'OdV e l'unità *Anti Bribery&Corruption* anche nell'ottica di promuovere le citate sinergie logiche e valorizzare le contiguità operative, specie con riferimento alle segnalazioni ricevute.

Il Collegio Sindacale e l'Organismo di Vigilanza di FSE possono richiedere al Responsabile della struttura organizzativa *Audit* di attivare interventi di *Audit* su aspetti anticorruzione non previsti nel Piano di *Audit* (c.d. "*Audit Spot*").

CAPITOLO III - La gestione ed il monitoraggio del rischio di corruzione

1) Premessa

La gestione del rischio è l'insieme delle attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo l'esposizione al rischio di corruzione di alcune condotte aziendali.

Un'efficace gestione del rischio è: i) svolta dal *management* e parte integrante di ciascun processo aziendale di cui favorisce proattivamente il miglioramento continuo; ii) aderente alla realtà organizzativa e di *business* della società; iii) basata sulle migliori informazioni disponibili; iv) reattiva al cambiamento.

La gestione del rischio è inoltre informata ai principi di trasparenza, inclusività e dinamicità⁵.

⁵ Cfr. normativa UNI ISO 31000:2010, che prevede in particolare:

- a) la gestione del rischio è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione: la gestione del rischio non è un'attività indipendente, separata dalle attività e dai processi principali dell'organizzazione. La gestione del rischio fa parte delle responsabilità della direzione ed è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione, inclusi la pianificazione strategica e tutti i processi di gestione dei progetti e del cambiamento;
- b) la gestione del rischio favorisce il miglioramento continuo dell'organizzazione: le organizzazioni dovrebbero sviluppare ed attuare strategie per migliorare la maturità della propria gestione del rischio insieme a tutti gli altri aspetti della propria organizzazione;
- c) la gestione del rischio è "su misura": la gestione del rischio è in linea con il contesto esterno ed interno e con il profilo di rischio dell'organizzazione;
- d) la gestione del rischio si basa sulle migliori informazioni disponibili: gli elementi in ingresso al processo per gestire il rischio si basano su fonti di informazione quali dati storici, esperienza, informazioni di ritorno dai portatori d'interesse, osservazioni, previsioni e parere di specialisti. Tuttavia, i responsabili delle decisioni dovrebbero informarsi, e tenerne conto, di qualsiasi limitazione dei dati o del modello utilizzati o delle possibilità di divergenza di opinione tra gli specialisti;
- e) la gestione del rischio è trasparente e inclusiva: il coinvolgimento appropriato e tempestivo dei portatori d'interesse e, in particolare, dei responsabili delle decisioni, a tutti i livelli dell'organizzazione, assicura che la gestione del rischio rimanga pertinente ed aggiornata. Il coinvolgimento, inoltre, permette che i portatori d'interesse siano opportunamente rappresentati e che i loro punti di vista siano presi in considerazione nel definire i criteri di rischio;
- f) la gestione del rischio è dinamica: la gestione del rischio è sensibile e risponde al cambiamento continuamente. Ogni qual volta accadono eventi esterni ed interni, cambiano il contesto e la conoscenza, si attuano il monitoraggio ed il riesame, emergono nuovi rischi, alcuni rischi si modificano ed altri scompaiono.

Il modello di gestione del rischio di corruzione in FSE si articola nelle seguenti attività: i) *Identificazione dei processi a rischio*; ii) *Risk Treatment*; iii) *Monitoring & Reporting*.

Tali attività, congiuntamente agli elementi descritti nel Cap. II (funzioni di attuazione e sviluppo dell'ABC *system* e architettura dei relativi controlli), costituiscono l'attività di *Risk Governance*.



2) Identificazione dei processi a rischio corruzione

Considerata la fase di prima attuazione dell'ABC *system* e l'esigenza di monitorare l'adeguamento di FSE al nuovo sistema, sia in termini operativi che temporali, l'ambito applicativo dell'ABC *system* si incentra, per il primo anno, sui processi aziendali individuati dalle Linee di Indirizzo in quanto considerati dai principali orientamenti nazionali e internazionali in materia come particolarmente esposti al rischio di corruzione:

- i) acquisti e appalti;
- ii) conferimento di incarichi di consulenza e prestazioni professionali equiparate (non configurabili come appalti di servizi);

- iii) quote associative, sponsorizzazioni, *co-marketing*⁶, erogazioni liberali, omaggi e spese di rappresentanza;
- iv) risorse umane.

3) Risk Treatment: gli strumenti di prevenzione

Elemento centrale della gestione del rischio è la previsione e l'attuazione da parte dei destinatari dell'ABC *system* di alcuni strumenti che contribuiscono alla diffusione ed al rispetto di buone pratiche per la prevenzione del rischio di corruzione.

Obiettivo

Come sopra anticipato, le condotte a “rischio” prese in considerazione da modelli di controllo diversi dall'ABC *system* possono avere una matrice comune con quelle di quest'ultimo (specie con riferimento al Modello 231); ciò determina la possibilità che un medesimo controllo possa assolvere alla contestuale copertura di rischi diversi.

In particolare, al fine di realizzare uno SCIGR integrato, gli esiti di quei controlli preventivamente “codificati” quali “controlli anticorruzione” ed effettuati da uno degli attori dello SCIGR potranno essere condivisi anche con l'unità *Anti Bribery & Corruption* con l'effetto di generare una massimizzazione del grado di copertura delle attività di controllo ed una minimizzazione delle duplicazioni (c.d. *combined assurance*).

L'integrazione ed il progressivo allineamento dei processi di *assurance* consentirà, inoltre, in prospettiva, di ottenere una visione complessiva dei rischi e dei relativi controlli presenti nei singoli processi aziendali, di accrescere l'efficacia dei controlli ed ottimizzare le informazioni fornite agli organi di gestione e vigilanza; attraverso tale approccio si tenderà ragionevolmente alla riduzione dei *report* e delle informative con ambiti sovrapposti, intercettando per tempo eventuali risultati discordanti.

Tipologie

Gli strumenti di prevenzione sono distinti in:

- i) **principi di controllo trasversali**, applicabili a tutti i processi a rischio individuati nell'ABC *system*;

⁶ “Co-Marketing” o “Partnership”

ii) **strumenti di prevenzione specifici**, declinati per ciascuno dei processi a rischio:

a.  *standard di comportamento;*



b. *indicatori di possibili anomalie*

Il contenuto degli strumenti di prevenzione è oggetto di specifica attività formativa e di comunicazione, al fine di assicurare una loro piena conoscenza da parte dei destinatari e di massimizzare la diffusione della cultura dell'integrità.



Principi di controllo trasversali

L'ABC *system* richiede l'adozione sistematica dei seguenti principi di controllo trasversali:

Segregazione dei compiti e delle responsabilità

Nello svolgimento di qualsivoglia attività, sono coinvolti - in fase attuativa, gestionale, autorizzativa e di controllo - soggetti diversi dotati delle adeguate competenze. Tale presidio è funzionale nel suo complesso a mitigare la discrezionalità gestionale nelle attività e nei singoli processi. La segregazione dei compiti tra gli attori coinvolti in ciascun processo aziendale sensibile può essere implementata, tra le altre misure, anche tramite strumenti organizzativi.

Tracciabilità dei processi e delle attività

Nello svolgimento delle attività, il *management* adotta tutte le cautele atte a garantire la tracciabilità, verificabilità e ricostruibilità nel tempo degli aspetti sostanziali del percorso decisionale e di controllo che ha ispirato la successiva fase gestionale ed autorizzativa anche tramite l'utilizzo di adeguati supporti documentali/informatici; la documentazione prodotta deve essere archiviata in modo adeguato dalle unità organizzative competenti.

Tale presidio è funzionale a garantire la trasparenza delle attività e la verifica della corretta gestione di ciascun processo.

Rispetto dei ruoli e delle responsabilità di processo

L'individuazione di strumenti organizzativi idonei, la chiara e formale identificazione delle responsabilità affidate al personale nella gestione operativa delle attività, dei poteri autorizzativi interni e dei poteri di rappresentanza verso l'esterno, consentono di garantire che le singole attività siano svolte secondo competenza e nel rispetto delle deleghe e dei poteri attribuiti.

Previsione di regole di processo

Sono codificate le modalità operative e gestionali ritenute adeguate per lo svolgimento dei processi. Tale principio supporta la standardizzazione dei comportamenti rispetto alle linee di indirizzo e gestionali definite dalla Società.

Assenza di conflitto di interessi

Sussiste conflitto di interessi ogniqualvolta un soggetto, in occasione o a causa dell'espletamento di una specifica funzione, si venga a trovare in una situazione, reale, potenziale o apparente in cui un interesse secondario, anche per conto di terzi, interferisce con la sua capacità di agire in conformità ai suoi doveri e responsabilità che sintetizzano l'interesse primario della Società. Il soggetto che si trovi in una situazione di conflitto di interessi è tenuto a darne tempestiva comunicazione al proprio superiore gerarchico e ad astenersi dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere alternativamente interessi propri o di terzi⁷. Il soggetto si astiene comunque in ogni altro caso in cui esistano gravi ragioni di convenienza.

⁷ Sono considerati terzi: coniuge, conviventi, parenti, affini entro il secondo grado e persone con le quali il soggetto abbia rapporti di frequentazione abituale.

Ogni soggetto terzo al momento di instaurare rapporti con FSE è tenuto a comunicare formalmente al suo interfaccia aziendale eventuali situazioni di conflitto di interesse, anche potenziali e a segnalarne l'eventuale insorgenza nel corso del rapporto.

Riservatezza

Fermi restando il rispetto del principio di trasparenza e gli adempimenti informativi imposti dalle disposizioni di legge vigenti, è obbligo di tutti i dipendenti e di coloro che, direttamente o indirettamente, stabilmente o temporaneamente, intrattengono rapporti con FSE, assicurare la riservatezza su informazioni, documenti e dati appartenenti alla Società o al Gruppo che, come tali, non possono essere utilizzati, comunicati e diffusi senza specifiche autorizzazioni.

Trasparenza e cooperazione nei rapporti con Istituzioni Pubbliche/ Autorità

FSE coopera attivamente e pienamente con le Istituzioni Pubbliche/Autorità. I rapporti con enti pubblici di qualsiasi natura devono essere trasparenti e coerenti con la politica di Gruppo e devono essere intrattenuti dalle funzioni aziendali a ciò formalmente delegate. Tali rapporti non possono in nessun caso ed in alcun modo contemplare promesse, elargizioni in denaro o di altre utilità, concessioni di beni in natura per promuovere l'attività della società o per influenzare impropriamente le decisioni di tali enti/autorità e devono ispirarsi alla più rigorosa osservanza dei principi di integrità, correttezza, trasparenza e tracciabilità e alla osservanza delle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

È fatto espresso divieto di *Facilitation Payments* ossia gli eventuali pagamenti non ufficiali effettuati a favore di funzionari pubblici allo scopo di velocizzare, favorire o assicurare l'effettuazione di una normale attività di *routine* (es. pagamenti per velocizzare operazioni doganali, ottenimento di documenti, rilascio di visti ecc.).

Strumenti di prevenzione specifici

Come anticipato, per ciascun processo a rischio considerato nel primo anno di attuazione dell'ABC *system* sono stati elaborati strumenti di prevenzione specifici che si distinguono a loro volta in: a) *standard di comportamento*; b) *indicatori di possibili anomalie*.

Gli strumenti di prevenzione specifici introdotti nell'ABC *system* rappresentano una sorta di "cassetta degli attrezzi" a disposizione del *management*, funzionale ad accrescerne la

consapevolezza nella gestione del rischio e a rafforzarne la centralità del ruolo. A specifiche regole comportamentali (*standard di comportamento*), infatti, è stato affiancato – in una logica di complementarità – un ulteriore strumento (*indicatori di possibili anomalie*) che rafforza l'agire manageriale e sensibilizza all'adozione di iniziative operative/gestionali per un più efficace presidio dei processi aziendali e nell'ottica del miglioramento continuo.

Ai fini dell'elaborazione degli *standard di comportamento* è stata effettuata una preliminare analisi del contesto interno (disposizioni aziendali, sistema di controllo, luoghi e settori di potenziale sviluppo futuro dell'azienda) ed esterno (quadro normativo e *best practices*).

Con riferimento al contesto interno, per il primo anno di applicazione, l'analisi si è focalizzata sulle Disposizioni e Comunicazioni Organizzative, sulle Procedure aziendali, nonché sull'analisi del Modello 231 e del Codice Etico.

All'esito di tale analisi, sono stati valorizzati in chiave anticorruzione alcuni presidi e misure già adottati da FSE⁸, nell'ottica della semplificazione e della massima fruibilità ed efficacia operativa nonché con l'obiettivo di massimizzare il grado di copertura delle attività di controllo; inoltre, sono stati previsti nuovi punti di controllo al fine di allineare il quadro normativo interno alle *best practices* preliminarmente individuate.

Gli strumenti di prevenzione specifici possono essere arricchiti alla luce di: i) evoluzione della normativa e delle *best practice*; ii) ricognizioni svolte sulle violazioni dello standard di comportamento; iii) analisi documentali svolte sui flussi informativi e attività di verifiche e monitoraggio interni (*Audit*, Segnalazioni e Schede di attestazione dei *Process Owners*); iv) attività di

⁸ Nel quadro normativo e nell'assetto organizzativo di FSE, infatti, operano e convivono da tempo strumenti diversi che possono contribuire a vario titolo e in tutte le aree aziendali, anche alla prevenzione di fenomeni corruttivi quali ad es.:

- Modello 231;
- Codice Etico;
- responsabilità del *Process Owner*;
- mappatura dei processi aziendali atta ad evidenziare obiettivi, rischi e responsabilità nella gestione;
- procedure aziendali che, nell'illustrazione delle attività, dei processi, dei compiti e delle responsabilità, definiscono i punti di controllo per la gestione e la mitigazione dei rischi;
- programmi di formazione e comunicazione rivolti ai dirigenti, ai dipendenti, ai responsabili ed ai referenti operanti a vario titolo nei processi a rischio di corruzione per l'aggiornamento delle competenze, dei contenuti etici e dei principi di legalità nei comportamenti;
- assetto dei poteri e delle deleghe;
- Disposizioni e Comunicazioni Organizzative;
- sistema disciplinare.

Control Risk Self Assessment; v) analisi sui casi giudiziari; vi) casi accertati di violazione dell'ABC system.



Standard di comportamento

Gli standard di comportamento rappresentano la formalizzazione di una sequenza di condotte finalizzata a standardizzare l'esecuzione di alcune attività sensibili.

Gli standard di comportamento possono essere derogati in relazione a specifiche ed eccezionali esigenze, ma tale deroga comporta: i) una compiuta formalizzazione dei motivi specifici che richiedono la deroga; ii) l'autorizzazione da parte della posizione gerarchicamente più elevata della struttura competente; iii) adeguati flussi informativi.

Al di fuori di questi casi, le violazioni degli standard di comportamento danno luogo a responsabilità e sono valutate dalle strutture competenti ai fini dell'applicazione di sanzioni disciplinari.

Il *management* attua gli standard di comportamento al fine di promuovere e/o prevedere misure di prevenzione nel processo/attività di riferimento e svolge un'efficace e costante azione di monitoraggio circa la loro efficacia preventiva, comunicando all'unità *Anti Bribery & Corruption* situazioni di potenziale malfunzionamento dello stesso, unitamente alle correlate iniziative intraprese/da intraprendere.

Il contenuto degli standard di comportamento trova ulteriore declinazione operativa nelle disposizioni e procedure aziendali di riferimento.



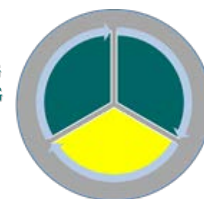
Indicatori di possibili anomalie

Gli indicatori di possibili anomalie non rappresentano di per sé presidi di controllo. Sono, invece, situazioni "tipo" di potenziale malfunzionamento – per lo più tratte da *case history* o casi giudiziari - che agiscono da impulso per il *management* per elevarne il livello di attenzione nello svolgimento

delle attività di competenza al fine di verificare, con la necessaria diligenza, l'esistenza o meno di un effettivo malfunzionamento. In ragione degli esiti di tale verifica il *management* attiva responsabilmente le necessarie azioni a presidio del rischio, monitorandone l'evoluzione.

4) Monitoring & Reporting

MONITORING
& REPORTING



Monitoring

Il processo di monitoraggio riveste un ruolo centrale nel percorso di miglioramento dell'ABC *system*.

Le attività di monitoraggio sono svolte contestualmente nell'ambito dei citati 3 livelli di controllo con le modalità e le prerogative illustrate nel Cap. II, anche tenendo in considerazione il grado di esposizione al rischio corruzione dei processi aziendali, attraverso le seguenti 4 linee di intervento:

- attività sul campo (interventi di *Audit* da parte della struttura organizzativa *Audit* e monitoraggio di I e II livello);
- analisi documentali (segnalazioni, rapporti di *audit* ed esiti monitoraggio I e II livello);
- attestazioni periodiche dei *Process Owners*;
- flussi informativi (periodici e segnalazioni di anomalie).

Nell'ambito delle predette attività di monitoraggio, la circolazione delle informazioni coordinate e reciproche ha un valore essenziale anche in quanto favorisce il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati, rafforzandone la consapevolezza e l'impegno.

Pertanto, sono strutturati specifici flussi informativi con i principali attori dell'ABC *system* da e verso la struttura organizzativa *Audit* in modo da:

- acquisire informazioni utili all'individuazione di eventuali anomalie;
- supportare metodologicamente il *Process Owner* al fine di gestire/risolvere le anomalie;
- contribuire metodologicamente alla strutturazione di sistemi di monitoraggio;
- individuare eventuali carenze nei punti di controllo e conseguentemente proporre l'adeguamento.

La definizione di tali flussi e l'individuazione dei correlati contenuti e caratteristiche sono pianificati nel cronoprogramma, parte integrante del presente ABC *system*.

Reporting

È predisposto e deve essere implementato un sistema di reportistica, sistematico e strutturato, in merito a temi/eventi a rischio, la cui rilevazione ed analisi costituisca il punto dal quale possono originare azioni di miglioramento dell'ABC *system* e di riscontro e approfondimento degli Organi di Controllo e di Vigilanza su eventuali situazioni anomale.

In particolare, tra gli Attori dei 3 livelli di controllo sono assicurati con carattere di reciprocità i flussi informativi previsti al Cap II. L'unità *Anti Bribery&Corruption* assicura, inoltre, su base periodica un flusso informativo verso il Vertice e gli Organi di Controllo/Vigilanza di FSE relativo a: i) gli esiti delle attività svolte nel periodo di riferimento; ii) le eventuali anomalie riscontrate/comunicate; iii) le nuove azioni da intraprendere.

Eventuali comunicazioni di particolare rilevanza e/o urgenza sono trasmesse al di fuori dei flussi informativi periodici.

CAPITOLO IV - Elementi a supporto della corretta attuazione dell'*Anti Bribery&Corruption management system*

1) Formazione e comunicazione

La conoscenza dell'apparato di regole posto a presidio dei comportamenti aziendali e la diffusione di una cultura dell'integrità costituisce uno dei presupposti indispensabili per la consapevole applicazione della disciplina in materia di prevenzione della corruzione.

In tale contesto, la formazione - gestita in coordinamento tra le strutture interessate - rappresenta lo strumento chiave attraverso il quale fornire ai dipendenti adeguata conoscenza del quadro normativo interno di riferimento e delle misure di prevenzione previste, comunicare la metodologia per l'efficace attuazione del *Framework*, promuovere le tematiche della legalità e dell'integrità favorendo lo scambio di esperienze e buone pratiche e creando occasioni di confronto.

Affinché la formazione non si traduca in un mero adempimento formale, né per l'azienda che la eroga né per i soggetti che ne sono destinatari, le iniziative da attivare devono stimolare le capacità di calare nel concreto il meccanismo di prevenzione della corruzione nelle attività di FSE.

In particolare, la formazione deve essere finalizzata soprattutto a spiegare come applicare operativamente gli standard di comportamento e gli indicatori di possibili anomalie ed attuata secondo una metodologia diretta a sperimentare situazioni che richiedono la rielaborazione, l'organizzazione e l'applicazione dell'*ABC system* (identificazione dei processi sensibili, analisi di contesto, enucleazione degli eventi rischiosi e delle anomalie significative, connessione tra analisi conoscitive e individuazione delle misure).

Le attività di formazione hanno carattere obbligatorio e sono pianificate anche in relazione ai ruoli e ai rischi di corruzione cui sono esposti i destinatari.

La Struttura competente per le attività di erogazione della formazione assicura la conservazione e l'archiviazione della documentazione attestante la partecipazione di ciascun destinatario.

L'ABC *system* è messo a disposizione di tutti i destinatari attraverso i canali di comunicazione interni ed esterni all'organizzazione.

2) Responsabilità e sistema disciplinare

Le violazioni dei principi e degli standard di comportamento previsti dall'ABC *system* sono valutate dalle strutture competenti ai fini dell'applicazione di sanzioni disciplinari.

Ai fini della valutazione della gravità delle violazioni sono tenute in considerazione: le concrete modalità di realizzazione della violazione; l'intenzionalità del comportamento e il grado di colpa; le funzioni/mansioni dell'autore della violazione in ambito aziendale; il comportamento dell'autore della violazione prima e dopo la realizzazione della stessa; la circostanza che la violazione abbia provocato un grave danno alla Società; altre particolari circostanze che accompagnano la violazione.

Di seguito sono indicate le sanzioni ripartite per categorie di soggetti:

Amministratori e Sindaci

Le misure previste sono:

- dichiarazione nei verbali delle adunanze;
- diffida formale;
- revoca dei poteri delegati dal Consiglio di Amministrazione o dell'incarico affidato;
- convocazione dell'Assemblea con, all'ordine del giorno, l'adozione di adeguati provvedimenti nei confronti dei soggetti responsabili della violazione, ivi compreso l'esercizio di azioni giudiziarie volte al riconoscimento della responsabilità dell'amministratore nei confronti della Società e al ristoro dei danni patiti.

Dipendenti

Ai dipendenti sono comminabili le sanzioni previste dal vigente Regio Decreto dell'8 gennaio 1931 n. 148 "Coordinamento delle norme sulla disciplina giuridica dei rapporti collettivi del lavoro con quelle sul trattamento giuridico-economico del personale delle ferrovie, tranvie e linee di navigazione interna in regime di concessione".

Si tratta di:

- a) censura (rimprovero scritto);

- b) multa;
- c) sospensione dal servizio e dalla retribuzione;
- d) la proroga del termine per l'aumento dello stipendio;
- c) retrocessione;
- d) destituzione (licenziamento).

Dirigenti

In caso di violazione da parte dei Dirigenti, sono applicabili le seguenti sanzioni nel rispetto del principio di proporzionalità, avuto riguardo alla gravità dell'infrazione commessa:

- richiamo: per le violazioni di lieve entità;
- licenziamento con o senza preavviso: laddove la violazione di una o più previsioni sia di gravità tale da ledere il vincolo fiduciario.

Altri soggetti

Le violazioni poste in essere da soggetti terzi (es. collaboratori esterni, revisori dei conti, fornitori, ecc.) sono esaminate al fine di valutare l'adozione di provvedimenti, quali la risoluzione per inadempimento, previsti in apposite clausole contrattuali.



APPENDICE

1) Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici Srl

Società e contesto

La Società

FSE, il cui capitale sociale è integralmente detenuto da Ferrovie dello Stato Italiane, è una società costituita nel 2000 con lo scopo di esercitare attività di impresa nel settore del trasporto di passeggeri a mezzo di ferrovie, autolinee ed altri veicoli nell'ambito della Regione Puglia.

Tale assetto societario fa seguito alla operazione di trasferimento di partecipazione attuata in data 28 novembre 2016 con cui è stato perfezionato il trasferimento in capo a Ferrovie dello Stato Italiane della titolarità dell'intera partecipazione di FSE, precedentemente detenuta dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti.

FSE è attualmente un operatore integrato che fornisce un servizio di trasporto pubblico locale su rotaia e su gomma. Il servizio comprende sia le attività di esercizio sia le attività di manutenzione dell'infrastruttura, degli impianti e del materiale rotabile. In particolare la società:

- si occupa della gestione e manutenzione di un'infrastruttura ferroviaria di circa 474 km, interconnessa a quella nazionale gestita da Rete Ferroviaria Italiana S.p.A., che si sviluppa in otto linee ferroviarie (Bari Taranto, Mungivacca-Putignano, Martina Franca-Lecce, Novoli-Gagliano, Casarano-Gallipoli, Lecce-Gallipoli, Zollino-Gagliano, Maglie-Otranto), di proprietà della Regione Puglia;
- offre servizi di trasporto pubblico ferroviario di passeggeri sull'infrastruttura dalla medesima gestita;
- eroga servizi di trasporto pubblico locale di passeggeri mediante autobus sul territorio della Regione Puglia, assicurando il collegamento tra circa 130 comuni pugliesi.

Le attività citate sono svolte da FSE sulla base di un contratto di servizio pubblico sottoscritto con la Regione Puglia in data 29 luglio 2009, il quale, a fronte dell'erogazione dei servizi sopra individuati da parte della Società, prevede il riconoscimento alla stessa di un corrispettivo annuale di servizio, rivalutato annualmente al tasso di inflazione.

La Storia

All'atto della costituzione di FSE, l'assetto di *governance* della Società era basato sulla figura dell'amministratore unico; incarico ininterrottamente ricoperto dall'avv. Luigi Fiorillo sino al 24 novembre 2015, data in cui il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, nella sua qualità di socio unico della Società, ha ritenuto opportuno dare corso a un cambiamento del sistema di *governance*, adottando un modello basato sull'attribuzione dei poteri gestionali ad un Consiglio di Amministrazione costituito da tre membri.

Entrato in carica in data 25 novembre 2015, il nuovo Consiglio di Amministrazione della Società, preso atto dello stato di crisi in cui versava la stessa, nella seduta del 03 dicembre 2015 ha predisposto e trasmesso al socio unico Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti una relazione dettagliata sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria di FSE.

A fronte dello scenario sopra delineato, è stata introdotta, nell'ambito della Legge 208/2015 (legge di stabilità per l'anno 2016), la disposizione di cui all'articolo 1, comma 867, ai sensi della quale: *“In considerazione della grave situazione finanziaria concernente la società Ferrovie del Sud Est con decreto del MIT da adottare entro trenta giorni dalla data di entrata in vigore della Presente legge, è disposto il commissariamento della suddetta società e sono nominati il commissario ed eventuali subcommissari. Il commissario provvede entro novanta giorni dal suo insediamento, a predisporre un piano industriale per il risanamento che preveda, tra l'altro, la riduzione dei costi di funzionamento...”*.

Nel contesto sopra descritto, in data 20 maggio 2016, la gestione commissariale e l'allora socio unico hanno avviato una interlocuzione con Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A.; in tale occasione FS ha manifestato il proprio interesse a *“procedere ad un'operazione straordinaria previo espletamento di una due diligence legale, fiscale contabile ed industriale”*, con l'obiettivo di effettuare un trasferimento partecipativo nonché un contestuale ripianamento della perdita.

Tale interlocuzione si è conclusa in data 28 novembre 2016 quando si è concretizzato il trasferimento della totalità delle azioni dal socio unico al nuovo socio unico Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A. per effetto del Decreto precedentemente citato con contestuale cessazione del commissariamento della Società. FS, nella sua qualità di socio unico ha nominato i componenti del nuovo CdA.

Il nuovo Consiglio di Amministrazione, preso atto sia della *due diligence* che della carenza di liquidità della Società, nella seduta del 10 gennaio 2017 ha deciso di presentare ricorso per

ammettere la società alla procedura di concordato preventivo.

Tale ricorso è stato presentato in data 12 gennaio 2017 e in data 16 giugno 2017 il Tribunale di Bari, con apposito decreto, ha ammesso la Proposta di concordato in continuità presentata dalla Società.

In data 14 marzo 2018 il 72% dei creditori aventi diritto al voto si è espresso favorevolmente alla proposta di concordato e il 10.07.2018 la sezione fallimentare del Tribunale di Bari ha omologato il Concordato Preventivo.

Ai sensi della Legge n. 190/2012 “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”, FSE ha adottato, nel periodo in cui l’intera partecipazione societaria era detenuta dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, il Piano di Prevenzione della Corruzione con delibera commissariale del 5 maggio 2016 e successivo aggiornamento al 26 luglio 2016.

Nel corso del 2016 è stato nominato il Responsabile della prevenzione della corruzione e per la trasparenza, predisposto il Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità, allegato al Piano di Prevenzione della Corruzione, ed è stato aggiornato il Codice di Comportamento della Società. Nel mese di settembre 2018, la Direzione Generale di FSE ha comunicato ad ANAC che, a seguito dei mutamenti nell’assetto proprietario che vedono la Società, ad oggi ed a far data da novembre 2016, soggetta al controllo totalitario di Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A., società emittente titoli obbligazionari quotati in mercati regolamentati ed, in ragione di ciò, “quotata” secondo la definizione fornita dal D.Lgs. 19 agosto 2016 n. 175, FSE non rientra nell’ambito di applicazione soggettivo delineato dalla L. 6 novembre 2012, n. 190 in materia di anticorruzione né in quello riferibile alla tematica della trasparenza per come disciplinato dal D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33.

Pertanto, in linea ed adesione con le sovra menzionate indicazioni normative, come da ultimo avvalorate anche da ANAC con Delibera dell’8 novembre 2017 n.1134, FSE, a seguito del nuovo assetto proprietario come sopra illustrato, non ha ritenuto sussistenti i presupposti per la previsione nella propria organizzazione societaria della figura del Responsabile della prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

APPENDICE

2) *Control Governance e Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici Srl*

Corporate Governance: sistema e strumenti

La struttura di *Corporate Governance* di FSE è articolata secondo il seguente modello: l'Assemblea dei Soci nomina un Consiglio di Amministrazione, cui compete la gestione, e un Collegio Sindacale, cui competono i controlli secondo quanto previsto dalla normativa applicabile.

L'Assemblea dei Soci è convocata almeno una volta l'anno per l'esame e l'approvazione del bilancio della Società. Sono riservate alla competenza dell'Assemblea, tra l'altro, le seguenti materie: approvazione del bilancio e distribuzione degli utili, nomina degli amministratori, determinazione del compenso degli amministratori, nomina dei sindaci, del Presidente del Collegio Sindacale o del revisore nei casi previsti dall'art. 2477 del codice civile (attualmente KPMG), le modificazioni dell'atto costitutivo e dello statuto sociale, l'emissione di titoli di debito. Conformemente alle previsioni statutarie, la Società è amministrata da un Amministratore Unico o da un Consiglio di Amministrazione, a scelta dell'Assemblea che li elegge. L'organo amministrativo è investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società per il raggiungimento e l'attuazione degli scopi sociali. Pertanto può, tra l'altro, acquistare aziende commerciali e beni mobili e immobili per lo svolgimento dell'attività sociale, permutarli e alienarli; effettuare pagamenti e riceverli rilasciando quietanza; rinunciare a ipoteche legali; contrarre mutui passivi e finanziamenti; aumentare il capitale sociale; acquistare beni di cui all'art. 2463 II comma del codice civile senza bisogno di preventive autorizzazioni.

Il Presidente del Consiglio viene nominato dal Consiglio stesso nella sua prima riunione o dall'Assemblea dei Soci.

Il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul suo concreto funzionamento.

Gli strumenti di governance di FSE Srl

La *governance* aziendale si fonda su una serie di strumenti e regole di governo e di funzionamento (disposizioni, comunicazioni, procedure, poteri, ecc.) che identificano soggetti, ambiti e prerogative nelle attività di indirizzo, gestione e controllo della Società in una logica di corretto bilanciamento dei poteri e di buon andamento aziendale. Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR), compendiando gran parte dei citati strumenti, concorre anch'esso alla definizione dell'assetto di *governance* nel suo complesso. Nel seguito i principali strumenti:

Statuto

Lo Statuto è l'atto normativo che disciplina l'organizzazione e il funzionamento di FSE Srl, in conformità con le disposizioni di legge. Definisce, inoltre, l'oggetto sociale, il capitale, le quote, i poteri degli organi sociali e lo scioglimento. In particolare, nello Statuto è definito il modello di amministrazione e controllo adottato e sono descritte le linee fondamentali per la composizione degli organi sociali, la divisione dei poteri, nonché i rapporti tra questi. Più specificamente, lo Statuto, integrando le disposizioni di legge, fissa i criteri, le modalità e le procedure per l'individuazione dei soggetti che al più alto livello concorrono, a vario titolo, alla gestione e al controllo dell'impresa.

Codice Etico

Il Codice Etico racchiude i Valori del Gruppo, incentrati sulla persona, e gli standard di comportamento di fondamentale importanza per il buon funzionamento, l'affidabilità e la reputazione del Gruppo. Al rispetto dei principi e dei precetti comportamentali indicati dal Codice sono soggetti tutti coloro che operano per il conseguimento degli obiettivi della società (Organi Sociali di tutte le Società del Gruppo, Management, Dipendenti e tutti coloro che, direttamente o indirettamente, stabilmente o temporaneamente, instaurino con le Società del Gruppo rapporti e relazioni).

Sono, tra l'altro, stati valorizzati temi che hanno acquisito una sempre maggior rilevanza dal punto di vista etico-sociale, quali il contrasto ai fenomeni corruttivi in ogni forma (*zero tolerance for corruption*), l'attenzione alla sostenibilità in tutte le sue accezioni (economica, sociale e ambientale), il rispetto, la valorizzazione e l'inclusione delle diversità.

Nel Codice è stata inoltre dedicata una sezione apposita alle “segnalazioni”, tema recentemente oggetto di specifico intervento da parte del legislatore (L. n. 179/2017 sul *whistleblowing*).

Il rispetto dei Valori e dei contenuti del Codice è il presupposto essenziale per instaurare o proseguire ogni rapporto con il Gruppo. Si ricorda pertanto che l’eventuale violazione di quanto previsto nel Codice è valutata, per i dipendenti, anche sotto il profilo disciplinare e, per i terzi, costituisce inadempimento contrattuale ai sensi e per gli effetti delle clausole inserite nei relativi accordi.

Al fine di consentire che il Codice possa concretamente diventare uno strumento di lavoro quotidiano condiviso, il Consiglio di Amministrazione di FSE ha proceduto ad adottarlo formalmente nel corso della seduta del 20 settembre 2018 e la Società si è impegnata ad assicurarne la massima diffusione a tutti i dipendenti che operano ai diversi livelli di mansioni e di responsabilità nonché ai terzi in rapporti d’affari con le Società stesse.

Sistema organizzativo di FSE

L’articolazione organizzativa di FSE è strutturata per rispondere in maniera efficiente ed efficace alle peculiarità del *business* e del contesto nel quale la società opera.

Per una descrizione di dettaglio della struttura organizzativa si rinvia inoltre agli organigrammi aziendali e/o funzionigrammi predisposti dalla Società.

Gli organigrammi ed il sistema delle deleghe di funzioni/procure sono da considerarsi parte integrante del Modello organizzativo.

La Capogruppo Ferrovie dello Stato Italiane esercita l’attività di indirizzo e coordinamento attraverso l’emissione di Disposizioni di Gruppo (DdG), di cui Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici Srl, come società controllata, è tenuta a recepire i contenuti nel proprio sistema normativo interno nel rispetto della propria autonomia aziendale.

Il sistema organizzativo di FSE viene definito, attraverso la diretta emanazione, la diffusione e la pubblicazione di documenti organizzativi di diversa tipologia e finalità.

In linea con le Disposizioni di Gruppo in materia, è definito un sistema comunicativo basato su:

- Disposizione Organizzativa (DOr) che rappresenta l’unico documento organizzativo per comunicare in modo integrato le variazioni nell’assetto organizzativo delle Società con le relative attribuzioni di titolarità e sede. Pertanto la DOr può avere come oggetto: istituzione, modifica e soppressione di strutture organizzative macro e micro; definizione e

aggiornamento della missione, delle responsabilità e dei perimetri di competenza delle strutture organizzative definite; attribuzione e modifica della titolarità e della sede. Tutte le DOr di FSE sono elaborate dalla struttura Risorse Umane e Organizzazione sulla base delle esigenze espresse dal Vertice e condivise con il Responsabile delle strutture interessate. Risorse Umane e Organizzazione procede ad una preventiva condivisione dei progetti organizzativi rilevanti e dei relativi razionali (metriche, logiche, etc) di FSE con la competente struttura della Direzione Centrale Risorse Umane e Organizzazione di Ferrovie dello Stato Italiane SpA, anche al fine di verificare la coerenza con gli obiettivi di Piano, le regole di *governance* definite nonché per una condivisione delle *best practice*.

- Comunicazione Organizzativa (CO): documento a valenza aziendale che ha l'obiettivo di formalizzare e comunicare linee guida e politiche aziendali; procedure aziendali; istituzione, modifica, soppressione di organismi e Comitati aziendali; istituzione di gruppi di lavoro interfunzionali aziendali di rilevanza strategica; attribuzioni di ruoli di processo o *ex lege*; comunicati aziendali.
- Comunicazione Operativa (COp): documento a valenza aziendale che ha l'obiettivo di formalizzare e comunicare istruzioni operative/tecniche, referenti di processo relativi esclusivamente a flussi di lavoro interni a Società/Direzioni o strutture ad esse equipollenti.

Tutte le CO e COp sono elaborate dalla struttura Risorse Umane e Organizzazione di FSE su indicazione del Vertice e/o proposta del Responsabile di processo interessato.

La struttura Risorse Umane e Organizzazione assicura, inoltre, la diffusione all'interno della Società di tutte le comunicazioni organizzative di FSE, nonché di quelle che pervengono da Ferrovie dello Stato Italiane e dalle Società del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane in genere.

Infine, la Società garantisce la corretta e costante applicazione di quanto definito dalla Capogruppo e ne assicura la diffusione ed il relativo controllo attuativo.

Assetto dei poteri e delle deleghe

È regola generale del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane, che solo i soggetti muniti di formali e specifici poteri possano assumere impegni verso terzi in nome o per conto della Società di appartenenza.

I poteri autorizzativi e di firma, in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali, sono stati conferiti in conformità con le regole introdotte tramite Disposizioni di Gruppo che

formalizzano e comunicano la politica del Gruppo in materia di poteri di rappresentanza esterna e disciplinano il processo di conferimento, gestione e revoca delle procure di rappresentanza permanente.

Sono previsti:

- poteri relativi a “singoli affari”, attribuibili attraverso atti “*ad hoc*” conferiti con procure notarili o altre forme di deleghe in relazione al loro contenuto;
- poteri di “rappresentanza permanente” attribuibili tramite procure notarili registrate, conferiti in relazione allo svolgimento di ruoli organizzativi implicanti effettive necessità di rappresentanza verso l'esterno.

Il Presidente e l'Amministratore Delegato hanno disgiuntamente la rappresentanza della Società di fronte all'Autorità giudiziaria o amministrativa e di fronte ai terzi.

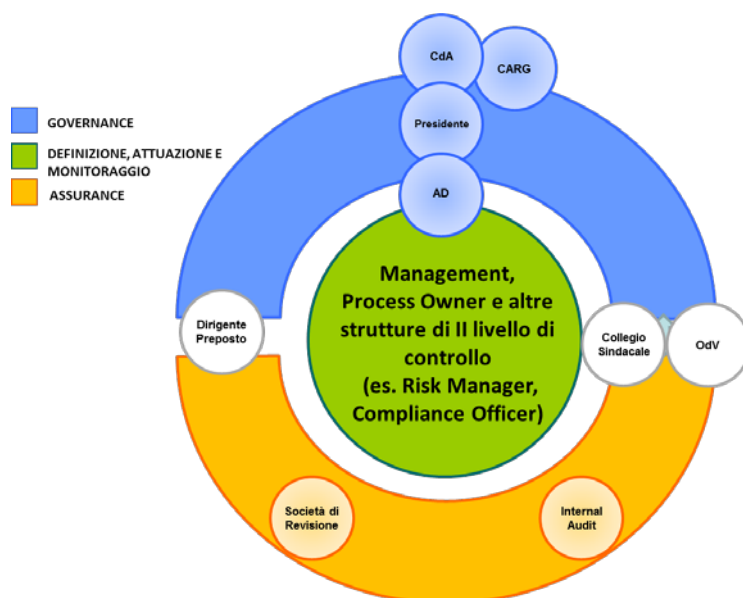
Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR) di FSE

Il Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi è l'insieme di strumenti, strutture organizzative, norme e regole aziendali volte a consentire una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi aziendali definiti dal Consiglio di Amministrazione.

Lo SCIGR concorre ad assicurare il rispetto delle leggi, dello Statuto e delle procedure, la protezione dei beni aziendali, la gestione efficiente ed efficace delle attività e l'affidabilità e completezza dei dati contabili e finanziari.

È integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario ed ha la finalità di individuare, valutare, misurare e mitigare il più possibile il rischio attraverso la gestione dello stesso - non anche quella di eliminare il rischio insito in ciascun processo gestionale e di controllo - e di individuare e suggerire eventuali azioni correttive e/o migliorative dei processi.

Nell'immagine sottostante sono rappresentati i tre ruoli principali su cui è strutturato lo SCIGR di FSE: i) *governance*; ii) *definizione, attuazione e monitoraggio*; iii) *assurance*.



L'Amministratore Delegato di FSE istituisce sotto la propria responsabilità un adeguato e funzionante SCIGR nel rispetto degli indirizzi della Capogruppo e in coerenza con dimensione, complessità, profilo di rischio specifico e contesto regolamentare in cui opera.

Attori dello SCIGR

Di seguito sono indicati i principali attori dello SCIGR di FS SpA cui sono attribuiti specifici ruoli e responsabilità.

Consiglio di Amministrazione e Presidente del CdA

Il Consiglio di Amministrazione ha un ruolo di assoluta centralità nello SCIGR in quanto definisce le linee di indirizzo dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, oltre ad essere responsabile del compimento di tutte le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale; nello svolgimento delle predette funzioni si avvale anche dei Comitati.

Il Presidente è incaricato, tra l'altro, di presiedere e coordinare i lavori del Consiglio di Amministrazione operando nell'ambito delle attribuzioni previste dalla legge, dallo Statuto, dal sistema di *governance* aziendale e dalle deleghe affidate. Al Presidente è stata conferita dal CdA specifica delega per il coordinamento dell'attività di *Internal Auditing*.

Amministratore Delegato

L'Amministratore Delegato è incaricato di sovrintendere alla funzionalità dello SCIGR dando esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione.

Inoltre, provvede alla progettazione, organizzazione, realizzazione e gestione dello SCIGR verificandone costantemente, attraverso le strutture aziendali competenti, l'adeguatezza complessiva, rispetto alla natura delle attività svolte dalla Società ed alla dimensione della stessa, nonché l'efficacia e l'efficienza.

Collegio Sindacale e Società di Revisione

Il Collegio Sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello Statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul suo concreto funzionamento. Il Collegio vigila, in particolare, sull'efficacia dello SCIGR e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato da FSE Srl e sul suo concreto funzionamento.

La revisione legale dei conti è svolta da una società di revisione iscritta nell'apposito registro. L'incarico è conferito, su proposta motivata del Collegio Sindacale, dall'Assemblea che determina il corrispettivo per l'intera durata dell'incarico.

Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. n. 231/2001

FSE Srl ha adottato dal 2013 il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo idoneo a prevenire i comportamenti illeciti previsti dal D.Lgs. n. 231/2001 ed ha istituito un Organismo di Vigilanza con il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello nonché di promuovere il suo aggiornamento.

L'Organismo di Vigilanza ha forma collegiale ed è composto da almeno 3 membri: un professionista esterno al Gruppo dotato di alte e specifiche competenze nella materia, con funzioni di presidente; il responsabile in carica della Funzione *audit* di FSE; un componente

esterno al Gruppo (o membro del Collegio Sindacale) dotato delle necessarie competenze giuridiche. L'Organismo riferisce periodicamente in merito alle attività di propria competenza al Vertice aziendale e agli Organi Sociali.

Il Comitato Etico

FSE, conformemente alle previsioni del Codice Etico del Gruppo FS Italiane, si è dotata di un Comitato Etico con delibera del Consiglio di Amministrazione del 24 ottobre 2018.

Il Comitato Etico di FSE è composto da:

Responsabile *pro tempore* Affari Legali e Societari;

Responsabile *pro tempore* Risorse Umane e Organizzazione;

Responsabile *pro tempore* Audit.

In coerenza con quanto definito dal Codice Etico del Gruppo, al Comitato Etico sono affidati i seguenti compiti:

- chiarire mediante pareri consultivi il significato e l'applicazione del Codice Etico;
- esaminare le segnalazioni e le notizie ricevute, attraverso i canali di comunicazione definiti, promuovendo le verifiche più opportune in coerenza con quanto previsto dalle disposizioni aziendali in materia;
- garantire la massima riservatezza del segnalante, dei soggetti e dei fatti segnalati, utilizzando criteri e modalità di gestione delle informazioni e dei documenti idonei a tutelare l'identità e l'onorabilità dei soggetti sopra citati, fatti salvi gli obblighi di legge;
- supportare le competenti strutture aziendali nella definizione di iniziative comunicative e/o formative del personale, aventi ad oggetto il Codice Etico ed i suoi aggiornamenti;
- avanzare proposte di modifiche/integrazioni del Codice Etico di Gruppo al Comitato Etico di Capogruppo;
- coordinarsi e mantenere flussi informativi con l'Organismo di Vigilanza della Società nominato ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001 per gli aspetti di reciproco interesse;
- informare periodicamente il Consiglio di Amministrazione della società sulle attività svolte con particolare riferimento alla gestione delle segnalazioni ricevute.

Internal Audit

L'attività di *internal auditing* è un'attività indipendente e obiettiva di *assurance* e consulenza,

finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di *Governance*.

L'*Internal Audit* ha, pertanto, il compito di:

- verificare, con i limiti propri degli strumenti di indagine a disposizione, l'operatività e l'adeguatezza dello SCIGR, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e di fornire valutazioni e raccomandazioni al fine di promuoverne l'efficienza e l'efficacia;
- fornire supporto specialistico al *management* in materia di SCIGR al fine di favorire l'efficacia, l'efficienza e l'integrazione dei controlli nei processi aziendali e promuovere il costante miglioramento della *governance* e del *risk management*.

L'assetto dell'*Internal Audit* nel Gruppo prevede la presenza della funzione *Internal Audit* nella Capogruppo FS SpA e nelle Società controllate di primo livello e consolidate con il metodo integrale.

La CO n. 15/P del 22 novembre 2018 "*Linee di indirizzo sulle attività di Internal Audit di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici Srl*" definisce finalità, poteri e responsabilità dell'*Internal Audit*, il relativo ambito di attività, nonché i principali flussi informativi con gli *stakeholders* del SCIGR.

Per quanto concerne la verifica in merito all'operatività e l'adeguatezza dello SCIGR, il Responsabile della Funzione *Audit* risponde funzionalmente all'Amministratore Delegato poiché questi è incaricato dal CdA di FSE Srl dell'istituzione e mantenimento di un efficace SCIGR.

Management

Il *Management*, nell'ambito delle funzioni ricoperte e nel conseguimento dei correlati obiettivi, garantisce nel tempo il corretto disegno e l'efficace operatività dello SCIGR.

A tal fine, è responsabile, per quanto di competenza, dell'identificazione, valutazione gestione e monitoraggio dei rischi nonché, anche in funzione dei rischi gestiti, della definizione e attuazione di specifiche attività di controllo e di processi di monitoraggio idonei ad assicurare l'efficacia e l'efficienza dello SCIGR e a prevenire e individuare irregolarità e/o atti fraudolenti.

Il *Management*, con il supporto delle competenti funzioni aziendali, assicura inoltre, attraverso adeguate iniziative di formazione ed appropriati sistemi di valutazione e di remunerazione, il presidio e lo sviluppo delle competenze e, in generale, la valorizzazione del personale, quali

elementi chiave per il raggiungimento delle finalità dello SCIGR. Ai medesimi fini, promuove comportamenti improntati ai principi dell'integrità e correttezza attraverso la loro comunicazione e diffusione a tutti i livelli dell'organizzazione e con l'adozione di condotte sempre in linea con gli stessi.



ABC system

Le domande che seguono attengono all'architettura, alla *ratio* e alla metodologia dell'ABC *system*; non riguardando quindi gli standard di comportamento che dovranno essere declinati dalle specifiche procedure aziendali sulla base delle *ratio* definite.

CAPITOLO I

L'Anti Bribery&Corruption management system di FSE Srl

1) Qual è la differenza tra il Modello 231 e l'Anti Bribery&Corruption management system?

Modello 231 e Anti Bribery&Corruption management system costituiscono i due strumenti di gestione e controllo sui quali si articola il Framework Unico Anticorruzione di FSE.

Fermi gli obiettivi e le caratteristiche del Modello 231, come specificamente normati, la differenza che si ritiene più rilevante in questa sede attiene al rispettivo ambito oggettivo, ossia alle condotte che gli stessi intendono prevenire. Infatti, mentre il Modello 231 è predisposto da FSE al fine di prevenire fattispecie di reato espressamente e tassativamente previste dal D.Lgs. n. 231/2001, l'ABC *system* contempla un concetto di corruzione in senso ampio che comprende i) comportamenti che non integrano necessariamente fattispecie di reato, ii) forme di corruzione sia attiva che passiva, iii) comportamenti che possono determinare un danno per la Società. Conseguentemente, l'ABC *system* amplia ed integra lo spettro di azione dei presidi aziendali anticorruzione contenuti nel Modello 231.

In ogni caso, considerata la “matrice comune” delle condotte considerate a rischio da entrambi i modelli, l'ABC *system* concorre alla prevenzione dei reati di cui al Modello 231 e favorisce sinergie logico-operative tra i due sistemi e i rispettivi presidi di controllo.

In tali termini, l'ABC *system* può essere ricompreso, al pari degli altri protocolli aziendali (es. procedure, ecc.) tra la normativa interna cui fa riferimento il Modello 231.

2) Quali sono i comportamenti che rientrano nel concetto ampio di corruzione?

Ciò che viene in rilievo ai fini dell'ABC *system* non è solo l'indebito scambio (o promessa di scambio) fra il compimento o l'omissione di atti e/o funzioni ed una utilità (definizione penalistica) ma anche la violazione o l'elusione di regole di condotta, standard e procedure aziendali, laddove tale violazione o elusione, pur non integrante una fattispecie di reato, per la forma di manifestazione, modalità, circostanze o altri motivi sia idonea, anche solo potenzialmente, a creare una distorsione dell'azione, vanificando l'economicità, l'efficacia ed efficienza dell'azienda (c.d. *mala gestio*).

Non esiste un "catalogo chiuso" di condotte che integrano il concetto di corruzione come sopra rappresentato; si riportano di seguito – a titolo esemplificativo e non esaustivo - alcuni comportamenti che, laddove accertati, possono essere ricondotti a fenomeni di *mala gestio*:

- ✓ nomina di professionisti che risultino privi dei requisiti tecnici idonei allo svolgimento dell'incarico, per carenza o inadeguatezza delle preventive verifiche;
- ✓ atteggiamento più benevolo assunto nei confronti di un candidato ad una selezione;
- ✓ mancato rispetto dell'ordine di lavorazione delle pratiche/di erogazione di una prestazione;
- ✓ parcellizzazione di una commessa pubblica al fine di esperire procedure "sottosoglia" (e limitare le norme sulla concorrenza in sede di gare);
- ✓ proroga per un arco di tempo significativo di un contratto al solo scopo di riaffidare il contratto al medesimo soggetto;
- ✓ artificiosa elevazione dei requisiti per restringere la partecipazione dei concorrenti ad una gara;
- ✓ mancata, tardiva o inesatta comunicazione di fatti che possono inficiare la corretta gestione di accordi e contratti.

3) In quali atti e comportamenti può sostanziarsi il "Top Level commitment"?

L'impegno degli organi di governo e del *top management* dell'Azienda trova espressione anzitutto nell'adozione di comportamenti e nell'assunzione di decisioni improntati ai principi di integrità, correttezza e legalità nonché nella partecipazione alla definizione del sistema anticorruzione aziendale ed alla misurazione del raggiungimento dei relativi obiettivi. L'intervento nei processi di comunicazione interna, la comunicazione istituzionale, gli incontri con i dipendenti

costituiscono ulteriori strumenti ed occasioni per diffondere e rendere inequivocabile l'adesione dei vertici e del *top management* ai suddetti principi ed alla politica anticorruzione aziendale.

4) Perché il *management* ha un ruolo centrale nell'ABC *system*?

La conoscenza dei processi e delle procedure, il rapporto diretto con le risorse che tali processi quotidianamente attuano, il monitoraggio “di linea” e le ulteriori prerogative che ne connotano il ruolo, rendono il *management* l'attore responsabile nell'assicurare l'adeguata implementazione, l'efficace attuazione ed il costante sviluppo dell'ABC *system* e ne determinano così la centralità nel sistema.

5) A chi ci si deve rivolgere in caso di dubbi interpretativi sull'ABC *system*?

Dubbi o domande sulla politica anticorruzione possono essere rivolte all'unità *Anti Bribery&Corruption*.

Nei casi di incertezza su comportamenti da porre in essere, occorre rivolgersi al proprio responsabile diretto.

6) Cosa fare nel caso in cui si venga a conoscenza di comportamenti (anche potenziali) di corruzione/violazione degli standard di comportamento commessi da uno dei destinatari dell'ABC *system*?

L'*Anti Bribery&Corruption management system* impegna al suo rispetto tutti i destinatari. Il dipendente o il soggetto esterno che venga a conoscenza di comportamenti (di qualsivoglia natura, anche meramente omissivi), riferibili al personale di FSE o a soggetti che, a diverso titolo, intrattengono rapporti di lavoro, di collaborazione o d'affari con la Società, di cui si ha il legittimo e ragionevole sospetto o consapevolezza che siano illeciti o irregolari in quanto posti in essere in violazione dell'ABC *system*, dovrà trasmettere una segnalazione ai soggetti e con le modalità previste dalla vigente procedura in materia (al Comitato Etico di FSE Srl, descrivendo il fatto e le relative circostanze, attraverso una mail all'indirizzo comitatoetico@fseonline.it oppure una lettera indirizzata a “Comitato Etico Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici Srl, via Amendola 106/d, 70126 Bari a c/o Segreteria tecnica – Struttura organizzativa *Audit*”).

7) Tutte le Società sono tenute ad attivare un canale per la ricezione delle segnalazioni?

Sì, ciascuna società, qualora ne sia priva, attiva un proprio canale per la ricezione delle segnalazioni, conforme alla normativa in materia.

8) Qual è il ruolo/funzione dell'unità *Anti Bribery&Corruption* di FS SpA rispetto ai presidi anticorruzione delle Società controllate?

L'unità *Anti Bribery&Corruption* di FS SpA svolge attività di supporto metodologico verso i “presidi” anticorruzione istituiti nelle Società del Gruppo.

Sono previsti incontri periodici con i presidi anticorruzione delle società del Gruppo finalizzati al miglioramento continuo e alla condivisione delle esperienze applicative.

CAPITOLO II

La Governance dell'Anti Bribery&Corruption management system

1) Come comprendere quando è necessario istituire un controllo anticorruzione?

L'istituzione di un controllo anticorruzione è valutato dal *Process Owner*, con il supporto metodologico dell'unità *Anti Bribery&Corruption*, nei casi in cui nell'ambito dell'attività di propria competenza sia riscontrato un rischio che è necessario mitigare.

Per identificare il controllo da implementare è pertanto necessario:

- identificare e valutare il rischio presente nella specifica attività;
- identificare l'azione necessaria a mitigare il rischio identificato;
- identificare l'azione necessaria a mitigare il rischio identificato e le relative modalità di attuazione per garantire che l'azione prevista sia adeguata e funzionante nel tempo;
- prevedere un monitoraggio periodico dell'effettivo funzionamento dell'azione di mitigazione al fine di attivare eventuali adeguamenti.

2) Perché un controllo preventivo è più efficace di uno successivo?

Attraverso un controllo preventivo si può ragionevolmente evitare che un determinato comportamento potenzialmente a rischio si concretizzi o che lo stesso crei condizioni o presupposti tali da favorire la commissione di illeciti.

3) Come sono strutturati i controlli ai differenti livelli organizzativi?

I controlli che sono svolti ai livelli più elevati della struttura organizzativa aziendale sono controlli che coprono molti più rischi, tra i quali rientrano le analisi delle performance rispetto al *budget*, analisi degli scostamenti (ad esempio variazioni dei prezzi di acquisto, variazioni percentuali degli ordini, variazione di margine) e le attività di monitoraggio su fenomeni gestionali o operativi specifici (ad es. numero delle varianti o delle proroghe sul totale degli affidamenti, numero degli affidamenti diretti, numero delle procedure d'urgenza ecc.)

I controlli svolti a un livello più basso della struttura organizzativa sono controlli operativi volti a presidiare un singolo rischio, quali ad esempio i controlli volti a verificare la corretta redazione dei singoli contratti.

4) Come comprendere se un controllo è efficace?

Per valutare se un controllo è efficace è necessario comprendere quanto il controllo è in grado di mitigare il rischio a cui è associato. In particolare è necessario verificare l'effetto prodotto in termini di riduzione del potenziale impatto e della probabilità di accadimento dell'evento a rischio. L'efficacia del controllo è rivalutata nel tempo al fine di assicurarne un miglioramento continuo.

5) Come comprendere se un controllo è efficiente?

Per valutare l'efficienza dei controlli è opportuno valutare il costo (non solo in termini di risorse necessarie, ma anche di impatti sulla velocità dei processi decisionali) sostenuto ai fini dello svolgimento del controllo e confrontarlo con i benefici dello stesso (in termini di mitigazione del rischio ossia di riduzione del potenziale impatto e delle probabilità di accadimento del rischio). In linea generale, se il costo associato allo svolgimento del controllo è inferiore ai benefici derivanti dalla riduzione dei relativi rischi, il controllo può essere nel complesso ritenuto efficiente. In ogni caso è sempre necessario operare al fine di un miglioramento continuo dell'efficienza dei controlli anche per ridurre, per quanto possibile, il costo a parità di efficacia (ad esempio evitando duplicazioni di controlli, utilizzando uno stesso controllo per più rischi, ecc.).

Se, invece, i benefici attesi del controllo sono inferiori rispetto al suo costo, è necessario trovare soluzioni alternative quali ad esempio l'individuazione di una diversa modalità di svolgimento (controlli automatici anziché manuali) o di differenti controlli, utilizzando, ove possibile, il medesimo controllo per coprire più rischi (trasversalità dei controlli).

CAPITOLO III

La Gestione e Monitoraggio del rischio di corruzione

- 1) Quali misure alternative porre in essere ove, per ragioni oggettive (ad es. ridotto numero del personale), non sia attuabile il principio di segregazione dei compiti e delle responsabilità?**

Il principio di segregazione dei compiti e delle responsabilità richiede la separazione tra le persone che eseguono le attività, coloro che le controllano e coloro che le autorizzano. L'applicazione del principio è attuata in relazione alla natura delle attività, al grado e alla tipologia di rischio associato all'attività medesima, evitando inefficienze organizzative. Le finalità cui è preordinato il principio in esame, in subordine, potranno essere garantite attraverso l'istituzione di controlli compensativi o l'adozione di misure preventive, anche di tipo organizzativo, di analogo effetto quali ad es.: i) ricorso a meccanismi di "doppia sottoscrizione"; ii) assegnazione delle pratiche secondo un criterio non di tipo verticale bensì di tipo orizzontale, in modo che ogni addetto svolga una parte del lavoro, affinché ogni pratica passi al vaglio di più risorse; iii) separazione degli spazi fisici (es. accesso limitato agli uffici commerciali); iv) definizione dei profili di accesso ai sistemi e ai dati in conformità ai ruoli prestabiliti.

- 2) Cosa fare nel caso in cui un funzionario pubblico richieda l'elargizione (o la promessa di elargizione) di una utilità per compiere od omettere un'attività del proprio ufficio?**

La richiesta da parte di pubblico ufficiale di vedersi elargire (o promettere che venga elargita) una utilità per compiere od omettere un'attività del proprio ufficio, integra un'ipotesi di corruzione di rilievo penale. In tali casi, occorre rifiutare inequivocabilmente la proposta e dare immediata notizia dell'accaduto al proprio responsabile diretto attivando i previsti canali di segnalazione (cfr. Cap. I, par. 3 ABC *system*).

- 3) Gli *standard* di comportamento sostituiscono le procedure aziendali e gli altri strumenti normativi interni?**

No, in quanto gli *standard* di comportamento non hanno portata operativa e dovranno trovare declinazione, così come previsto dal Cronoprogramma, nel quadro normativo aziendale (ove non già previsti).

In seguito all'adozione dell'ABC *system*, pertanto, le procedure interne continuano a rimanere vincolanti per tutto quanto non previsto nell'ABC *system* ed in quanto compatibili con lo stesso.

4) Cosa fare nel caso in cui, nello svolgimento delle proprie attività, venga riscontrata l'esigenza di un miglioramento di una delle previsioni dell'ABC *system*?

Eventuali esigenze di miglioramento dell'ABC *system* devono essere comunicate al *Process Owner* di riferimento, unitamente alle iniziative intraprese o in corso di avvio, informando l'unità *Anti Bribery&Corruption*.

5) Il verificarsi di un indicatore di possibili anomalie presuppone necessariamente che sia stato violato uno standard di comportamento o un principio di controllo trasversale?

L'eventuale riscontro di un indicatore di possibili anomalie non significa automaticamente essere di fronte ad un caso di malfunzionamento o di corruzione. La presenza degli indicatori di possibili anomalie vuole rappresentare un "campanello di allarme" per il *management* affinché si attivi per comprendere le ragioni sottostanti il verificarsi dell'indicatore: solo l'effettuazione di tali accertamenti consentirà di verificare se si è effettivamente registrato un caso di malfunzionamento o di corruzione oppure se non c'è nulla di anomalo nel riscontro dell'indicatore.

Ad esempio, ove fosse riscontrato il ricorrere dell'indicatore "conferimento di bonus al medesimo soggetto in maniera ricorrente", l'evidenza di una politica di *retention* nei confronti del destinatario del bonus o del raggiungimento di un obiettivo accertato tramite la valutazione della *performance* potrebbe confermare l'appropriato utilizzo dello strumento aziendale.

CAPITOLO IV

Elementi a supporto della corretta attuazione dell'Anti Bribery&Corruption management system

1) A chi deve rivolgersi il *management* per richiedere un intervento di formazione?

La formazione è uno degli strumenti a disposizione del *management* per trasferire al personale la metodologia per la corretta attuazione dell'ABC *system* nei processi di riferimento. In particolare, le iniziative di formazione consentono ai destinatari dell'ABC *system* di capire ad esempio quali strumenti di prevenzione applicare nell'operatività quotidiana, cosa fare, come comportarsi e a chi rivolgersi nel caso concreto in cui rilevino una situazione potenzialmente a rischio corruzione. Qualora il *management* rilevi un'esigenza di approfondimento sui citati aspetti, potrà manifestare tale esigenza formativa all'unità *Anti Bribery&Corruption*.

2) In cosa consiste l'obbligatorietà della formazione?

La formazione riveste un'importanza cruciale per la prevenzione della corruzione, consentendo tra l'altro la diffusione, a tutti i livelli, dei valori dell'etica e della legalità e più in generale la promozione della cultura della prevenzione e dell'integrità.

Per tale motivo, la partecipazione alle iniziative formative in materia di anticorruzione è obbligatoria.

La formazione è "obbligatoria" anche per FSE: l'attivazione di percorsi formativi in materia di anticorruzione costituisce elemento per una concreta attuazione del sistema ed impegna le competenti strutture ad una efficace pianificazione.

3) L'unità *Anti Bribery&Corruption* può irrogare sanzioni?

No. L'applicazione delle sanzioni disciplinari e dei rimedi contrattuali connessi alla violazione dei principi e standard dell'ABC *system* rientrano nelle competenze delle strutture aziendali cui tali prerogative sono assegnate (ad es. Risorse Umane e Organizzazione per la responsabilità disciplinare).

L'unità *Anti Bribery&Corruption* monitora il ricorso alle predette sanzioni e rimedi attraverso i flussi informativi istituiti con le strutture interne.