

Spencer Stuart Italia S.r.l.

***MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E
CONTROLLO***

EX DECRETO LEGISLATIVO 8 GIUGNO 2001, N. 231

INDICE

DEFINIZIONI.....	6
PREMESSA	9
PARTE GENERALE.....	11
1. IL DECRETO LEGISLATIVO N. 231/2001	12
1.1 Caratteristiche fondamentali ed ambito di applicazione.	12
1.2 Il Modello organizzativo come forma di esonero dalla responsabilità	21
1.3 L'apparato sanzionatorio	23
1.4 Le Linee Guida di Confindustria.....	24
2. L'APPROCCIO METODOLOGICO ADOTTATO.....	27
2.1 La scelta della Società.....	27
2.2 Il processo di redazione e implementazione del Modello	27
2.2.1 Approccio metodologico generale.....	27
2.2.2 Approccio metodologico specifico in materia di sicurezza.....	28
2.3 Stesura del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo.....	28
3. IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO	30
3.1 Finalità del Modello.....	30
3.2 Le componenti del Modello di organizzazione, gestione e controllo.....	31
3.2.1 Sistema di principi etici e regole di comportamento	32
3.2.2 Sistema organizzativo.....	33
3.2.3 Sistema autorizzativo.....	33
3.2.4 Sistema di controllo	34
3.2.5 Sistema di formazione del personale	35
3.3 Destinatari del Modello	37
3.4 Adozione, modifiche e integrazioni del Modello	37
3.5 Diffusione del Modello	38
4. ORGANISMO DI VIGILANZA	39
4.1 Identificazione dell'OdV	39
4.2 Modalità di nomina dell'OdV e durata in carica	40
4.3 Cause di ineleggibilità, motivi e poteri di revoca.....	40
4.4 Funzioni dell'OdV	42
4.5 Obblighi di informazione verso l'Organismo di Vigilanza	45
4.6 Reporting dell'OdV	48
4.7 Conservazione delle informazioni	49
5. SISTEMA DISCIPLINARE	50
5.1 Violazioni del Modello	50
5.2 Misure nei confronti dei dipendenti	52
5.3 Violazioni del Modello da parte dei dirigenti e relative misure	55
5.4 Misure nei confronti dei membri dell'Organo Dirigente, del Collegio Sindacale, dei membri dell'OdV e dei Consultant.....	56
5.5 Misure nei confronti dei collaboratori a progetto e dei lavoratori interinali coinvolti nei Processi Sensibili, dei Consulenti esterni, dei Fornitori, altri terzi coinvolti nei Processi Sensibili.....	58
PARTE SPECIALE.....	60
6. CARATTERISTICHE PARTE SPECIALE	60
6.1 Struttura e funzione della Parte Speciale	60

6.2	Reati e Processi Sensibili applicabili alla realtà Spencer Stuart	60
7.	REATI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE.....	64
7.1	Fattispecie di reato contro la Pubblica Amministrazione	64
7.2	Processi Sensibili	66
7.2.1	Negoziante/stipula/esecuzione di contratti/convenzioni con soggetti pubblici nell'ambito di procedure ad evidenza pubblica (gare) e/o procedure negoziate (affidamento diretto o trattativa privata).....	67
7.2.2	Gestione di trattamenti previdenziali di personale e/o gestione dei relativi accertamenti/ispezioni	74
7.2.3	Gestione dei rapporti con i soggetti pubblici inerenti la sicurezza e salute sul lavoro	78
7.2.4	Gestione dei rapporti con organismi di vigilanza relativi allo svolgimento di attività regolata dalla legge.....	82
7.2.5	Gestione dei rapporti con l'Amministrazione Finanziaria.....	86
7.2.6	Gestione del contenzioso	90
7.2.7	Organizzazione e gestione di iniziative promozionali nei confronti o presso la pubblica amministrazione	94
7.2.8	Selezione-assunzione/gestione delle risorse umane.....	97
7.2.9	Approvvigionamento di beni e servizi (negoziante, emissione ordini di acquisto, stipula contratti/accordi di fornitura).....	102
7.2.10	Assegnazione e gestione, anche indiretta, di incarichi di consulenze esterne.....	107
7.2.11	Gestione dei flussi finanziari (processi di pagamento e incassi).....	112
7.2.12	Gestione note spese e relativi rimborsi	117
7.2.13	Dazione o ricezione di omaggi.....	121
7.2.14	Elargizione di donazioni, liberalità, sponsorizzazioni	124
7.2.15	Negoziante/Stipula/esecuzione di contratti/accordi attivi con soggetti privati	128
7.2.15	Rapporti intercompany	130
7.3	Compiti dell'Organismo di Vigilanza.....	133
8.	REATI SOCIETARI	136
8.1	Le fattispecie di reato societario	136
8.2	Processi Sensibili	140
8.2.1	Predisposizione delle comunicazioni ai soci e/o al mercato relative alla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società.....	141
8.2.2	Operazioni relative al Capitale Sociale e predisposizione dei prospetti informativi	145
8.2.3	Selezione-assunzione/gestione (in termini di definizione politica retributiva, benefits, premi e gestione spese di rappresentanza) delle risorse umane	148
8.2.4	Approvvigionamento di beni o servizi (negoziante, emissione ordini di acquisto, stipula contratti/accordi di fornitura) / Assegnazione e gestione, anche indiretta, di incarichi di consulenze esterne	148
8.2.5	Gestione note spese e relativi rimborsi.....	148
8.2.9	Elargizione di donazioni, liberalità, sponsorizzazioni	150
8.2.10	Rapporti intercompany	150
8.3	Principi etici e regole di comportamento e componenti del sistema di organizzazione, gestione e controllo con riferimento ai Processi Sensibili da 8.2.3 a 8.2.10.....	150
8.4	Compiti dell'Organismo di Vigilanza.....	151

9. REATI DI RICETTAZIONE, RICICLAGGIO ED IMPIEGO DI DENARO, BENI ED UTILITÀ DI PROVENIENZA ILLECITA.....	154
9.1 Le fattispecie di reati di ricettazione, riciclaggio ed impiego di denaro, beni ed utilità di provenienza illecita	154
9.2 Processi sensibili	154
9.2.1 Approvvigionamento di beni e servizi (negoiazione, emissione ordini di acquisto, stipula contratti/accordi di fornitura);.....	155
9.2.2 Assegnazione e gestione, anche indiretta, di incarichi di consulenze esterne.....	160
9.2.3 Gestione dei flussi finanziari (processi di pagamento e incassi).....	165
9.2.4 Gestione note spese e relativi rimborsi	169
9.2.5 Dazione o ricezione di omaggi.....	172
9.2.6 Elargizione di donazioni, liberalità, sponsorizzazioni.....	175
9.2.7 Negoziatore/Stipula/esecuzione di contratti/accordi attivi con soggetti privati	179
9.3 Compiti dell'Organismo di Vigilanza.....	183
10. REATI IN TEMA DI SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO	186
10.1 Le fattispecie di reati in tema di salute e sicurezza sul lavoro	186
10.2 Processo di gestione dei rischi in materia di salute e sicurezza sul lavoro	187
10.3 Regole di condotta generali	189
10.4 Principi di controllo e prescrizioni specifiche applicabili alla gestione dei rischi in materia di salute e sicurezza sul lavoro	190
10.5 Compiti dell'Organismo di Vigilanza.....	196
REATI DI CRIMINALITA' ORGANIZZATA	197
11. REATI DI CRIMINALITA' ORGANIZZATA	198
11.1 Le fattispecie di reati di criminalità organizzata	198
11.2 Processi sensibili	199
11.2.1 Negoziatore/stipula/esecuzione di contratti/convenzioni con soggetti pubblici nell'ambito di procedure ad evidenza pubblica (gare) e/o procedure negoziate (affidamento diretto o trattativa privata).....	202
11.2.2 Gestione dei rapporti con l'Amministrazione Finanziaria.....	202
11.2.3 Selezione-assunzione/gestione (in termini di definizione politica retributiva, benefits, premi e gestione spese di rappresentanza) delle risorse umane	203
11.2.4 Approvvigionamento di beni e servizi (negoiazione, emissione ordini di acquisto, stipula contratti/accordi di fornitura).....	203
11.2.5 Assegnazione e gestione di incarichi di consulenze esterne.....	204
11.2.6 Gestione dei flussi finanziari: Pagamenti	204
11.2.7 Gestione dei flussi finanziari: Incassi	204
11.2.8 Dazione e ricezione di omaggi.....	205
11.2.9 Elargizione di donazioni, liberalità, sponsorizzazioni	205
11.2.10 Negoziatore/Stipula/esecuzione di contratti/accordi attivi con soggetti privati	205
11.2.11 Rapporti intercompany	206
11.3 Principi generali e regole di condotta	206
11.4 Protocolli specifici e componenti del sistema di organizzazione, gestione e controllo con riferimento ai Processi Sensibili da 11.2.1 a 11.2.11.....	207
11.5 Compiti dell'Organismo di Vigilanza.....	212

DEFINIZIONI

“CCNL”	Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del 24 luglio 2004 per i dipendenti del Commercio, dei Servizi e del Terziario.
Codice Etico	si intende il documento “Our Values, Commandments and Code of Conduct” (c.d. “The red book”), adottato dal Gruppo Spencer Stuart a livello internazionale e che Spencer Stuart Italia S.r.l. ha recepito all’interno della propria organizzazione. In tale documento sono in particolare enunciati i principi di comportamento e di condotta che devono guidare l’attività di Spencer Stuart nella conduzione del proprio business. Tali principi sono integrati dalle policy e procedure vigenti a livello globale e a livello locale.
“Consulenti esterni”	soggetti non dipendenti della Società che agiscono in nome e/o per conto di Spencer Stuart Italia S.r.l. sulla base di un mandato o di un altro rapporto di collaborazione professionale.
“Consultants Spencer Stuart” (di seguito “Consultant”)	soggetti ai quali è affidato lo sviluppo e la gestione delle opportunità commerciali della Società nonché la responsabilità per l’esecuzione degli incarichi. Per una descrizione più dettagliata dei ruoli e delle responsabilità dei Consultant, si veda l’apposita Job Description.
“Decreto”	il Decreto Legislativo n. 231 dell’8 giugno 2001.
“Delega”	l’atto interno di attribuzione di funzioni e compiti nell’ambito dell’organizzazione aziendale.
“Destinatari”	tutti i soggetti cui è rivolto il Modello e, in particolare: gli organi societari ed i loro componenti, i dipendenti, i Consultant di

Spencer Stuart Italia S.r.l., i Fornitori coinvolti nelle aree a rischio/Processi Sensibili, i Consulenti esterni, i collaboratori a progetto e i lavoratori interinali coinvolti nei Processi Sensibili, gli ulteriori terzi eventualmente coinvolti nei Processi Sensibili (ad esempio i partner di ATI) nonché i membri dell'Organismo di Vigilanza, in quanto non appartenenti alle categorie summenzionate.

“Fornitori”	i fornitori di beni (merci e materiali per la produzione) e servizi (escluse le consulenze), di cui la Società si avvale nell'ambito dei Processi Sensibili.
“Modello”	il modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dal Decreto.
“OdV”	l'organismo di vigilanza previsto dal Decreto.
“Operazione Sensibile”	insieme di attività di particolare rilevanza svolte da Spencer Stuart Italia S.r.l. nei Processi Sensibili.
“Organo Dirigente”	Consiglio d'Amministrazione di Spencer Stuart Italia S.r.l.
“Processo Sensibile”	l'insieme di attività ed operazioni aziendali organizzate al fine di perseguire un determinato scopo o gestire un determinato ambito aziendale di Spencer Stuart Italia S.r.l., in aree potenzialmente a rischio di commissione di uno o più reati previsti dal Decreto, così come elencate nella Parte Speciale del Modello, indicate anche genericamente e complessivamente come area/e a rischio.
“Process Owner”	il soggetto che per posizione organizzativa ricoperta o per le attività svolte è maggiormente coinvolto nel Processo Sensibile di riferimento o ne ha maggiore visibilità.

“Procura”	l'atto unilaterale con cui la società attribuisce dei poteri di rappresentanza nei confronti dei terzi.
“Reati”	le fattispecie di reato considerate dal Decreto.
“ROS”	Responsabile dell'Operazione Sensibile: soggetto che gestisce le Operazioni Sensibili e ne costituisce il referente.
“Service Level Agreement”	contratto infragruppo che definisce i contenuti e le condizioni del servizio tra Spencer Stuart Italia S.r.l. e le Società del Gruppo.
“Società del Gruppo”	tutte le società appartenenti al Gruppo Spencer Stuart e le loro affiliate.
“Società”/“Spencer Stuart”	Spencer Stuart Italia S.r.l., CF e numero di iscrizione al Registro delle Imprese (MI) 05054100150, REA n. 1098093, con sede legale in Milano, Via Visconti di Modrone n. 12.

PREMESSA

L'oggetto sociale di Spencer Stuart Italia S.r.l. è la ricerca e selezione di *Executives* e la fornitura di consulenza e di ricerche di mercato nell'ambito della selezione del personale direttivo. Le società clienti di Spencer Stuart Italia S.r.l. sono imprese multinazionali e di medie e grandi dimensioni, organizzazioni non-profit, società partecipate dallo stato e la Pubblica Amministrazione.

La Società appartiene al gruppo internazionale Spencer Stuart che opera in oltre 50 uffici in 30 paesi. La Società è controllata da Spencer Stuart B.V. e Spencer Stuart Inc.

I "Consultant" di Spencer Stuart Italia S.r.l., ai quali è affidata la gestione del business operativo, lo sviluppo delle opportunità commerciali e la gestione dei rapporti con il cliente, sono membri del Consiglio di Amministrazione di Spencer Stuart Italia S.r.l..

Nel 2008, Spencer Stuart Italia S.r.l. ha condotto un risk assessment con riferimento alle aree aziendali a potenziale rischio di commissione dei reati ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231. All'esito della suddetta attività di risk assessment, la Società ha conseguentemente provveduto a redigere il proprio "Modello di organizzazione, gestione e controllo".

Il Consiglio di Amministrazione di Spencer Stuart Italia S.r.l. (di seguito anche la "Società" o "Spencer Stuart"), nella riunione del 30 giugno 2009, ha approvato il "Modello di organizzazione, gestione e controllo" ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231, recante la "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'art. 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300".

Successivamente all'adozione del Modello, il Consiglio di Amministrazione, ha nominato uno specifico organismo, denominato Organismo di Vigilanza, al quale sono stati conferiti i compiti di vigilanza e controllo previsti dal Decreto medesimo.

La Società effettua aggiornamenti del risk assessment periodici, alla luce delle novità del quadro normativo di riferimento, aggiornando il Modello e sottoponendolo all'approvazione del Consiglio di Amministrazione

Il presente Modello si struttura in una Parte Generale e in una Parte Speciale.

Nella Parte Generale sono riportati brevemente i contenuti del Decreto, sono definiti l'Organismo di Vigilanza, le funzioni ed i poteri ad esso attribuiti e delineato il relativo flusso informativo, è riportato la struttura del Modello e il Sistema Disciplinare adottato dalla Società.

Nella Parte Speciale sono descritti i Processi Sensibili e il sistema di controlli e principi previsti dalla Società onde prevenire il rischio di

commissione dei reati contemplati dal Decreto e ritenuti potenzialmente configurabili in Spencer Stuart Italia S.r.l. a seguito delle analisi effettuate e delle evidenze emerse dalle attività di risk assessment (si rimanda a tale proposito all'approccio metodologico illustrato nel successivo paragrafo 2 del presente documento). In particolare, le fattispecie delittuose richiamate dal Decreto e ritenute potenzialmente applicabili con riferimento alla Società, sono riconducibili alle seguenti famiglie di reato:

- Reati contro la Pubblica Amministrazione;
- Reati societari (ivi incluso il reato di corruzione tra privati);
- Reati di ricettazione, riciclaggio, impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita;
- Reati di omicidio colposo e lesioni personali colpose gravi e gravissime commessi con violazione delle norme a tutela della salute e sicurezza sul luogo di lavoro;
- Reati di criminalità organizzata.
-

Parte integrante del Modello sono considerati gli Allegati di volta in volta richiamati nel testo del documento stesso.

PARTE GENERALE

PARTE GENERALE

1. **IL DECRETO LEGISLATIVO N. 231/2001**

1.1 **Caratteristiche fondamentali ed ambito di applicazione.**

Con l'entrata in vigore del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, è stata introdotta nel nostro ordinamento una responsabilità in sede penale (formalmente qualificata come responsabilità "amministrativa") degli enti.

Il Legislatore italiano si è in questo modo conformato ad una serie di provvedimenti comunitari ed internazionali che richiedevano una maggiore responsabilità degli enti che fossero coinvolti nella commissione di alcuni tipi di illeciti aventi rilevanza penale.

La normativa in questione prevede una responsabilità degli enti che si aggiunge a quella delle persone fisiche che hanno materialmente realizzato l'illecito e che sorge qualora determinati reati siano commessi nell'interesse o a vantaggio dell'ente, in Italia o all'estero, da parte di:

- persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione della società, o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da parte di persone che esercitano anche di fatto la gestione e il controllo (i c.d. soggetti apicali);
- persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei predetti soggetti apicali.

I Destinatari della normativa sono ai sensi del Decreto: gli enti forniti di personalità giuridica e le società e associazioni anche prive di personalità giuridica. Sono espressamente sottratti all'ambito di validità del Decreto: lo Stato, gli enti pubblici territoriali, gli altri enti pubblici non economici, nonché gli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale.

Il Decreto si applica in relazione sia a reati commessi in Italia sia a quelli commessi all'estero, purché l'ente abbia nel territorio dello Stato Italiano la sede principale e nei confronti dello stesso non proceda lo Stato del luogo in cui è stato commesso il reato.

Per quel che concerne i reati per la commissione dei quali è prevista una responsabilità degli enti, il Decreto prende in considerazione reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione, i reati societari, i reati di falsità in monete, in carte di pubblico credito e in valori di bollo, i delitti commessi con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine

democratico, i reati contro la personalità individuale, i reati di insider trading (abuso di informazioni privilegiate) e di market manipulation (manipolazione del mercato), i reati transnazionali disciplinati dalla Legge n. 146/2006, i delitti di omicidio colposo e lesioni personali colpose gravi o gravissime commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, i delitti di riciclaggio, ricettazione ed impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, i reati informatici, i reati di criminalità organizzata, i reati contro l'industria ed il commercio, i reati in violazione del diritto d'autore, i reati di falso in materia di marchi e brevetti, il reato di induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria, i reati ambientali, il reato di impiego di cittadini stranieri con soggiorno irregolare, il reato di corruzione tra privati.

Più in particolare, il Decreto, nel suo testo originario, si riferiva esclusivamente ad una serie di reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione, e precisamente ai reati di:

- indebita percezione di contributi, finanziamenti o altre erogazioni da parte dello Stato o di altro ente pubblico;
- malversazione a danno dello Stato o di altro ente pubblico;
- truffa in danno dello Stato o di altro ente pubblico;
- truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche;
- frode informatica in danno dello Stato o di altro ente pubblico;
- corruzione per un atto d'ufficio (successivamente rubricato "corruzione per l'esercizio della funzione", ad opera della Legge n. 190 del 6 novembre 2012);
- corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio;
- corruzione in atti giudiziari;
- corruzione di persona incaricata di pubblico servizio;
- concussione, corruzione e istigazione alla corruzione di membri degli organi delle Comunità europee e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri;
- istigazione alla corruzione;
- concussione;
- induzione indebita a dare o promettere utilità (introdotto dalla Legge n. 190 del 6 novembre 2012).

A tal proposito, si specifica che per Incaricato di Pubblico Servizio si intende, ai sensi dell'art. 358 c.p., colui che "a qualunque titolo presta un pubblico servizio", definito, quest'ultimo, come un'attività disciplinata da norme di diritto pubblico e da atti autoritativi, ma caratterizzata dalla mancanza di poteri autoritativi e certificativi.

Per Pubblico Ufficiale, invece, si intende, ai sensi dell'art. 357 c.p., colui che "esercita una pubblica funzione legislativa, giudiziaria o amministrativa". E' pubblica la funzione amministrativa disciplinata da norme di diritto pubblico e da atti autoritativi e caratterizzata dalla

formazione e dalla manifestazione della volontà della Pubblica Amministrazione, o dal suo svolgersi per mezzo di poteri autoritativi o certificativi.

Successivamente, l'art. 6 della Legge 23 novembre 2001 n. 409, recante "Disposizioni urgenti in vista dell'introduzione dell'euro", ha inserito nell'ambito del Decreto l'art. 25-*bis*, che mira a punire i reati di falsità in monete, in carte di pubblico credito e in valori di bollo, ed in particolare i reati di:

- falsificazione di monete, spendita e introduzione nello Stato, previo concerto, di monete falsificate;
- alterazione di monete;
- spendita e introduzione nello Stato, senza concerto, di monete falsificate;
- spendita di monete falsificate ricevute in buona fede;
- contraffazione di carta filigranata in uso per la fabbricazione di carte di pubblico credito o di valori di bollo;
- falsificazione dei valori di bollo, introduzione nello Stato, acquisto, detenzione o messa in circolazione di valori di bollo falsificati;
- uso di valori di bollo contraffatti o alterati;
- fabbricazione o detenzione di filigrane o di strumenti destinati alla falsificazione di monete, valori di bollo o carta filigranata.

Successivamente, l'art. 3 del Decreto Legislativo 11 aprile 2002 n. 61, in vigore dal 16 aprile 2002, nell'ambito della riforma del diritto societario ha introdotto il nuovo art. 25-*ter* del Decreto, poi modificato dalla Legge 28 Dicembre 2005, n. 262, estendendo il regime di responsabilità amministrativa degli enti anche ai c.d. reati societari; più precisamente la responsabilità è stata estesa ai reati di:

- false comunicazioni sociali;
- false comunicazioni sociali in danno dei soci o dei creditori;
- falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni della società di revisione;
- impedito controllo;
- indebita restituzione dei conferimenti;
- illegale ripartizione degli utili e delle riserve;
- illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante;
- operazioni in pregiudizio dei creditori;
- formazione fittizia del capitale;
- indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori;
- illecita influenza sull'assemblea;
- aggio;
- ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza;

- omessa comunicazione del conflitto di interessi (introdotto dalla Legge n. 262/2005).

L'art. 25 *quater*, inserito nel *corpus* originario del Decreto dall'art. 3 della Legge 14 gennaio 2003, n. 7 (Ratifica della Convenzione internazionale contro il finanziamento del terrorismo), ha esteso la responsabilità amministrativa degli enti ai delitti con finalità di terrorismo e di eversione dell'ordine democratico previsti dal codice penale e dalle leggi speciali e ai delitti violanti le prescrizioni contenute nella Convenzione summenzionata. Vengono elencati a titolo esemplificativo, ancorché non esaustivo:

- promozione, costituzione, organizzazione o direzione di associazioni con finalità di terrorismo anche internazionale o di eversione dell'ordine democratico;
- assistenza agli associati (art. 270-ter c.p.);
- attentato per finalità terroristiche o di eversione (art. 280 c.p.);
- atto di terrorismo con ordigni micidiali o esplosivi (art. 280-bis c.p.).

L'art. 25 *quater.1*, inserito nel *corpus* originario del Decreto dall'art. 3 della Legge 9 gennaio 2006, n. 7 (Disposizioni concernenti la prevenzione ed il divieto delle pratiche di mutilazione genitale femminile), ha esteso la responsabilità amministrativa degli enti al delitto di pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili di cui all'art. 583-bis c.p..

L'art. 25 *quinquies*, inserito nel *corpus* originario del Decreto dall'art. 5 della Legge 228 dell'11 agosto 2003 e modificato dalla Legge 6 febbraio 2006, n. 38 (Misure contro la tratta di persone), ha ulteriormente esteso la responsabilità amministrativa degli enti ai delitti contro la personalità individuale, quali:

- riduzione in schiavitù;
- tratta e commercio di schiavi;
- alienazione e acquisto di schiavi;
- prostituzione minorile;
- pornografia minorile;
- detenzione di materiale pornografico minorile;
- iniziative turistiche volte allo sfruttamento della prostituzione minorile.

L'art. 25 *sexies*, inserito nel *corpus* originario del Decreto dall'articolo 9, comma 3 della Legge 18 aprile 2005 n. 62 (Recepimento della direttiva 2003/6/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 28 gennaio 2003, relativa all'abuso di informazioni privilegiate e alla manipolazione del mercato - abusi di mercato - e delle direttive della Commissione di attuazione 2003/124/CE, 2003/125/CE e 2004/72/CE) ha ulteriormente esteso la responsabilità amministrativa degli enti ai delitti di abusi di mercato:

- abuso di informazioni privilegiate;
- manipolazione del mercato.

La medesima Legge n. 62 del 2005 ha previsto, inoltre, all'art. 187-*quinquies* Testo unico della finanza, una nuova forma di responsabilità dell'Ente conseguente alla commissione nel suo interesse o vantaggio (non di reati ma) degli illeciti amministrativi di:

- abuso di informazioni privilegiate (art. 185-*bis* Testo unico della finanza);
- manipolazione del mercato (art. 185-*ter* Testo unico della finanza).

L'art. 10 della Legge 16 marzo 2006, n. 146 - non espressamente richiamata dal Decreto - come successivamente modificata, ha previsto la responsabilità amministrativa degli Enti in relazione ad una serie di reati a carattere "transnazionale" ai sensi dell'art. 3 della predetta Legge (associazione per delinquere, associazione di tipo mafioso, associazione finalizzata al traffico di sostanze stupefacenti, associazione finalizzata al contrabbando di tabacchi lavorati esteri, induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'Autorità Giudiziaria, favoreggiamento personale, procurato ingresso illegale nel territorio dello Stato italiano o di altro Stato del quale la persona non sia cittadina e favoreggiamento della permanenza illegale).

Si considera reato transnazionale il reato punito con la pena della reclusione non inferiore nel massimo a quattro anni, qualora sia coinvolto un gruppo criminale organizzato, nonché: a) sia commesso in più di uno Stato; b) ovvero sia commesso in uno Stato, ma una parte sostanziale della sua preparazione, pianificazione, direzione o controllo avvenga in un altro Stato; c) ovvero sia commesso in uno Stato, ma in esso sia implicato un gruppo criminale organizzato impegnato in attività criminali in più di uno Stato; d) ovvero sia commesso in uno Stato ma abbia effetti sostanziali in un altro Stato.

Inoltre, la Legge 3 agosto 2007 n.123 ha introdotto nel Decreto l'art. 25 *septies*, successivamente riformulato dall'art. 300 del D.Lgs. 9 Aprile 2008, n. 81; il suddetto art. 25 *septies* stabilisce un'ulteriore estensione della responsabilità amministrativa degli Enti in relazione ai delitti di:

- omicidio colposo commesso con violazione dell'articolo 55, comma 2, del decreto legislativo attuativo della delega di cui alla legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di salute e sicurezza sul lavoro;
- omicidio colposo e lesioni colpose gravi e gravissime commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro.

Il decreto legislativo n. 231 del 21 novembre 2007, pubblicato nel supplemento ordinario n. 268 della Gazzetta Ufficiale n. 290 del 14 Dicembre 2007, ha recepito la direttiva 2005/60/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 26.10.2005, concernente la prevenzione

dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo (c.d. Terza direttiva Antiriciclaggio).

Tale decreto legislativo estende l'ambito di applicazione del D.Lgs. 231/2001, introducendovi l'art. 25 *octies* volto a sanzionare i delitti di:

- ricettazione (art. 648 del Codice Penale);
- riciclaggio (art. 648 *bis* del Codice Penale);
- impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 648-ter del Codice Penale).

Infine, la Legge 18 Marzo 2008, n. 48, ha introdotto nel corpus del D.Lgs. n. 231/2001 l'art. 24 *bis*, estendendo così la responsabilità degli enti anche ai reati informatici previsti dai seguenti articoli del Codice Penale:

- 615 *ter*, (accesso abusivo ad un sistema informatico o telematico);
- 615 *quater* (detenzione e diffusione abusiva di codici di accesso a sistemi informatici o telematici);
- 615 *quinquies* (diffusione di apparecchiature, dispositivi o programmi informatici diretti a danneggiare o interrompere un sistema informatico o telematico);
- 617 *quater* (intercettazione, impedimento o interruzione illecita di comunicazioni informatiche o telematiche);
- 617 *quinquies*, (installazione di apparecchiature atte ad intercettare, impedire o interrompere comunicazioni informatiche o telematiche);
- 635 *bis*, (danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici); 635 *ter*, (danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici utilizzati dallo Stato o da altro ente pubblico o comunque di pubblica utilità);
- 635 *quater* (danneggiamento di sistemi informatici o telematici);
- 635 *quinquies*, (danneggiamento di sistemi informatici o telematici di pubblica utilità);
- 491 *bis* (falsità in un documento informatico pubblico o avente efficacia probatoria);
- 640 *quinquies* (frode informatica del certificatore di firma elettronica).

La Legge n. 94 del 15 luglio 2009 ha introdotto l'art. 24 *ter* "Reati di criminalità organizzata", volto ad estendere il regime della responsabilità degli enti anche ai seguenti reati:

- Associazione per delinquere (art. 416 c.p.);
- Associazione di tipo mafioso (art. 416 *bis* c.p.);
- Delitti commessi avvalendosi delle condizioni del predetto art. 416 *bis* ovvero al fine di agevolare l'attività delle associazioni previste dallo stesso articolo (art. 24 *ter*, primo comma, D.Lgs. 231/2001);
- Scambio elettorale politico-mafioso (art. 416 *ter* c.p.);
- Sequestro di persona a scopo di rapina o estorsione (art. 630 c.p.);

- Associazione finalizzata al traffico di sostanze stupefacenti o psicotrope (art. 74 DPR 309/90);
- Delitti di illegale fabbricazione, introduzione nello Stato, messa in vendita, cessione, detenzione e porto in luogo pubblico o aperto al pubblico di armi da guerra o tipo guerra o parti di esse, di esplosivi, di armi clandestine, nonché di più armi comuni da sparo (art. 407, primo comma, lettera a) n. 5 c.p.p.).

La Legge n. 99 del 23 luglio 2009 ha introdotto nel corpus del D.Lgs. n. 231/2001, all'art. 25 bis, lett. f)-bis, i cosiddetti "Reati di falso in materia di marchi, brevetti e segni distintivi", con l'estensione del regime di responsabilità degli enti ai seguenti reati:

- Contraffazione, alterazione o uso di marchi o segni distintivi ovvero di brevetti, modelli e disegni (art. 473 c.p.);
- Introduzione nello Stato e commercio di prodotti con segni falsi (art. 474 c.p.).

La medesima Legge n. 99 del 23 luglio 2009 ha introdotto, all'art. 25 bis 1, i cosiddetti "Reati contro l'industria e il commercio" con l'estensione del regime di responsabilità degli enti ai seguenti reati:

- Turbata libertà dell'industria e del commercio (art. 513 c.p.);
- Illecita concorrenza con minaccia o violenza (art. 513 bis c.p.);
- Frodi contro le industrie nazionali (art. 514 c.p.);
- Frode nell'esercizio del commercio (art. 515 c.p.);
- Vendita di sostanze alimentari non genuine come genuine (art. 516 c.p.);
- Vendita di prodotti industriali con segni mendaci (art. 517 c.p.);
- Fabbricazione e commercio di beni realizzati usurpando titoli di proprietà industriali (art. 517 ter);
- Contraffazione di indicazione geografiche o denominazione di origine dei prodotti agroalimentari (art. 517 quater c.p.).

Infine, la suddetta Legge ha introdotto l'art 25-novies "Delitti in materia di violazioni del diritto d'autore", volto ad estendere la responsabilità degli enti anche ai seguenti reati:

- Messa a disposizione del pubblico, attraverso immissione in un sistema di reti telematiche, mediante connessioni di qualsiasi genere, di un'opera dell'ingegno protetta o parte di essa, senza averne diritto; usurpazione della paternità dell'opera, deformazione, mutilazione, modifica dell'opera stessa, qualora il reato sia commesso sopra un'opera altrui non destinata alla pubblicazione e qualora ne derivi offesa all'onore o alla reputazione dell'autore (art. 171, L. n.633/41, primo comma, lett. a-bis e terzo comma);

- Abusiva duplicazione, per trarne profitto, di programmi per elaboratore; ai medesimi fini, importazione, distribuzione, vendita, detenzione a scopo commerciale o imprenditoriale, concessione in locazione di programmi contenuti in supporti non contrassegnati SIAE; al fine di trarne profitto, su supporti non contrassegnati SIAE, riproduzione, trasferimento, distribuzione, comunicazione, presentazione al pubblico del contenuto di una banca dati in violazione della legge sul diritto d'autore, ovvero estrazione o reimpiego dei contenuti di una banca dati in violazione della legge sul diritto d'autore, ovvero vendita, distribuzione, locazione di una banca dati (art.171-bis L.633/41);
- Riproduzione ed altre azioni illecite (quali riproduzione, duplicazione, diffusione in pubblico, ecc.) di opera dell'ingegno o altre opere tipiche destinate al circuito televisivo o supporti analoghi (art. 171-ter L. n. 633/41);
- Omessa comunicazione alla Siae, da parte di produttori ed importatori di supporti non soggetti al contrassegno Siae, entro 30 giorni dalla data di immissione in commercio o importazione di tali supporti, dei dati necessari alla univoca identificazione degli stessi; falsa dichiarazione circa l'assolvimento degli obblighi legati al contrassegno Siae (art. 171 septies, L. n. 633/41);
- Fraudolenta produzione, importazione, messa in vendita, promozione, installazione, modificazione, utilizzo per uso pubblico e privato di apparati o parti di apparati atti alla decodificazione di trasmissioni audiovisive ad accesso condizionato effettuate via etere, via satellite, via cavo, in forma sia analogica sia digitale (art. 171-octies, L. n. 633/41).

La Legge 3 Agosto 2009, n. 116, ha esteso la responsabilità amministrativa degli enti anche al delitto di:

- "Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'Autorità Giudiziaria,"

previsto dall'art. 377-bis del Codice Penale e richiamato dall'art. 25-decies del Decreto.

Il Decreto Legislativo n.121 del 7 luglio 2011 ha introdotto l'art. 25 undecies, estendendo la responsabilità amministrativa degli enti ai seguenti reati ambientali:

- Uccisione, distruzione, cattura, prelievo, detenzione di esemplari di specie animali o vegetali selvatiche protette (art. 727-bis c.p.);
- Distruzione o deterioramento di habitat all'interno di un sito protetto (art. 733-bis c.p.);
- Attività di scarico illecito di acque reflue industriali contenenti sostanze pericolose (art. 137 D.Lgs.152/2006);
- Gestione di rifiuti non autorizzata (art. 256 D.Lgs.152/2006);
- Omessa bonifica dei siti (art. 257 D.Lgs.152/2006);

- Violazioni degli obblighi di tenuta dei formulari nel trasporto dei rifiuti (art. 258 D.Lgs.152/2006);
- Traffico illecito dei rifiuti (art. 259 D.Lgs.152/2006);
- Attività organizzate per il traffico illecito dei rifiuti (art. 260 D.Lgs.152/2006);
- Violazioni delle prescrizioni in tema di esercizio di stabilimenti (art. 279 D.Lgs.152/2006);
- Commercio di animali in via di estinzione in violazione delle prescrizioni previste dalla legge 7 febbraio 1992, n. 150 (artt. 1 e 2 L. 150/93);
- Detenzione di animali selvatici che costituiscono pericolo per la salute e l'incolumità pubblica (art. 6 L. 150/93);
- Falsificazione e alterazione della certificazione necessaria per introdurre specie protette nella comunità europea (art. 3-bis L. 150/93);
- Utilizzo di sostanze lesive per l'ozono (art. 3 L. 549/99);
- Inquinamento doloso e colposo dell'ambiente marino realizzato mediante lo scarico di navi (artt. 8 e 9 D.Lgs. 202/07).

Il D.Lgs. 109/2012, in vigore dal 9 Agosto 2012, ha inserito l'art. 25-duodecies: "Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare". In virtù del richiamo effettuato dall'art. 25-duodecies all'art. 22, comma 12-bis del D.Lgs. n. 286/1998 (c.d. Testo Unico sull'immigrazione), risulta soggetto a tali sanzioni il datore di lavoro che occupa alle proprie dipendenze lavoratori stranieri privi di permesso di soggiorno o con permesso scaduto e non rinnovato, revocato, annullato, qualora i lavoratori occupati siano (alternativamente):

- in numero superiore a tre;
- minori in età non lavorativa;
- esposti a situazioni di grave pericolo, con riferimento alle prestazioni da svolgere e al tipo di lavoro.

Da ultimo, la Legge n. 190 del 6 Novembre 2012, in vigore dal 28 Novembre 2012, ha introdotto nel corpus del Decreto:

- all'art. 25 ("Reati contro la Pubblica Amministrazione"), il nuovo reato di induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319-quater c.p.);
- all'art. 25ter ("Reati societari"), il nuovo reato di corruzione tra privati (art. 2635 c.c.).

Inoltre, tale Legge ha modificato gli artt. 317 ("concussione"), 318 ("corruzione per l'esercizio della funzione"), 319 ("corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio"), 319-ter ("corruzione in atti giudiziari"), 320 ("corruzione di incaricato di pubblico servizio"), 322 ("istigazione alla corruzione"), 322-bis (c.d. "corruzione internazionale") del Codice Penale, già richiamati dall'art. 25 del Decreto.

1.2 Il Modello organizzativo come forma di esonero dalla responsabilità

Il Decreto prevede che l'ente non risponda dei reati commessi dai soggetti c.d. apicali qualora dimostri:

- di aver adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, Modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quelli verificatisi;
- di aver affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei Modelli e di curare il loro aggiornamento;
- che le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i suddetti modelli di organizzazione e di gestione;
- che non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo su indicato.

Per i reati commessi da soggetti non in posizione apicale l'ente è responsabile solo qualora la commissione del reato sia stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza. In ogni caso è esclusa l'omissione degli obblighi di direzione e vigilanza se, prima della commissione del reato, l'ente ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

Il Decreto prevede che gli enti, per soddisfare le predette esigenze, possano adottare modelli di organizzazione e di gestione "sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti, comunicati al Ministero della Giustizia che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare entro trenta giorni osservazioni sulla idoneità dei modelli a prevenire i reati". In conformità a tale disposizione Spencer Stuart Italia S.r.l., nella predisposizione del presente Modello, si è ispirata alle linee guida emanate da Confindustria. Occorre tuttavia ricordare che tali indicazioni rappresentano un semplice quadro di riferimento a cui ogni società può rifarsi ai fini dell'adozione del Modello. Si tratta di suggerimenti cui la società è libera di ispirarsi nell'elaborazione del Modello. Ogni società dovrà, infatti, adeguare le linee guida alla realtà concreta che la caratterizza e, quindi, alle sue dimensioni ed alla specifica attività che svolge, e scegliere di conseguenza le modalità tecniche con cui procedere all'adozione del Modello.

Inoltre, con specifico riferimento alla materia della salute e sicurezza sul luogo di lavoro, è doveroso ricordare che l'art. 30 del D.Lgs. 9 Aprile 2008, n. 81, stabilisce che il modello di organizzazione e di gestione idoneo ad avere efficacia esimente della responsabilità amministrativa degli enti di cui al Decreto, deve essere adottato ed efficacemente attuato, assicurando un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici relativi:

- a) al rispetto degli standard tecnico-strutturali di legge relativi a attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici;
- b) alle attività di valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione conseguenti;
- c) alle attività di natura organizzativa, quali emergenze, primo soccorso, gestione degli appalti, riunioni periodiche di sicurezza, consultazioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
- d) alle attività di sorveglianza sanitaria;
- e) alle attività di informazione e formazione dei lavoratori;
- f) alle attività di vigilanza con riferimento al rispetto delle procedure e delle istruzioni di lavoro in sicurezza da parte dei lavoratori;
- g) alla acquisizione di documentazioni e certificazioni obbligatorie di legge;
- h) alle periodiche verifiche dell'applicazione e dell'efficacia delle procedure adottate.

Il suddetto modello organizzativo e gestionale deve prevedere idonei sistemi di registrazione dell'avvenuta effettuazione delle attività in precedenza elencate.

Il modello organizzativo deve altresì prevedere un idoneo sistema di controllo sull'attuazione dello stesso e sul mantenimento nel tempo delle condizioni di idoneità delle misure adottate.

Il riesame e l'eventuale modifica del modello organizzativo devono essere adottati quando:

- siano scoperte violazioni significative delle norme relative alla prevenzione degli infortuni e all'igiene sul lavoro, ovvero
- in occasione di mutamenti nell'organizzazione e nell'attività in relazione al progresso scientifico e tecnologico.

Infine, il suddetto art. 30 stabilisce che, in sede di prima applicazione, i modelli di organizzazione aziendale definiti conformemente:

- alle Linee guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL) del 28 settembre 2001, ovvero
- al British Standard OHSAS 18001:2007

si presumono conformi ai requisiti più sopra enunciati per le parti corrispondenti.

Agli stessi fini ulteriori modelli di organizzazione e gestione aziendale potranno essere indicati dalla Commissione consultiva permanente per la salute e la sicurezza sul lavoro, istituita presso il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale dall'art. 6 del D.Lgs. n. 81/2008.

1.3 L'apparato sanzionatorio

Il Decreto prevede che per gli illeciti sopra descritti agli enti possano essere applicate sanzioni pecuniarie e sanzioni interdittive, possa essere disposta la pubblicazione della sentenza e la confisca del prezzo o del profitto del reato.

Le **sanzioni pecuniarie** si applicano ogniqualvolta un ente commetta uno degli illeciti previsti dal Decreto. Esse vengono applicate per quote in un numero non inferiore a cento né superiore a mille (l'importo di una quota va da un minimo di € 258,22 ad un massimo di € 1.549,37) e possono variare da un minimo di € 25.822,00 ad un massimo di € 1.549.370,00. Ai fini della quantificazione delle quote il giudice deve tenere conto:

- della gravità del fatto;
- del grado di responsabilità dell'ente;
- dell'attività svolta dall'ente per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti.

L'importo della quota viene invece fissato sulla base delle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente. In certi casi la sanzione pecuniaria può essere anche ridotta.

Le **sanzioni interdittive** possono essere applicate solo in relazione ai reati per i quali sono espressamente previste dal Decreto, qualora ricorra almeno una delle seguenti condizioni:

- l'ente ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità ed il reato è stato commesso da soggetti in posizione apicale, ovvero da soggetti sottoposti all'altrui direzione quando la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative;
- in caso di reiterazione degli illeciti.

Le sanzioni interdittive applicabili agli enti ai sensi del Decreto sono:

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

Il tipo e la durata (che può variare da tre mesi a due anni) delle sanzioni interdittive sono stabiliti dal giudice, sulla base dei criteri indicati per la commisurazione delle sanzioni pecuniarie. Il Decreto prevede, inoltre, la possibilità di applicare alcune sanzioni in via definitiva (quindi superando il limite massimo di durata di due anni), qualora si verificano determinati eventi considerati particolarmente gravi dal legislatore. Se necessario, le sanzioni interdittive possono essere applicate anche congiuntamente.

Il giudice può disporre in luogo dell'applicazione della sanzione interdittiva che determina l'interruzione dell'attività dell'ente la prosecuzione dell'attività dell'ente da parte di un commissario giudiziale per un periodo pari alla durata della pena interdittiva che sarebbe stata applicata, qualora ricorra almeno una delle seguenti condizioni:

- l'ente svolge un pubblico servizio o un servizio di pubblica necessità la cui interruzione può provocare un grave pregiudizio alla collettività;
- l'interruzione dell'attività dell'ente può provocare, tenuto conto delle sue dimensioni e delle condizioni economiche del territorio in cui è situato, rilevanti ripercussioni sull'occupazione.

In caso di inosservanza delle sanzioni interdittive la punizione può essere la reclusione da sei mesi a tre anni a carico di chiunque, nello svolgimento dell'attività dell'ente cui è stata applicata la sanzione interdittiva, trasgredisca agli obblighi o ai divieti inerenti la stessa.

In tale caso, nei confronti dell'ente nell'interesse o a vantaggio del quale il reato è stato commesso si applica la sanzione amministrativa pecuniaria da 200 a 600 quote e la confisca del profitto.

Qualora sussistano gravi indizi per ritenere la responsabilità dell'ente per un illecito dipendente da reato e vi sono fondati motivi e specifici elementi che fanno ritenere concreto il pericolo che vengano commessi illeciti della stessa indole, le sanzioni interdittive di cui sopra possono anche essere applicate in via cautelare.

Oltre alle predette sanzioni, il Decreto prevede che venga sempre disposta con la sentenza di condanna la **confisca** del prezzo o del profitto del reato nonché la **pubblicazione** della sentenza di condanna in presenza di una sanzione interdittiva a spese dell'ente.

1.4 Le Linee Guida di Confindustria

Come già ricordato al precedente paragrafo 1.2, al fine di agevolare gli enti nell'attività di predisposizione di idonei Modelli, il co. 3 dell'art. 6 del Decreto prevede che le associazioni di categoria possano esercitare una funzione guida attraverso la realizzazione di appositi codici di

comportamento, a supporto delle imprese nella costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo.

In tale contesto, Confindustria ha elaborato le “Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/2001”, approvandone il testo definitivo in data 7 marzo 2002.

Dette Linee Guida possono essere schematizzate secondo i seguenti punti fondamentali:

- A. individuazione delle aree di rischio, ossia delle aree/settori aziendali nei quali sia possibile la realizzazione degli eventi pregiudizievoli previsti dal Decreto;
- B. predisposizione di un sistema di controllo in grado di prevenire la commissione dei reati presupposti dal Modello attraverso l'adozione di appositi protocolli. Le componenti più rilevanti del sistema di controllo delineato da Confindustria sono:
 - Codice Etico;
 - Sistema organizzativo;
 - Procedure manuali ed informatiche;
 - Poteri autorizzativi e di firma;
 - Sistemi di controllo e gestione;
 - Comunicazione al personale e sua formazione.

Le componenti del sistema di controllo devono essere ispirate ai seguenti principi:

- verificabilità, documentabilità, coerenza e congruenza di ogni operazione;
 - applicazione del principio di separazione delle funzioni, in ragione del quale nessuno può gestire in autonomia un intero processo;
 - documentazione dei controlli;
 - previsione di un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle norme del Codice Etico e delle procedure previste dal Modello;
 - individuazione dei requisiti dell'Organismo di Vigilanza (OdV) tra i quali in modo particolare: autonomia e indipendenza, professionalità e continuità di azione.
- C. Obblighi di informazione da parte dell'OdV e verso l'OdV.

In data 3 ottobre 2002, Confindustria ha predisposto una “Appendice integrativa alle Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/2001 con riferimento ai reati introdotti dal D. Lgs.n. 61/2002”.

Obiettivo dell'estensione ai reati societari della disciplina prevista dal Decreto è stato quello di assicurare un'accresciuta trasparenza delle

procedure e dei processi interni alle società e, quindi, di assicurare maggiori possibilità di controllo sull'operato dei managers.

Da ciò è nata, dunque, la duplice esigenza di:

- a) approntare specifiche misure organizzative e procedurali – nell'ambito del modello già delineato dalle Linee Guida per i reati contro la Pubblica Amministrazione – atte a fornire ragionevole garanzia di prevenzione di questa tipologia di reati;
- b) precisare i compiti principali dell'OdV per assicurare l'effettivo, efficace e continuo funzionamento del Modello stesso.

Le suddette Linee Guida sono state oggetto di successivi aggiornamenti, l'ultimo dei quali risale al 30 marzo 2008.

Tale ultimo aggiornamento è stato determinato dalla necessità di adeguare le Linee Guida alle successive modifiche legislative che hanno introdotto nel *corpus* del Decreto i reati contro la personalità individuale, i reati di abuso di informazioni privilegiate e di manipolazione del mercato (c.d. reati di Market Abuse), i reati transnazionali, i reati di omicidio colposo e lesioni personali colpose gravi o gravissime commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, nonché i reati di ricettazione, riciclaggio ed impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita.

E' opportuno evidenziare che il mancato rispetto di punti specifici delle Linee Guida non inficia la validità del Modello. Il singolo Modello, infatti, dovendo essere redatto con riferimento alla realtà concreta della società, ben può discostarsi dalle Linee Guida che, per loro natura, hanno carattere generale.

2. L'APPROCCIO METODOLOGICO ADOTTATO

2.1 La scelta della Società

Nonostante il Decreto non imponga l'adozione di un Modello di organizzazione, gestione e controllo, Spencer Stuart ha ritenuto indispensabile provvedere in tal senso al fine di garantire un comportamento eticamente condiviso e perseguire il rispetto dei principi di legittimità, correttezza e trasparenza nello svolgimento dell'attività aziendale.

Inoltre la scelta di adottare un Modello di organizzazione, gestione e controllo corrisponde all'esigenza di Spencer Stuart di perseguire la propria missione nel rispetto rigoroso dell'obiettivo di creazione di valore per i propri azionisti e di rafforzare le competenze nazionali e internazionali nei diversi settori di *business*.

Spencer Stuart ha quindi deciso di avviare un progetto di analisi ed adeguamento alle esigenze espresse dal Decreto dei propri strumenti organizzativi, di gestione e controllo, al fine di adottare un proprio Modello, ritenuto, oltre che un valido strumento di sensibilizzazione di tutti coloro che operano per conto della Società affinché tengano comportamenti corretti e lineari nell'espletamento delle proprie attività, un imprescindibile mezzo di prevenzione contro il rischio di commissione dei reati previsti dal Decreto.

2.2 Il processo di redazione e implementazione del Modello

2.2.1 Approccio metodologico generale

La definizione del Modello organizzativo e di gestione della Società si è articolata nelle seguenti fasi:

- individuazione preliminare delle aree potenzialmente esposte al rischio di commissione di reati ("Processi Sensibili") e dei relativi "Process Owner";
- descrizione dei Processi Sensibili nello loro stato attuale ("as-is") attraverso interviste ai Process Owner e attraverso l'analisi della documentazione aziendale esistente;
- analisi dei Processi Sensibili per valutare i rischi di commissione di reati ex D. Lgs. 231/2001 a fronte delle modalità attuali di svolgimento dei processi sensibili (c.d. "risk assessment"), confrontando lo stato attuale del sistema normativo, organizzativo, autorizzativo e del sistema di controlli interni con uno stato "ideale", idoneo a ridurre ad un rischio accettabile la commissione dei Reati nella realtà Spencer Stuart; questa "Gap Analysis" ha portato ad

- individuare alcune criticità o “gap” lì dove lo stato attuale non risultava essere sufficientemente articolato per ridurre ad un rischio accettabile la commissione dei Reati;
- individuazione di soluzioni ed azioni volte al superamento o alla mitigazione delle criticità rilevate e formulazione in un formalizzati in un documento denominato “Action Plan”: L’Action Plan riporta per ciascun criticità/gap rilevato gli interventi necessari per ridurre ad un livello considerato ragionevole i gap rilevati in funzione di un’analisi di costo-beneficio che ha considerato da una parte i costi, anche organizzativi, legati all’azzeramento dei gap e, dall’altra, l’effettivo beneficio alla luce dell’effettiva consistenza del rischio commissione dei reati. Il documento definisce il livello di priorità del Gap/Piano d’azione e la data di implementazione dell’azione correttiva ed individua il responsabile per l’implementazione degli interventi identificati;
 - articolazione e stesura conclusiva del Modello.

2.2.2 Approccio metodologico specifico in materia di sicurezza

Con specifico riferimento alle analisi e valutazioni condotte in materia di sicurezza e salute sul luogo di lavoro, per sua natura tema pervasivo di ogni ambito ed attività aziendale, l’attenzione è stata posta su quello che può essere definito quale il processo di “gestione dei rischi in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro”.

Le analisi sono state condotte con l’obiettivo di:

- prendere atto dell’attuale stato del processo di prevenzione e protezione dei lavoratori attraverso un’analisi documentale;
- segnalare ambiti di carenza e aspetti di miglioramento, rispetto agli interventi necessari al fine dell’adeguamento alla normativa in materia di sicurezza e salute sul lavoro (di cui al D. Lgs. 81/2008) ed alla best practices in materia (gap-analysis e action plan).

In relazione agli standards di riferimento normativo e tecnico, le attività sono state ispirate alle seguenti fonti:

- normativa vigente in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro;
- norma BS OHSAS 18001:2007.

2.3 Stesura del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo

Le attività di risk assessment precedentemente descritte e le relative risultanze sono state oggetto di condivisione con il management della Società.

A detta fase di analisi, diagnosi e progettazione è seguita dunque la fase realizzativa che ha condotto alla stesura del presente Modello e alla definizione degli elementi che lo compongono.

3. IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

3.1 Finalità del Modello

L'adozione del Modello è tesa alla creazione di un sistema di prescrizioni e strumenti organizzativi avente l'obiettivo di garantire che l'attività della Società sia svolta nel pieno rispetto del Decreto e di prevenire e sanzionare eventuali tentativi di porre in essere comportamenti a rischio di commissione di una delle fattispecie di reato previste dal Decreto.

Pertanto il Modello si propone come finalità quelle di:

- migliorare il sistema di Corporate Governance;
- predisporre un sistema strutturato ed organico di prevenzione e controllo finalizzato alla riduzione del rischio di commissione dei reati connessi all'attività aziendale;
- determinare, in tutti coloro che operano in nome e per conto di Spencer Stuart Italia S.r.l. nelle "aree di attività a rischio", la consapevolezza di poter incorrere, in caso di violazione delle disposizioni ivi riportate, in un illecito passibile di sanzioni sia a carico dell'autore della violazione (sul piano civilistico, disciplinare e, in taluni casi, penale) sia a carico della Società (responsabilità amministrativa ai sensi del Decreto);
- informare tutti coloro che operano a qualsiasi titolo in nome, per conto o comunque nell'interesse di Spencer Stuart Italia S.r.l. che la violazione delle prescrizioni contenute nel Modello comporterà l'applicazione di apposite sanzioni oppure la risoluzione del rapporto contrattuale;
- ribadire che Spencer Stuart Italia S.r.l. non tollera comportamenti illeciti, di qualsiasi tipo ed indipendentemente da qualsiasi finalità, in quanto tali comportamenti (anche nel caso in cui la Società fosse apparentemente in condizione di trarne vantaggio) sono comunque contrari ai principi etici cui Spencer Stuart Italia S.r.l. intende attenersi;
- censurare fattivamente i comportamenti posti in essere in violazione del Modello attraverso la comminazione di sanzioni disciplinari e/o contrattuali.

A tale fine, il presente documento ha l'obiettivo di:

- individuare le aree o i processi di possibile rischio nell'attività aziendale vale a dire quelle attività nel cui ambito si ritiene più alta la possibilità che siano commessi i Reati;
- definire il sistema di normativa interna: a tale fine vengono assemblati i singoli componenti che costituiscono il Modello, individuandone gli elementi rilevanti per la prevenzione di ogni tipologia di Reato e per ogni singoli processo sensibile; vengono esplicitati, ribaditi e/o

completati i principi, le norme, le regole e le prescrizioni che devono essere rispettati per garantire l'efficacia del presente Modello nella sua finalità di prevenire i Reati rilevanti ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

- assegnare all'OdV il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello e di proporre l'aggiornamento.

3.2 Le componenti del Modello di organizzazione, gestione e controllo

Il Modello predisposto da Spencer Stuart Italia S.r.l. si fonda su un sistema strutturato ed organico di procedure e di regole nonché di meccanismi e strumenti di controllo. Le componenti di questo sistema di organizzazione, gestione e controllo che costituiscono il Modello di Spencer Stuart sono riconducibili al seguente:

- sistema di principi etici e regole di comportamento
- sistema organizzativo;
- sistema autorizzativo;
- sistema di controllo;
- sistema di formazione del personale;

I singoli componenti del Modello si manifestano, sono attuati e/o formalizzati in diverse modalità, ad es. tramite istruzioni operative, procedure aziendali, regole e norme diffuse ai Destinatari del Modello, attività di controlli etc.

Alcuni di questi elementi che costituiscono le componenti del sistema di organizzazione, gestione e controllo erano già esistenti ed operanti precedentemente all'adozione del presente Modello e sono stati presi in considerazione nella fase di analisi della situazione "as-is" (si rimanda a tale proposito al paragrafo relativo alla Metodologia).

Tra questi elementi già esistenti, alcuni non risultavano idonei o sufficientemente articolati per le finalità del presente Modello. Sono quindi stati identificati gli ambiti di miglioramento al fine di rispondere in modo più adeguato ai requisiti del D.Lgs. 231. Gli interventi correttivi sono stati esplicitati nell'ambito dell'Action Plan.

Sono stati inoltre individuati altri elementi del sistema da implementare ex-novo, tramite l'attuazione del relativo intervento correttivo previsto dall'Action Plan, al fine di completare gli strumenti necessari alla costituzione di un Modello adeguato alla prevenzione dei Reati.

Tali elementi, seppur formalizzati in documentazione distinta dal presente Modello, sono richiamati nel testo del Modello e/o contenuti nei relativi Allegati e sono, quindi, da considerarsi parte integrante del Modello stesso. Ne segue che il rispetto dei principi e delle prescrizioni in essi contenuti è quindi da considerarsi aspetto imprescindibile per l'attuazione e l'efficacia del presente Modello stesso.

Di seguito sono dettagliati i singoli elementi che costituiscono le componenti del Modello.

3.2.1 Sistema di principi etici e regole di comportamento

La Società ritiene indispensabile che i propri dipendenti, gli organi societari ed i loro componenti, i Consultant, i collaboratori a progetto e i lavoratori interinali, i Fornitori e i Consulenti esterni rispettino principi etici e regole generali di comportamento nello svolgimento delle proprie attività e nella gestione dei rapporti con colleghi, business partner, clienti, fornitori e con la Pubblica Amministrazione. Tali norme sono formulate in vari documenti aziendali come di seguito elencati:

- Codice di comportamento del gruppo Spencer Stuart (“Our Values, Commandments and Code of Conduct”);
- Principi e regole di comportamento, contenute nel presente Modello;
- Policy aziendali (limitatamente ai soggetti appartenenti a Spencer Stuart).

Le prescrizioni contenute nel presente Modello si integrano con quelle sopra elencate e si fondano sui principi di questo, pur presentando il Modello, per le finalità che esso intende perseguire in attuazione delle disposizioni riportate nel Decreto, una portata diversa. I principi generali e le regole di condotta generali contenute nel presente Modello quindi completano i principi etici già esistenti con i requisiti specifici necessari alla prevenzione della commissione dei Reati rilevanti.

Con particolare riferimento al Codice di comportamento, esso rappresenta uno strumento adottato in via autonoma ed è suscettibile di applicazione sul piano generale da parte della Società allo scopo di esprimere dei principi di “deontologia aziendale” che la stessa riconosce come propri e sui quali richiama l’osservanza di tutti i Destinatari. Il Modello risponde invece alle specifiche esigenze previste dal Decreto, ed è finalizzato a prevenire la commissione di particolari tipologie di reati per fatti che, in quanto commessi apparentemente a vantaggio della Società, possono comportare una responsabilità amministrativa in base alle disposizioni del Decreto medesimo.

Deve essere assegnata la responsabilità di aggiornare e completare tempestivamente i documenti sopra elencati che contengono i principi etici della Società nel caso in cui dovessero emergere nuovi ambiti di attività od eventuali problematiche riconducibili all’efficacia degli stessi. Si deve inoltre provvedere ad un’adeguata diffusione dei suddetti documenti ai Destinatari ed ad un’idonea formazione rivolta ai Destinatari e finalizzata ad illustrare opportunamente il contenuto, il significato e l’ambito di applicazione dei principi etici e delle regole di comportamento.

Il presente Modello nella sua Parte Speciale indica in relazione ai Processi Sensibili e in relazione alle varie tipologie di Reato i principi etici specifici e i documenti che contengono ulteriori regole specifiche per il Processo Sensibile in esame.

3.2.2 Sistema organizzativo

Il sistema organizzativo della Società viene definito attraverso deleghe di funzioni e disposizioni organizzative. Il sistema è in particolare costituito e formalizzato dai seguenti elementi:

- Organigramma della società;
- Job Description delle varie posizioni aziendali;
- Sistema di deleghe interne;
- Eventuali altri elementi, come ordini di servizio, istruzioni operative etc.

L'organigramma deve in modo chiaro e sufficientemente dettagliato rappresentare l'attuale struttura organizzativa dell'azienda, stabilire le linee di dipendenza gerarchica, le aree di responsabilità e la denominazione delle funzioni.

Per ciascuna posizione aziendale deve esistere una job description che contenga la denominazione ufficiale della posizione, il posizionamento all'interno della struttura organizzativa, le competenze richieste per la posizione (formazione, anni di esperienza, competenze tecniche etc.) e la descrizione delle responsabilità e delle attività da svolgere. Le attività descritte nelle job description devono corrispondere alle mansioni effettivamente svolte dai soggetti.

Il sistema di deleghe interne, in coerenza con le responsabilità e le attività svolte, assegna alle posizioni in questione i poteri, definendo in modo specifico i poteri gestionali del delegato e i limiti di questi poteri.

Deve essere assegnata la responsabilità di aggiornare e completare tempestivamente l'organigramma, le job description, le deleghe interne ed altre disposizioni relative alla struttura organizzativa della società. Si deve inoltre provvedere ad un'adeguata ed efficace diffusione dei suddetti documenti ai Destinatari.

Il presente Modello nella sua Parte Speciale indica in relazione ai Processi Sensibili e in relazione alle varie tipologie di Reato la struttura dettagliata del sistema organizzativo e i principi specifici collegati ad esso.

3.2.3 Sistema autorizzativo

Il sistema autorizzativo è costituito dai seguenti elementi:

- Procure formalizzate

- Sistema di deleghe interne
- Istruzioni e procedure interne che definiscono i poteri autorizzativi e il processo di autorizzazioni per le singole attività svolte
- Sistemi IT con presidi automatici che prescrivono delle autorizzazioni specifiche per poter procedere (vedi anche sistema di controllo)

Il sistema autorizzativo deve uniformarsi alle seguenti prescrizioni:

- le deleghe devono coniugare ciascun potere di gestione alla relativa responsabilità e ad una posizione adeguata nell'organigramma ed essere aggiornate in conseguenza dei mutamenti organizzativi;
- ciascuna delega deve definire e descrivere in modo specifico e non equivoco i poteri gestionali del delegato ed il soggetto cui il delegato riporta gerarchicamente/funzionalmente;
- i poteri gestionali assegnati con le deleghe e la loro attuazione devono essere coerenti con gli obiettivi aziendali;
- il delegato deve disporre di poteri di spesa adeguati alle funzioni conferitegli;
- le procure possono essere conferite esclusivamente a soggetti dotati di delega funzionale interna o di specifico incarico e devono prevedere l'estensione dei poteri di rappresentanza ed i limiti di spesa numerici;
- i Destinatari di poteri e deleghe nonché le persone direttamente coinvolte/interessati devono essere adeguatamente informate e istruite circa l'estensione e i limiti dei singoli poteri conferiti;
- tutti coloro che intrattengono per conto di Spencer Stuart Italia S.r.l. rapporti con la Pubblica Amministrazione devono essere dotati di delega/procura in tal senso;
- lo Statuto definisce i requisiti e le modalità di nomina del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari.

Il presente Modello nella sua Parte Speciale indica in relazione ai Processi Sensibili e in relazione alle varie tipologie di Reato la struttura dettagliata del sistema autorizzativo e i principi specifici collegati ad esso.

3.2.4 Sistema di controllo

Il sistema di controllo è caratterizzato dai seguenti principi e strumenti:

- **Segregazione dei compiti** tra chi esegue operativamente un'attività, chi la controlla, chi la autorizza e chi la registra (ove applicabile);
- **Esistenza di procedure:** I processi sensibili sono regolamentati da procedure che descrivono le modalità di esecuzione delle attività del relativo processo, definiscono i ruoli e le responsabilità nonché i poteri autorizzativi delle funzioni coinvolte (formalizzando in questo

modo la segregazione dei compiti). Indicano inoltre le modalità di controllo e monitoraggio del processo e definiscono le modalità di documentazione delle attività e dei controlli svolti. Devono inoltre essere formalizzate le modalità e le responsabilità per l'emissione delle procedure, per il loro aggiornamento e la loro diffusione.

- **Tracciabilità e documentabilità ex-post:** Le attività condotte nell'ambito dei Processi Sensibili trovano adeguata formalizzazione, con particolare riferimento alla documentazione predisposta nell'ambito della realizzazione delle stesse. La documentazione prodotta e/o disponibile su supporto cartaceo od elettronico, è archiviata in maniera ordinata e sistematica a cura delle funzioni/soggetti coinvolti. Per la salvaguardia del patrimonio documentale ed informativo aziendale sono previste adeguate misure di sicurezza a presidio del rischio di perdita e/o alterazione della documentazione riferita ai Processi Sensibili o di accessi indesiderati ai dati/documenti.
- **Controlli preventivi e verifiche ex-post, manuali e automatici:** Esistono dei presidi manuali e automatici idonei a prevenire la commissione dei Reati o a rilevare ex-post delle irregolarità che potrebbero contrastare con le finalità del presente Modello. Tali controlli sono più frequenti, articolati e sofisticati nell'ambito di quei Processi Sensibili caratterizzati da un profilo di rischio di commissione dei Reati più elevato. In tale logica un ambito fortemente presidiato è la gestione delle risorse finanziarie. Tra queste le tipologie di controllo si richiamano le seguenti:
 - Protezione dei sistemi automatici (accesso, back-up dei dati etc.);
 - Riconciliazioni/quadrature dati;
 - Monitoraggio/verifica ex-post delle attività più significative/dei dati più sensibili;
 - Reportistica sulle attività svolte e invio al livello gerarchicamente superiore.

I singoli elementi del sistema di controllo sono formalizzati nei vari documenti aziendali e/o nella Parte Speciale del presente Modello. In tale sezione, per ciascun Processo Sensibile, sono esplicitati e descritti nel dettaglio gli specifici controlli applicabili al Processo, nonché le relative modalità di esecuzione/applicazione.

3.2.5 Sistema di formazione del personale

Il sistema di formazione del personale contiene due elementi:

- programma di formazione specifico per le mansioni svolte;
- programma di formazione relativo al Modello.

La Società nell'ambito dei Processi Sensibili prevede e garantisce un adeguato programma di informazione e formazione periodico e

sistematico, rivolto a dipendenti e collaboratori coinvolti nelle stesse con la finalità di garantire un livello adeguato delle competenze specifiche richieste per il corretto svolgimento delle varie mansioni. Spencer Stuart ritiene che solo il personale adeguatamente addestrato e informato è in grado di svolgere le proprie attività in coerenza con le prescrizioni del presente Modello e può segnalare eventuali irregolarità o scorrettezze che potrebbero compromettere l'efficacia del Modello nel prevenire la commissione di Reati. Il programma include la trattazione di tematiche in materia di corporate governance oltre a rappresentare un momento importante per la divulgazione di meccanismi operativi e procedure organizzative aziendali rilevanti con riferimento alle materie riconducibili ai Processi Sensibili.

Con particolare riferimento al presente Modello, la società svolge inoltre attività di formazione sul tema specifico del D. Lgs, 231/2001 e del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo. La formazione del personale ai fini dell'attuazione del Modello è di competenza dell'Organo Dirigente, che individua le risorse interne ed esterne alla Società cui affidarne l'organizzazione.

Tali risorse procedono, in coordinamento con l'OdV, all'elaborazione dei corsi di formazione, e l'OdV ne valuta l'efficacia in termini di pianificazione, contenuti, aggiornamento, tempistiche, modalità e identificazione dei partecipanti, gestione del feed-back delle sessioni di formazione in relazione all'efficacia della stessa.

La partecipazione alle suddette attività formative da parte dei soggetti individuati deve essere ritenuta obbligatoria: conseguentemente, la mancata partecipazione sarà sanzionata ai sensi del Sistema Disciplinare contenuto nel Modello.

La formazione deve fornire informazioni almeno in riferimento: al quadro normativo di riferimento (D.Lgs. 231/2001 e Linee Guida di Confindustria); al Modello adottato dalla Società; al Codice Etico; a casi aziendali di applicazione della normativa; ai presidi e protocolli introdotti a seguito dell'adozione del Modello stesso.

La formazione dovrà essere differenziata in relazione alle diverse aree aziendali di appartenenza dei Destinatari della formazione stessa.

Viene innanzitutto prevista una formazione d'aula iniziale rivolta alle persone in organico presso Spencer Stuart Italia S.r.l. al momento dell'adozione del Modello che risultino operare nei Processi Sensibili.

Per la restante parte del personale e nei casi di nuovi ingressi in organico, successivi all'adozione del Modello, saranno previste apposite sessioni integrative di formazione.

Della formazione effettuata dovrà essere tenuta puntuale registrazione, con particolare evidenziazione dei singoli partecipanti.

3.3 Destinatari del Modello

Le prescrizioni del Modello sono indirizzate agli organi societari ed i loro componenti, ai dipendenti, ai Consultant, ai Fornitori coinvolti nelle aree a rischio/Processi Sensibili, ai Consulenti esterni, ai collaboratori a progetto e ai lavoratori interinali coinvolti nei Processi Sensibili, agli ulteriori terzi eventualmente coinvolti nei Processi Sensibili (ad esempio, i partner di ATI, coinvolti nei Processi Sensibili) nonché ai membri dell'Organismo di Vigilanza, in quanto non appartenenti alle categorie summenzionate.

I Destinatari del Modello sono tenuti a rispettarne puntualmente tutte le disposizioni, anche in adempimento dei doveri di lealtà, correttezza e diligenza che scaturiscono dai rapporti giuridici instaurati con la Società.

La Società condanna qualsiasi comportamento difforme, oltre che dalla legge, dalle previsioni del Modello, anche qualora il comportamento sia realizzato nell'interesse della Società ovvero con l'intenzione di arrecare ad essa un vantaggio.

3.4 Adozione, modifiche e integrazioni del Modello

Il Decreto prevede che sia l'organo dirigente ad adottare il Modello, rimettendo ad ogni ente il compito di individuare al proprio interno l'organo cui affidare tale compito.

In coerenza con quanto indicato dalla Linee Guida di Confindustria, Spencer Stuart Italia S.r.l. ha individuato nel proprio Consiglio di Amministrazione l'Organo Dirigente deputato all'adozione del Modello. Il compito di vigilare sull'efficace attuazione del Modello è invece affidato, secondo quanto previsto dal Decreto, all'Organismo di Vigilanza (OdV).

Conseguentemente, essendo il presente documento un "*atto di emanazione dell'organo dirigente*" (in conformità alle prescrizioni dell'art. 6 co. 1 lett. a) del Decreto) le successive modifiche ed integrazioni di carattere sostanziale dello stesso sono rimesse coerentemente alla competenza dello stesso Consiglio di Amministrazione.

Fra le modifiche di carattere sostanziale rientrano, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- inserimento nel presente documento di ulteriori Parti Speciali;
- soppressione di alcune parti del presente documento;
- modifica dei compiti dell'OdV;
- individuazione di un OdV diverso da quello attualmente previsto;
- aggiornamento/modifica/integrazione dei principi di controllo e delle regole comportamentali.

E' peraltro riconosciuta al Presidente ed agli Amministratori Delegati la facoltà di apportare eventuali modifiche o integrazioni al presente documento di *carattere esclusivamente formale*, a condizione che il

contenuto rimanga invariato nella sostanza, nonché apportare eventuali integrazioni, modifiche ed aggiornamenti agli Allegati.

Di tali modifiche o integrazioni dovrà essere prontamente informato il Consiglio di Amministrazione e l'OdV.

3.5 Diffusione del Modello

Ai fini dell'efficacia del Modello, è di primaria importanza la piena conoscenza delle regole di condotta che vi sono contenute da parte sia delle risorse già presenti nell'azienda, sia di quelle che ne entreranno a far parte in futuro, così come di ogni altro Destinatario, con differente grado di approfondimento a seconda del diverso grado di coinvolgimento nei Processi Sensibili.

Per garantire un'effettiva conoscenza ed applicazione del Modello, l'adozione del Modello stesso viene comunicata formalmente dall'Organo Dirigente a tutti i Destinatari, nonché al Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, della sua adozione.

Per quanto riguarda i dipendenti, il soggetto che riceve la comunicazione sottoscrive una dichiarazione di presa visione del Modello (si veda in proposito l'Allegato C) e di impegno ad osservarne le prescrizioni.

Per quanto attiene invece i Fornitori, Consulenti esterni e i lavoratori interinali e collaboratori a progetto coinvolti nei Processi Sensibili, qualunque contratto che comporti la costituzione di un rapporto commerciale o di qualunque forma di collaborazione con essi deve esplicitamente contenere clausole redatte in linea con quella riportata in Allegato D, che potrà anche essere stesa su documenti separati rispetto al contratto stesso (Allegato E).

Il Modello è inoltre reso disponibile secondo le modalità che l'OdV riterrà opportuno adottare, quali, a titolo esemplificativo, la diffusione nella Intranet aziendale del Modello stesso.

Un adeguato programma di formazione relativa al Modello (vedi sopra) contribuisce ulteriormente all'efficace diffusione e pubblicazione del Modello.

4. ORGANISMO DI VIGILANZA

4.1 Identificazione dell'OdV

In base al Decreto, l'organismo che deve vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello deve essere dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo. Sulla base di questo presupposto e delle indicazioni contenute nelle Linee Guida di Confindustria, l'Organo Dirigente di Spencer Stuart Italia S.r.l., ha istituito un proprio Organismo di Vigilanza (OdV), in composizione monocratica, attribuendogli il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello.

Per una piena aderenza ai dettami del Decreto, l'OdV è un soggetto che riporta direttamente ai vertici della Società (Consiglio di Amministrazione) e non è legato alle strutture operative da alcun vincolo gerarchico, in modo da garantire la sua piena autonomia ed indipendenza nell'espletamento delle funzioni.

Le attività poste in essere dall'OdV non possono essere sindacate da alcun altro organismo o struttura aziendale, fermo restando che l'Organo Dirigente è in ogni caso chiamato a svolgere un'attività di vigilanza sull'adeguatezza del suo intervento, in quanto responsabile ultimo del funzionamento e dell'efficacia del Modello.

A ulteriore garanzia di autonomia e in coerenza con quanto previsto dalle Linee Guida di Confindustria, nel contesto delle procedure di formazione del budget aziendale, l'Organo Dirigente dovrà approvare una dotazione di risorse finanziarie, proposta dall'OdV stesso, della quale l'OdV potrà disporre per ogni esigenza necessaria al corretto svolgimento dei compiti (es. consulenze specialistiche, trasferte, ecc.).

L'OdV possiede le capacità, conoscenze e competenze professionali nonché i requisiti di onorabilità indispensabili allo svolgimento dei compiti ad esso attribuiti. A tal proposito l'OdV è dotato di idonee capacità ispettive e consulenziali, con particolare riferimento, tra l'altro, a conoscenze giuridiche, alle tecniche di audit, di analisi e rilevazione dei rischi.

L'OdV, inoltre, possiede, in conformità a quanto stabilito dalle Linee Guida di Confindustria, alla best practice e alla giurisprudenza sul punto, i necessari requisiti di indipendenza e autonomia e continuità di azione.

L'attribuzione del ruolo di OdV a soggetti diversi da quelli identificati o la modifica delle funzioni assegnate all'OdV deve essere deliberata dall'Organo Dirigente.

4.2 Modalità di nomina dell'OdV e durata in carica

L'OdV è nominato dal Consiglio d'Amministrazione con decisione presa a maggioranza dei suoi componenti.

Nello stesso modo il Consiglio d'Amministrazione provvede anche alla nomina del Presidente dell'OdV, ove sia prescelta la composizione collegiale.

Il perfezionamento della nomina dei membri dell'OdV si determina con la dichiarazione di accettazione da parte di questi resa a verbale del Consiglio, oppure con la sottoscrizione per accettazione, da parte degli stessi, della copia dell'estratto di detta delibera.

Il Consiglio d'Amministrazione provvede, prima di ogni nuova nomina, a verificare la sussistenza dei requisiti espressamente richiesti dal Decreto per ciascun membro dell'OdV, nonché degli altri requisiti citati nel presente capitolo.

Il Consiglio di Amministrazione valuta periodicamente l'adeguatezza dell'OdV in termini di struttura organizzativa e di poteri conferiti.

La retribuzione annuale dei membri dell'OdV sarà determinata dal Consiglio di Amministrazione e rimarrà invariata per l'intero periodo di durata dell'incarico.

La durata in carica dell'OdV è triennale.

I membri dell'OdV potranno dimettersi dalla carica e, d'altra parte, essere rieletti alla scadenza del loro mandato.

4.3 Cause di ineleggibilità, motivi e poteri di revoca

La nomina quale componente dell'Organismo di Vigilanza è condizionata alla presenza dei requisiti soggettivi dell'onorabilità, integrità, rispettabilità e professionalità, nonché all'assenza delle seguenti cause di incompatibilità con la nomina stessa:

- esistenza di relazioni di parentela, coniugio o affinità entro il IV grado con componenti del Consiglio di Amministrazione, con soggetti apicali in genere, con sindaci della società e con revisori incaricati dalla società di revisione;
- sussistenza di conflitti di interesse, anche potenziali, con la Società tali da pregiudicare l'indipendenza richiesta dal ruolo e dai compiti propri dell'organismo di vigilanza;
- svolgimento, all'interno della Società o di altre Società del Gruppo, di altri incarichi operativi, ossia connessi al potere di adottare decisioni che producano per la Società effetti economico-finanziari;

- prestazione di fideiussione o di altra garanzia in favore di uno degli amministratori (o del coniuge di questi), ovvero avere con questi ultimi rapporti - estranei all'incarico conferito - di credito o debito;
- titolarità, diretta o indiretta, di partecipazioni azionarie di entità tale da permettere di esercitare una notevole influenza sulla società;
- esercizio di funzioni di amministrazione – nei tre esercizi precedenti alla nomina quale membro dell'OdV – di imprese sottoposte a fallimento, liquidazione coatta amministrativa o altre procedure concorsuali;
- rapporto di pubblico impiego presso amministrazioni centrali o locali nei tre anni precedenti alla nomina quale membro dell'OdV ovvero all'instaurazione del rapporto di consulenza/collaborazione con lo stesso organismo;
- esistenza di sentenza di condanna anche non passata in giudicato, ovvero sentenza di applicazione della pena su richiesta (il c.d. patteggiamento), in Italia o all'estero, per i delitti richiamati dal decreto;
- esistenza di condanna, con sentenza anche non passata in giudicato, a una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici, ovvero l'interdizione temporanea dagli uffici direttivi delle persone giuridiche e delle imprese.

Il membro dell'OdV con l'accettazione della nomina implicitamente riconosce l'insussistenza di detti motivi di incompatibilità.

Le regole sopra descritte si applicano anche in caso di nomina di un componente dell'OdV in sostituzione di altro membro dell'organismo stesso.

Se nel corso dell'incarico viene a mancare un membro dell'OdV (ad es. per dimissioni o revoca), gli altri provvedono ad informare il Consiglio di Amministrazione della Società che provvederà alla nomina del/dei sostituto/i.

La revoca dalla carica di componente dell'OdV (anche limitatamente ad un solo componente di esso) e l'attribuzione di tale carica ad altro soggetto potranno avvenire soltanto per giusta causa, anche legata ad interventi di ristrutturazione organizzativa della Società, mediante un'apposita delibera del Consiglio di Amministrazione presa a maggioranza dei suoi componenti e con l'approvazione del Collegio Sindacale.

A tale proposito, per "giusta causa" di revoca dei poteri connessi con l'incarico di membro dell'Organismo di Vigilanza potrà intendersi, a titolo esemplificativo e non tassativo:

- la perdita dei requisiti soggettivi di onorabilità, integrità, rispettabilità e professionalità presenti in sede di nomina;
- il sopraggiungere di un motivo di incompatibilità;
- una grave negligenza nell'assolvimento dei compiti connessi con l'incarico quale (a titolo meramente esemplificativo): l'omessa redazione della relazione informativa semestrale o della relazione

- riepilogativa annuale sull'attività svolta al Consiglio di Amministrazione;
l'omessa redazione del piano delle attività;
- l'"omessa o insufficiente vigilanza" da parte dell'Organismo di Vigilanza; secondo quanto previsto dall'art. 6, comma 1, lett. d), del Decreto;
 - l'attribuzione di funzioni e responsabilità operative all'interno dell'organizzazione aziendale incompatibili con i requisiti di "autonomia e indipendenza" e "continuità di azione" propri dell'Organismo di Vigilanza.

In casi di particolare gravità, il Consiglio di Amministrazione potrà comunque disporre – sentito il parere del Collegio Sindacale – la sospensione dei poteri dell'OdV e la nomina di un Organismo ad interim prima di provvedere alla revoca dell'OdV.

4.4 Funzioni dell'OdV

L'OdV è completamente autonomo nell'esplicazione dei suoi compiti e le sue determinazioni sono insindacabili. In particolare l'OdV deve:

- vigilare sull'osservanza del Modello da parte dei Destinatari;
- vigilare sull'efficacia e adeguatezza del Modello in relazione alla struttura aziendale ed alla effettiva capacità di prevenire la commissione dei Reati;
- procedere all'aggiornamento del Modello laddove si riscontrino esigenze di adeguamento dello stesso in relazione a mutate condizioni aziendali, normative o di contesto esterno.

L'OdV deve inoltre operare:

- ex-ante (adoperandosi ad esempio per la formazione ed informazione del personale);
- continuativamente (attraverso l'attività di monitoraggio, di vigilanza, di revisione e di aggiornamento);
- ex-post (analizzando cause, circostanze che abbiano portato alla violazione delle prescrizioni del Modello o alla commissione del reato).

Per un efficace svolgimento delle predette funzioni, all'OdV sono affidati i seguenti compiti e poteri:

- verificare periodicamente la mappa delle aree a rischio al fine di garantire l'adeguamento ai mutamenti dell'attività e/o della struttura aziendale;
- raccogliere, elaborare e conservare le informazioni rilevanti in ordine al Modello;

- verificare periodicamente l'effettiva applicazione delle procedure aziendali di controllo nelle aree di attività a rischio e sulla loro efficacia;
- verificare l'adozione degli interventi a soluzione delle criticità in termini di sistemi di controllo interno rilevate in sede di risk assessment (Action Plan), di cui ai paragrafi 2.2.1 e 2.2.2;
- effettuare periodicamente verifiche su operazioni o atti specifici posti in essere nell'ambito dei Processi Sensibili;
- condurre indagini interne e svolgere attività ispettiva per accertare presunte violazioni delle prescrizioni del Modello;
- monitorare l'adeguatezza del sistema disciplinare previsto per i casi di violazione delle regole definite dal Modello;
- coordinarsi con le altre funzioni aziendali, nonché con gli altri organi di controllo (*in primis* la società di revisione e il Collegio Sindacale), anche attraverso apposite riunioni, per il migliore monitoraggio delle attività in relazione alle procedure stabilite dal Modello, o per l'individuazione di nuove aree a rischio, nonché, in generale, per la valutazione dei diversi aspetti attinenti all'attuazione del Modello;
- coordinarsi e cooperare con i soggetti responsabili della tutela della sicurezza e salute dei lavoratori al fine di garantire che il sistema di controllo ai sensi del Decreto sia integrato con il sistema di controllo predisposto in conformità alle normative speciali per la sicurezza sui luoghi di lavoro;
- coordinarsi con i responsabili delle funzioni aziendali al fine di promuovere iniziative per la diffusione della conoscenza (anche in riferimento nello specifico all'organizzazione di corsi di formazione) e della comprensione dei principi del Modello e per assicurare la predisposizione della documentazione organizzativa interna necessaria al funzionamento dello stesso, contenente istruzioni, chiarimenti o aggiornamenti;
- effettuare verifiche periodiche sul contenuto e sulla qualità dei programmi di formazione;
- proporre all'Organo Dirigente i criteri di valutazione per l'identificazione delle Operazioni Sensibili.

A tal fine l'OdV avrà facoltà di:

- emanare disposizioni ed ordini di servizio intesi a regolare l'attività dell'OdV stesso;
- accedere ad ogni e qualsiasi documento aziendale rilevante per lo svolgimento delle funzioni attribuite all'OdV ai sensi del Decreto;
- impartire direttive generali e specifiche alle diverse strutture aziendali, anche di vertice, al fine di ottenere da queste ultime le informazioni ritenute necessarie per l'assolvimento dei propri compiti, in modo che sia assicurata la tempestiva rilevazione di eventuali violazioni del Modello;

- effettuare verifiche periodiche sulla base di un proprio piano di attività o anche interventi spot non programmati in detto piano, ma, comunque, ritenuti necessari all'espletamento dei propri compiti.

Nello svolgimento dei compiti che gli competono, l'OdV avrà comunque la facoltà di ricorrere al supporto di collaboratori esterni, identificabili in soggetti appartenenti a qualsiasi funzione aziendale della Società che di volta in volta si rendesse utile coinvolgere per il perseguimento dei fini specificati e/o consulenti terzi.

I collaboratori dell'OdV, su indicazione dell'OdV stesso, possono, anche individualmente, procedere alle attività di vigilanza ritenute opportune per il funzionamento e l'osservanza del Modello.

I soggetti appartenenti ad una funzione aziendale, nell'espletamento dell'incarico ad essi conferito in qualità di collaboratori dell'OdV, sono esonerati dallo svolgimento delle loro funzioni operative aziendali e rispondono, gerarchicamente e funzionalmente, esclusivamente all'OdV.

L'OdV provvederà a dotarsi di un proprio Regolamento che ne assicuri l'organizzazione e gli aspetti di funzionamento quali, ad esempio, la periodicità degli interventi ispettivi, le modalità di deliberazione, le modalità di convocazione e verbalizzazione delle proprie adunanze, la risoluzione dei conflitti d'interesse e le modalità di modifica/revisione del regolamento stesso.

Inoltre, nell'ambito del Regolamento, l'OdV dovrà espressamente prevedere dei momenti formalizzati di incontro e confronto, in particolare con:

- il collegio sindacale;
- gli attori rilevanti in materia di sistema di controllo interno ;
gli attori rilevanti in materia di sistema di gestione della sicurezza e salute sul luogo di lavoro.

Obiettivo di detti incontri sarà principalmente il confronto ed il coordinamento con i soggetti coinvolti in c.d. prima linea nell'implementazione del sistema di controllo, ciascuno secondo l'area di propria pertinenza, al fine di consentire all'OdV di cogliere opportunità di miglioramento dei presidi in essere ai fini dell'efficacia del Modello. In tale ottica sarà cura dell'OdV verificare con gli stessi l'efficacia dei flussi informativi nei suoi confronti, così come definiti al paragrafo 4.5 "Obblighi di informazione verso l'Organismo di Vigilanza".

L'OdV provvederà a disciplinare le modalità operative e la periodicità di organizzazione di detti incontri, individuando i soggetti di volta in volta coinvolti, nonché l'ordine del giorno degli stessi.

L'OdV, inoltre, provvederà a dotarsi di un Piano delle Attività che intende svolgere per adempiere ai compiti assegnatigli, da comunicare all'Organo Dirigente.

4.5 Obblighi di informazione verso l'Organismo di Vigilanza

Al fine di agevolare l'attività di vigilanza sull'effettività e sull'efficacia del Modello, l'OdV è destinatario di:

- segnalazioni relative a violazioni, presunte o effettive, del Modello (di seguito Segnalazioni);
- informazioni utili e necessarie allo svolgimento dei compiti di vigilanza affidati all'OdV stesso (di seguito Informazioni).

Deve essere permesso all'OdV di accedere ad ogni tipo di informazione utile al fine dello svolgimento della sua attività. Ne deriva di converso l'obbligo per l'OdV di mantenere segrete tutte le informazioni acquisite.

Nello specifico, tutti i Destinatari del Modello dovranno tempestivamente segnalare all'OdV casi di violazione, anche presunta, del Modello stesso. Tali Segnalazioni dovranno essere sufficientemente precise e circostanziate e riconducibili ad un definito evento o area: si precisa che tali Segnalazioni potranno riguardare qualsiasi ambito aziendale rilevante ai fini dell'applicazione del D. Lgs. 231/2001 e del Modello di Spencer Stuart Italia S.r.l. vigente, ivi incluse le violazioni del Modello rilevanti ai fini della sicurezza e salute sul lavoro. Si precisa altresì che è facoltà anche del Rappresentante dei Lavoratori per la sicurezza, laddove tale funzione non sia svolta da un soggetto rientrante tra i Destinatari del Modello, di inviare tali Segnalazioni all'OdV.

Al ricevimento di una Segnalazione riguardante una violazione del Modello rilevante ai fini della sicurezza e salute sul lavoro, sarà onere dell'OdV verificare che il mittente abbia precedentemente o contestualmente informato anche il Datore di Lavoro e il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione .

In ogni caso, al fine di agevolare le attività di vigilanza che gli competono, l'OdV deve ottenere tempestivamente le Informazioni ritenute utili a tale scopo, tra cui, a titolo esemplificativo ancorché non esaustivo:

- criticità, anomalie o atipicità riscontrate dalle funzioni aziendali nell'attuazione del Modello;
- i provvedimenti e/o notizie provenienti da organi di polizia giudiziaria, o da qualsiasi altra autorità, dai quali si evinca lo svolgimento di indagini, anche nei confronti di ignoti, per i Reati;
- comunicazioni interne ed esterne riguardanti qualsiasi fattispecie che possa essere messa in collegamento con ipotesi di reato di cui al Decreto (es. provvedimenti disciplinari avviati/attuati nei confronti di dipendenti);

- le richieste di assistenza legale inoltrate dai dipendenti in caso di avvio di procedimento giudiziario per i Reati;
- commissioni di inchiesta o relazioni interne dalle quali emergano responsabilità per le ipotesi di reato di cui al Decreto;
- le notizie relative ai procedimenti disciplinari svolti con riferimento a violazioni del Modello e alle eventuali sanzioni irrogate (ivi compresi i provvedimenti verso i dipendenti) ovvero dei provvedimenti di archiviazione di tali procedimenti con le relative motivazioni;
- prospetti riepilogativi degli incarichi affidati dalla pubblica amministrazione, nazionale o straniera;
- notizie relative a cambiamenti organizzativi rilevanti ai fini dei Processi Sensibili;
- notizie relative a cambiamenti organizzativi dei ruoli chiave in materia di sicurezza e salute sul luogo di lavoro (es: cambiamenti in merito a ruoli, compiti e soggetti delegati alla tutela dei lavoratori);
- aggiornamenti del sistema delle deleghe e delle procure (ivi incluso il sistema poteri e deleghe in materia di sicurezza e salute sul lavoro);
- modifiche al sistema normativo in materia di sicurezza e salute sul luogo di lavoro;
- significative o atipiche operazioni interessate al rischio;
- la documentazione relativa a tutti i rapporti tra le singole funzioni e i Pubblici Ufficiali e gli Incaricati di Pubblico Servizio, limitatamente alle Operazioni Sensibili così come definite nel Modello;
- eventuali comunicazioni della società di revisione riguardanti aspetti che possono indicare carenze nel sistema dei controlli interni, fatti censurabili, osservazioni sul bilancio della Società;
- le adunanze del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.

Tutte le Informazioni devono essere fornite all'OdV a cura dei responsabili delle funzioni aziendali secondo la propria area di competenza.

Le Segnalazioni e le Informazioni dovranno essere rese in forma scritta, utilizzando la “*Scheda Informazione/Segnalazione*” (Allegato A), a mezzo lettera anche consegnata *brevi manu* purché non anonima, ovvero utilizzando una apposita casella di e-mail.

Al fine di agevolare l'accesso da parte dell'OdV al maggior numero possibile di informazioni, si garantisce che qualunque segnalante sarà tutelato contro ogni forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione, fatti salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti della Società o delle persone accusate erroneamente e/o in mala fede.

L'OdV valuterà le Segnalazioni ricevute con discrezionalità e responsabilità, provvedendo ad indagare anche ascoltando l'autore della Segnalazione e/o il responsabile della presunta violazione, motivando per iscritto la ragione dell'eventuale autonoma decisione di non procedere e

dandone comunque comunicazione all'Organo Dirigente nell'ambito del processo di reporting.

Inoltre, al fine di consentire il monitoraggio da parte dell'OdV delle attività di particolare rilevanza (Operazioni Sensibili) svolte nell'ambito nelle aree/Processi Sensibili di cui alla Parte Speciale, con particolare riferimento al paragrafo 7.2 (in materia di reati contro la Pubblica Amministrazione), al paragrafo 8.2 (in materia di reati societari), al paragrafo 9.2 (in materia di ricettazione, riciclaggio ed impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita), il Presidente, l'Amministratore Delegato, i Consultant e i responsabili delle funzioni aziendali assumono il ruolo di c.d. **Responsabile delle Operazioni Sensibili (c.d. ROS)** da loro direttamente svolte o poste in essere dalla funzione a loro facente capo.

Data la natura trasversale delle aree rilevanti in tema di reati in materia di sicurezza e salute sul lavoro, come meglio esplicitato nella Parte Speciale del Modello al paragrafo 10.2 (in materia di sicurezza e salute sul lavoro) assumono il ruolo di c.d. **Responsabile delle Operazioni Sensibili (c.d. ROS)** le seguenti figure organizzative:

- il Datore di lavoro;
- il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione;
- il Medico competente;
- il Rappresentante dei lavoratori.

E' compito dell'OdV provvedere a:

- individuare i parametri, ovvero le condizioni, in relazione ai quali si configura nelle aree/processi sensibili un'Operazione Sensibile;
- individuare le circostanze e/o la periodicità di invio delle informazioni sulle Operazioni Sensibili (attraverso i format di seguito illustrati);
- individuare i soggetti che assumono la qualifica di ROS;
- procedere alla diffusione, anche attraverso l'attività di informazione e formazione rivolta ai Destinatari del Modello, di detti parametri e qualifiche di ROS.

Le predette attività dovranno essere comunicate all'Organo Dirigente da parte dell'OdV nell'ambito della presentazione del piano annuale delle attività..

La determinazione dei parametri avviene sulla base:

- delle evidenze emerse nel risk assessment condotto;
- delle valutazioni circa la loro efficacia per lo svolgimento dei compiti dell'OdV;
- della coerenza con l'evoluzione di volumi e significatività delle attività svolte nelle aree/processi sensibili.

Ciascun ROS, in relazione alle specifica Operazione Sensibile, dovrà:

- a. compilare e trasmettere (con qualunque mezzo purché sia mantenuta traccia dell'invio e sia sempre riconoscibile il mittente) all'OdV, all'avvio dell'Operazione Sensibile di cui è responsabile, la Scheda Avvio Operazione Sensibile, di cui all'Allegato B;
- b. rendicontare all'OdV i principali elementi relativi alle Operazioni Sensibili riconducibili alla negoziazione, acquisizione ed esecuzione degli incarichi da parte di clienti, anche attraverso i meccanismi organizzativi in essere e gli strumenti in uso in Spencer Stuart;
- c. curare la creazione di un file informatico o cartaceo da tenere a disposizione dell'OdV, in cui conservare tutta la documentazione relativa all'Operazione Sensibile ed in particolare la Scheda Avvio Operazione Sensibile e copie degli atti o contratti in cui si è concretizzata l'Operazione Sensibile.

La violazione degli obblighi informativi di cui al presente paragrafo costituisce illecito disciplinare, sanzionato ai sensi del capitolo 5 "Sistema Disciplinare".

4.6 Reporting dell'OdV

L'OdV riferisce in merito all'attuazione del Modello e alle eventuali criticità, direttamente all'Organo Dirigente.

L'OdV, nei confronti dell'Organo Dirigente, ha la responsabilità di:

- comunicare, all'inizio di ciascun esercizio, il Piano delle Attività, che intende svolgere per adempiere ai compiti assegnatigli;
- comunicare periodicamente, ed almeno semestralmente, lo stato di avanzamento del Piano delle attività, ed eventuali cambiamenti apportati allo stesso, motivandoli;
- segnalare tempestivamente qualsiasi violazione del Modello oppure condotte illegittime e/o illecite, di cui sia venuto a conoscenza per Segnalazione da parte dei Destinatari che l'OdV ritenga fondate o che abbia accertato;
- redigere, almeno una volta l'anno, una relazione riepilogativa delle attività svolte nei precedenti dodici mesi e dei risultati delle stesse, degli elementi di criticità e delle violazioni del Modello, nonché delle proposte relative ai necessari aggiornamenti del Modello da porre in essere.

L'Organo Dirigente e il Collegio Sindacale hanno la facoltà di convocare in qualsiasi momento l'OdV, il quale, a sua volta, ha la facoltà di richiedere, attraverso le funzioni o i soggetti competenti, la convocazione dei predetti organi per motivi urgenti e di particolare gravità.

L'OdV potrà, inoltre, comunicare i risultati dei propri accertamenti ai responsabili delle funzioni qualora dalle verifiche svolte scaturiscano carenze, comportamenti o azioni non in linea con il Modello. In tal caso, sarà necessario che l'OdV ottenga dai responsabili dei processi medesimi un piano delle azioni da intraprendere, con relativa tempistica, al fine di impedire il ripetersi di tali circostanze.

L'OdV ha l'obbligo di informare immediatamente il Collegio Sindacale, nonché l'Organo Dirigente, qualora la violazione riguardi i vertici dell'Azienda.

Al ricevimento di una Segnalazione relativa alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, l'OdV provvederà ad informare il Datore di Lavoro e il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, qualora il mittente della Segnalazione non vi abbia già provveduto. L'OdV provvederà altresì ad informare tempestivamente l'Organo Dirigente in merito alle Segnalazioni ritenute fondate e/o accertate.

4.7 Conservazione delle informazioni

Tutte le Informazioni, Segnalazioni, rapporti e altri documenti raccolti e/o predisposti in applicazione del presente Modello sono conservati dall'OdV in un apposito archivio (informatico e/o cartaceo), gestito dall'OdV, per un periodo di 10 anni.

L'accesso all'archivio è consentito esclusivamente ai membri dell'OdV e all'Organo Dirigente.

Si precisa inoltre che anche la documentazione prodotta nell'ambito delle attività di predisposizione e aggiornamento del Modello (risk assessment, etc.) e raccolta in uno specifico Archivio (di cui al capitolo 2), è custodita a cura dell'OdV.

5. SISTEMA DISCIPLINARE

Il Decreto prevede che sia predisposto un “*sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello*” sia per i soggetti in posizione apicale sia per i soggetti sottoposti ad altrui direzione e vigilanza.

L’esistenza di un sistema di sanzioni applicabili in caso di mancato rispetto delle regole di condotta, delle prescrizioni e delle procedure interne previste dal Modello è, infatti, indispensabile per garantire l’effettività del Modello stesso.

L’applicazione delle sanzioni in questione deve restare del tutto indipendente dallo svolgimento e dall’esito di eventuali procedimenti penali o amministrativi avviati dall’Autorità Giudiziaria o Amministrativa, nel caso in cui il comportamento da censurare valga anche ad integrare una fattispecie di reato rilevante ai sensi del Decreto ovvero una fattispecie penale o amministrativa rilevante ai sensi della normativa in materia di tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro. Infatti, le regole imposte dal Modello sono assunte dalla Società in piena autonomia, indipendentemente dal fatto che eventuali condotte possano costituire illecito penale o amministrativo e che l’Autorità Giudiziaria o Amministrativa intenda perseguire tale illecito.

La verifica dell’adeguatezza del sistema disciplinare, il costante monitoraggio degli eventuali procedimenti di irrogazione delle sanzioni nei confronti dei dipendenti, nonché degli interventi nei confronti dei soggetti esterni sono affidati all’OdV, il quale procede anche alla segnalazione delle infrazioni di cui venisse a conoscenza nello svolgimento delle funzioni che gli sono proprie.

Fatto salvo quanto previsto dal paragrafo 4.3 (“Cause di ineleggibilità, motivi e poteri di revoca”), il sistema disciplinare definito potrà essere applicato anche ai componenti dell’OdV, relativamente alle funzioni ad essi attribuite dal presente Modello (si veda sul punto il successivo paragrafo 5.4).

5.1 Violazioni del Modello

Costituiscono violazioni del Modello:

1. comportamenti che integrino le fattispecie di reato contemplate nel Decreto;
2. comportamenti che, sebbene non configurino una delle fattispecie di reato contemplate nel Decreto, siano diretti in modo univoco alla loro commissione;
3. comportamenti non conformi alle procedure richiamate nel Modello e al Codice Etico;

4. comportamenti non conformi alle disposizioni previste nel Modello o richiamate dal Modello e, in particolare:
- in relazione al rischio di commissione di un reato nei confronti della Pubblica Amministrazione, i comportamenti in violazione, dei principi di controllo e delle prescrizioni specifiche elencate nel successivo paragrafo 7.2. della Parte Speciale;
 - in relazione al rischio di commissione di un reato societario, ivi compreso il reato di corruzione tra privati, i comportamenti in violazione dei principi di controllo e delle prescrizioni specifiche elencate nel successivo paragrafo 8.2 della Parte Speciale;
 - in relazione al rischio di commissione di un reato di ricettazione, riciclaggio o impiego di denaro beni utilità di provenienza illecita, i comportamenti in violazione dei principi di controllo e delle prescrizioni specifiche elencate nel successivo paragrafo 9.2 della Parte Speciale;
 - in relazione al rischio di violazione delle norme stabilite in materia di tutela della salute e sicurezza sul lavoro da cui possa derivare l'evento di infortunio o della malattia professionale comportanti il reato di omicidio colposo o di lesioni gravi o gravissime, i comportamenti in violazione delle regole di condotta generali, dei principi di controllo e delle prescrizioni specifiche elencate nei successivi paragrafi 10.3 e 10.4 della Parte Speciale;
 - in relazione al rischio di commissione di un reato di criminalità organizzata, i comportamenti in violazione dei principi di controllo e delle prescrizioni specifiche elencati nel successivo paragrafo 11.2 della Parte Speciale.

La gravità delle violazioni del Modello sarà valutata sulla base delle seguenti circostanze:

- la presenza e l'intensità dell'elemento intenzionale;
- la presenza e intensità della condotta negligente, imprudente, imperita;
- l'entità del pericolo e/o delle conseguenze della violazione per le persone destinatarie della normativa in materia di tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro, nonché per la Società;
- la prevedibilità delle conseguenze;
- i tempi e i modi della violazione;
- le circostanze nelle quali la violazione ha avuto luogo;
- la recidiva, consistente nella ripetuta irrogazione di sanzioni disciplinari per violazioni del Modello, nonché nella reiterazione di comportamenti disciplinarmente rilevanti, valutati sia nella loro episodicità che complessivamente (ancorchè non sanzionati).

5.2 Misure nei confronti dei dipendenti

La violazione delle singole regole comportamentali previste dal presente Modello da parte dei dipendenti della Società, costituisce illecito disciplinare ai sensi del vigente Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro (CCNL) di riferimento, ossia il Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del 24 luglio 2004 per i dipendenti del Commercio, dei Servizi e del Terziario.

Qualsiasi tipo di violazione delle regole comportamentali contenute nel Modello autorizza comunque l'OdV a richiedere all'Amministratore Delegato l'avvio del procedimento di contestazione disciplinare e l'eventuale irrogazione di una delle sanzioni di seguito elencate, determinata sulla base della gravità della violazione commessa alla luce dei criteri indicati nel paragrafo 5.1 e del comportamento tenuto prima (e.g. eventuali precedenti violazioni commesse) e dopo il fatto (e.g. comunicazione all'OdV dell'avvenuta irregolarità) dall'autore della violazione.

I provvedimenti disciplinari irrogabili nei riguardi di detti lavoratori - nel rispetto delle procedure previste dall'articolo 7 commi 2 e 3 della legge 30 maggio 1970, n. 300 (Statuto dei Lavoratori) ed eventuali normative speciali applicabili, nonché dell'art. 139 e ss. del citato CCNL - sono quelli previsti dal seguente apparato sanzionatorio:

- a. richiamo verbale;
- b. richiamo scritto;
- c. multa di importo non superiore a quattro ore di retribuzione;
- d. sospensione dal servizio e dalla retribuzione per un periodo non superiore a 10 giorni;
- e. licenziamento disciplinare con diritto al preavviso e licenziamento disciplinare senza preavviso per mancanze di cui all'art. 139, comma 4, del citato CCNL

In ogni caso, delle sanzioni irrogate e/o delle violazioni accertate l'Amministratore Delegato terrà sempre informato l'OdV.

In particolare, con riferimento alle violazioni del Modello realizzate dal lavoratore intenzionalmente ovvero colposamente si prevede che:

1. incorre nei provvedimenti di **richiamo verbale o richiamo scritto** secondo la gravità della violazione, il dipendente che violi le procedure interne previste dal presente Modello, o adotti, nell'espletamento di attività nelle aree a rischio, un comportamento in violazione delle prescrizioni del Modello stesso, purché tale condotta non determini l'applicazione di misure previste dal Decreto;
2. incorre nel provvedimento della **multa non superiore a quattro ore di retribuzione** il lavoratore che adotti un comportamento recidivo in qualunque delle infrazioni che prevedano il richiamo

verbale o l'ammonizione scritta, di cui al precedente punto 1), oltre due volte nell'arco di due anni, ovvero il lavoratore che violi più volte le prescrizioni previste dal presente Modello o adotti più volte, nell'espletamento di attività delle aree a rischio, un comportamento in violazione alle prescrizioni del Modello stesso, purché tale condotta non determini l'applicazione di misure previste dal Decreto.

3. incorre nel provvedimento di **sospensione dal servizio e dalla retribuzione fino ad un massimo di dieci giorni** il dipendente che: (i) nel violare le procedure interne previste dal presente Modello o adottando nell'espletamento di attività nelle aree a rischio un comportamento in violazione delle prescrizioni dello stesso, arrechi danno alla Società o la esponga a una situazione oggettiva di pericolo alla integrità dei beni della stessa, purché tali condotte non siano comunque dirette in modo univoco alla commissione del Reato o non determinino l'applicazione di misure previste dal Decreto; (ii) adotti un comportamento recidivo in qualunque delle mancanze che prevedano la multa di cui al punto 2) che precede, oltre due volte nell'arco di due anni;
4. incorre nel provvedimento di: (i) **licenziamento disciplinare con diritto al preavviso** il dipendente che adotti un comportamento recidivo in qualunque delle mancanze che prevedano la sospensione disciplinare di cui al punto 3) che precede oltre due volte nell'arco di due anni, dopo formale diffida per iscritto; (ii) **licenziamento disciplinare senza preavviso** per mancanze di cui all'art. 139, comma 4, del citato CCNL il dipendente che adotti un comportamento non conforme alle prescrizioni del presente Modello e diretto in modo univoco al compimento di un reato sanzionato dal Decreto, nonché il dipendente che adotti un comportamento palesemente in violazione delle prescrizioni del presente Modello, tale da determinare la concreta applicazione a carico della Società di misure previste dal Decreto.

Con riferimento al rischio di commissione dei reati in violazione della normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro previsti dall'art. 25 septies del Decreto, in ossequio anche a quanto stabilito dalla Circolare del Ministero del Lavoro del 11 Luglio 2011 n. 15816, avente ad oggetto "Modello di organizzazione e gestione ex art. 30 D.Lgs. 81/2008", si indicano di seguito le possibili violazioni, graduate in ordine crescente di gravità:

1. incorre nel provvedimento del **richiamo scritto**, il dipendente che non rispetti il Modello, nel caso in cui la violazione comporti il determinarsi di una situazione di eventuale pericolo per l'integrità fisica di una o più persone, compreso l'autore della violazione, e sempre che non sia integrata una delle ipotesi previste nei successivi punti 2, 3, 4;

2. incorre nel provvedimento della **multa non superiore a quattro ore di retribuzione**, il dipendente che adotti un comportamento recidivo in qualunque delle mancanze che prevedono il provvedimento di ammonizione scritta di cui al punto 1 che precede oltre due volte nell'arco di due anni ovvero che non rispetti il Modello, nel caso in cui la violazione comporti il determinarsi una lesione all'integrità fisica di uno o più soggetti, compreso l'autore della violazione, e sempre che non sia integrata una delle ipotesi previste nei successivi punti 3 e 4;
3. incorre nel provvedimento della **sospensione dal lavoro e dalla retribuzione fino a un massimo di dieci giorni**, il dipendente:
 - a) che non rispetta il Modello, nel caso in cui la violazione cagioni una lesione, qualificabile come "grave" ex art. 583, comma 1 cod. pen, all'integrità fisica di uno o più soggetti, compreso l'autore dell'infrazione, e sempre che non sia integrata una delle ipotesi previste nel successivo punto 4;
 - b) che adotti un comportamento recidivo in qualunque delle mancanze che prevedano il provvedimento della multa, così come specificato nel punto 2 che precede, oltre due volte nell'arco di due anni.
4. incorre nel provvedimento del **licenziamento disciplinare con diritto al preavviso**, il dipendente che adotti un comportamento recidivo in qualunque delle mancanze che prevedano la sospensione dal lavoro e dalla retribuzione sino a un massimo di dieci giorni, così come specificato nel punto 3 che precede, oltre due volte nell'arco di due anni;
5. incorre nel provvedimento del **licenziamento disciplinare senza preavviso**, il dipendente che non rispetta il Modello, nel caso in cui la violazione cagioni una lesione, qualificabile come "gravissima" ex art. 583, comma 2 cod. pen.¹ all'integrità fisica ovvero la morte di uno o più soggetti, compreso l'autore dell'infrazione;

Nel caso in cui l'infrazione contestata sia di particolare gravità, il dipendente potrà essere sospeso cautelativamente dalla prestazione lavorativa con effetto immediato, fino al momento della comminazione

¹ Art. 583 c.p. Circostanze aggravanti

La lesione personale è grave e si applica la reclusione da tre a sette anni

1. se dal fatto deriva una malattia che metta in pericolo la vita della persona offesa, ovvero una malattia o un'incapacità di attendere alle ordinarie occupazioni per un tempo superiore ai quaranta giorni;

2. se il fatto produce l'indebolimento permanente di un senso o di un organo;

La lesione personale è gravissima, e si applica la reclusione da sei a dodici anni, se dal fatto deriva:

1. una malattia certamente o probabilmente insanabile;

2. la perdita di un senso;

3. la perdita di un arto, o una mutilazione che renda l'arto inservibile, ovvero la perdita dell'uso di un organo o della capacità di procreare, ovvero una permanente e grave difficoltà della favella;

4. la deformazione, ovvero lo sfregio permanente del viso.

della sanzione, nel rispetto delle prescrizioni dello Statuto dei Lavoratori e del CCNL applicabile.

Nessun provvedimento disciplinare potrà essere adottato senza la preventiva contestazione degli addebiti al lavoratore e senza averlo sentito a sua difesa.

La contestazione degli addebiti con la specificazione del fatto costitutivo della infrazione sarà fatta mediante comunicazione scritta, nella quale sarà indicato il termine entro cui il lavoratore potrà presentare le proprie giustificazioni, che non sarà, in nessun caso, inferiore a cinque giorni lavorativi.

Il lavoratore potrà farsi assistere da un componente la Rappresentanza sindacale unitaria.

5.3 Violazioni del Modello da parte dei dirigenti e relative misure

Per quanto attiene alle violazioni delle singole regole di cui al presente Modello poste in essere da lavoratori della Società aventi qualifica di 'dirigente', anche queste costituiscono illecito disciplinare.

Qualsiasi tipo di violazione delle regole comportamentali contenute nel Modello autorizza comunque l'OdV a richiedere al Presidente, l'irrogazione di una delle sanzioni di seguito elencate, determinata sulla base della gravità della violazione commessa alla luce dei criteri indicati nel paragrafo 5.1 e del comportamento tenuto prima (ad esempio le eventuali precedenti violazioni commesse) e dopo il fatto (ad esempio la comunicazione all'OdV dell'avvenuta irregolarità) dall'autore della violazione.

I provvedimenti disciplinari irrogabili nei riguardi dei 'dirigenti' - nel rispetto delle procedure previste dall'articolo 7 commi 2 e 3 della Legge 30 maggio 1970, n. 300 (Statuto dei Lavoratori) e fermo restando quanto disposto dal CCNL 24 novembre 2004 per i dirigenti di aziende produttrici di beni e servizi - sono quelli previsti dal seguente apparato sanzionatorio:

- a) censura scritta;
- b) sospensione disciplinare dal lavoro e dalla retribuzione sino a un massimo di dieci giorni;
- c) licenziamento giustificato con diritto al preavviso;
- d) licenziamento per giusta causa.

In ogni caso, delle sanzioni irrogate e/o delle violazioni accertate, la funzione aziendale competente terrà sempre informato l'OdV.

In particolare, con riferimento alle violazioni del Modello poste in essere dai dirigenti della Società, si prevede che:

- in caso di violazione non grave di una o più regole procedurali o comportamentali previste nel Modello, il dirigente incorre nella **censura scritta** consistente nel richiamo all'osservanza del

Modello, la quale costituisce condizione necessaria per il mantenimento del rapporto fiduciario con la Società;

- in caso di violazione non grave, ma reiterata, di una o più regole procedurali o comportamentali previste nel Modello, il dirigente incorre nel provvedimento della **sospensione disciplinare dal lavoro e dalla retribuzione sino a un massimo di dieci giorni**;
- in caso di grave violazione di una o più regole procedurali o comportamentali previste nel Modello tale da configurare un notevole inadempimento, ovvero in caso di recidiva in una qualunque delle mancanze che prevedano il provvedimento della sospensione oltre due volte nell'arco di due anni, il dirigente incorre nel provvedimento del **licenziamento giustificato con diritto al preavviso**;
- laddove la violazione di una o più regole procedurali o comportamentali previste nel Modello – così come specificato e dettagliato nei sopra menzionati punti - sia di gravità tale da ledere irreparabilmente il rapporto di fiducia, non consentendo la prosecuzione anche provvisoria del rapporto di lavoro, il dirigente incorre nel provvedimento del **licenziamento per giusta causa**.

Inoltre, per i lavoratori della Società aventi qualifica di 'dirigente' costituisce grave violazione delle prescrizioni del Modello:

- l'inosservanza dell'obbligo di direzione o vigilanza sui lavoratori subordinati circa la corretta ed effettiva applicazione del Modello stesso.
- l'inosservanza dell'obbligo di direzione e vigilanza sugli altri lavoratori che, sebbene non legati alla Società da un vincolo di subordinazione (trattasi, ad esempio, di lavoratori autonomi, consulenti, collaboratori coordinati e continuativi ecc.), sono comunque soggetti alla direzione e vigilanza del 'dirigente' ai sensi dell'art. 5 comma 1 lett. b) del D.lgs. 231/01, ferma restando la qualificazione del contratto con tali lavoratori.

5.4 Misure nei confronti dei membri dell'Organo Dirigente, del Collegio Sindacale, dei membri dell'OdV e dei Consultant

In caso di violazione del Modello da parte di uno o più membri dell'Organo Dirigente della Società, ivi compresi i Consultant, l'OdV informerà l'intero Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale che prenderanno gli opportuni provvedimenti coerentemente con la gravità della violazione commessa, alla luce dei criteri indicati nel paragrafo 5.1 e conformemente ai poteri previsti dalla legge e/o dallo Statuto (dichiarazioni nei verbali delle adunanze, richiesta di convocazione o convocazione dell'Assemblea con all'ordine del giorno adeguati provvedimenti nei confronti dei soggetti responsabili della violazione ecc.).

I provvedimenti disciplinari irrogabili nei riguardi di uno o più membri dell'Organo Dirigente e dei Consultant, previa delibera del Consiglio di Amministrazione da adottare con l'astensione dell'interessato e, ove occorra, dell'Assemblea dei soci, sono quelli previsti dal seguente apparato sanzionatorio:

- a. richiamo scritto;
- b. sospensione temporanea dalla carica;
- c. revoca dalla carica.

In particolare, con riferimento alle violazioni del Modello poste in essere da uno o più membri dell'Organo Dirigente o dai Consultant, si prevede che:

- in caso di violazione non grave di una o più regole procedurali o comportamentali previste nel Modello, il membro dell'Organo Dirigente o il Consultant incorre nel **richiamo scritto** consistente nel richiamo all'osservanza del Modello, la quale costituisce condizione necessaria per il mantenimento del rapporto fiduciario con la Società;
- in caso di grave violazione di una o più regole procedurali o comportamentali previste nel Modello, il membro dell'Organo Dirigente o il Consultant incorre nel provvedimento della **sospensione temporanea dalla carica**;
- in caso di grave violazione di una o più regole procedurali o comportamentali previste nel Modello tale da ledere irreparabilmente il rapporto di fiducia, il membro dell'Organo Dirigente o il Consultant incorre nella **revoca dalla carica**.

Inoltre, per i membri dell'Organo Dirigente e per i Consultant, costituirà violazione del Modello sanzionabile anche la violazione dell'obbligo di direzione o vigilanza sui sottoposti circa la corretta e l'effettiva applicazione delle prescrizioni del Modello.

In caso di violazione del Modello da parte di uno o più membri del Collegio Sindacale della Società, l'OdV informerà l'Organo Dirigente il quale prenderà gli opportuni provvedimenti coerentemente con la gravità della violazione e conformemente ai poteri previsti dalla legge e/o dallo Statuto (dichiarazioni nei verbali delle adunanze, richiesta di convocazione o convocazione dell'Assemblea con all'ordine del giorno adeguati provvedimenti nei confronti dei soggetti responsabili della violazione ecc.).

Qualora l'Organo Dirigente fosse informato in merito a violazioni del Modello da parte di uno o più membri dell'OdV, il detto Organo Dirigente provvederà in collaborazione con il Collegio Sindacale ad assumere le iniziative ritenute più idonee coerentemente con la gravità della violazione e conformemente ai poteri previsti dalla legge e/o dallo Statuto.

In particolare, qualora la violazione sia commessa da un componente dell'OdV che sia anche un dipendente ovvero un dirigente della Società, si applicheranno rispettivamente le sanzioni di cui ai paragrafi 5.2 e 5.3.

In ogni caso, delle sanzioni irrogate e/o delle violazioni accertate il Consiglio di Amministrazione ed il Collegio Sindacale terranno sempre informato l'OdV.

5.5 Misure nei confronti dei collaboratori a progetto e dei lavoratori interinali coinvolti nei Processi Sensibili, dei Consulenti esterni, dei Fornitori, altri terzi coinvolti nei Processi Sensibili

Ogni violazione posta in essere dai collaboratori a progetto ovvero dai lavoratori interinali coinvolti nei Processi Sensibili, dai Consulenti esterni e dai Fornitori, nonché da altri terzi eventualmente coinvolti nei Processi Sensibili, potrà determinare, secondo quanto previsto dalle specifiche clausole contrattuali inserite nelle lettere di incarico o negli accordi di collaborazione/agenzia/distribuzione/appalto/subappalto/somministrazione/prestazione d'opera, la risoluzione del rapporto contrattuale, fatta salva l'eventuale richiesta di risarcimento, qualora da tale comportamento derivino danni a Spencer Stuart Italia S.r.l., come nel caso di applicazione da parte del Giudice delle misure previste dal Decreto.

PARTE SPECIALE

PARTE SPECIALE

6. CARATTERISTICHE PARTE SPECIALE

6.1 Struttura e funzione della Parte Speciale

La presente Parte Speciale è articolata in due sezioni:

- La prima sezione (capitolo 6.2.) contiene l'elenco dei reati e dei relativi processi sensibili che sono stati considerati per la stesura del presente Modello e nell'ambito dei quali si ritiene si possano astrattamente configurare le fattispecie delittuose rilevanti ai fini del Decreto.
- La seconda sezione (capitolo 7-10) descrive in dettaglio i Reati considerati configurabili alla realtà Spencer Stuart Italia S.r.l., i processi aziendali potenzialmente a rischio di commissione di questi reati (c.d. Processi Sensibili) e le modalità attraverso le quali i reati si potrebbero realizzare/configurare. In relazione a ciascun reato e ciascun processo vengono descritti gli elementi specifici riconducibili alle componenti del sistema di organizzazione, gestione e controllo che costituiscono il Modello di Spencer Stuart (sistema di principi etici e regole di comportamento, sistema organizzativo, sistema autorizzativi, sistema di controllo).

La Parte Speciale ha quindi lo scopo di:

- fornire ai Destinatari delle spiegazioni e/o esemplificazioni concrete relative al sistema di organizzazione, gestione e controllo di Spencer Stuart, ai processi sensibili e ai reati configurabili;
- indicare ai Destinatari i principi di comportamento, le regole di condotta generali e le prescrizioni specifiche a cui devono attenersi nell'esecuzione delle proprie attività;
- fornire all'OdV e alle altre funzioni aziendali/soggetti esterni coinvolti uno strumento per poter svolgere le loro attività di controllo, monitoraggio e verifica operativa dell'attuazione del presente Modello.

6.2 Reati e Processi Sensibili applicabili alla realtà Spencer Stuart

I reati potenzialmente configurabili alla realtà Spencer Stuart Italia S.r.l. sono stati suddivisi nelle seguenti tipologie:

- Reati contro la Pubblica Amministrazione;
- Reati societari, ivi compreso il reato di corruzione tra privati;

- Reati di ricettazione, riciclaggio ed impiego di denaro, beni ed utilità di provenienza illecita;
- Reati in tema di salute e sicurezza sul lavoro;
- Reati di criminalità organizzata.

Il risk assessment ha portato inoltre a definire i Processi Sensibili, ovvero gli ambiti di attività aziendale in cui potrebbero configurarsi, seppure a livello astratto, le suddette fattispecie delittuose ai sensi del disposto del Decreto.

I Processi Sensibili che, allo stato attuale del business di Spencer Stuart, sono da considerare rilevanti ai sensi del Decreto e che sono quindi disciplinati dalle strutture, dai principi e dalle regole del presente Modello, sono i seguenti:

- Negoziazione/stipula/esecuzione di contratti/convenzioni con soggetti pubblici nell'ambito di procedure ad evidenza pubblica (gare) e/o procedure negoziate (affidamento diretto o trattativa privata)
- Gestione di trattamenti previdenziali di personale e/o gestione dei relativi accertamenti/ispezioni
- Gestione dei rapporti con i soggetti pubblici relativi all'assunzione di personale appartenente a categorie protette o la cui assunzione è agevolata
- Gestione dei rapporti con i soggetti pubblici inerenti la sicurezza e salute sul lavoro
- Gestione del contenzioso
- Predisposizione delle comunicazioni ai soci e/o al mercato relative alla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società o del gruppo
- Operazioni relative al capitale sociale: gestione dei conferimenti, dei beni sociali, degli utili e delle riserve, operazioni sulle partecipazioni e sul capitale
- Gestione dei rapporti con organismi di vigilanza relativi allo svolgimento di attività regolata dalla legge
- Gestione dei rapporti con l'Amministrazione Finanziaria
- Organizzazione e gestione di iniziative promozionali nei confronti o presso la pubblica amministrazione
- Selezione-assunzione/gestione delle risorse umane;
- Approvvigionamento di beni (negoziare, emettere ordini di acquisto, stipulare contratti/accordi di fornitura);
- Assegnazione e gestione, anche indiretta, di incarichi di consulenze esterne;
- Gestione note spese e relativi rimborsi;
- Gestione dei flussi finanziari (processo di pagamento);
- Gestione dei flussi finanziari (incassi);
- Negoziazione/Stipula/esecuzione di contratti/accordi attivi con soggetti privati

- Dazione o ricezione di omaggi
- Elargizione di donazioni, liberalità, sponsorizzazioni
- Rapporti intercompany.

Al fine di fornire un quadro di sintesi emerso dalla mappatura delle aree potenzialmente a rischio (si rimanda a tale proposito alla sezione dedicata alla Metodologia), nella “Matrice Processi Sensibili/Funzioni” (*Allegato G*) per ciascun Processo Sensibile sono state identificate, rispettivamente:

- le tipologie di reati potenzialmente riconducibili al Processo Sensibile (in relazione alle attività in esso svolte);
- le Funzioni (o Key Officer) coinvolte (direttamente o semplicemente a supporto) nelle attività poste in essere nel Processo Sensibile.

REATI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

7. REATI CONTRO LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

7.1 Fattispecie di reato contro la Pubblica Amministrazione

Tra i reati nei confronti della Pubblica Amministrazione previsti dal Decreto si indicano di seguito quelli astrattamente configurabili nell'ambito delle attività svolte da Spencer Stuart Italia S.r.l.:

- **Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.)** – Tale ipotesi di reato si configura nel caso in cui un rappresentante o dipendente della Società prometta o dia a un Pubblico Ufficiale, per sé o per altri, una retribuzione che non gli è dovuta, sotto forma di denaro o altra utilità (es. una regalia in natura) per esercitare i suoi poteri o la sua funzione (es. dare precedenza ad alcune pratiche rispetto ad altre o “agevolare/ velocizzare” la pratica stessa). Il reato si configura sia nei confronti del corrotto che del corruttore.
- **Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.)** – Tale ipotesi di reato si configura nel caso in cui un rappresentante o dipendente della Società dia o prometta a un Pubblico Ufficiale, per sé o per altri, denaro o altra utilità (es. doni in natura) per omettere o ritardare, per avere omesso o ritardato, un atto del suo ufficio, ovvero per compiere o per avere compiuto un atto contrario ai doveri di ufficio. Il reato si configura sia nei confronti del corrotto che del corruttore.
- **Corruzione di persona incaricata di pubblico servizio (art. 320 c.p.)** – Tale ipotesi di reato si configura nel caso in cui la corruzione per un atto d'ufficio o per un atto contrario ai doveri di ufficio riguardino un Incaricato di Pubblico Servizio.
- **Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.)** - Tale ipotesi di reato si configura nel caso in cui il dipendente o rappresentante della Società offra denaro o altra utilità a un Pubblico Ufficiale o ad un Incaricato di Pubblico Servizio per una finalità corruttiva ma l'offerta o la promessa non sia accettata.
- **Corruzione in atti giudiziari (art. 319 ter c.p.)** – Tale ipotesi di reato si verifica qualora il dipendente o rappresentante della Società corrompa un magistrato o un testimone al fine di ottenere favori in un procedimento civile, penale o amministrativo che vede coinvolta la stessa Società o un soggetto terzo.

- **Truffa in danno dello Stato o di altro ente pubblico (art. 640 c.p.)** – Tale ipotesi di reato si realizza qualora un dipendente o rappresentante della Società, attraverso artifici o raggiri (es. esibendo documenti falsi), induca lo Stato o un ente pubblico in errore, ricavandone un profitto cagionando un danno allo Stato o all'ente pubblico.
- **Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche (art. 640 bis c.p.)** – Tale ipotesi di reato si realizza qualora un dipendente o rappresentante della Società, attraverso artifici o raggiri (es. esibendo documenti falsi), induca lo Stato o un ente pubblico o Istituzioni Comunitarie in errore, ottenendo contributi, finanziamenti, mutui agevolati o altre erogazioni dello stesso tipo.
- **Concussione, corruzione e istigazione alla corruzione di membri degli organi delle Comunità europee e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri (art. 322 bis c.p.)** – Tale ipotesi di reato si configura nel caso in cui un dipendente o rappresentante della Società commetta i delitti di corruzione e istigazione alla corruzione con riguardo ai membri delle istituzioni comunitarie (Commissione Europea, Parlamento Europeo, Corte di Giustizia, Corte dei Conti).
- **Malversazione ai danni dello Stato (art. 316 bis c.p.)** – Tale reato si configura nel caso in cui la Società abbia ottenuto l'erogazione, da parte dello Stato o altro Ente Pubblico o dalle Comunità Europee, di contributi, sovvenzioni o finanziamenti destinati alla realizzazione di opere o allo svolgimento di attività di pubblico interesse, ma non li abbia destinati a tali finalità.
- **Indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato (art. 316 ter c.p.)** – Tale reato si configura nel caso in cui la Società abbia ottenuto contributi, finanziamenti, mutui agevolati o altre erogazioni dello stesso tipo, da parte dello Stato o altri Enti Pubblici o dalla Comunità Europea, mediante l'utilizzo o la presentazione di dichiarazioni o di documenti falsi o attestanti il falso, oppure mediante l'omissioni di informazioni dovute. Il reato sussiste purché non si configurino gli estremi della truffa per il conseguimento di erogazione pubbliche, altrimenti si applicherà la disciplina prevista per quest'ultimo reato.
- **Concussione (art. 317 c.p.)** – Tale ipotesi di reato si configura nel caso in cui il Pubblico Ufficiale, abusando della sua qualità o dei suoi poteri, costringa taluno a dare o a promettere indebitamente, a lui o ad un terzo, denaro od altra utilità.
- **Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319-quater c.p.)** – Tale ipotesi di reato si configura nel caso in cui il Pubblico

Ufficiale, abusando della sua qualità o dei suoi poteri, induca un privato a dare o promettere indebitamente, a lui o ad un terzo, denaro o altra utilità.

7.2 Processi Sensibili

I Processi identificati come a rischio di commissione dei Reati ai sensi del Decreto sono emersi dall'analisi di risk assessment.

Con riferimento specifico ai reati contro la Pubblica Amministrazione, ai fini della presente Parte Speciale, i Processi Sensibili possono essere distinti in:

- a. **Processi Sensibili diretti**, ossia processi più specificatamente a **rischio di commissione di reati** contro la Pubblica Amministrazione, essendo quest'ultima interlocutrice diretta di Spencer Stuart Italia S.r.l., per mezzo di un Pubblico Ufficiale o di un Incaricato di Pubblico Servizio;
- b. **Processi Sensibili strumentali** alla commissione dei reati, tali dovendosi intendere quelle aree di attività:
 - caratterizzate dalla gestione di strumenti di tipo principalmente finanziario o
 - nelle quali, pur non intrattenendosi rapporti diretti con la Pubblica Amministrazione, si potrebbero creare le premesse per la commissione dei reati.

I Processi Sensibili diretti sono stati circoscritti ai seguenti:

- Negoziazione/stipula/esecuzione di contratti/convenzioni con soggetti pubblici nell'ambito di procedure ad evidenza pubblica (gare) e/o procedure negoziate (affidamento diretto o trattativa privata)
- Gestione di trattamenti previdenziali di personale e/o gestione dei relativi accertamenti/ispezioni
- Gestione dei rapporti con i soggetti pubblici inerenti la sicurezza e salute sul lavoro
- Gestione del contenzioso
- Gestione dei rapporti con organismi di vigilanza relativi allo svolgimento di attività regolata dalla legge
- Gestione dei rapporti con l'Amministrazione Finanziaria
- Organizzazione e gestione di iniziative promozionali nei confronti o presso la pubblica amministrazione

I Processi Sensibili strumentali sono stati circoscritti ai seguenti:

- Selezione-assunzione/gestione delle risorse umane;
- Approvvigionamento di beni (negoziazione, emissione ordini di acquisto, stipula contratti/accordi di fornitura);
- Assegnazione e gestione, anche indiretta, di incarichi di consulenze esterne;
- Gestione note spese e relativi rimborsi;
- Gestione dei flussi finanziari (processo di pagamento);
- Gestione dei flussi finanziari (incassi);
- Negoziazione/Stipula/esecuzione di contratti/accordi attivi con soggetti privati;
- Dazione o ricezione di omaggi
- Elargizione di donazioni, liberalità, sponsorizzazioni;
- Rapporti intercompany.

L'OdV ha il compito di proporre all'Organo Dirigente eventuali modifiche e/o integrazioni delle suddette aree di attività/Processi a rischio affinché questo provveda ad adeguare conseguentemente il Modello.

Le funzioni/aree aziendali di Spencer Stuart Italia S.r.l. coinvolte nella realizzazione delle attività/Processi sopra descritti sono desumibili dalla "Matrice Processi Sensibili/Funzioni" (*Allegato G*).

Di seguito, per ciascun Processo Sensibile, verranno illustrati:

- Una descrizione sintetica del Processo Sensibile.
- I reati che potrebbero essere astrattamente commessi nell'ambito del Processo.
- Le componenti del sistema di organizzazione, gestione e controllo specifici del Processo Sensibile e riconducibili alle seguenti tipologie:
 - sistema di principi etici e regole di comportamento
 - sistema organizzativo;
 - sistema autorizzativo;
 - sistema di controllo.

7.2.1 Negoziazione/stipula/esecuzione di contratti/convenzioni con soggetti pubblici nell'ambito di procedure ad evidenza pubblica (gare) e/o procedure negoziate (affidamento diretto o trattativa privata)

Descrizione del Processo:

Il Processo si riferisce alle attività finalizzate alla raccolta di informazioni, alla predisposizione e presentazione della documentazione per la partecipazione a gare o a procedure negoziate per la fornitura di servizi a soggetti pubblici.

I servizi forniti possono riguardare la ricerca e selezione di personale per posizioni direttive negli enti pubblici nonché consulenze o indagini specifiche per la ricerca di dirigenti nell'ambito del settore di riferimento.

Spencer Stuart ha fornito e attualmente fornisce servizi a soggetti pubblici in seguito a procedure negoziate e, in casi più rari, anche in seguito a gare di evidenza pubblica, sebbene i clienti appartenenti al settore pubblico non rappresentino il gruppo clienti più rilevante. Il processo è strutturato nello stesso modo sia per la partecipazione a gare che per trattative private.

In alcuni casi, laddove il bando di gara richiede competenze specifiche/complementari non a disposizione di Spencer Stuart, è possibile procedere alla costituzione di un' Associazione Temporanea d'Impresa, disciplinata da un accordo formalizzato stipulato tra le parti coinvolte.

Reati:

In ogni caso nell'ambito di tale Processo potrebbero essere astrattamente commessi i seguenti reati:

- **Truffa commessa a danno dello Stato o di altro ente pubblico (art. 640, comma 1 e 2, n. 1, c.p.):** tale fattispecie di reato è configurabile nel caso di predisposizione ed invio all'ente pubblico di documentazione contenente informazioni false o fuorvianti che inducano il dirigente dell'ente pubblico in errore al fine di concludere un contratto con Spencer Stuart sulla base dell'offerta presentata dalla Società.
- **Concussione (art. 317 c.p.):** tale fattispecie di reato è configurabile nel caso di concorso da parte del soggetto apicale di Spencer Stuart con un dirigente dell'ente pubblico per costringere il dipendente Spencer Stuart a dare o promettere indebitamente denaro al dirigente stesso al fine di ottenere la conclusione del contratto con Spencer Stuart sulla base dell'offerta presentata da Spencer Stuart.
- **Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.):** tale fattispecie di reato è configurabile nel caso di pagamento di denaro al dirigente dell'ente pubblico affinché questi provveda, in tempi brevi, all'esercizio dei propri poteri, ad esempio affidando una gara a Spencer Stuart, accelerando indebitamente la relativa procedura di affidamento.
- **Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.):** tale fattispecie di reato è configurabile nel caso di pagamento di denaro al Pubblico Ufficiale affinché questi provveda, in tempi brevi, ad un atto contrario al proprio ufficio; ad esempio in ipotesi di pagamento al dirigente dell'ente pubblico affinché determini l'illegittima conclusione di un contratto in favore di Spencer Stuart.

- **Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso in cui la corruzione per un atto d'ufficio o per un atto contrario ai doveri d'ufficio riguardino un incaricato di pubblico servizio (che non riveste dunque la qualifica di Pubblico Ufficiale): ad esempio un dipendente di Spencer Stuart offre una somma di denaro o altra utilità in natura (es. abbonamento allo stadio) ad un dipendente di un ente pubblico, che non riveste la qualifica di pubblico ufficiale, per alterare documenti al fine di ottenere più agevolmente l'affidamento di una gara.
- **Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di offerta o promessa, non accettata, di denaro o altra utilità non dovuti al Pubblico Ufficiale ovvero incaricato di pubblico servizio per indurlo a compiere atti inerenti o contrari al proprio ufficio, oppure nel caso di pubblico ufficiale ovvero incaricato di pubblico servizio che solleciti la dazione di denaro per un atto contrario ai doveri d'ufficio, ovvero inerente ai suoi doveri (nel caso di incaricato di pubblico servizio si deve in tale ipotesi trattare di un pubblico impiegato). Ad esempio è configurabile nel caso in cui un dipendente della Società offra al dirigente dell'ente pubblico denaro o altra utilità (ad esempio un prezioso orologio) per far sì che venga manipolata la gara di aggiudicazione di una gara, ma il dirigente non accetta l'offerta.

Nelle due fattispecie di corruzione sopraindicate il denaro o le altre utilità possono essere offerte anche a soggetti terzi (ad es. parenti del Pubblico Ufficiale). Il denaro può provenire, a titolo esemplificativo, da conti correnti riferibili alla Società o da provviste appositamente create.

Sistema di principi etici e regole generali di comportamento

- Tutti i Consultant, i dipendenti Spencer Stuart Italia S.r.l. e i collaboratori a progetto ed i lavoratori interinali coinvolti nei Processi Sensibili che, nello svolgimento delle specifiche e definite attività lavorative, intrattengono rapporti formali, in nome e per conto di Spencer Stuart Italia S.r.l., con organi della Pubblica Amministrazione, devono attenersi ai principi e alle modalità di comportamento previste da una Policy specifica che regoli i "Rapporti con la Pubblica Amministrazione".
- Tutti i soggetti che intrattengono rapporti con la Pubblica Amministrazione devono ispirarsi ai principi di trasparenza e correttezza nel trattare con la stessa;
- I Destinatari non possono effettuare o promettere, in favore di pubblici funzionari italiani ed esteri o a loro parenti, anche per interposta persona, elargizioni in denaro, distribuzioni di omaggi o regali o altre utilità, ovvero benefici di qualsivoglia natura, tali da influenzare il giudizio del pubblico funzionario relativo all'affidamento di un incarico in seguito di una gara pubblica/di procedure negoziate;

- I Destinatari non possono effettuare o promettere, in favore dei clienti, prestazioni che non trovino adeguata giustificazione alla luce del rapporto contrattuale con essi costituito o che non sono formalizzate in un contratto, ad es. con la finalità di influenzare il giudizio del pubblico funzionario relativo all'affidamento di futuri incarichi in seguito di una gara pubblica/di procedure negoziate;
- I Destinatari non possono presentare dichiarazioni non veritiere a organismi pubblici nazionali ed esteri al fine di conseguire l'affidamento di futuri incarichi in seguito di una gara pubblica/di procedure negoziate;
- Ogni fornitura di servizi/prestazioni professionali deve avvenire a fronte di un congruo compenso, coerente con i prezzi di mercato. Nel caso in cui il Dirigente/Consultant responsabile della trattativa decidesse di deviare da questo principio, egli stesso deve comunicare tale intenzione all'Amministratore Delegato e ottenere da questo autorizzazione scritta a procedere. Il Dirigente/Consultant dovrà altresì inviare immediata segnalazione all'OdV, fornendo adeguate spiegazioni delle motivazioni e delle circostanze che hanno portato a tale decisione;
- I responsabili delle unità organizzative della Società coinvolti nei processi in esame devono garantire il costante aggiornamento e sensibilizzazione del personale e dei terzi incaricati sui contenuti del Modello e sulla normativa esterna di riferimento per lo svolgimento delle gare con la Pubblica Amministrazione;
- Eventuali situazioni di incertezza in ordine ai comportamenti da tenere (anche in ragione dell'eventuale condotta illecita o semplicemente scorretta del Pubblico Ufficiale), all'interpretazione della normativa vigente e delle procedure interne devono essere sottoposte all'attenzione del superiore gerarchico e/o dell'OdV.

Sistema organizzativo

- Devono essere previste delle disposizioni organizzative che stabiliscono in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico Processo in esame. La gestione dei Processi Sensibili dovrà avvenire esclusivamente ad opera delle funzioni aziendali competenti, in coerenza con il sistema organizzativo. In particolare:
 - i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel Processo, devono essere definiti da job description o da direttive organizzative interne che descrivano in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità;
 - i sistemi premianti e di incentivazione devono essere in grado di assicurare la coerenza con le disposizioni di legge, con i principi contenuti nel presente Modello, nonché con le previsioni del Codice Etico.

Sistema autorizzativo

- **Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe.** In particolare:
 - il sistema di poteri e deleghe deve essere allineato con l'assetto organizzativo e l'organigramma aziendale in essere;
 - tutti i soggetti che intervengono nella fase di gestione dei rapporti pre-contrattuali con la Pubblica Amministrazione devono essere individuati e autorizzati tramite delega interna;
 - il sistema dei poteri e delle deleghe stabilisce le facoltà di autonomia gestionale per natura di spesa ed impegno, anche con riferimento a quelli nei confronti della Pubblica Amministrazione;
 - gli atti che impegnano contrattualmente la Società nei confronti della Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento ai contratti commerciali stipulati a fronte di una gara o nell'ambito di trattativa privata, devono essere sottoscritti soltanto da soggetti appositamente incaricati;
 - gli obiettivi e i "limiti" discrezionali entro cui il Consultant può intraprendere in modo autonomo alcune scelte di natura commerciale che hanno anche un impatto economico-finanziario sono comunque definiti nell'ambito di un budget stabilito su base annuale e comunicato/condiviso con le funzioni aziendali competenti;
 - tutti coloro che materialmente intrattengono rapporti con la Pubblica Amministrazione per conto della Società devono godere di un'autorizzazione in tal senso da parte della Società stessa, consistente in un'apposita delega o direttive organizzative interne per i dipendenti e gli organi sociali ovvero in un contratto di, fornitura/consulenza o di collaborazione.

- tutti i dipendenti di Spencer Stuart Italia S.r.l. dovranno attenersi scrupolosamente e rispettare eventuali limiti previsti nelle deleghe organizzative o procure conferite dalla Società.

Sistema di controllo

- **Esistenza di dichiarazioni di assunzione di responsabilità/presa di consapevolezza.** I contratti con soggetti terzi, ivi comprese le associazioni temporanee di impresa (ATI), devono prevedere l'inserimento sistematico di una clausola che preveda la risoluzione del contratto stipulato con la Società, in relazione alla quale il soggetto terzo dichiara di conoscere il Modello e di impegnarsi secondo le previsioni stabilite nella clausola stessa (Allegati D o E).

- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nei processi di definizione negoziazione/stipula/esecuzione di contratti/convenzioni con soggetti pubblici.** La separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job description dei soggetti

coinvolti ed presidi automatici. In particolare devono essere attuate e formalizzate le seguenti prescrizioni:

- la predisposizione della documentazione necessaria per la partecipazione a gare pubbliche/trattative private prevede il coinvolgimento di soggetti diversi nel processo autorizzativo e di controllo;
- i contratti di vendita di servizi e consulenza con terzi appartenenti alla Pubblica Amministrazione non possono essere negoziati, stipulati e/o gestiti in autonomia da un solo soggetto. Eventuali successive integrazioni/modifiche del contratto devono essere adeguatamente controllate e autorizzate da un soggetto differente da quello che ha negoziato il contratto; l'atto formale della stipula del contratto avviene esclusivamente in base al vigente sistema dei poteri e delle deleghe.
- il soggetto responsabile per la negoziazione e la stipula del contratto di vendita con terzi appartenenti alla Pubblica Amministrazione non può in autonomia definire le condizioni contrattuali, in particolare il *pricing*, il sistema degli sconti e le condizioni di pagamento. Ogni deroga alle condizioni contrattuali autorizzate deve essere approvata da un soggetto gerarchicamente superiore al soggetto responsabile per la negoziazione e la stipula del contratto.
- l'emissione della fattura è eseguita da soggetti diversi da quelli che controllano la fattura, da quelli che monitorano il credito del cliente e da quelli che eseguono le registrazioni contabili relative alla fatturazione e all'incasso. Le attività amministrative legate alla fatturazione sono inoltre eseguite da soggetti differenti dal soggetto che intrattiene il rapporto con la Pubblica Amministrazione per la negoziazione, la stipula e l'esecuzione del contratto.
- il soggetto responsabile per la negoziazione, la stipula e l'esecuzione del contratto di vendita con terzi appartenenti alla Pubblica Amministrazione non può in autonomia gestire il credito del cliente: un'eventuale riduzione del credito o il passaggio a perdita deve essere autorizzato da un soggetto differente da quello che intrattiene il rapporto con la Pubblica Amministrazione per la negoziazione, la stipula e l'esecuzione del contratto.
- il soggetto responsabile per la negoziazione e la stipula del contratto di vendita con terzi appartenenti alla Pubblica Amministrazione non può in autonomia disporre delle risorse finanziarie della Società.
- nel caso in cui i compiti sopra elencati non possano essere eseguiti da soggetti differenti, ad es. a causa delle dimensioni ridotte delle funzioni coinvolte, devono essere eseguiti dei controlli di monitoraggio ex-post aggiuntivi da parte di un soggetto differente, oppure devono essere integrati con controlli automatici inerenti i sistemi informativi utilizzati che garantiscano la correttezza delle attività svolte.

- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** In particolare:
 - il processo di vendita deve essere disciplinato da una procedura specifica che, con riferimento al processo in esame e, quindi, la vendita attraverso gare pubbliche e trattative private, descriva in maniera dettagliata per ogni fase del processo le attività svolte, i controlli/le verifiche eseguiti e il processo autorizzativo; identifichi in maniera chiara i soggetti e le funzioni che svolgono le varie attività (attività operative-gestionali, attività di controllo, attività di autorizzazione/approvazione); definisca le modalità e la responsabilità per la documentazione e la tracciabilità delle singole attività svolte;

- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi:**
 - tutte le dichiarazioni e le comunicazioni rese a esponenti della Pubblica Amministrazione e previste dalle norme in vigore o specificatamente richieste dai suddetti esponenti (ad esempio in occasione di partecipazione a gare pubbliche) devono rispettare i principi di chiarezza, correttezza, completezza e trasparenza;
 - ciascuna fase rilevante del processo di vendita alla Pubblica Amministrazione deve risultare da apposita documentazione scritta;
 - ogni accordo/convenzione/contratto con Soggetti Pubblici è formalizzato in un documento, debitamente firmato da soggetti muniti di idonei poteri in base al sistema dei poteri e delle deleghe in essere;
 - le modalità di documentazione delle attività e dei controlli relativi al processo e le modalità di archiviazione dei documenti prodotti sono definiti sulla base di regole formalizzate finalizzate a garantirne l'evidenza e la tracciabilità;
 - al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, ciascun Consultant è responsabile dell'archiviazione e della conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, nonché degli accordi/convenzioni/contratti definitivi, nell'ambito delle attività proprie del Processo.
 - è fatto obbligo di registrare e documentare i rapporti tra le singole funzioni aziendali e i Soggetti Pubblici; Detta documentazione può essere oggetto di verifica da parte dei responsabili delle funzioni aziendali cui il soggetto appartiene e in ogni caso deve essere comunicata da questi ultimi all'OdV, secondo quanto stabilito nella Parte Generale. L'OdV dovrà essere inoltre informato per iscritto di qualsivoglia elemento di criticità/irregolarità dovesse insorgere nell'ambito del rapporto con la Pubblica Amministrazione.

- **Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post** in grado di assicurare che il processo di vendita sia svolto in coerenza con il

presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della Società:

- esecuzione di controlli della coerenza del contratto con le disposizioni aziendali a riguardo della tipologia dei servizi forniti e il relativo pricing/scontistica;
- esecuzione di verifiche di congruenza fra il contratto, il servizio fornito, la fattura e l'incasso;
- protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati.

7.2.2 Gestione di trattamenti previdenziali di personale e/o gestione dei relativi accertamenti/ispezioni

Descrizione

Il processo si riferisce alla gestione delle attività inerenti il calcolo degli oneri previdenziali, il rispetto delle scadenze previste per le dichiarazioni e il pagamento delle spettanze nonché il coordinamento delle aree aziendali coinvolte a fronte di accertamenti/ispezioni svolte dagli enti previdenziali.

Reati

- **Truffa commessa a danno dello Stato o di altro ente pubblico (art. 640, comma 1 e 2, n. 1, c.p.):** tale fattispecie di reato è configurabile nel caso di presentazione al competente Ufficio del Lavoro di documentazione contenente informazioni fuorvianti che inducono l'ente in errore a tal punto da evitare un'ispezione o un accertamento ovvero da evitare o determinare una assunzione.
- **Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319-quater c.p.):** tale fattispecie di reato è configurabile nel caso di concorso da parte del soggetto apicale di Spencer Stuart con il Pubblico Ufficiale (es. direttore dell'Ufficio del Lavoro) per indurre il dipendente Spencer Stuart a dare o promettere indebitamente denaro al Pubblico Ufficiale al fine di evitare un accertamento.
- **Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.):** tale fattispecie di reato è configurabile nel caso di pagamento di denaro al dirigente dell'Ufficio del Lavoro affinché rilasci, in tempi brevi, una attestazione dovuta, accelerando indebitamente la relativa procedura per il rilascio.
- **Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.):** tale fattispecie di reato è configurabile nel caso di pagamento di denaro al dirigente dell'Ufficio del Lavoro affinché ometta un accertamento dovuto.
- **Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.):** tale fattispecie di reato è configurabile nel caso di pagamento di denaro ad un incaricato di pubblico servizio (che non

rivesta dunque la qualifica di Pubblico Ufficiale) per il compimento di un atto inerente o contrario ai suoi doveri d'ufficio.

- **Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di offerta o promessa, non accettata, di denaro o altra utilità non dovuti al Pubblico Ufficiale ovvero incaricato di pubblico servizio per indurlo a compiere atti inerenti o contrari al proprio ufficio, oppure nel caso di pubblico ufficiale ovvero incaricato di pubblico servizio che solleciti la dazione di denaro per un atto contrario ai doveri d'ufficio, ovvero inerente ai suoi doveri (nel caso di incaricato di pubblico servizio si deve in tale ipotesi trattare di un pubblico impiegato). Ad esempio è configurabile nel caso in cui un dipendente della Società offra denaro al dirigente dell'Ufficio del Lavoro (che non lo accetta) affinché questi rilasci, in tempi brevi, una attestazione dovuta.

Sistema di principi etici e regole generali di comportamento

- I Destinatari non possono effettuare o promettere, in favore di pubblici funzionari o a loro parenti, anche per interposta persona, elargizioni in denaro, distribuzioni di omaggi o regali o altre utilità, ovvero benefici di qualsivoglia natura, tali da influenzare il giudizio del pubblico funzionario relativo alla correttezza delle dichiarazioni e il versamento dei trattamenti previdenziali del personale di Spencer Stuart;
- I Destinatari non possono presentare dichiarazioni non veritiere agli enti previdenziali;
- Tutti i soggetti coinvolti nel processo in esame devono impegnarsi ad assicurare la correttezza e completezza dei dati relativi ai trattamenti previdenziali del personale di Spencer Stuart, nella fase di determinazione dei dati e nella predisposizione delle dichiarazioni dei dati agli enti pubblici e nel caso di ispezioni;
- Tutti i soggetti coinvolti nel processo in esame devono adottare una condotta trasparente e collaborativa nei confronti degli enti preposti al controllo in occasione di accertamenti/procedimenti ispettivi;
- I responsabili delle unità organizzative della Società coinvolti nei processi in esame devono garantire il costante aggiornamento e sensibilizzazione del personale e dei terzi incaricati sui contenuti del Modello e sulla normativa esterna di riferimento per la gestione dei trattamenti previdenziali;
- Eventuali situazioni di incertezza in ordine ai comportamenti da tenere (anche in ragione dell'eventuale condotta illecita o semplicemente scorretta del Pubblico Ufficiale), all'interpretazione della normativa vigente e delle procedure interne devono essere sottoposte all'attenzione del superiore gerarchico e/o dell'OdV;

Sistema organizzativo

- Devono essere previste delle disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico Processo in esame. La gestione dei Processi Sensibili dovrà avvenire esclusivamente ad opera delle funzioni aziendali competenti, in coerenza con il sistema organizzativo. In particolare, i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel Processo, devono essere definiti da job description o da direttive organizzative interne che descrivano in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità.

Sistema autorizzativo

- **Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe.** In particolare:
 - tutte le approvazioni per le dichiarazioni della Società relative ai trattamenti previdenziali devono essere rilasciate da soggetti appositamente incaricati; direttive organizzative interne illustrano tali meccanismi autorizzativi, fornendo l'indicazione dei soggetti aziendali cui sono attribuiti i necessari poteri di approvazione;
 - la gestione dei rapporti con i Funzionari pubblici in caso di accertamenti/ispezioni, effettuati anche allo scopo di verificare l'ottemperanza alle disposizioni di legge che regolamentano l'operatività dell'area di propria competenza, è attribuita formalmente con apposita delega;
 - il sistema di poteri e deleghe deve essere allineato con l'assetto organizzativo e l'organigramma aziendale in essere;
 - tutti coloro che materialmente intrattengono rapporti con la Pubblica Amministrazione per conto della Società devono godere di un'autorizzazione in tal senso da parte della Società stessa, consistente in un'apposita delega o direttive organizzative interne per i dipendenti e gli organi sociali ovvero in un contratto di fornitura/consulenza o di collaborazione.

Sistema di controllo

- **Esistenza di dichiarazioni di assunzione di responsabilità/presa di consapevolezza.** In particolare: i contratti con Consulenti esterni o Fornitori coinvolti nel processo devono prevedere l'inserimento sistematico di una "clausola 231" in base alla quale il soggetto terzo dichiara di aver preso visione dei contenuti del Modello, e si impegna a rispettare le prescrizioni in esso esplicitate (Allegati D o E).
- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo.** La separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job

description dei soggetti coinvolti ed i presidi automatici. In particolare devono essere attuate e formalizzate le seguenti prescrizioni:

- la predisposizione della documentazione e delle dichiarazioni relative ai trattamenti previdenziali, il controllo dei suddetti documenti, l'autorizzazione delle dichiarazioni da inviare alla Pubblica Amministrazione e l'effettuazione delle relative registrazioni contabili prevedono il coinvolgimento di diversi soggetti garantendone un adeguato livello di segregazione;
- Nel caso in cui i compiti sopra elencati non possano essere eseguiti da soggetti differenti, ad es. a causa delle dimensioni ridotte delle funzioni coinvolte, devono essere eseguiti dei controlli di monitoraggio ex-post aggiuntivi da parte di un soggetto differente, oppure devono essere integrati con controlli automatici inerenti i sistemi informativi utilizzati che garantiscano la correttezza delle attività svolte.
- Nel caso di ispezioni, il soggetto responsabile per la gestione del rapporto diretto con l'ente che effettua l'ispezione (predisposizione di documentazione etc.) è differente dal soggetto che verifica successivamente la documentazione predisposta e l'eventuale report relativo all'esito dell'ispezione rilasciato dall'ente;
- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** In particolare sono previsti specifici principi e modalità di comportamento che devono essere formalizzati nell'ambito di una specifica Policy che regola i rapporti con la Pubblica Amministrazione, nella quale siano individuati inoltre i responsabili per la gestione del processo in esame e siano indicate le modalità di esecuzione del processo.
- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.** In particolare:
 - copia della documentazione consegnata all'Ente pubblico nell'ambito della gestione e formalizzazione di rapporti straordinari nell'area del personale è conservata presso l'archivio della funzione di competenza;
 - la corrispondenza intercorsa tra i soggetti coinvolti nel processo con le autorità competenti in materia è tracciata e opportunamente archiviata sulla base di disposizioni organizzative formalizzate;
 - il soggetto aziendale all'uopo incaricato sulla base di specifici poteri ha l'obbligo di firmare per accettazione il verbale redatto dai Funzionari pubblici in occasione degli accertamenti/sopralluoghi condotti presso la Società e di mantenerne copia nei propri uffici, unitamente ai relativi allegati;
 - al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, ciascuna funzione è responsabile dell'archiviazione e della conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, nonché

degli eventuali contratti con i Consulenti esterni coinvolti nel Processo.

- **Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post** in grado di assicurare che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della Società:
 - esistenza di presidi automatici che garantiscono la correttezza e completezza dei dati necessari per il calcolo della tasse e imposte;
 - esistenza di controlli per assicurare la correttezza del calcolo dei trattamenti previdenziali;
 - esecuzione di controlli per assicurare la correttezza e completezza dei dati trasmessi relativi ai trattamenti previdenziali;
 - protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati.

7.2.3 Gestione dei rapporti con i soggetti pubblici inerenti la sicurezza e salute sul lavoro

Descrizione

Il processo in esame si riferisce alle attività relative agli adempimenti necessari previsti dalla normativa attualmente vigente in tema di sicurezza ed igiene sul lavoro, con particolare riferimento alle prescrizioni del D. Lgs. 81/2008. In particolare, in questa sede sono analizzate le modalità di gestione dei rapporti con le autorità competenti in materia, anche in caso di eventuali verifiche/ispezioni.

Reati

- **Truffa commessa a danno dello Stato o di altro ente pubblico (art. 640, comma 1 e 2, n. 1, c.p.):** tale ipotesi di reato è configurabile nel caso di presentazione all'Ispettorato del Lavoro di documentazione contenente informazioni fuorvianti che inducono l'ente in errore a tal punto da evitare un'ispezione o un accertamento.
- **Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319-quater c.p.):** tale ipotesi di reato è configurabile nel caso di concorso da parte del soggetto apicale di Spencer Stuart con il Pubblico Ufficiale (ad esempio direttore dell'Ispettorato del Lavoro) per indurre il dipendente Spencer Stuart a dare o promettere indebitamente denaro al Pubblico Ufficiale al fine di evitare un'ispezione

- **Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.):** tale ipotesi di reato è configurabile nel caso di pagamento di denaro al comandante VVFF affinché rilasci, in tempi brevi, una certificazione dovuta, accelerando indebitamente la relativa procedura per il rilascio.
- **Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.):** tale ipotesi di reato è configurabile nel caso di pagamento di denaro all'Ispettore del Lavoro affinché ometta un'ispezione dovuta.
- **Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.):** tale fattispecie di reato è configurabile nel caso di pagamento di denaro ad un incaricato di pubblico servizio (che non rivesta dunque la qualifica di Pubblico Ufficiale) per il compimento di un atto inerente o contrario ai suoi doveri d'ufficio: ad esempio qualora un dirigente di Spencer Stuart versi una somma in favore di un impiegato della A.S.L. per accelerare l'esame di una pratica di Spencer Stuart giacente presso la A.S.L.
- **Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di offerta o promessa, non accettata, di denaro o altra utilità non dovuti al Pubblico Ufficiale ovvero incaricato di pubblico servizio per indurlo a compiere atti inerenti o contrari al proprio ufficio, oppure nel caso di pubblico ufficiale ovvero incaricato di pubblico servizio che solleciti la dazione di denaro per un atto contrario ai doveri d'ufficio, ovvero inerente ai suoi doveri (nel caso di incaricato di pubblico servizio si deve in tale ipotesi trattare di un pubblico impiegato). Ad esempio è configurabile nel caso in cui un dipendente della Società offra denaro al comandante VVFF (che non lo accetta) affinché questi rilasci, in tempi brevi, una certificazione dovuta.

Sistema di principi etici e regole di comportamento

- I Destinatari non possono effettuare o promettere, in favore di pubblici funzionari o a loro parenti, anche per interposta persona, elargizioni in denaro, distribuzioni di omaggi o regali o altre utilità, ovvero benefici di qualsivoglia natura, tali da influenzare il giudizio del pubblico funzionario relativo agli obblighi di Spencer Stuart relativi alla sicurezza e salute sul lavoro;
- Tutti i soggetti devono adottare una condotta trasparente e collaborativa nei confronti degli Enti preposti al controllo (es. A.S.L., Vigili del Fuoco, Ispettorato del Lavoro) in occasione di accertamenti/procedimenti ispettivi;
- I Destinatari non possono presentare dichiarazioni non veritiere o non complete a organismi pubblici nazionali;
- Il sistema di gestione della sicurezza di Spencer Stuart deve essere ispirato alle prescrizioni e linee guida previste dalla normativa vigente o costituenti la best practice in materia e costantemente aggiornato alla luce di eventuali modifiche legislative o organizzative sopravvenute;

- I responsabili delle unità organizzative della Società coinvolti nei processi in esame devono garantire il costante aggiornamento e sensibilizzazione del personale e dei terzi incaricati sui contenuti del Modello e sulla normativa esterna di riferimento in materia di sicurezza e salute sul lavoro;
- I responsabili d'ufficio devono immediatamente segnalare all'OdV eventuali irregolarità/elemento di criticità dovessero insorgere nei contatti con i funzionari della Pubblica Amministrazione nell'ambito di ispezioni presso i siti;
- Eventuali situazioni di incertezza in ordine ai comportamenti da tenere (anche in ragione dell'eventuale condotta illecita o semplicemente scorretta del Pubblico Ufficiale), all'interpretazione della normativa vigente e delle procedure interne devono essere sottoposte all'attenzione del superiore gerarchico e/o dell'OdV;

Sistema organizzativo

- Devono essere previste delle disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico Processo in esame. La gestione dei Processi Sensibili dovrà avvenire esclusivamente ad opera delle funzioni aziendali competenti, in coerenza con il sistema organizzativo. In particolare, i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel Processo, devono essere definiti da job description o da direttive organizzative interne che descrivano in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità;

Sistema autorizzativo

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - tutte le approvazioni per le dichiarazioni della Società relative alla sicurezza e salute sul lavoro devono essere rilasciate da soggetti appositamente incaricati; direttive organizzative interne illustrano tali meccanismi autorizzativi, fornendo l'indicazione dei soggetti aziendali cui sono attribuiti i necessari poteri di approvazione;
 - la gestione dei rapporti con i Funzionari pubblici in caso di accertamenti/ispezioni, effettuati anche allo scopo di verificare l'ottemperanza alle disposizioni di legge che regolamentano l'operatività dell'area di propria competenza, è attribuita formalmente con apposita delega;
 - il sistema di poteri e deleghe deve essere allineato con l'assetto organizzativo e l'organigramma aziendale in essere;
 - tutti coloro che materialmente intrattengono rapporti con la Pubblica Amministrazione per conto della Società devono godere di un'autorizzazione in tal senso da parte della Società stessa,

consistente in un'apposita delega o direttive organizzative interne per i dipendenti e gli organi sociali ovvero in un contratto di agenzia, distribuzione, consulenza o di collaborazione.

Sistema di controllo

- **Esistenza di dichiarazioni di assunzione di responsabilità/presa di consapevolezza.** In particolare: i contratti con Consulenti o Fornitori esterni coinvolti a supporto della Società nell'ambito di alcune attività riconducibili al Processo in esame devono prevedere l'inserimento sistematico di una clausola che preveda la risoluzione del contratto stipulato con la Società, in base alla quale i Consulenti/Fornitori esterni dichiarano di conoscere il Modello e di impegnarsi secondo le previsioni stabilite nella clausola stessa (Allegati D o E).
- Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel Processo in esame con particolare riferimento alla gestione delle attività a cura dell'RSPP.
- **Esistenza e diffusione di procedure e disposizioni organizzative che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** In particolare:
 - Sono previsti specifici principi e modalità di comportamento che devono essere formalizzati nell'ambito di una specifica Policy che regola i rapporti con la Pubblica Amministrazione, nella quale siano individuati inoltre i responsabili per la gestione del processo in esame e siano indicate le modalità di esecuzione del processo;
 - sono previste specifiche procedure e disposizioni organizzative per la gestione delle attività rilevanti in ambito della sicurezza e salute sul lavoro (si rimanda a tale proposito al paragrafo 10.4)
- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.** In particolare:
 - è mantenuta copia della documentazione prodotta e consegnata all'Ente pubblico nell'ambito dell'espletamento degli adempimenti in tema di sicurezza e ambiente;
 - la corrispondenza intercorsa tra i soggetti coinvolti nel processo con le autorità competenti in materia è tracciata e opportunamente archiviata sulla base di disposizioni organizzative;
 - il soggetto aziendale all'uopo incaricato sulla base di specifici poteri ha l'obbligo di firmare per accettazione il verbale redatto dai Funzionari pubblici in occasione degli accertamenti/sopralluoghi condotti presso la Società e di mantenerne copia nei propri uffici, unitamente ai relativi allegati;

- al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, ciascuna funzione è responsabile dell'archiviazione e della conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, nonché degli eventuali contratti con i Consulenti esterni coinvolti nel Processo.
- **Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post** in grado di assicurare che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della Società:
 - esecuzione di controlli per assicurare la correttezza dei dati e delle informazioni relative alla sicurezza e salute sul lavoro che sono trasmessi agli enti pubblici;
 - protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati.

7.2.4 Gestione dei rapporti con organismi di vigilanza relativi allo svolgimento di attività regolata dalla legge

Descrizione

Il processo in esame riguarda le attività svolte dalla Società nell'ambito della gestione dei rapporti con il Garante della Privacy.

Reati

- **Truffa commessa a danno dello Stato o di altro ente pubblico (art. 640, comma 1 e 2, n. 1, c.p.):** predisposizione ed invio di documentazione contenente informazioni false o fuorvianti che inducano il Garante Privacy in errore al fine di evitare un accertamento.
- **Concussione (art. 317 c.p.):** tale ipotesi di reato è configurabile nel caso di concorso da parte del soggetto apicale di Spencer Stuart con il Garante Privacy per costringere il dipendente Spencer Stuart a dare o promettere indebitamente denaro al dirigente del Garante Privacy al fine di evitare l'applicazione di una sanzione.
- **Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.):** tale ipotesi di reato è configurabile nel caso di pagamento di denaro al dirigente del Garante Privacy affinché proceda in tempi brevi all'esame di una segnalazione presentata da Spencer Stuart.
- **Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.):** tale ipotesi di reato è configurabile nel caso di pagamento di denaro al dirigente del Garante Privacy affinché ometta un accertamento dovuto, ovvero nel caso in cui un dipendente di

Spencer Stuart, durante un accesso ispettivo disposto dall'Autorità Garante della Privacy, consegna del denaro ad un ispettore affinché dichiari che il trattamento dei dati personali è effettuato da Spencer Stuart in conformità alle disposizioni di legge.

- **Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.):** tale fattispecie di reato è configurabile nel caso di pagamento di denaro ad un incaricato di pubblico servizio (che non rivesta dunque la qualifica di Pubblico Ufficiale) per il compimento di un atto inerente o contrario ai suoi doveri d'ufficio : ad esempio, qualora un dipendente di Spencer Stuart consegna denaro a un impiegato dell'Autorità Garante della Privacy affinché alteri materialmente il contenuto di un fascicolo, relativo ad una procedura di accertamento in corso su Spencer Stuart.
- **Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di offerta o promessa, non accettata, di denaro o altra utilità non dovuti al Pubblico Ufficiale ovvero incaricato di pubblico servizio per indurlo a compiere atti inerenti o contrari al proprio ufficio, oppure nel caso di pubblico ufficiale ovvero incaricato di pubblico servizio che solleciti la dazione di denaro per un atto contrario ai doveri d'ufficio, ovvero inerente ai suoi doveri (nel caso di incaricato di pubblico servizio si deve in tale ipotesi trattare di un pubblico impiegato). Ad esempio è configurabile nel caso in cui un dipendente della Società offra denaro al dirigente del Garante Privacy (che non lo accetta) affinché proceda in tempi brevi all'esame di una segnalazione presentata da Spencer Stuart.

Sistema di principi etici e regole generali di comportamento

- I Destinatari non possono effettuare o promettere, in favore di pubblici funzionari o a loro parenti, anche per interposta persona, elargizioni in denaro, distribuzioni di omaggi o regali o altre utilità, ovvero benefici di qualsivoglia natura, tali da influenzare il giudizio del pubblico funzionario relativo alla correttezza delle dichiarazioni e gli obblighi di Spencer Stuart in materia di Privacy;
- Tutti i soggetti coinvolti nel processo in esame devono impegnarsi ad assicurare la correttezza e completezza dei dati relativi alla Privacy, nella fase di determinazione dei dati e nella predisposizione delle dichiarazioni dei dati agli enti pubblici e nel caso di ispezioni;
- Tutti i soggetti coinvolti nel processo in esame devono adottare una condotta trasparente e collaborativa nei confronti degli enti preposti al controllo in occasione di accertamenti/procedimenti ispettivi;
- I responsabili delle unità organizzative della Società coinvolti nei processi in esame devono garantire il costante aggiornamento e sensibilizzazione del personale e dei terzi incaricati sui contenuti del Modello e sulla normativa esterna di riferimento in materia di Privacy;
- Eventuali situazioni di incertezza in ordine ai comportamenti da tenere (anche in ragione dell'eventuale condotta illecita o semplicemente

scorretta del Pubblico Ufficiale), all'interpretazione della normativa vigente e delle procedure interne devono essere sottoposte all'attenzione del superiore gerarchico e/o dell'OdV.

Sistema organizzativo

- Devono essere previste delle disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico Processo in esame. La gestione dei Processi Sensibili dovrà avvenire esclusivamente ad opera delle funzioni aziendali competenti, in coerenza con il sistema organizzativo; In particolare, i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel Processo, devono essere definiti da job description o da direttive organizzative interne che descrivano in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità;

Sistema autorizzativo

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - tutte le approvazioni per le dichiarazioni della Società relativi alla Privacy devono essere rilasciate da soggetti appositamente incaricati; direttive organizzative interne illustrano tali meccanismi autorizzativi, fornendo l'indicazione dei soggetti aziendali cui sono attribuiti i necessari poteri di approvazione;
 - la gestione dei rapporti con i Funzionari pubblici in caso di accertamenti/ispezioni, effettuati anche allo scopo di verificare l'ottemperanza alle disposizioni di legge che regolamentano l'operatività dell'area di propria competenza, è attribuita formalmente con apposita delega;
 - il sistema di poteri e deleghe deve essere allineato con l'assetto organizzativo e l'organigramma aziendale in essere;
 - tutti coloro che materialmente intrattengono rapporti con la Pubblica Amministrazione per conto della Società devono godere di un'autorizzazione in tal senso da parte della Società stessa, consistente in un'apposita delega o direttive organizzative interne per i dipendenti e gli organi sociali ovvero in un contratto di agenzia, distribuzione, consulenza o di collaborazione.

Sistema di controllo

- **Esistenza di dichiarazioni di assunzione di responsabilità/presa di consapevolezza.** In particolare: i contratti con Consulenti esterni devono prevedere l'inserimento sistematico di una "clausola 231" in base alla quale il soggetto terzo dichiara di aver preso visione dei

contenuti del Modello, si impegna a rispettare le prescrizioni in esso esplicitate (Allegati D o E).

- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo.** La separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job description dei soggetti coinvolti ed presidi automatici. In particolare devono essere attuate e formalizzate le seguenti prescrizioni:
 - Segregazione dei compiti tra il soggetto che predispone la documentazione e le dichiarazioni relative alla Privacy, il soggetto che controlla suddetti documenti e il soggetto che autorizza le dichiarazioni da inviare al Garante.
 - Nel caso in cui i compiti sopra elencati non passano essere eseguiti da soggetti differenti, ad es. a causa delle dimensioni ridotte delle funzioni coinvolte, devono essere eseguiti dei controlli di monitoraggio ex-post aggiuntivi da parte di un soggetto differente, oppure devono essere integrati con controlli automatici inerenti i sistemi utilizzati che garantiscano la correttezza delle attività svolte.
 - Nel caso di ispezioni, il soggetto responsabile per la gestione del rapporto diretto con l'ente che effettua l'ispezione (predisposizione di documentazione etc.) è differente dal soggetto che verifica successivamente la documentazione predisposta e l'eventuale report relativo all'esito dell'ispezione rilasciato dall'ente.

- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** In particolare, sono previsti specifici principi e modalità di comportamento che devono essere formalizzati nell'ambito di una specifica Policy che regola i rapporti con la Pubblica Amministrazione,, nella quale siano individuati inoltre i responsabili per la gestione del processo in esame e siano indicate le modalità di esecuzione del processo.

- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.** In particolare:
 - copia della documentazione consegnata al Garante della Privacy nell'ambito della gestione e formalizzazione di rapporti straordinari nell'area del personale è conservata presso l'archivio della funzione di competenza;
 - la corrispondenza intercorsa tra i soggetti coinvolti nel processo con le autorità competenti in materia è tracciata e opportunamente archiviata sulla base di disposizioni organizzative formalizzate;
 - il soggetto aziendale all'uopo incaricato sulla base di specifici poteri ha l'obbligo di firmare per accettazione il verbale redatto dai Funzionari pubblici in occasione degli accertamenti/sopralluoghi condotti presso la Società e di mantenerne copia nei propri uffici, unitamente ai relativi allegati;

- al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, ciascuna funzione è responsabile dell'archiviazione e della conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, nonché degli eventuali contratti con i Consulenti esterni coinvolti nel Processo.
- **Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post** in grado di assicurare che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della società:
 - esecuzione di controlli per assicurare la correttezza dei dati e delle informazioni relative alla Privacy trasmessi al Garante;
 - esistenza di presidi automatici Protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati, che garantiscono l'adeguata protezione dei dati in rispetto della relativa normativa;

7.2.5 Gestione dei rapporti con l'Amministrazione Finanziaria

Processo

Il processo in esame è riferito alla gestione dei rapporti con l'Amministrazione Finanziaria in merito alle attività svolte dalla Società con riferimento agli adempimenti previsti per il rispetto della normativa tributaria vigente e volte, inoltre, ad offrire il necessario supporto ad eventuali verifiche ispettive da parte delle Autorità.

Reati

- **Truffa commessa a danno dello Stato o di altro ente pubblico (art. 640, comma 1 e 2, n. 1, c.p.):** tale ipotesi di reato è configurabile nel caso di presentazione all'Amministrazione Finanziaria di documentazione volutamente fuorviante che costituisce presupposto per eludere il pagamento di imposte dovute.
- **Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche (art. 640 bis c.p.):** tale ipotesi di reato è configurabile nel caso di presentazione all'Amministrazione Finanziaria di documentazione volutamente fuorviante al fine di conseguire finanziamenti, contributi, crediti di imposta o erogazioni varie.
- **Frode informatica se commessa in danno dello Stato o di altro ente pubblico (art. 640 ter c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di alterazione del funzionamento di un sistema informatico o telematico o di intervento senza diritto su dati, informazioni, programmi, allo scopo di trarne profitto con danno d'altri. Ad esempio è configurabile (laddove sia tecnicamente possibile) nel

caso in cui un collaboratore di Spencer Stuart, attraverso l'alterazione del software per le denunce fiscali, ottenga un ingiusto vantaggio per Spencer Stuart con conseguente danno dell'ente tributario.

- **Concussione (art. 317 c.p.):** tale ipotesi di reato è configurabile nel caso di concorso del soggetto apicale di Spencer Stuart con il Pubblico Ufficiale (ufficiale di Guardia di Finanza) per costringere un fornitore di Spencer Stuart – inducendo in lui *metus publicae potestatis* – a porre in essere false fatturazioni in favore di Spencer Stuart.
- **Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.):** tale ipotesi di reato è configurabile nel caso di pagamento di denaro al Pubblico Ufficiale (dirigente dell'Agenzia delle Entrate) al fine di ottenere in tempi brevi il rilascio di certificato attestante l'inesistenza di pendenze/contenziosi fiscali.
- **Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.):** tale ipotesi di reato è configurabile nel caso di pagamento di denaro al Pubblico Ufficiale (ufficiale di Guardia di Finanza) al fine di evitare un accertamento fiscale.
- **Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.):** tale ipotesi di reato è configurabile nel caso di pagamento di denaro al dipendente dell'Agenzia delle Entrate, che non rivesta la qualifica di Pubblico Ufficiale , affinché si adoperi per evitare un accertamento fiscale.
- **Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di offerta o promessa, non accettata, di denaro o altra utilità non dovuti al Pubblico Ufficiale ovvero incaricato di pubblico servizio per indurlo a compiere atti inerenti o contrari al proprio ufficio, oppure nel caso di pubblico ufficiale ovvero incaricato di pubblico servizio che solleciti la dazione di denaro per un atto contrario ai doveri d'ufficio, ovvero inerente ai suoi doveri (nel caso di incaricato di pubblico servizio si deve in tale ipotesi trattare di un pubblico impiegato). Ad esempio è configurabile nel caso in cui un dipendente della Società offra denaro al dirigente della Agenzia delle Entrate (che non lo accetta) affinché proceda in tempi brevi al rilascio di certificato attestante l'inesistenza di pendenze/contenziosi fiscali

Sistema di principi etici e regole generali di comportamento

- I Destinatari non possono effettuare o promettere, in favore di pubblici funzionari o a loro parenti, anche per interposta persona, elargizioni in denaro, distribuzioni di omaggi o regali o altre utilità, ovvero benefici di qualsivoglia natura, tali da influenzare il giudizio del pubblico funzionario relativo alla correttezza delle dichiarazioni e adempimenti previsti per il rispetto della normativa tributaria;

- Tutti i soggetti coinvolti nel processo in esame devono impegnarsi ad assicurare la correttezza e completezza dei dati relativi a tasse e imposte, nella fase di determinazione dei dati e nella predisposizione delle dichiarazioni dei dati agli enti pubblici e nel caso di ispezioni;
- tutti i soggetti coinvolti nel processo in esame devono adottare una condotta trasparente e collaborativa nei confronti degli enti preposti al controllo in occasione di accertamenti/procedimenti ispettivi;
- I responsabili delle unità organizzative della Società coinvolti nei processi in esame devono garantire il costante aggiornamento e sensibilizzazione del personale e dei terzi incaricati sui contenuti del Modello e sulla normativa tributaria;
- Eventuali situazioni di incertezza in ordine ai comportamenti da tenere (anche in ragione dell'eventuale condotta illecita o semplicemente scorretta del Pubblico Ufficiale), all'interpretazione della normativa vigente e delle procedure interne devono essere sottoposte all'attenzione del superiore gerarchico e/o dell'OdV.

Sistema organizzativo

- Devono essere previste delle disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico Processo in esame. La gestione dei Processi Sensibili dovrà avvenire esclusivamente ad opera delle funzioni aziendali competenti, in coerenza con il sistema organizzativo; In particolare, i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel Processo, devono essere definiti da job description o da direttive organizzative interne che descrivano in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità.

Sistema autorizzativo

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - tutte le approvazioni per le dichiarazioni della Società relativi a tasse e imposte devono essere rilasciate da soggetti appositamente incaricati; direttive organizzative interne illustrano tali meccanismi autorizzativi, fornendo l'indicazione dei soggetti aziendali cui sono attribuiti i necessari poteri di approvazione;
 - la gestione dei rapporti con i Funzionari pubblici in caso di accertamenti/ispezioni, effettuati anche allo scopo di verificare l'ottemperanza alle disposizioni di legge che regolamentano l'operatività dell'area di propria competenza, è attribuita formalmente con apposita delega.
 - il sistema di poteri e deleghe deve essere allineato con l'assetto organizzativo e l'organigramma aziendale in essere;

- tutti coloro che materialmente intrattengono rapporti con la Pubblica Amministrazione per conto della Società devono godere di un'autorizzazione in tal senso da parte della Società stessa, consistente in un'apposita delega o direttive organizzative interne per i dipendenti e gli organi sociali ovvero in un contratto di agenzia, distribuzione, consulenza o di collaborazione.

Sistema di controllo

- **Esistenza di dichiarazioni di assunzione di responsabilità/presa di consapevolezza.** In particolare: i contratti con consulenti fiscali esterni devono prevedere l'inserimento sistematico di una "clausola 231" in base alla quale il soggetto terzo dichiara di aver preso visione dei contenuti del Modello e si impegna a rispettare le prescrizioni in esso esplicitate (Allegati D o E).
- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo.** La separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job description dei soggetti coinvolti e i presidi automatici. In particolare devono essere attuate e formalizzate le seguenti prescrizioni:
 - segregazione dei compiti tra il soggetto che predispone la documentazione e le dichiarazioni relative a tasse e imposte, il soggetto che controlla suddetti documenti e il soggetto che autorizza le dichiarazioni da inviare all'Amministrazione Finanziaria.
 - nel caso in cui i compiti sopra elencati non possono essere eseguiti da soggetti differenti, ad es. a causa delle dimensioni ridotte delle funzioni coinvolte, devono essere eseguiti dei controlli di monitoraggio ex-post aggiuntivi da parte di un soggetto differente, oppure devono esistere dei controlli automatici inerenti ai sistemi utilizzati che garantiscono la correttezza delle attività svolte.
 - nel caso di ispezioni, il soggetto responsabile per la gestione del rapporto diretto con l'ente che effettua l'ispezione (predisposizione di documentazione etc.) è differente dal soggetto che verifica successivamente la documentazione predisposta e l'eventuale report relativo all'esito dell'ispezione rilasciato dall'ente.
- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** In particolare, sono previsti specifici principi e modalità di comportamento che devono essere formalizzati nell'ambito di una specifica Policy che regola i rapporti con la Pubblica Amministrazione, nella quale siano individuati inoltre i responsabili per la gestione del processo in esame e siano indicate le modalità di esecuzione del processo.

- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.** In particolare:
 - copia della documentazione consegnata all'Amministrazione Finanziaria nell'ambito della gestione e formalizzazione di rapporti straordinari nell'area del personale è conservata presso l'archivio della funzione di competenza;
 - la corrispondenza intercorsa tra i soggetti coinvolti nel processo con le autorità competenti in materia è tracciata e opportunamente archiviata sulla base di disposizioni organizzative formalizzate;
 - il soggetto aziendale all'uopo incaricato sulla base di specifici poteri ha l'obbligo di firmare per accettazione il verbale redatto dai Funzionari pubblici in occasione degli accertamenti/sopralluoghi condotti presso la Società e di mantenerne copia nei propri uffici, unitamente ai relativi allegati;
 - al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, ciascuna funzione è responsabile dell'archiviazione e della conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, nonché degli eventuali contratti con i Consulenti esterni coinvolti nel Processo.

- Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post in grado di garantire che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della società:
 - esistenza di presidi automatici che garantiscono la correttezza e completezza dei dati contabili necessari per il calcolo della tasse e imposte;
 - esecuzione di controlli per assicurare la correttezza del calcolo delle tasse e imposte;
 - esistenza di controlli per assicurare la correttezza e completezza delle dichiarazioni e dei dati relativi alla tasse e imposte trasmessi all'Amministrazione Finanziaria;
 - protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati.

7.2.6 Gestione del contenzioso

Descrizione

Il processo si riferisce alla gestione delle fasi previste per la gestione di contenziosi nei quali la Società in relazione alle proprie attività potrebbe essere coinvolta: contenziosi giudiziali e stragiudiziali nei confronti della Pubblica Amministrazione, contenziosi con dipendenti o afferenti l'area dei rapporti di lavoro, contenziosi in materia fiscale, altri contenziosi con soggetti privati.

Reati

- **Truffa commessa a danno dello Stato o di altro ente pubblico (art. 640, comma 1 e 2, n. 1, c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di deposito nel corso di un giudizio di documentazione falsa ovvero volutamente fuorviante al fine di indurre in errore il Giudice circa la fondatezza della propria tesi, ottenendo così un vantaggio processuale a discapito della PA convenuta (ad es. deposito di documentazione processuale falsa).
- **Concussione (art. 317 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di concorso da parte del soggetto apicale di Spencer Stuart con il Giudice per costringere l'avvocato difensore di una controparte di Spencer Stuart – inducendo in lui *metus publicae potestatis* – ad omettere il compimento di alcuni atti difensivi.
- **Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di pagamento di denaro al Cancelliere del Tribunale affinché velocizzi l'iter successivo all'emissione di un provvedimento giudiziario (comunicazioni, notifiche, tassazione, etc.).
- **Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di pagamento di denaro al Cancelliere del Tribunale per agevolare l'assegnazione di una causa ad un Magistrato diverso da quello al quale sarebbe altrimenti stata assegnata.
- **Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di pagamento di denaro ad un Cancelliere presso un ufficio giudiziario, che non rivesta dunque la qualifica di Pubblico Ufficiale, per il compimento di un atto inerente o contrario ai suoi doveri d'ufficio.
- **Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di offerta o promessa, non accettata, di denaro o altra utilità non dovuti al Pubblico Ufficiale ovvero incaricato di pubblico servizio per indurlo a compiere atti inerenti o contrari al proprio ufficio, oppure nel caso di pubblico ufficiale ovvero incaricato di pubblico servizio che solleciti la dazione di denaro per un atto contrario ai doveri d'ufficio, ovvero inerente ai suoi doveri (nel caso di incaricato di pubblico servizio si deve in tale ipotesi trattare di un pubblico impiegato). Ad esempio è configurabile nel caso di offerta di denaro da parte di un dirigente della Società non accettata, ad un Magistrato, incaricato di seguire un procedimento giudiziario in cui è parte Spencer Stuart, per indurlo a compiere atti contrari al proprio ufficio rispetto ad un procedimento giudiziario in cui è parte Spencer Stuart.

Sistema di principi etici e regole di comportamento

- I Destinatari non possono effettuare o promettere, in favore di pubblici funzionari o a loro parenti, anche per interposta persona, elargizioni in denaro, distribuzioni di omaggi o regali o altre utilità, ovvero benefici di qualsivoglia natura, tali da influenzare il giudizio del pubblico funzionario relativo alla provvedimento giudiziario o indurre ad assicurare qualsiasi vantaggio alla Società;
- tutti i soggetti coinvolti nel processo in esame devono impegnarsi ad assicurare la correttezza e completezza delle informazioni e dei dati forniti nel corso dei procedimenti giudiziari;
- i Destinatari del presente Modello devono attenersi di indurre o favorire i soggetti della Società richiesti a fornire delle informazioni o di testimoniare davanti alle Autorità Giudiziarie di non fornire le dichiarazioni richieste, ovvero di fornire delle informazioni o delle dichiarazioni non veritiere.
- tutti i soggetti coinvolti nel processo in esame devono adottare una condotta trasparente e collaborativa nei confronti degli enti preposti;
- i responsabili delle unità organizzative della Società coinvolti nei processi in esame devono garantire il costante aggiornamento e sensibilizzazione del personale e dei terzi incaricati sui contenuti del Modello;
- eventuali situazioni di incertezza in ordine ai comportamenti da tenere (anche in ragione dell'eventuale condotta illecita o semplicemente scorretta del Pubblico Ufficiale), all'interpretazione della normativa vigente e delle procedure interne devono essere sottoposte all'attenzione del superiore gerarchico e/o dell'OdV.

Sistema organizzativo

- Esistenza di disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico Processo in esame. In particolare:
 - i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel Processo, devono essere definiti da job description o da direttive organizzative interne che descrivano in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità;
 - In particolare, deve essere attribuita ad una funzione o ad un soggetto la responsabilità per la gestione e il monitoraggio del contenzioso e per la gestione dei rapporti con il consulente legale esterno, tenendo conto anche della natura del contenzioso (amministrativa, civile, penale, fiscale, giuslavoristica, previdenziale);
 - Deve essere definito con apposita disposizione organizzativa il flusso informativo e il processo autorizzativo per la gestione del contenzioso.

Sistema autorizzativo

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - la rappresentanza legale della Società è formalmente attribuita con relativa procura/delega;
 - tutte le approvazioni per le dichiarazioni della Società nel corso di procedimenti giudiziari devono essere rilasciate da soggetti appositamente incaricati; direttive organizzative interne illustrano tali meccanismi autorizzativi, fornendo l'indicazione dei soggetti aziendali cui sono attribuiti i necessari poteri di approvazione;
 - Il conferimento dell'incarico al consulente legale esterno deve essere formalmente autorizzato dai soggetti competenti e muniti di sufficienti poteri/deleghe interne e in conformità con le procedure aziendali relative agli incarichi di consulenti esterni.
 - il sistema di poteri e deleghe deve essere allineato con l'assetto organizzativo e l'organigramma aziendale in essere;
 - tutti coloro che materialmente intrattengono rapporti con la Pubblica Amministrazione per conto della Società devono godere di un'autorizzazione in tal senso da parte della Società stessa, consistente in un'apposita delega o direttive organizzative interne per i dipendenti e gli organi sociali ovvero in un contratto di agenzia, distribuzione, consulenza o di collaborazione.

Sistema di controllo

- **Esistenza di dichiarazioni di assunzione di responsabilità/presa di consapevolezza.** In particolare: i contratti con consulenti legali esterni devono prevedere l'inserimento sistematico di una "clausola 231" in base alla quale il soggetto terzo dichiara di aver preso visione dei contenuti del Modello e si impegna a rispettare le prescrizioni in esso esplicitate (Allegati D o E).
- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo.** Segregazione dei compiti tra chi raccoglie e predispone la necessaria documentazione e dichiarazioni della Società, chi controlla la correttezza e completezza della documentazione e delle dichiarazioni predisposte e chi approva come rappresentante legale formalmente le dichiarazioni fornite.
- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** In particolare, sono previsti specifici principi e modalità di comportamento che devono essere formalizzati nell'ambito di una specifica Policy che regola i rapporti con la Pubblica Amministrazione, nella quale siano individuati inoltre i responsabili per la gestione del processo in esame e siano indicate le modalità di esecuzione del processo.

- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.** In particolare:
 - copia della documentazione consegnata alle Autorità Giudiziarie nell'ambito di procedimenti legali è conservata presso l'archivio della funzione di competenza;
 - la corrispondenza intercorsa tra i soggetti coinvolti nel processo con le autorità competenti in materia è tracciata e opportunamente archiviata sulla base di disposizioni organizzative formalizzate.
- **Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post** in grado di assicurare che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della società:
 - esistenza di controlli che assicurano la correttezza e completezza della documentazione e delle dichiarazioni fornite alle Autorità Giudiziarie.

7.2.7 Organizzazione e gestione di iniziative promozionali nei confronti o presso la pubblica amministrazione

Descrizione

Il processo riguarda l'organizzazione e la gestione di convegni, seminari o altre iniziative rivolte a clienti e target di vari settori/business, tra cui potrebbero anche partecipare soggetti provenienti dalla Pubblica Amministrazione, ancorché tali iniziative attualmente non sono rivolte in modo specifico a soggetti appartenenti alla PA.

Reati

Nell'ambito di tale processo potrebbero essere astrattamente commessi, tra gli altri, i reati di **corruzione per l'esercizio della funzione**, nel caso di elargizione di iniziative promozionali di valore (ad es. un viaggio) ad un Pubblico Ufficiale finalizzato ad ottenere un indebito vantaggio per la Società quale, ad esempio, un parere favorevole alla aggiudicazione di una gara, pur non ricorrendone i presupposti., ovvero di **corruzione per atto d'ufficio** nel caso di elargizione di iniziative promozionali di valore (ad es. un viaggio) ad un Pubblico Ufficiale finalizzato ad accelerare il procedimento di rilascio di un provvedimento amministrativo in favore di Spencer Stuart.

Sistema di principi etici e regole generali di comportamento

- le utilità offerte ai soggetti provenienti dalla Pubblica Amministrazione nell'ambito di iniziative promozionali non devono superare i limiti definiti in apposita Policy aziendale e comunque devono avere un valore tale da non compromettere l'integrità o la reputazione di una delle parti né da poter essere interpretati, da un osservatore imparziale, come finalizzati ad acquisire vantaggi indebiti e/o in modo improprio;
- qualsiasi regalo, dono, omaggio, o beneficio di qualsiasi natura avente come destinatario un esponente della Pubblica Amministrazione (che comunque non deve essere tale da influenzarne l'indipendenza di giudizio, ovvero indurlo ad assicurare indebiti vantaggi alla Società) dovrà essere oggetto di specifica informativa all'OdV;
- con particolare riferimento alla possibile partecipazione di soggetti appartenenti alla Pubblica Amministrazione alle iniziative promozionali sono validi gli specifici principi e modalità di comportamento formalizzati nell'ambito di una specifica Policy che regola i rapporti con la Pubblica Amministrazione, nella quale siano individuati inoltre i responsabili per la gestione del processo in esame e siano indicate le modalità di esecuzione del processo.
- i responsabili delle unità organizzative della Società coinvolti nei processi in esame devono garantire il costante aggiornamento e sensibilizzazione del personale e dei terzi incaricati sui contenuti del Modello e sulla normativa interna ed esterna di riferimento in materia iniziative promozionali, in particolare se rivolte a soggetti appartenenti alla Pubblica Amministrazione;
- eventuali situazioni di incertezza in ordine ai comportamenti da tenere (anche in ragione dell'eventuale condotta illecita o semplicemente scorretta del Pubblico Ufficiale), all'interpretazione della normativa vigente e delle procedure interne devono essere sottoposte all'attenzione del superiore gerarchico e/o dell'OdV.

Sistema organizzativo

- Esistenza di disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico processo in esame:
 - i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel processo che non sono destinatari di deleghe e poteri formalizzati è definito nell'ambito di direttive organizzative interne che descrivono in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità;
 - in particolare è formalmente attribuita ad un Consultant la responsabilità di organizzare e monitorare le iniziative promozionali e di sorvegliare il rispetto delle norme e delle regole relative alle iniziative promozionali e agli omaggi/spese di rappresentanza contenute in questo Modello.

Sistema autorizzativo

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - il sistema di poteri e deleghe deve essere allineato con l'assetto organizzativo e l'organigramma aziendale in essere;
 - le iniziative promozionali e gli acquisti di beni e servizi collegati ad essi devono essere adeguatamente autorizzate da soggetti con apposita delega;
 - per le iniziative promozionali e gli omaggi/spese di rappresentanza connesse a queste iniziative che sono destinate, seppure in modo non esclusivo, ad esponenti della Pubblica Amministrazione, le procedure aziendali stabiliscono idonei limiti quantitativi rapportati al valore di tali omaggi/spese;
 - tutti coloro che materialmente intrattengono rapporti con la Pubblica Amministrazione per conto della Società devono godere di un'autorizzazione in tal senso da parte della Società stessa, consistente in un'apposita delega o direttive organizzative interne per i dipendenti e gli organi sociali ovvero in un contratto di agenzia, distribuzione, consulenza o di collaborazione.

Sistema di controllo

- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo.** In particolare:
 - è prevista una segregazione dei compiti tra i soggetti che definiscono e autorizzano il budget dedicato alla iniziative promozionali nonché, tra i soggetti che organizzano le iniziative promozionali, tra i soggetti che controllano le fatture relative alle iniziative promozionali e tra i soggetti che effettuano le relative registrazioni contabili dei costi.
 - la separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job description dei soggetti coinvolti e i presidi automatici.
- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** Deve essere prevista e diffusa una procedura che: disciplini le attività dei soggetti coinvolti nel Processo di gestione delle iniziative promozionali; descriva in maniera dettagliata per ogni fasi del processo le attività svolte, i controlli/le verifiche eseguiti e il processo autorizzativo; identifichi in maniera chiara i soggetti e le funzioni che svolgono le varie attività (attività operative-gestionali, attività di controllo, attività di autorizzazione/approvazione); definisca le modalità e la responsabilità per la documentazione e la tracciabilità delle singole attività svolte.

- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.**
in particolare:
 - sono documentati e tracciabili a livello documentale e di sistema dei processi di gestione le iniziative promozionali svolte, gli omaggi e le spese di rappresentanza collegati ad essi, anche attraverso la redazione, da parte delle Funzioni interessate, di una reportistica sulle erogazioni effettuate;
 - viene mantenuta evidenza dell'elenco dei partecipanti alle iniziative promozionali, le relative date e occasioni delle iniziative;
 - in generale al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, ciascuna funzione è responsabile dell'archiviazione e della conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, nonché dei documenti amministrativo-contabili riconducibili ai processi in esame.

- **Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post** in grado di assicurare che il processo di gestione delle iniziative promozionali sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della società:
 - esecuzione di controlli della conformità delle iniziative promozionali proposte (tipologia di attività, soggetti invitati, utilità offerte nell'occasione etc.) con le disposizioni del presente Modello, con il Codice Etico e con le prescrizioni contenute nella procedura di riferimento;
 - esecuzione di verifiche della correttezza delle fatture ricevute in relazione all'iniziativa promozionale, nonché della coerenza delle tipologie di spese sostenute con gli obiettivi e le caratteristiche dell'iniziativa promozionale svolta;
 - esecuzione di verifiche di congruenza fra il budget dedicato alle iniziative promozionali e il consuntivo delle spese effettivamente sostenute;
 - protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare, l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati.

PROCESSI STRUMENTALI

7.2.8 Selezione-assunzione/gestione delle risorse umane

Descrizione

Il Processo in esame si riferisce alle attività inerenti l'inserimento nell'organizzazione aziendale di risorse umane, articolato nelle seguenti fasi:

- a) Selezione del personale: analisi e richiesta di nuove assunzioni; definizione del profilo del candidato; reclutamento dei candidati - effettuazione del processo selettivo; individuazione dei candidati - inquadramento e livello retributivo;
- b) formalizzazione dell'assunzione;
- c) definizione dei percorsi di carriera;
- d) assegnazione degli obiettivi legati al sistema di premi/incentivi.

Reati

- **Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.):** in via strumentale, il processo in esame può assumere rilevanza nell'ipotesi, ad esempio, di assunzione di un parente di un Pubblico Ufficiale, al fine di ottenere, in cambio, un indebito vantaggio, quale potrebbe essere il rilascio in tempi celeri di un'autorizzazione da parte del Pubblico Ufficiale stesso.
- **Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.):** in via strumentale, il processo in esame può assumere rilevanza nell'ipotesi, ad esempio, di assunzione di un parente di un Pubblico Ufficiale, al fine di ottenere, in cambio, il compimento di un atto contrario ai doveri d'ufficio da parte del Pubblico Ufficiale stesso
- **Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.):** il processo in esame può assumere rilievo, in via strumentale, anche nell'ipotesi di assunzione del parente di un incaricato di pubblico servizio, al fine di ottenere, in cambio, il compimento di un atto inerente o contrario ai suoi doveri d'ufficio.
- **Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso, ad esempio, di offerta di assunzione di un parente di un Pubblico Ufficiale o di un incaricato di un pubblico servizio, al fine di ottenere, in cambio, un indebito vantaggio, quale potrebbe essere il rilascio in tempi celeri di un'autorizzazione da parte del Pubblico Ufficiale stesso, ma questa offerta non venga accettata.

Sistema di principi etici e regole di comportamento

- E' vietato promettere o dare seguito a richieste di assunzione (sia nella Società stessa che nelle società clienti di Spencer Stuart) in favore di rappresentanti/esponenti della Pubblica Amministrazione ovvero di soggetti da questi incaricati, al fine di influenzare l'indipendenza di giudizio o indurre ad assicurare qualsiasi vantaggio alla Società;

- La selezione del personale deve avvenire sulla base di procedure che garantiscano una valutazione dei candidati effettuata nel rispetto dei seguenti principi: effettiva esigenza di nuove risorse; previa acquisizione del curriculum del candidato e svolgimento di colloqui attitudinali; valutazione comparativa sulla base di criteri obiettivi di professionalità, preparazione e attitudine in relazione alle mansioni per le quali avviene l'assunzione che sono stati definiti a priori della fase di selezione; motivazione esplicita delle ragioni poste alla base della scelta;
- I soggetti e le unità organizzative coinvolte nel processo in esame devono osservare scrupolosamente le indicazioni e i principi contenuti nelle procedure organizzative specifiche a disciplina delle attività svolte nel processo di selezione del personale;
- La determinazione degli obiettivi aziendali ed i relativi programmi di incentivazione devono essere condotti in conformità ai principi di correttezza ed equilibrio, non individuando obiettivi eccessivamente ambiziosi e/o difficilmente realizzabili attraverso l'ordinaria operatività e che possano indurre a comportamenti indebiti, ovvero a situazioni di conflitto di interesse;
- I responsabili delle unità organizzative della Società coinvolti nei processi in esame devono garantire il costante aggiornamento e sensibilizzazione del personale e dei terzi incaricati sui contenuti del Modello e sulla normativa interna ed esterna di riferimento in materia selezione, assunzione e gestione delle risorse umane;
- Eventuali situazioni di incertezza in ordine ai comportamenti da tenere (anche in ragione dell'eventuale condotta illecita o semplicemente scorretta del Pubblico Ufficiale), all'interpretazione della normativa vigente e delle procedure interne devono essere sottoposte all'attenzione del superiore gerarchico e/o dell'OdV.

Sistema organizzativo

- Devono essere previste delle disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico Processo in esame. La gestione dei Processi Sensibili dovrà avvenire esclusivamente ad opera delle funzioni aziendali competenti, in coerenza con il sistema organizzativo; In particolare, i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel Processo, devono essere definiti da job description o da direttive organizzative interne che descrivano in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità;
- Deve essere assegnata la responsabilità per la selezione, assunzione e gestione delle risorse umane di Spencer Stuart;

Sistema autorizzativo

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - il sistema di poteri e deleghe deve essere allineato con l'assetto organizzativo e l'organigramma aziendale in essere;
 - il budget per l'assunzione di personale e i piani interni di sviluppo devono essere autorizzati secondo il vigente sistema dei poteri e delle deleghe;
 - l'autorizzazione all'assunzione e l'approvazione del contratto sono concesse soltanto dal personale espressamente individuato secondo il vigente sistema dei poteri e delle deleghe;
 - la cessazione del rapporto lavorativo e relativi pagamenti di buona uscita sono autorizzate secondo il vigente sistema dei poteri e delle deleghe;
 - tutti coloro che materialmente intrattengono rapporti con la Pubblica Amministrazione per conto della Società devono godere di un'autorizzazione in tal senso da parte della Società stessa, consistente in un'apposita delega o direttive organizzative interne per i dipendenti e gli organi sociali ovvero in un contratto di agenzia, distribuzione, consulenza o di collaborazione.

Sistema di controllo

- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo.** È garantita la segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo di selezione, assunzione e gestione del personale in tutte le fasi del Processo ed in particolare:
 - sono effettuate da diversi soggetti/funzioni aziendali le seguenti attività: autorizzazione del budget annuale delle risorse umane; definizione dei requisiti delle posizioni aperte (job description e definizione ad hoc di ulteriori criteri di selezione) e autorizzazione dei suddetti requisiti; valutazione e selezione dei candidati; autorizzazione all'assunzione del candidato selezionato;
 - nella fase di valutazione e selezione dei candidati sono coinvolti almeno due soggetti;
 - il soggetto che intrattiene rapporti con la Pubblica Amministrazione non può in autonomia definire i criteri di selezione e non può in autonomia effettuare la valutazione e selezione dei candidati;
 - sono svolte da soggetti diversi l'autorizzazione ad un compenso al dipendente in caso di cessazione del rapporto lavorativo, la negoziazione del compenso con il dipendente, la predisposizione del pagamento, il controllo e l'autorizzazione del pagamento.
- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** Deve essere prevista la presenza e la diffusione di una procedura che: disciplini le attività dei soggetti

coinvolti nel Processo di selezione/assunzione e gestione del personale;; descriva in maniera dettagliata per ogni fase del processo le attività svolte, i controlli/le verifiche eseguiti e il processo autorizzativo; identifichi in maniera chiara i soggetti e le funzioni che svolgono le varie attività (attività operative-gestionali, attività di controllo, attività di autorizzazione/approvazione); definisca le modalità e la responsabilità per la documentazione e la tracciabilità delle singole attività svolte.

- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.** In particolare:
 - l'intero Processo è tracciato attraverso l'utilizzo di apposita documentazione prevista nelle diverse fasi di selezione (budget annuale del personale, segnalazione del fabbisogno di risorse, job description/requisiti del candidato, curriculum dei candidati, scheda di valutazione o protocolli dei colloqui);
 - l'intero processo è inoltre gestito attraverso il supporto di un sistema informatico grazie al quale è possibile tracciare ex-post il flusso decisionale e documentale;
 - le proposte di assunzione/collaborazione e le copie dei contratti sono opportunamente archiviate;
 - al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, è assegnata formalmente la responsabilità per l'archiviazione e la conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, inerente all'esecuzione degli adempimenti svolti nell'ambito del processo di selezione e assunzione del personale;
- **Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post** in grado di assicurare che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della società:
 - esistenza di controlli finalizzati a verificare l'effettiva esistenza di posizioni aperte nonché la coerenza dei requisiti professionali e criteri definiti per la valutazione dei candidati con le attività da svolgere nell'ambito del ruolo e delle responsabilità della posizione da coprire;
 - esistenza di verifiche volte ad accertare che il profilo del candidato selezionato sia coerente con i requisiti definiti per la posizione da coprire;
 - esistenza di controlli in merito ai contenuti del contratto di assunzione e alla coerenza degli stessi con il budget del personale, nonché con quanto definito dalle procedure e le policy aziendali;
 - esistenza di controlli finalizzati a verificare che il compenso pagato ad un dipendente in caso di cessazione del rapporto di lavoro corrisponda all'importo autorizzato;

- protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati.

7.2.9 Approvvigionamento di beni e servizi (negoiazione, emissione ordini di acquisto, stipula contratti/accordi di fornitura)

Descrizione

Gli approvvigionamenti di Spencer Stuart riguardano gli acquisti di beni e servizi strettamente legati alla gestione degli uffici come ad es. cancelleria, servizi di pulizia e manutenzione etc..

Reati

- **Concussione (art. 317 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di concorso di un soggetto apicale di Spencer Stuart con un Pubblico Ufficiale, per costringere un dipendente Spencer Stuart a dare o promettere indebitamente al Pubblico Ufficiale o a un terzo denaro o altra utilità. La gestione dell'approvvigionamento dei beni e servizi potrebbe avere natura strumentale al perfezionamento di tale reato. Ad esempio sarebbe configurabile nell'ipotesi di pagamento in nero di una parte del corrispettivo di acquisto al fornitore, che rigira al dipendente Spencer Stuart (che ha autorizzato la fornitura) una percentuale della somma pagata al fine di costituire un fondo nero con il quale realizzare la dazione che perfeziona il reato.
- **Corruzione per un atto d'ufficio (art. 318 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di percezione (o di accettazione di promessa) di denaro o altra utilità da parte di un Pubblico Ufficiale per l'esercizio della sua funzione o dei suoi poteri. La gestione dell'approvvigionamento dei beni e servizi potrebbe avere natura strumentale al perfezionamento di tale reato. Ad esempio sarebbe configurabile laddove il rapporto contrattuale fra Spencer Stuart ed un suo fornitore sia utilizzato come veicolo per costituire un fondo nero, con il quale realizzare la dazione di denaro all'esponente della Pubblica Amministrazione, perfezionando così il reato.
- **Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di percezione (o di accettazione di promessa) di denaro o altra utilità da parte di un Pubblico Ufficiale per il compimento di un atto contrario ai suoi doveri di ufficio. La gestione dell'approvvigionamento dei beni e servizi potrebbe avere natura strumentale al perfezionamento di tale reato. Ad esempio sarebbe configurabile laddove il rapporto contrattuale fra Spencer Stuart ed un suo fornitore sia utilizzato come veicolo per costituire un fondo nero, con il quale realizzare la

dazione di denaro all'esponente della Pubblica Amministrazione per la commissione di un atto contrario ai suoi doveri d'ufficio, perfezionando così il reato.

- **Corruzione in atti giudiziari (art. 319 ter c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di ricezione da parte di Pubblico Ufficiale (tipicamente l'organo giudicante) di denaro o altra utilità per compiere atti contrari o inerenti al suo ufficio, qualora i fatti siano commessi per favorire o danneggiare una parte in un processo civile, penale, o amministrativo. La gestione dell'approvvigionamento dei beni e servizi potrebbe avere natura strumentale al perfezionamento di tale reato. Ad esempio sarebbe configurabile laddove il rapporto contrattuale fra Spencer Stuart ed un suo fornitore sia utilizzato come veicolo per costituire un fondo nero, con il quale realizzare la dazione di denaro all'esponente della magistratura, perfezionando così il reato.
- **Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di percezione (o accettazione di promessa) di denaro o di altra utilità da parte di un incaricato di pubblico servizio (che non riveste dunque la qualifica di Pubblico Ufficiale) per il compimento d'un atto inerente o contrario ai suoi doveri d'ufficio. La gestione dell'approvvigionamento dei beni e servizi potrebbe avere natura strumentale al perfezionamento di tale reato. Ad esempio sarebbe configurabile laddove il rapporto contrattuale fra Spencer Stuart ed un suo fornitore sia utilizzato come veicolo per costituire un fondo nero, con il quale realizzare la dazione di denaro all'esponente della Pubblica Amministrazione italiana, perfezionando così il reato.
- **Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.):** la gestione del processo in esame potrebbe avere natura strumentale al perfezionamento di tale reato, nel caso in cui il rapporto contrattuale fra Spencer Stuart ed un suo fornitore sia utilizzato come veicolo per costituire un fondo nero, con il quale realizzare la dazione di denaro all'esponente della Pubblica Amministrazione, ma quest'ultimo non accetti detta offerta.

Sistema di principi etici e regole generali di comportamento

- è vietato assegnare incarichi di fornitura in assenza di autorizzazione alla spesa e dei necessari requisiti di professionalità del fornitore nonché in assenza della qualità e convenienza del bene o servizio fornito;
- nella ricerca del fornitore si devono confrontare sempre più proposte e orientarsi verso fornitori che diano le maggiori garanzie sotto l'aspetto etico, organizzativo, tecnico, finanziario;

- i soggetti e le unità organizzative coinvolte nei processi in esame devono osservare scrupolosamente le indicazioni contenute nelle procedure specifiche a disciplina delle attività svolte nei processi stessi;
- i prodotti e/o servizi acquistati devono, in ogni caso, essere giustificati da concrete esigenze aziendali, motivate e risultanti da evidenze interne quanto a finalità dell'acquisto, individuazione del richiedente e processo di autorizzazione della spesa, nei limiti del budget disponibile e comunque in accordo alle procedure interne;
- non è consentito riconoscere compensi in favore di fornitori esterni che non trovino adeguata giustificazione in relazione al tipo di fornitura/prestazione/incarico da svolgere o svolto;
- è altresì fatto divieto di procedere all'attestazione di regolarità in fase di ricezione di beni/servizi in assenza di un'attenta valutazione di merito e di congruità in relazione al bene/servizio ricevuto e di procedere all'autorizzazione al pagamento di beni/servizi in assenza di una verifica circa la congruità della fornitura/prestazione rispetto ai termini contrattuali.

Sistema organizzativo

- Esistenza di disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico Processo in esame. In particolare:
 - i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel Processo che non sono destinatari di deleghe e poteri formalizzati è definito nell'ambito di job description o di direttive organizzative interne che descrivono in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità;
 - deve essere assegnata la responsabilità per l'approvvigionamenti di beni e servizi in Spencer Stuart.

Sistema autorizzativo

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - il sistema di poteri e deleghe deve essere allineato con l'assetto organizzativo e l'organigramma aziendale in essere;
 - l'approvazione della richiesta di acquisto, il conferimento dell'incarico, il perfezionamento del contratto e l'emissione dell'ordine spettano esclusivamente a soggetti muniti di idonee facoltà in base al sistema di poteri e deleghe in essere che stabilisce le facoltà di autonomia gestionale per natura di spesa e impegno. Le procedure e le direttive organizzative interne illustrano i predetti meccanismi autorizzativi, fornendo l'indicazione dei soggetti aziendali cui sono attribuiti i necessari poteri;

- l'autorizzazione al pagamento della fattura spetta ai soggetti dotati delle specifiche deleghe; per tali soggetti è prevista l'assegnazione di un budget e delle relative facoltà di spesa;
- il pagamento delle fatture è effettuato da una specifica funzione aziendale dedicata;
- tutti coloro che materialmente intrattengono rapporti con la Pubblica Amministrazione per conto della Società devono godere di un'autorizzazione in tal senso da parte della Società stessa, consistente in un'apposita delega o direttive organizzative interne per i dipendenti e gli organi sociali ovvero in un contratto di agenzia, distribuzione, consulenza o di collaborazione.

Sistema di controllo

- **Esistenza di dichiarazioni di assunzione di responsabilità/presa di consapevolezza.** In particolare: i contratti con i Fornitori devono prevedere l'inserimento sistematico di una "clausola 231" in base alla quale il soggetto terzo dichiara di aver preso visione dei contenuti del Modello e si impegna a rispettare le prescrizioni in esso esplicitate (Allegati D o E):
- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo di approvvigionamento di beni e servizi.** La separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job description dei soggetti coinvolti ed presidi automatici. In particolare devono essere attuate e formalizzate le seguenti prescrizioni:
 - nella fase di definizione del budget degli acquisti, il soggetto che propone il fabbisogno per l'approvvigionamento di beni e servizi per il periodo di riferimento è diverso dal soggetto che autorizza il budget ed è diverso dal soggetto che controlla che il consuntivo degli acquisti corrisponde a budget autorizzato.
 - nella fase di definizione del fabbisogno, il soggetto che richiede l'acquisto di un specifico prodotto/servizio (RDA) è diverso dal soggetto che autorizza la richiesta d'acquisto;
 - nella fase di effettuazione dell'acquisto, la valutazione delle offerte e selezione del fornitore è condiviso tra almeno due persone ed è eseguito da almeno un soggetto diverso da quello che autorizza il contratto con il fornitore/l'ordine d'acquisto.
 - nella fase di accettazione della fornitura e della fattura, il soggetto che conferma l'avvenuta fornitura e controlla la fattura ed è diverso dal soggetto che registra la fattura e la confronta con l'ordine d'acquisto/con il contratto;
 - nella fase di pagamento della fattura, il soggetto che predispone e registra l'ordine di pagamento è diverso dal soggetto che autorizza il pagamento e lo trasmette alla banca, dal soggetto che effettua la

- riconciliazione bancaria e dal soggetto che gestisce l'anagrafica fornitori.
- in particolare, soggetti che intrattengono rapporti diretti con enti pubblici non possono in autonomia assegnare ad un fornitore esterno incarichi per la fornitura di beni o servizi
 - nel caso in cui i compiti sopra elencati non possano essere eseguiti da soggetti differenti, ad es. a causa delle dimensioni ridotte delle funzioni coinvolte, devono essere eseguiti dei controlli di monitoraggio ex-post aggiuntivi da parte di un soggetto differente, oppure devono essere integrati con controlli automatici inerenti i sistemi informativi utilizzati che garantiscano la correttezza delle attività svolte.
- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** Deve essere prevista e diffusa una procedura che: disciplini le attività dei soggetti coinvolti nel Processo di approvvigionamento di beni e servizi; descriva in maniera dettagliata per ogni fase del processo le attività svolte, i controlli/le verifiche eseguiti e il processo autorizzativo; identifichi in maniera chiara i soggetti e le funzioni che svolgono le varie attività (attività operative-gestionali, attività di controllo, attività di autorizzazione/approvazione); definisca le modalità e la responsabilità per la documentazione e la tracciabilità delle singole attività svolte.
 - **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.** In particolare:
 - l'intero Processo è tracciato attraverso l'utilizzo di apposita documentazione prevista nelle diverse fasi del processo (budget annuale degli acquisti, segnalazione del fabbisogno, offerte ricevute dai fornitori, contratti/ordini d'acquisto, fatturazione etc.);
 - al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, è assegnata formalmente la responsabilità per l'archiviazione e la conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, inerente all'esecuzione degli adempimenti svolti nell'ambito del processo di approvvigionamento di beni e servizi.
 - è prevista l'esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post in grado che assicurano che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della Società.
 - **Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post.** In particolare è prevista l'esecuzione dei seguenti controlli:
 - controlli periodici della conformità degli acquisti effettuati con il budget di spesa autorizzato e con il fabbisogno effettivo della società;

- controlli periodici della correttezza, completezza e tempestività delle registrazioni contabili relative al processo in esame;
- controlli periodici della correttezza e completezza dei pagamenti effettuati a favore del fornitore e della coerenza con quanto stabilito nel relativo contratto di fornitura/ordine d'acquisto;
- controlli periodici degli accessi all'anagrafica del fornitore e verifiche a campione della correttezza dei dati dei fornitori;
- protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati.

7.2.10 Assegnazione e gestione, anche indiretta, di incarichi di consulenze esterne

Il Processo riguarda le attività svolte nell'ambito dell'assegnazione e gestione di incarichi di consulenze. La tipologia di consulenza di cui si avvale la Società varia in relazione alle diverse aree di attività. Ciascuna area può essere richiedente e curare il rapporto con i Consulenti esterni di cui necessita.

Reati

- **Concussione (art. 317 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di pagamento in nero di una parte delle prestazioni del consulente esterno, che rigira al dipendente Spencer Stuart (che ha autorizzato la consulenza) una percentuale della somma pagata; il processo di per sé non integra il reato di concussione, ma è strumentale alla costituzione di fondi neri per il pagamento di tangenti. Il processo è quindi strumentale al compimento del reato in esame.
- **Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di pagamento in nero di una parte delle prestazioni del consulente esterno, che rigira al dipendente Spencer Stuart (che ha autorizzato la consulenza) una percentuale della somma pagata; il processo di per sé non integra il reato di corruzione per un atto d'ufficio, ma è strumentale alla costituzione di fondi neri per il pagamento di tangenti. Il processo è quindi strumentale al compimento del reato in esame.
- **Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di pagamento in nero di una parte delle prestazioni del consulente esterno, che rigira al dipendente Spencer Stuart (che ha autorizzato la consulenza) una percentuale della somma pagata; il processo di per sé non integra il reato di corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio, ma è strumentale alla costituzione di fondi neri per il pagamento di tangenti. Il processo è quindi strumentale al compimento del reato in esame.

- **Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319-quater c.p.):** la gestione del processo in esame potrebbe avere natura strumentale al perfezionamento di tale reato. Ad esempio sarebbe configurabile laddove il rapporto contrattuale fra Spencer Stuart ed un suo consulente esterno sia utilizzato come veicolo per costituire un fondo nero, con il quale realizzare, ad esempio, la dazione di denaro al Pubblico Ufficiale, perfezionando così il reato.
- **Corruzione in atti giudiziari (art. 319 ter c.p.):** la gestione del processo in esame potrebbe avere natura strumentale al perfezionamento di tale reato. Ad esempio sarebbe configurabile laddove il rapporto contrattuale fra Spencer Stuart ed un suo consulente esterno sia utilizzato come veicolo per costituire un fondo nero, con il quale realizzare, ad esempio, la dazione di denaro all'esponente della magistratura, perfezionando così il reato.
- **Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di percezione (o accettazione di promessa) di denaro o di altra utilità da parte di un incaricato di pubblico servizio (che non riveste dunque la qualifica di Pubblico Ufficiale) per il compimento d'un atto inerente o contrario ai suoi doveri d'ufficio. La gestione del processo in esame potrebbe avere natura strumentale al perfezionamento di tale reato. Ad esempio sarebbe configurabile laddove il rapporto contrattuale fra Spencer Stuart ed un suo consulente esterno sia utilizzato come veicolo per costituire un fondo nero, con il quale realizzare la dazione di denaro all'esponente della Pubblica Amministrazione, perfezionando così il reato
- **Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.):** la gestione del processo in esame potrebbe avere natura strumentale al perfezionamento di tale reato, nel caso in cui il rapporto contrattuale fra Spencer Stuart ed un suo consulente esterno sia utilizzato come veicolo per costituire un fondo nero, con il quale realizzare la dazione di denaro all'esponente della Pubblica Amministrazione, ma quest'ultimo non accetti detta offerta.

Sistema di principi etici e regole generali di comportamento

- la scelta del Consulente esterno deve essere orientata secondo criteri che tengano innanzitutto conto dei principi di prevenzione ed integrità di cui al Modello;
- il contratto con il Consulente esterno deve espressamente prevedere o escludere il potere di rappresentanza della Società nei confronti di terzi e definire in modo preciso gli obblighi e poteri del Consulente esterno nello svolgimento delle attività in nome e/o per conto della Società;
- il contratto con il Consulente esterno deve prevedere un obbligo di reportistica sistematica da parte di questi ultimi in relazione ai contatti

- intrattenuti con esponenti della Pubblica Amministrazione in nome e/o per conto della Società;
- è fatto divieto assegnare incarichi professionali in assenza di autorizzazioni alla spesa e dei necessari requisiti di professionalità, qualità e convenienza del servizio fornito;
 - eventuali anticipi dei compensi dovuti al Consulente esterno possono essere erogati solo se previsto e alle condizioni stabilite nel relativo contratto e devono essere debitamente documentati;
 - non è in ogni caso consentito riconoscere compensi in favore di Consulenti esterni che non trovino adeguata giustificazione in relazione al tipo di incarico da svolgere o svolto;
 - è altresì fatto divieto di procedere all'attestazione di regolarità in fase di ricezione di servizi in assenza di un'attenta valutazione di merito e di congruità in relazione al servizio ricevuto e di procedere all'autorizzazione al pagamento di servizi in assenza di una verifica circa la congruità della prestazione rispetto ai termini contrattuali;
 - è infine fatto divieto di procedere all'autorizzazione del pagamento di compensi ai Consulenti esterni in assenza di un'attenta valutazione del corrispettivo in relazione alla qualità del servizio ricevuto.

Sistema organizzativo

- Esistenza di disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico Processo in esame. In particolare, i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel Processo che non sono destinatari di deleghe e poteri formalizzati è definito nell'ambito di job description o di direttive organizzative interne che descrivono in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità;
- Gli ambiti di responsabilità/poteri del Consulente esterno con particolare riferimento agli incarichi professionali e consulenze che comportano un rapporto diretto con la Pubblica Amministrazione, devono essere formalizzati ed espressamente richiamati nel contratto che regola il rapporto tra la Società e tali soggetti terzi.

Sistema autorizzativo

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - gli incarichi assegnati a Consulenti esterni devono essere formalizzati in contratti scritti;
 - l'assegnazione di incarichi a Consulenti esterni deve avvenire sulla base di un sistema di poteri ad hoc, la stipula di tali contratti deve avvenire solo da soggetti in possesso di idonei poteri;

- il sistema di poteri prevede in generale un articolato sistema di livelli/limiti di firma per l'emissione di richieste d'acquisto e per l'autorizzazione all'acquisto/ordini;
- i "limiti" dei compensi da riconoscere a Consulenti esterni sono definiti nell'ambito di un budget di spesa definito su base annuale, approvato dagli organi competenti e comunicato/condiviso con le funzioni aziendali competenti.

Sistema di controllo

- **Esistenza di dichiarazioni di assunzione di responsabilità/presa di consapevolezza.** In particolare: i contratti con Consulenti esterni devono prevedere l'inserimento sistematico di una "clausola 231" in base alla quale il soggetto terzo dichiara di aver preso visione dei contenuti del Modello e si impegna a rispettare le prescrizioni in esso esplicitate (Allegati D o E).
- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo** di assegnazione e gestione di incarichi di consulenze esterne: La separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job description dei soggetti coinvolti ed presidi automatici. In particolare devono essere attuate e formalizzate le seguenti prescrizioni:
 - nella fase di definizione del budget di consulenze esterne, il soggetto che propone il fabbisogno per consulenze esterne per il periodo di riferimento è diverso dal soggetto che autorizza il budget ed è diverso dal soggetto che controlla che il consuntivo degli acquisti corrisponde a budget autorizzato;
 - nella fase di definizione del fabbisogno, il soggetto che richiede una consulenza specifica è diverso dal soggetto che autorizza la richiesta per la consulenza;
 - nella fase di assegnazione dell'incarico, la valutazione delle offerte e la selezione del consulente esterno è condiviso tra almeno due persone ed è eseguito da almeno un soggetto diverso da quello che autorizza il contratto con il fornitore/l'ordine d'acquisto;
 - nella fase di accettazione del servizio e della fattura, il soggetto che conferma l'avvenuta fornitura della consulenza e che autorizza la fattura è diverso dal soggetto che registra la fattura e la confronta con il contratto;
 - nella fase di pagamento della fattura, il soggetto che predispone e registra l'ordine di pagamento è diverso dal soggetto che autorizza il pagamento e lo trasmette alla banca, dal soggetto che effettua la riconciliazione bancaria e dal soggetto che gestisce l'anagrafica fornitori;
 - in particolare, soggetti che intrattengono rapporti diretti con enti pubblici non possono in autonomia assegnare incarichi ad un consulente esterno

- nel caso in cui i compiti sopra elencati non possano essere eseguiti da soggetti differenti, ad es. a causa delle dimensioni ridotte delle funzioni coinvolte, devono essere eseguiti dei controlli di monitoraggio ex-post aggiuntivi da parte di un soggetto differente, oppure devono essere integrati con controlli automatici inerenti i sistemi informativi utilizzati che garantiscano la correttezza delle attività svolte.
- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** Deve essere prevista e diffusa una procedura che: disciplini le attività dei soggetti coinvolti nel Processo di assegnazione di incarichi a consulenti esterni; descriva in maniera dettagliata per ogni fase del processo le attività svolte, i controlli/le verifiche eseguiti e il processo autorizzativo; identifichi in maniera chiara i soggetti e le funzioni che svolgono le varie attività (attività operative-gestionali, attività di controllo, attività di autorizzazione/approvazione); definisca le modalità e la responsabilità per la documentazione e la tracciabilità delle singole attività svolte.
- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi..**
In particolare si segnala quanto segue:
 - la tracciabilità nell'ambito del processo di assegnazione e gestione di incarichi professionali e di consulenza è garantita dal flusso documentale generato nell'ambito del Processo stesso (tra le funzioni aziendali e nei confronti dei Consulenti esterni), dall'esistenza di contratti formalizzati e della documentazione amministrativo-contabile;
 - deve essere tenuto e aggiornato un regolare elenco dei professionisti/Consulenti esterni, l'oggetto dell'incarico ed il relativo corrispettivo e deve essere effettuata una verifica periodica del suddetto elenco al fine di individuare eventuali situazioni anomale;
 - la rendicontazione delle attività svolte dai Consulenti esterni avviene sulla base di un processo sistematico, puntuale e tracciabile;
 - in generale al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, ciascuna funzione è responsabile dell'archiviazione e della conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, nonché degli accordi/convenzioni/contratti con i Consulenti esterni.
- Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post in grado di assicurare che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della società. In particolare devono essere previsti i seguenti controlli:
 - controllo dell'avvenuta erogazione della prestazione nei termini contrattuali stabiliti;

- esecuzione di controlli periodici della conformità degli incarichi assegnati a consulenti esterni con il budget di consulenza autorizzato e con il fabbisogno effettivo della società;
- controlli periodici della correttezza, completezza e tempestività delle registrazioni contabili relative al processo in esame;
- controlli periodici della correttezza e completezza dei pagamenti effettuati a favore dei Consulenti esterni e della coerenza dei pagamenti effettuati con quanto stabilito nel relativo contratto;
- controlli periodici degli accessi all'anagrafica del fornitore e verifiche a campione della correttezza dei dati dei fornitori;
- protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati.

7.2.11 Gestione dei flussi finanziari (processi di pagamento e incassi)

Descrizione del processo

Il Processo riguarda la gestione delle attività di tesoreria, con particolare riferimento alla predisposizione e all'effettuazione dei pagamenti, nelle diverse modalità previste in uso nella prassi aziendale di Spencer Stuart.

Reati

- **Concussione (art. 317 c.p.):** potendosi la condotta penalmente rilevante concretizzare nella utilizzazione di somme di denaro, il processo Pagamenti può essere rilevante, anche se di per sé solo difficilmente integra un reato, essendo esso strumentale alla condotta prevista per il reato in parola: il che può avvenire in caso di concorso da parte del soggetto apicale di Spencer Stuart con un Pubblico Ufficiale per costringere il dipendente Spencer Stuart a dare o promettere indebitamente denaro al P.U. al fine di ottenere un vantaggio per Spencer Stuart. Il processo Pagamenti viene in luce in quanto la condotta in esame implica un flusso finanziario.
- **Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.):** il processo Pagamenti, implicando l'utilizzazione di somme di denaro, può assumere funzione strumentale rispetto al perfezionamento della condotta in esame, che si verifica, ad esempio, nel caso di pagamento di denaro al dirigente del Ministero della Economia e delle Finanze affinché questi provveda, in tempi brevi, ad un atto del proprio ufficio, ad esempio emettendo parere favorevole ad una offerta presentata da Spencer Stuart.

- **Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.):** il processo Pagamenti, implicando l'utilizzazione di somme di denaro, può assumere funzione strumentale rispetto al perfezionamento della condotta in esame, che si verifica, ad esempio, nel caso di pagamento di denaro al Pubblico Ufficiale affinché questi provveda, in tempi brevi, ad un atto contrario al proprio ufficio, come potrebbe essere il pagamento al dirigente del Ministero della Economia e delle Finanze affinché provveda al rilascio di un parere favorevole su una offerta presentata da Spencer Stuart sebbene illegittima.
- **Corruzione in atti giudiziari (art. 319 ter c.p.):** il processo Pagamenti, implicando l'utilizzazione di somme di denaro, può assumere funzione strumentale rispetto al perfezionamento della condotta in esame che si verifica, ad esempio, in caso di una dazione in denaro ad un magistrato, affinché emetta una sentenza favorevole a Spencer Stuart.
- **Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319 quater c.p.):** la gestione del processo in esame potrebbe avere natura strumentale al perfezionamento di tale reato, implicando l'utilizzazione di somme di denaro elargite nei confronti di un Pubblico Ufficiale.
- **Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di percezione (o accettazione di promessa) di denaro o di altra utilità da parte di un incaricato di pubblico servizio (che non riveste dunque la qualifica di Pubblico Ufficiale) per il compimento d'un atto inerente o contrario ai suoi doveri d'ufficio. Il processo Pagamenti non integra, di per sé il reato, ma può assumere carattere strumentale al suo perfezionamento, implicando l'utilizzazione di somme di denaro.
- **Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.):** il processo Pagamenti, implicando l'utilizzazione di somme di denaro, può assumere funzione strumentale rispetto al perfezionamento della condotta in esame che si verifica, ad esempio, in caso di una dazione in denaro ad un esponente della Pubblica Amministrazione, ma quest'ultimo non accetti detta offerta.

Sistema di principi etici e regole generali di comportamento

- tutti i dipendenti Spencer Stuart Italia S.r.l., i collaboratori a progetto ed i lavoratori interinali coinvolti nei Processi Sensibili che, nello svolgimento delle specifiche e definite attività lavorative, intrattengono rapporti formali, in nome e per conto di Spencer Stuart Italia S.r.l., con organi della Pubblica Amministrazione devono attenersi ai principi e alle modalità di comportamento previste in una specifica Policy che regola i rapporti con la Pubblica Amministrazione, nella quale siano individuati inoltre i responsabili

per la gestione del processo in esame e siano indicate le modalità di esecuzione del processo.

- tutti i soggetti che intrattengono rapporti con la Pubblica Amministrazione devono ispirarsi ai principi di trasparenza e correttezza nel trattare con la stessa;
- i Destinatari non possono effettuare, in favore di pubblici funzionari italiani ed esteri o a loro parenti, anche per interposta persona, elargizioni in denaro, tali da influenzare un atto d'ufficio di un pubblico funzionario che sia nell'interesse della società o per ottenere un vantaggio per la società;
- i Destinatari non possono effettuare pagamenti a soggetti interni o esterni che non trovino adeguata giustificazione alla luce del rapporto contrattuale con essi costituito, che non avvengano in compenso di beni, servizi, prestazioni etc. effettivamente ricevute dalla società nel rispetto delle condizioni contrattuali oppure che non sono dovute dalla società a causa di obblighi di legge.
- i pagamenti possono essere effettuati solo a fronte di un documento giustificativo (ad es. fattura, nota spesa, nota di addebito etc) adeguatamente controllato e autorizzato e devono corrispondere in termini di soggetto beneficiario, importo dell'elargizione, tempistiche e modalità di pagamento con quanto definito nel documento giustificativo stesso oppure con quanto concordato in formalmente (ad es. attraverso un contratto) tra la società e il destinatario del pagamento;
- i Destinatari non possono concedere a soggetti terzi sconti, premi, note di accredito o la riduzione in qualsiasi altra forma della somma dovuta che non trovino adeguata giustificazione alla luce del rapporto contrattuale con essi costituito e non siano motivati da fattori obiettivi;
- gli incassi e i pagamenti devono essere effettuati preferibilmente mediante rimesse bancarie. Gli incassi e pagamenti effettuati tramite denaro contante devono essere debitamente documentati e comunque non possono essere di importo superiore a quanto definito in apposita procedura che regola la gestione dei flussi finanziari;
- i soggetti e le unità organizzative coinvolte nei processi in esame devono osservare scrupolosamente le indicazioni contenute nelle procedure organizzative specifiche a disciplina delle attività svolte nei processi stessi.

Sistema organizzativo

- **Esistenza di disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico Processo in esame.** In particolare:
 - i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel Processo che non sono destinatari di deleghe e poteri formalizzati è definito nell'ambito di job description o di direttive organizzative interne che descrivono in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità.

Sistema autorizzativo

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - il sistema di poteri e deleghe deve essere allineato con l'assetto organizzativo e l'organigramma aziendale in essere;
 - l'autorizzazione al pagamento spetta ai soggetti dotati delle specifiche deleghe; per tali soggetti è prevista l'assegnazione di un budget e delle relative facoltà di spesa;
 - il pagamento delle fatture è effettuato da una specifica funzione aziendale dedicata;
 - la gestione dei rapporti con le banche e l'autorizzazione all'effettuazione dei pagamenti deve essere esercitato esclusivamente dai soggetti muniti con formale potere di firma in banca;
 - la svalutazione dei crediti deve essere formalmente autorizzata da un soggetto munito di adeguati poteri;
 - tutti coloro che materialmente intrattengono rapporti con la Pubblica Amministrazione per conto della Società devono godere di un'autorizzazione in tal senso da parte della Società stessa, consistente in un'apposita delega o direttive organizzative interne per i dipendenti e gli organi sociali ovvero in un contratto di agenzia, distribuzione, consulenza o di collaborazione.

Sistema di controllo

- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo di gestione dei flussi finanziari.** La separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job description dei soggetti coinvolti e presidi automatici. In particolare devono essere attuate e formalizzate le seguenti prescrizioni:
 - Il soggetto che predispone e registra l'ordine di pagamento è diverso dal soggetto che autorizza il pagamento e lo trasmette alla banca, dal soggetto che effettua la riconciliazione bancaria e dal soggetto che gestisce i dati anagrafici di fornitori;
 - i soggetti coinvolti nella gestione dei pagamenti sono diversi dai soggetti che sono coinvolti nelle fasi di richiesta, effettuazione ed autorizzazione degli acquisti beni e servizi o di assegnazione di incarichi a consulenti esterni;
 - Il monitoraggio del credito e la gestione dei solleciti deve essere eseguito da soggetti diversi da quello che autorizza la svalutazione dei crediti inesigibili;

- un'eventuale riduzione del credito o il passaggio a perdita deve essere autorizzato da un soggetto differente da quello che intrattiene il rapporto con la Pubblica Amministrazione per la negoziazione, la stipula e l'esecuzione del contratto.
 - soggetti che intrattengono rapporti diretti con enti pubblici non possono in autonomia disporre delle risorse finanziarie della Società;
 - nel caso in cui i compiti sopra elencati non possono essere eseguiti da soggetti differenti, ad es. a causa delle dimensioni ridotte delle funzioni coinvolte, devono essere eseguiti dei controlli di monitoraggio ex-post aggiuntivi da parte di un soggetto differente, oppure devono esistere dei controlli automatici inerenti ai sistemi utilizzati che garantiscono la correttezza delle attività svolte
-
- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** Deve essere prevista e diffusa una procedura che disciplini le attività dei soggetti coinvolti nel Processo di gestione dei flussi finanziari e che: descriva in maniera dettagliata per ogni fase del processo le attività svolte, i controlli/le verifiche eseguiti e il processo autorizzativo; identifichi in maniera chiara i soggetti e le funzioni che svolgono le varie attività (attività operative-gestionali, attività di controllo, attività di autorizzazione/approvazione); definisca le modalità e la responsabilità per la documentazione e la tracciabilità delle singole attività svolte.
-
- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.**
 - In generale al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, ciascuna funzione è responsabile dell'archiviazione e della conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, nonché dei documenti amministrativo-contabili riconducibili ai processi in esame.
-
- Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post in grado di assicurare che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della società. In particolare devono essere previsti i seguenti controlli:
 - sussistenza di controlli, a cura delle funzioni coinvolte nelle singole fasi del Processo, dei limiti di spesa e della pertinenza della stessa;
 - esistenza di verifiche della regolarità, completezza, correttezza e tempestività delle scritture contabili;
 - protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati.

7.2.12 Gestione note spese e relativi rimborsi

Descrizione

Il processo descrive le attività e i controlli inerenti i rimborsi relativi alle spese per viaggi, trasferte e spese di rappresentanza sostenuti e anticipati dai dipendenti. La maggior parte dei costi si riferisce ai viaggi dei Consultant e dei candidati. Il controllo, la registrazione e il rimborso delle note spese sono gestiti dalla Funzione Amministrazione.

Reati

- **Concussione (art. 317 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di autorizzazione di note spese per rimborsi inesistenti di un candidato, il quale a sua volta rigira al dipendente Spencer Stuart una percentuale del rimborso percepito; il processo di per sé non integra il reato di concussione, ma è strumentale alla costituzione di fondi neri per il pagamento di tangenti. Il processo è quindi strumentale al compimento del reato in esame.
- **Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di autorizzazione di note spese per rimborsi inesistenti del Consultant/candidato, il quale a sua volta rigira al dipendente Spencer Stuart una percentuale del rimborso percepito; il processo di per sé non integra il reato di corruzione per un atto d'ufficio, ma è strumentale alla costituzione di fondi neri per il pagamento di tangenti. Il processo è quindi strumentale al compimento del reato in esame.
- **Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di autorizzazione di note spese per costose cene in favore di un Pubblico Ufficiale impegnato a vagliare una richiesta amministrativa proveniente da Spencer Stuart, al fine di determinare l'omissione di alcuni elementi di controllo della procedura amministrativa.
- **Corruzione in atti giudiziari (art. 319 ter c.p.):** il processo in esame, implicando l'utilizzazione di somme di denaro, può assumere funzione strumentale rispetto al perfezionamento della condotta in esame che si verifica, ad esempio, in caso di una dazione in denaro ad un magistrato, affinché emetta una sentenza favorevole a Spencer Stuart.
- **Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319 quater c.p.):** il processo in esame, implicando l'utilizzazione di somme di denaro, può assumere funzione strumentale rispetto al perfezionamento della condotta in esame che si verifica, ad esempio, in caso di una dazione in denaro ad un Pubblico Ufficiale, perfezionando così il reato.

- **Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.):** tale ipotesi di reato è configurabile nel caso di autorizzazione di costose cene in favore di un incaricato di pubblico servizio impegnato ad esaminare una richiesta d'informazioni proveniente da Spencer Stuart, al fine di ottenere informazioni non divulgabili.
- **Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.):** il processo in esame, implicando l'utilizzazione di somme di denaro, può assumere funzione strumentale rispetto al perfezionamento della condotta in esame che si verifica, ad esempio, in caso di una dazione in denaro ad un esponente della Pubblica Amministrazione, ma quest'ultimo non accetta detta offerta.

Sistema di principi etici e regole generali di comportamento

- Tutti i dipendenti Spencer Stuart Italia S.r.l. e i collaboratori a progetto ed i lavoratori interinali coinvolti nei Processi Sensibili che, nello svolgimento delle specifiche e definite attività lavorative, intrattengono rapporti formali, in nome e per conto di Spencer Stuart Italia S.r.l., con organi della Pubblica Amministrazione devono attenersi ai principi e alle modalità di comportamento previste in una specifica Policy che regola i rapporti con la Pubblica Amministrazione, nella quale siano individuati inoltre i responsabili per la gestione del processo in esame e siano indicate le modalità di esecuzione del processo;
- Tutti i soggetti che intrattengono rapporti con la Pubblica Amministrazione devono ispirarsi ai principi di trasparenza e correttezza nel trattare con la stessa;
- I Destinatari non possono effettuare, in favore di pubblici funzionari italiani ed esteri o a loro parenti, anche per interposta persona, elargizioni in denaro, tali da influenzare un atto d'ufficio di un pubblico funzionario che sia nell'interesse della società o per ottenere un vantaggio per la società;
- I Destinatari non possono effettuare rimborsi di spese sostenute da soggetti interni o esterni che non trovino adeguata giustificazione alla luce del rapporto contrattuale con essi costituito o che non avvengano in rispetto delle prescrizioni contenute all'interno delle apposite policy e procedure aziendali che disciplinano il processo del rimborso spese.
- I pagamenti possono essere effettuate solo a fronte di un documento giustificativo della spesa sostenuta, adeguatamente controllato e autorizzato. Il rimborso pagato deve corrispondere in termini di importo dell'elargizione con quanto definito nel documento giustificativo stesso e deve essere corrisposto al soggetto che ha effettivamente sostenuto e dichiarato le spese e nelle tempistiche e modalità definite contrattualmente oppure all'interno delle policy e procedure aziendali che disciplinano il processo del rimborso spese;
- I Destinatari devono seguire le linee guide definite nella Travel Policy aziendale.

Sistema organizzativo

- Esistenza di disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico Processo in esame. In particolare:
 - i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel Processo che non sono destinatari di deleghe e poteri formalizzati è definito nell'ambito di job description o di direttive organizzative interne che descrivono in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità.

Sistema autorizzativi

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - il sistema di poteri e deleghe deve essere allineato con l'assetto organizzativo e l'organigramma aziendale in essere;
 - l'autorizzazione al pagamento spetta ai soggetti dotati delle specifiche deleghe; per tali soggetti è prevista l'assegnazione di un budget e delle relative facoltà di spesa;
 - il pagamento delle note spese è effettuato da una specifica funzione aziendale dedicata;
 - la gestione dei rapporti con le banche e l'autorizzazione all'effettuazione dei rimborsi delle note spese deve essere esercitato esclusivamente dai soggetti muniti con formale potere di firma in banca;
 - tutti coloro che materialmente intrattengono rapporti con la Pubblica Amministrazione per conto della Società devono godere di un'autorizzazione in tal senso da parte della Società stessa, consistente in un'apposita delega o direttive organizzative interne per i dipendenti e gli organi sociali ovvero in un contratto di agenzia, distribuzione, consulenza o di collaborazione;

Sistema di controllo

- Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo di gestione delle note spese: La separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job description dei soggetti coinvolti e presidi automatici. In particolare devono essere attuate e formalizzate le seguenti prescrizioni:
 - I soggetti che richiedono il rimborso delle spese sostenute sono diversi dal soggetto che controlla le note spese e diversi dai soggetti che autorizzano il rimborso delle note spese;

- Il soggetto che controlla e registra le note spese è diverso dal soggetto che predispone e registra l'ordine di pagamento per il rimborso
 - Il soggetto che predispone e registra l'ordine di pagamento per il rimborso è diverso dal soggetto che autorizza il pagamento e lo trasmette alla banca, dal soggetto che effettua la riconciliazione bancaria e dal soggetto che gestisce i dati anagrafici dei beneficiari del rimborso;
 - soggetti che intrattengono rapporti diretti con enti pubblici non possono in autonomia disporre delle risorse finanziarie della Società;
 - Nel caso in cui i compiti sopra elencati non possono essere eseguiti da soggetti differenti, ad es. a causa delle dimensioni ridotte delle funzioni coinvolte, devono essere eseguiti dei controlli di monitoraggio ex-post aggiuntivi da parte di un soggetto differente, oppure devono esistere dei controlli automatici inerenti ai sistemi utilizzati che garantiscono la correttezza delle attività svolte.
- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** Deve essere prevista e diffusa una procedura che: disciplini le attività dei soggetti coinvolti nel Processo di gestione delle note spese; descriva in maniera dettagliata per ogni fase del processo le attività svolte, i controlli/le verifiche eseguiti e il processo autorizzativo; identifichi in maniera chiara i soggetti e le funzioni che svolgono le varie attività (attività operative-gestionali, attività di controllo, attività di autorizzazione/approvazione); definisca le modalità e la responsabilità per la documentazione e la tracciabilità delle singole attività svolte.
È inoltre in essere una Travel Policy aziendale che stabilisce le linee guida per la prenotazione di viaggi.
- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.**
- la completa tracciabilità è garantita a livello documentale e di sistema dei processi di gestione dei rimborsi delle spese, con particolare riferimento all'archiviazione dei documenti giustificativi e delle note spese;
 - in generale al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, ciascuna funzione è responsabile dell'archiviazione e della conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, nonché dei documenti amministrativo-contabili riconducibili ai processi in esame.
- Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post in grado di assicurare che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della società. In particolare si segnalano i seguenti controlli:

- esecuzione di controlli della corrispondenza delle note spese con i documenti giustificativi presentati e con i rimborsi effettuati;
- esistenza di verifiche della regolarità, completezza, correttezza e tempestività delle scritture contabili;
- protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati.

7.2.13 Dazione o ricezione di omaggi

Descrizione del processo

Il Processo riguarda la gestione degli omaggi a soggetti terzi, quali, ad esempio, clienti, fornitori, Enti della Pubblica Amministrazione, istituzioni pubbliche o altre organizzazioni.

Nonostante la dazione di omaggi offerti a soggetti terzi in qualità di cortesia commerciale attualmente non rappresenti una prassi diffusa in Spencer Stuart, non esistendo un divieto o un'esclusione formale degli omaggi, il presente Modello definisce comunque il quadro regolamentare in relazione alla gestione della elargizione degli omaggi.

Reati

- **Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di elargizione di un omaggio di rilevante valore (ad es. un orologio prezioso) ad un Pubblico Ufficiale, affinché questi compia un atto del proprio ufficio (ad esempio il rilascio di un'autorizzazione in tempi brevi).
- **Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di elargizione di un omaggio di rilevante valore ad un Pubblico Ufficiale, affinché ometta un atto del proprio ufficio (ad esempio una ispezione).
- **Corruzione in atti giudiziari (art. 319 ter c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di elargizione di un omaggio di rilevante valore ad un Magistrato, affinché emetta un provvedimento favorevole a Spencer Stuart.
- **Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di elargizione di un omaggio di rilevante valore ad un incaricato di un pubblico servizio (es. impiegato comunale non rivestente la qualifica di Pubblico Ufficiale) perché alteri materialmente il contenuto di un fascicolo, relativo a Spencer Stuart, presente presso tale amministrazione.

- **Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.):** tale ipotesi di reato si configura nel caso di elargizione di un omaggio di rilevante valore ad un Pubblico Ufficiale affinché questi compia un atto del proprio ufficio, ma quest'ultimo non accetti tale offerta.

Sistema di principi etici e regole generali di comportamento

- È fatto divieto di offrire direttamente o indirettamente denaro, regali o benefici di qualsiasi natura, a dirigenti, funzionari o impiegati di clienti, fornitori, consulenti esterni, allo scopo di influenzarli nell'espletamento dei loro doveri e/o trarre indebito vantaggio;
- Atti di cortesia commerciale sono consentiti tali da non compromettere l'integrità o la reputazione di una delle parti né da poter essere interpretati, da un osservatore imparziale, come finalizzati ad acquisire vantaggi indebiti e/o in modo improprio;
- Agli amministratori e ai dipendenti è fatto divieto di accettare, anche in occasioni di festività, per sé o per altri, omaggi o altre utilità, ad eccezione dei regali d'uso di modico valore e/o ascrivibili a normali corretti rapporti di cortesia, tali comunque da non compromettere l'integrità o la reputazione di una delle parti né da poter essere interpretati, da un osservatore imparziale, come finalizzati ad acquisire vantaggi indebiti e/o in modo improprio;
- qualsiasi regalo, dono, omaggio, o beneficio di qualsiasi natura avente come destinatario un esponente della Pubblica Amministrazione (che comunque non deve essere tale da influenzarne l'indipendenza di giudizio, ovvero indurlo ad assicurare indebiti vantaggi alla Società) dovrà essere oggetto di specifica informativa all'OdV;
- I Destinatari non possono elargire omaggi di cui l'ammontare e/o il soggetto beneficiario non corrispondono a quanto formalmente definito e autorizzato in base al sistema di poteri e deleghe in essere e sulla base delle indicazioni contenute nella specifica procedura aziendale;
- non sono consentiti omaggi nei confronti di esponenti/partiti politici e/o di soggetti, enti associazioni, collegati direttamente o indirettamente ad esponenti/formazioni politiche, tali da influenzare la loro indipendenza di giudizio ovvero indurli ad assicurare indebiti vantaggi alla Società.

Sistema organizzativo

- Esistenza di disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico processo in esame. In particolare:
 - i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel processo che non sono destinatari di deleghe e poteri formalizzati è definito nell'ambito di direttive organizzative interne

che descrivono in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità..

Sistema autorizzativo

- **Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe.** In particolare:
 - per quanto attiene all'acquisto dei beni destinati ad omaggi ed alle spese di rappresentanza, l'approvazione della richiesta di acquisto e l'emissione dell'ordine spettano esclusivamente a soggetti muniti di idonee facoltà in base al sistema di poteri e deleghe in essere e sulla base delle indicazioni contenute nella specifica procedura aziendale;
 - per quanto attiene alla destinazione degli omaggi e le spese di rappresentanza, seppure in modo non esclusivo, ad esponenti della Pubblica Amministrazione, le procedure aziendali stabiliscono idonei limiti quantitativi rapportati al valore di tali omaggi/spese;

Sistema di controllo

- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo di gestione omaggio, donazioni e sponsorizzazioni.** La separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job description dei soggetti coinvolti e presidi automatici. In particolare devono essere attuate e formalizzate le seguenti prescrizioni:
 - i soggetti che propongono gli omaggi devono essere diversi dai soggetti che autorizzano l'ammontare e i beneficiari e diversi dai soggetti che controllano la corretta elargizione degli omaggi;
 - soggetti che intrattengono rapporti diretti con enti pubblici non possono in autonomia disporre delle risorse finanziarie della Società;
 - nel caso in cui i compiti sopra elencati non possono essere eseguiti da soggetti differenti, ad es. a causa delle dimensioni ridotte delle funzioni coinvolte, devono essere eseguiti dei controlli di monitoraggio ex-post aggiuntivi da parte di un soggetto differente, oppure devono esistere dei controlli automatici inerenti ai sistemi utilizzati che garantiscono la correttezza delle attività svolte.
- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** Deve essere prevista e diffusa una procedura che: disciplini le attività dei soggetti coinvolti nel Processo di gestione degli omaggi descriva in maniera dettagliata per ogni fase del processo le attività svolte, i controlli/le verifiche eseguiti e il processo autorizzativo; identifichi in maniera chiara i soggetti e le funzioni che

svolgono le varie attività (attività operative-gestionali, attività di controllo, attività di autorizzazione/approvazione); definisca le modalità e la responsabilità per la documentazione e la tracciabilità delle singole attività svolte.

- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.** In particolare:
 - completa tracciabilità a livello documentale e di sistema dei processi di gestione degli omaggi, delle spese di rappresentanza, anche attraverso la redazione, da parte delle Funzioni interessate, di una reportistica sulle erogazioni effettuate;
 - evidenza dell'elenco dei beneficiari degli omaggi, nonché le relative date/occasioni di elargizioni;
 - in generale al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, ciascuna funzione è responsabile dell'archiviazione e della conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, nonché dei documenti amministrativo-contabili riconducibili ai processi in esame.

- Esistenza dei controlli preventivi/verifiche ex post in grado di assicurare che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della società. In particolare si segnalano i seguenti controlli:
 - esecuzione di controlli della conformità della tipologia degli omaggi con le normative aziendali definite in apposite policy, Codice Etico e nel presente Modello;
 - esistenza di verifiche della regolarità, completezza, correttezza e tempestività delle scritture contabili;
 - protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati.

7.2.14 Elargizione di donazioni, liberalità, sponsorizzazioni

Descrizione del processo

Il processo riferisce alla definizione delle attività e comportamenti aziendali in tema di elargizioni a titolo di, donazioni, liberalità e sponsorizzazioni nei confronti di soggetti terzi.

Reati

- **Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.):** il processo in esame può avere natura strumentale alla realizzazione del reato in questione, qualora vengano utilizzati fondi extra contabili, creati attraverso sponsorizzazioni fittizie, per effettuare nei

confronti del Pubblico Ufficiale la dazione di denaro che perfeziona il reato.

- **Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.):** il processo in esame può avere natura strumentale alla realizzazione del reato in questione, qualora vengano utilizzati fondi extra contabili, creati attraverso sponsorizzazioni fittizie, per effettuare nei confronti del Pubblico Ufficiale la dazione di denaro che perfeziona il reato.
- **Corruzione in atti giudiziari (art. 319 ter c.p.):** il processo in esame può avere natura strumentale alla realizzazione del reato in questione, qualora vengano utilizzati fondi extra contabili, creati attraverso sponsorizzazioni fittizie, per effettuare nei confronti di un magistrato la dazione di denaro che perfeziona il reato.
- **Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319 quater c.p.):** il processo potrebbe rivestire carattere strumentale ai fini del perfezionamento del processo in esame, qualora un fondo nero creato attraverso sponsorizzazioni fittizie sia utilizzato per effettuare la dazione di denaro nei confronti di un Pubblico Ufficiale.
- **Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.):** il processo in esame può avere natura strumentale alla realizzazione del reato in questione, qualora vengano utilizzati fondi extra contabili, creati attraverso sponsorizzazioni fittizie, per effettuare nei confronti dell'incaricato di un pubblico servizio la dazione di denaro che perfeziona il reato.

Sistema di principi etici e regole generali di comportamento

- I Destinatari non possono elargire omaggi, donazioni, liberalità o sponsorizzazioni di cui l'ammontare e/o il soggetto beneficiario non corrispondono a quanto formalmente definito e autorizzato in base al sistema di poteri e deleghe in essere e sulla base delle indicazioni contenute nella specifica procedura aziendale;
- non sono consentiti omaggi, donazioni, liberalità o sponsorizzazioni nei confronti di esponenti/partiti politici e/o di soggetti, enti associazioni, collegati direttamente o indirettamente ad esponenti/formazioni politiche, tali da influenzare la loro indipendenza di giudizio ovvero indurli ad assicurare indebiti vantaggi alla Società.

Sistema organizzativo

- Esistenza di disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico processo in esame. In particolare:
 - i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel processo che non sono destinatari di deleghe e poteri formalizzati è definito nell'ambito di direttive organizzative interne che descrivono in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità..

Sistema autorizzativo

- **Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe.** In particolare:
 - la definizione dei soggetti/istituzioni o iniziative beneficiari di sponsorizzazioni o donazioni nonché la definizione dell'ammontare della sponsorizzazione/donazione devono essere formalmente autorizzati in base al sistema di poteri e deleghe in essere e sulla base delle indicazioni contenute nella specifica procedura aziendale;
 - la gestione dei rapporti con le banche e l'autorizzazione all'effettuazione del pagamento dell'importo offerto come sponsorizzazione/donazione devono essere esercitati esclusivamente dai soggetti muniti di formale potere di firma in banca.

Sistema di controllo

- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo di gestione omaggio, donazioni e sponsorizzazioni.** La separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job description dei soggetti coinvolti e presidi automatici. In particolare devono essere attuate e formalizzate le seguenti prescrizioni:
 - i soggetti che propongono la sponsorizzazione/donazione sono diversi dai soggetti che autorizzano l'ammontare e diversi dai soggetti che controllano la corretta elargizione della sponsorizzazione/donazione;
 - i soggetti che propongono o autorizzano la sponsorizzazione/donazione sono diversi dai soggetti che autorizzano, eseguono e registrano il pagamento per l'elargizione della sponsorizzazione/donazione;
 - il soggetto che predispone e registra l'ordine di pagamento per l'elargizione della sponsorizzazione/donazione è diverso dal soggetto che autorizza il pagamento e lo trasmette alla banca, dal soggetto che effettua la riconciliazione bancaria e dal soggetto che gestisce i dati anagrafici dei beneficiari della sponsorizzazione/donazione;
 - soggetti che intrattengono rapporti diretti con enti pubblici non possono in autonomia disporre delle risorse finanziarie della Società;
 - nel caso in cui i compiti sopra elencati non possono essere eseguiti da soggetti differenti, ad es. a causa delle dimensioni ridotte delle funzioni coinvolte, devono essere eseguiti dei controlli di monitoraggio ex-post aggiuntivi da parte di un soggetto differente,

oppure devono esistere dei controlli automatici inerenti ai sistemi utilizzati che garantiscono la correttezza delle attività svolte.

- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** Deve essere prevista e diffusa una procedura che: disciplini le attività dei soggetti coinvolti nel Processo di gestione delle liberalità, donazioni e sponsorizzazioni; descriva in maniera dettagliata per ogni fase del processo le attività svolte, i controlli/le verifiche eseguiti e il processo autorizzativo; identifichi in maniera chiara i soggetti e le funzioni che svolgono le varie attività (attività operative-gestionali, attività di controllo, attività di autorizzazione/approvazione); definisca le modalità e la responsabilità per la documentazione e la tracciabilità delle singole attività svolte.
- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.** In particolare:
 - completa tracciabilità a livello documentale e di sistema dei processi di gestione delle donazioni, liberalità e sponsorizzazioni anche attraverso la redazione, da parte delle Funzioni interessate, di una reportistica sulle erogazioni effettuate;
 - evidenza dell'elenco dei beneficiari delle donazioni, liberalità e sponsorizzazioni, nonché le relative date/occasioni di elargizioni;
 - in generale al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, ciascuna funzione è responsabile dell'archiviazione e della conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, nonché dei documenti amministrativo-contabili riconducibili ai processi in esame.
- Esistenza dei controlli preventivi/verifiche ex post in grado di assicurare che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della società. In particolare si segnalano i seguenti controlli:
 - esecuzione di controlli della conformità delle sponsorizzazioni o donazioni con le normative aziendali definite in apposite policy, Codice Etico e nel presente Modello;
 - esecuzione di controlli di corrispondenza del beneficiario e dell'ammontare della sponsorizzazione/donazione elargite con il beneficiario e l'ammontare definito e formalmente autorizzato dai in base al sistema di poteri e deleghe in essere e sulla base delle indicazioni contenute nella specifica procedura aziendale;
 - esistenza di verifiche della regolarità, completezza, correttezza e tempestività delle scritture contabili;
 - protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati.

7.2.15 Negoziazione/Stipula/esecuzione di contratti/accordi attivi con soggetti privati

Descrizione del processo

Il processo si riferisce alle attività di negoziazione/stipula/esecuzione dei contratti con i clienti privati, riconducibili al core business aziendale.

Reati

- **Concussione (art. 317 c.p.):** il processo in esame può avere natura strumentale alla realizzazione del reato in questione, qualora vengano utilizzati fondi extra contabili, creati attraverso vendite fittizie di servizi, per effettuare nei confronti del Pubblico Ufficiale la dazione di denaro che perfeziona il reato.
- **Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.):** il processo in esame può avere natura strumentale alla realizzazione del reato in questione, qualora vengano utilizzati fondi extra contabili, creati attraverso vendite fittizie di servizi, per effettuare nei confronti del Pubblico Ufficiale la dazione di denaro che perfeziona il reato.
- **Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.):** il processo in esame può avere natura strumentale alla realizzazione del reato in questione, qualora vengano utilizzati fondi extra contabili, creati attraverso vendite fittizie di servizi, per effettuare nei confronti del Pubblico Ufficiale la dazione di denaro che perfeziona il reato.
- **Corruzione in atti giudiziari (art. 319 ter c.p.):** il processo in esame può avere natura strumentale alla realizzazione del reato in questione, qualora vengano utilizzati fondi extra contabili, creati attraverso vendite fittizie di servizi, per effettuare nei confronti di un magistrato la dazione di denaro che perfeziona il reato.
- **Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319 quater c.p.):** il processo potrebbe rivestire carattere strumentale ai fini del perfezionamento del processo in esame, qualora un fondo nero creato attraverso vendite fittizie di servizi sia utilizzato per effettuare la dazione di denaro nei confronti di un Pubblico Ufficiale.
- **Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.):** il processo in esame può avere natura strumentale alla realizzazione del reato in questione, qualora vengano utilizzati fondi extra contabili, creati attraverso vendite fittizie di servizi, per effettuare nei confronti dell'incaricato di un pubblico servizio la dazione di denaro che perfeziona il reato.
- **Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.):** il processo in esame può avere natura strumentale alla realizzazione del reato in questione, qualora vengano utilizzati fondi extra contabili, creati

attraverso vendite fittizie di servizi, per effettuare nei confronti del Pubblico Ufficiale la dazione di denaro che perfeziona il reato.

Sistema di principi etici e regole generali di comportamento

- tutti i dipendenti Spencer Stuart Italia S.r.l., i collaboratori a progetto ed i lavoratori interinali coinvolti nei Processi Sensibili che, nello svolgimento delle specifiche e definite attività lavorative, intrattengono rapporti formali, in nome e per conto di Spencer Stuart Italia S.r.l., con organi della Pubblica Amministrazione devono attenersi ai principi e alle modalità di comportamento previste in una specifica Policy che regola i rapporti con la Pubblica Amministrazione, nella quale siano individuati inoltre i responsabili per la gestione del processo in esame e siano indicate le modalità di esecuzione del processo.
- tutti i soggetti che intrattengono rapporti con la Pubblica Amministrazione devono ispirarsi ai principi di trasparenza e correttezza nel trattare con la stessa;
- i Destinatari non possono effettuare, in favore di pubblici funzionari italiani ed esteri o a loro parenti, anche per interposta persona, elargizioni in denaro, tali da influenzare un atto d'ufficio di un pubblico funzionario che sia nell'interesse della società o per ottenere un vantaggio per la società;
- i Destinatari non possono effettuare pagamenti a soggetti interni o esterni che non trovino adeguata giustificazione alla luce del rapporto contrattuale con essi costituito, che non avvengano in compenso di beni, servizi, prestazioni etc. effettivamente ricevute dalla società nel rispetto delle condizioni contrattuali oppure che non sono dovute dalla società a causa di obblighi di legge.
- i pagamenti possono essere effettuati solo a fronte di un documento giustificativo (ad es. fattura, nota spesa, nota di addebito etc) adeguatamente controllato e autorizzato e devono corrispondere in termini di soggetto beneficiario, importo dell'elargizione, tempistiche e modalità di pagamento con quanto definito nel documento giustificativo stesso oppure con quanto concordato formalmente (ad es. attraverso un contratto) tra la società e il destinatario del pagamento;
- i Destinatari non possono concedere a soggetti terzi sconti, premi, note di accredito o la riduzione in qualsiasi altra forma della somma dovuta che non trovino adeguata giustificazione alla luce del rapporto contrattuale con essi costituito e non siano motivati da fattori obiettivi;
- gli incassi e i pagamenti devono essere effettuati preferibilmente mediante rimesse bancarie. Gli incassi e pagamenti effettuati tramite denaro contante devono essere debitamente documentati e comunque non possono essere di importo superiore a quanto definito in apposita procedura che regola la gestione dei flussi finanziari;

- Gli obiettivi e i “limiti” discrezionali entro cui i soggetti e le funzioni coinvolte possono intraprendere in modo autonomo alcune scelte di natura commerciale che hanno anche un impatto economico-finanziario, sono comunque definiti nell’ambito di un budget annuale approvato dagli Organi competenti e comunicato/condiviso con le funzioni aziendali interessate.

Sistema organizzativo

- Esistenza di disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico processo in esame. In particolare:
 - i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel processo che non sono destinatari di deleghe e poteri formalizzati è definito nell’ambito di direttive organizzative interne che descrivono in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità.

Sistema autorizzativo

- **Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe.** In particolare:
 - Gli atti che impegnano contrattualmente la Società devono essere debitamente formalizzati e sottoscritti soltanto da soggetti appositamente incaricati e muniti di adeguati poteri.

Sistema di controllo

- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo.** La separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job description dei soggetti coinvolti e presidi automatici.

7.2.15 Rapporti intercompany

Descrizione del processo

Il Processo riguarda la gestione dei rapporti tra Spencer Stuart Italia S.r.l. ed altre società del Gruppo, riconducibili principalmente a:

- Servizi di ricerca internazionale di candidati: nell’ambito di tali servizi Spencer Stuart Italia S.r.l. si colloca sia come controparte attiva (ricerca sul territorio italiano di candidati sulla base di contratti stipulati da Società del Gruppo estere) sia come controparte passiva (richiesta

alle proprie consociate di ricercare candidati sulla base di propri contratti).

- Servizi concessi da Spencer Stuart International BV, connessi al rilascio della licenza per l'utilizzo esclusivo del marchio Spencer Stuart, delle metodologie condivise, del software per le ricerche, nonché per la connessione alla rete intranet di Gruppo, con annessa possibilità di fruire di tutti i servizi messi a disposizione dei licenziatari.

Reati

- **Concussione (art. 317 c.p.):** il processo in esame può avere natura strumentale alla realizzazione del reato in questione, qualora vengano utilizzati fondi extra contabili, creati attraverso finte transazioni intercompany, per effettuare nei confronti del Pubblico Ufficiale la dazione di denaro che perfeziona il reato.
- **Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.):** il processo in esame può avere natura strumentale alla realizzazione del reato in questione, qualora vengano utilizzati fondi extra contabili, creati attraverso finte transazioni intercompany, per effettuare nei confronti del Pubblico Ufficiale la dazione di denaro che perfeziona il reato.
- **Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art. 319 c.p.):** il processo in esame può avere natura strumentale alla realizzazione del reato in questione, qualora vengano utilizzati fondi extra contabili, creati attraverso finte transazioni intercompany, per effettuare nei confronti del Pubblico Ufficiale la dazione di denaro che perfeziona il reato.
- **Corruzione in atti giudiziari (art. 319 ter c.p.):** il processo in esame può avere natura strumentale alla realizzazione del reato in questione, qualora vengano utilizzati fondi extra contabili, creati attraverso finte transazioni intercompany, per effettuare nei confronti di un magistrato la dazione di denaro che perfeziona il reato.
- **Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319 quater c.p.):** il processo potrebbe rivestire carattere strumentale ai fini del perfezionamento del processo in esame, qualora un fondo nero creato attraverso finte transazioni intercompany sia utilizzato per effettuare la dazione di denaro nei confronti di un Pubblico Ufficiale.
- **Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.):** il processo in esame può avere natura strumentale alla realizzazione del reato in questione, qualora vengano utilizzati fondi extra contabili, creati attraverso finte transazioni intercompany, per effettuare nei confronti dell'incaricato di un pubblico servizio la dazione di denaro che perfeziona il reato.
- **Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.):** il processo in esame può avere natura strumentale alla realizzazione del reato in questione, qualora vengano utilizzati fondi extra contabili, creati attraverso finte transazioni intercompany, per effettuare nei confronti del Pubblico Ufficiale la dazione di denaro che perfeziona il reato.

Sistema di principi etici e regole generali di comportamento

- i rapporti infragruppo debbono essere improntati a correttezza e trasparenza, nel rispetto del principio di autonomia delle Società del Gruppo e dei principi di corretta gestione, trasparenza contabile, separatezza patrimoniale, in modo da garantire la tutela degli azionisti di tutte le Società del Gruppo;
- tutti i rapporti infragruppo devono essere debitamente tracciati nell'ambito di contratti formalizzati e/o nell'ambito dei sistemi informativi a livello corporate, autorizzati coerentemente con il sistema di poteri e deleghe vigenti;
- i contratti intercompany devono esplicitare i criteri di remunerazione dei servizi oggetto del contratto;
- le prescrizioni specifiche previste in materia di flussi finanziari debbano essere osservate, se applicabili, anche con riferimento alla gestione dei flussi finanziari generati da operazioni infragruppo;
- i corrispettivi previsti nei contratti intercompany devono rispondere a criteri di mercato.

Sistema organizzativo

- Esistenza di disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico processo in esame. In particolare: i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel processo che non sono destinatari di deleghe e poteri formalizzati sono definiti nell'ambito di direttive organizzative interne che descrivono in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità.

Sistema autorizzativo

- **Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe.** In particolare: i contratti intercompany dovranno essere formalizzati per iscritto e sottoscritti da esponenti aziendali muniti di idonei poteri, conformemente al sistema di poteri in essere.

Sistema di controllo

- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo.** La separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job

description dei soggetti coinvolti e presidi automatici. In particolare: deve essere rispettato il principio di segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nella gestione dei rapporti infragruppo (con particolare riferimento alle operazioni di vendite infragruppo), sia nella fase di redazione dei contratti, sia nella fase di gestione ed evasione degli ordini.

- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.** In particolare:
 - la tracciabilità nell'ambito della gestione dei rapporti infragruppo deve essere garantita: a) dal flusso documentale generato nell'ambito dei rapporti stessi (tra i servizi aziendali e tra le Società del Gruppo coinvolte); b) dall'esistenza di contratti formalizzati e della documentazione amministrativo-contabile;
 - in generale al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, ciascuna funzione è responsabile dell'archiviazione e della conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, nonché dei documenti amministrativo-contabili riconducibili ai processi in esame.

7.3 Compiti dell'Organismo di Vigilanza

E' compito dell'OdV:

- curare l'emanazione delle Schede Informative (si veda la parte Generale del presente Modello) ai ROS; di tale emanazione deve essere tenuta adeguata documentazione;
- verificare periodicamente il corretto utilizzo delle Schede Informative;
- verificare periodicamente – con il supporto delle altre funzioni competenti – il sistema di deleghe in vigore, raccomandando modifiche nel caso in cui il potere di gestione e/o la qualifica non corrisponda ai poteri di rappresentanza conferiti al responsabile di funzione od ai sub responsabili;
- verificare periodicamente, con il supporto delle altre funzioni competenti, la validità di opportune clausole standard finalizzate:
 - all'osservanza da parte dei Destinatari dei contenuti del Modello e del Codice Etico;
 - alla possibilità di Spencer Stuart Italia S.r.l. di effettuare efficaci azioni di controllo nei confronti dei Destinatari del Modello al fine di verificare il rispetto delle prescrizioni in esso contenute;

- all'attuazione di meccanismi sanzionatori (quali la risoluzione del contratto nei riguardi di Fornitori e Consulenti esterni) qualora si accertino violazioni delle prescrizioni.

REATI SOCIETARI

8. REATI SOCIETARI

8.1 Le fattispecie di reato societario

Il Decreto prevede una serie di reati societari, tra i quali si ritiene che quelli che possono essere commessi nell'ambito dell'attività svolta da Spencer Stuart Italia S.r.l. siano i seguenti:

- **False comunicazioni sociali (art. 2621 c.c.)** – Tale ipotesi di reato si realizza se Spencer Stuart Italia S.r.l., con l'intenzione di ingannare i soci o il pubblico e al fine di trarne ingiusto profitto, espone nei bilanci, relazioni o altre comunicazioni sociali previste dalla legge, dirette ai soci o al pubblico, fatti materiali non rispondenti al vero, ovvero omette di fornire notizie la cui comunicazione è imposta dalla legge sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della Società o del Gruppo di appartenenza, in modo idoneo a indurre in errore i destinatari delle suddette comunicazioni.
- **False comunicazioni sociali in danno dei soci o dei creditori (art. 2622 c.c.)** – Tale fattispecie di reato sussiste, qualora ricorrano gli elementi richiesti per il realizzarsi del precedente illecito e vi sia un danno patrimoniale per i soci o per i creditori.
- **Impedito controllo (art. 2625, 2° comma c.c.)** – Tale reato si configura qualora, occultando documenti o con altri idonei artifici, gli amministratori di Spencer Stuart Italia S.r.l. impediscano o comunque ostacolino lo svolgimento delle attività di controllo o di revisione legalmente attribuite ai soci o al collegio sindacale cagionando un danno ai soci.
- **Indebita restituzione dei conferimenti (art. 2626 c.c.)** – Tale figura di reato si realizza nel caso in cui un amministratore di Spencer Stuart Italia S.r.l., fuori dei casi di legittima riduzione del capitale sociale e sotto qualsiasi forma, restituisca ai soci i conferimenti o li liberi dall'obbligo di eseguirli.
- **Illegale ripartizione degli utili e delle riserve (art. 2627 c.c.)** – Tale figura di reato ricorre nel caso in cui gli amministratori di Spencer Stuart Italia S.r.l. ripartiscano utili o acconti su utili non effettivamente conseguiti o destinati per legge a riserva, ovvero ripartiscano riserve, anche non costituite con utili, che non possono per legge essere distribuite.
- **Illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante (art. 2628 c.c.)** - Tale figura di reato si configura qualora gli amministratori di Spencer Stuart Italia S.r.l. acquistino o sottoscrivano, al di fuori dei casi previsti dalla legge, azioni o quote sociali, cagionando una lesione all'integrità del capitale sociale o delle riserve non distribuibili per legge.

- **Operazioni in pregiudizio dei creditori (art. 2629 c.c.)** – Tale figura di reato si realizza nel caso in cui gli amministratori di Spencer Stuart Italia S.r.l., violando le disposizioni di legge a tutela dei creditori, effettuino riduzioni del capitale sociale o fusioni con altra società o scissioni, cagionando danno ai creditori.
- **Omessa comunicazione del conflitto d'interessi (art. 2629 bis c.c.)** - Il reato in esame si configura allorché un componente del consiglio di amministrazione o del consiglio di gestione di Spencer Stuart Italia S.r.l., violando la disciplina in materia di interessi degli amministratori prevista dall'art.2391 c.c., rechi alla stessa o a terzi un danno. In particolare, l'art. 2391 c.c. impone ai membri del consiglio di amministrazione di comunicare (agli altri membri del consiglio e ai sindaci) ogni interesse che i medesimi, per conto proprio o di terzi, abbiano in una determinata operazione della Società, precisandone la natura, i termini, l'origine e la portata. L'amministratore delegato che sia portatore di un interesse in una determinata operazione della Società deve astenersi dalla stessa, rimettendola alle determinazioni dell'intero consiglio e, se si tratta dell'amministratore unico, deve anche darne notizia alla prima assemblea utile.
- **Formazione fittizia del capitale (art. 2632 c.c.)** – Tale figura di reato si configura qualora gli amministratori e i soci conferenti di Spencer Stuart Italia S.r.l., anche in parte, formino od aumentino fittiziamente il capitale sociale mediante attribuzioni di azioni o quote in misura complessivamente superiore all'ammontare del capitale sociale, sottoscrizione reciproca di azioni o di quote, sopravvalutazione rilevante dei conferimenti di beni in natura o di crediti ovvero del patrimonio della Società nel caso di trasformazione.
- **Indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori (art. 2633 c.c.)** - Tale fattispecie di reato si configura nell'ipotesi in cui l'eventuale liquidatore di Spencer Stuart Italia S.r.l., ripartendo i beni sociali prima del pagamento dei creditori sociali o dell'accantonamento delle somme necessarie per soddisfarli, cagioni danno ai creditori stessi.
- **Illecita influenza sull'assemblea (art. 2636 c.c.)** – Tale fattispecie di reato si configura nell'ipotesi in cui un soggetto apicale di Spencer Stuart Italia S.r.l. o sottoposto alla direzione e vigilanza di uno di questi (il reato può, infatti, essere commesso da "chiunque", quindi anche da soggetti esterni alla Società), con atti simulati o fraudolenti, determina la maggioranza in assemblea, allo scopo di procurare a sé o ad altri un ingiusto profitto.
- **Aggiotaggio (art 2637 c.c.)** – Tale fattispecie di reato ricorre qualora, ad esempio, il soggetto apicale di Spencer Stuart Italia S.r.l. diffonda notizie false ovvero ponga in essere operazioni simulate o altri artifici idonei a provocare una sensibile alterazione del prezzo di strumenti finanziari non quotati, ovvero ad incidere in modo significativo sull'affidamento che il pubblico ripone nella

stabilità patrimoniale di banche o di gruppi bancari. Per il rapporto con il reato di manipolazione del mercato, si veda più oltre.

- **Ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza (art. 2638 c.c.)** – Tale fattispecie di reato si realizza qualora nelle comunicazioni alle autorità di vigilanza previste ai sensi della normativa applicabile in materia si esponano fatti materiali non corrispondenti al vero, ovvero si occultino con altri mezzi fraudolenti fatti che si sarebbero dovuti comunicare, al fine di ostacolare l'esercizio delle funzioni di vigilanza.
- **Corruzione tra privati (art. 2635 c.c.)** - Tale fattispecie di reato si può configurare qualora venga dato o promesso denaro o altra utilità ad un esponente di una società commerciale (amministratore, direttore generale, dirigente preposti alla redazione dei documenti contabili societari, sindaco, liquidatore o soggetti sottoposti alla direzione e vigilanza dei primi), affinché questi compia od ometta atti in violazione degli obblighi inerenti il suo ufficio o degli obblighi di fedeltà, cagionando nocimento alla società alla quale appartiene.
- **Reati e illeciti amministrativi di c.d. di market abuse: aggio (ex art 2637 c.c.) manipolazione del mercato (artt. 185 e 187 ter TUF) e abuso di informazioni privilegiate (artt. 184 e 187 bis TUF)**

Le fattispecie di aggio e di manipolazione del mercato si realizzano attraverso l'alterazione delle dinamiche relative alla corretta formazione del prezzo di strumenti finanziari e sono oggi punite sia come reato, dagli artt. 2637 c.c. (aggio) e 185 TUF (manipolazione del mercato), sia da un illecito amministrativo, previsto dall'art. 187 ter TUF.

Le due ipotesi di reato (aggio e manipolazione del mercato di cui all'art. 185 TUF) si distinguono in relazione alla natura degli strumenti finanziari il cui prezzo potrebbe essere influenzato dalle condotte punite.

Nel caso dell'aggio, vengono presi in considerazione strumenti finanziari non quotati o per i quali non sia stata presentata domanda di ammissione alla negoziazione in un mercato regolamentato; nel caso del reato e dell'illecito amministrativo di manipolazione del mercato, si tratta di strumenti finanziari quotati per i quali sia stata presentata richiesta di ammissione alla negoziazione su mercati regolamentati.

La condotta costitutiva dei reati di aggio e manipolazione del mercato consiste alternativamente:

- nella diffusione di notizie false (*information based manipulation*);
- nel compimento di operazioni simulate o di altri artifici idonei a provocare una sensibile alterazione del prezzo di strumenti finanziari quotati o non quotati (*action based manipulation*).

Inoltre, il reato di aggio punisce anche le condotte volte ad incidere in modo significativo sull'affidamento che il pubblico ripone

nella stabilità patrimoniale di banche o di gruppi bancari.

L'illecito amministrativo di manipolazione del mercato (art. 187 *ter*) si configura invece nelle ipotesi di:

- diffusione, tramite mezzi di informazione, compreso Internet o ogni altro mezzo, di informazioni, voci o notizie false o fuorvianti che forniscano o siano suscettibili di fornire indicazioni false ovvero fuorvianti in merito agli strumenti finanziari;
- compimento di operazioni od ordini di compravendita che forniscano o siano idonei a fornire indicazioni false o fuorvianti in merito all'offerta, alla domanda o al prezzo di strumenti finanziari;
- compimento di operazioni od ordini di compravendita che consentono, tramite l'azione di una o più persone che agiscono di concerto, di fissare il prezzo di mercato di uno o più strumenti finanziari ad un livello anomalo o artificiale;
- realizzazione di altri artifici idonei a fornire indicazioni false o fuorvianti in merito all'offerta, alla domanda o al prezzo di strumenti finanziari.

L'illecito amministrativo ha una sfera di applicazione molto più ampia rispetto al reato, dal quale si distingue in quanto è punibile anche a titolo di semplice colpa (e dunque per aver posto in essere le condotte sopra indicate per imprudenza, negligenza o imperizia) e non richiede l'idoneità delle informazioni, delle operazioni o degli artifici a provocare una sensibile alterazione del prezzo di strumenti finanziari.

Per quanto riguarda la fattispecie di abuso di informazioni privilegiate (anch'essa punita sia a titolo di reato dall'art. 184 TUF sia a titolo di illecito amministrativo dall'art. 187 *bis* TUF), essa può essere realizzata sia nell'ipotesi in cui una società operi quale emittente di strumenti finanziari, sia nell'ambito di un rapporto negoziale di consulenza, intermediazione o finanziario con terzi.

Spencer Stuart S.r.l. nell'esecuzione della propria attività di selezione di *executives* e nella gestione dei rapporti con il top management del cliente ha accesso in modo sistematico a notizie riservate che potrebbero avere anche natura di informazioni privilegiate relative a soggetti terzi (clienti di Spencer Stuart e/o soggetti terzi che abbiano rapporti con i candidati interpellati da Spencer Stuart da proporre a propri clienti). Tale ipotesi è configurabile, ad esempio, nel caso di un incarico per la ricerca di un nuovo Amministratore Delegato di una società quotata. Tale notizia (ovvero il cambio di una figura di vertice particolarmente rilevante), se resa pubblica, potrebbe, *"influire in modo sensibile sui prezzi di tali strumenti finanziari"* ai sensi dell'art. 181, co. 1, TUF. Tuttavia, dalla mappatura delle aree potenzialmente a rischio (si

rimanda a quanto descritto nell'ambito della Metodologia) non essendo Spencer Stuart emittente di strumenti finanziari e non effettuando nessun tipo di operazione su strumenti finanziari, non è attualmente configurabile che la Società possa utilizzare queste informazioni privilegiate a proprio vantaggio o nel proprio interesse. La gestione di tali informazioni rientra nell'ambito della gestione delle informazioni riservate relative alla clientela e sono in ogni caso già regolate da rigide policy aziendali e sistemi di accesso protetti.

8.2 Processi Sensibili

I processi identificati come a rischio di commissione dei reati societari ai sensi del Decreto sono emersi dall'analisi di risk assessment (cfr. capitolo 2 "L'approccio metodologico adottato").

Anche in relazione alla presente parte speciale del Modello, si intendono per Processi Sensibili i seguenti processi più specificatamente a rischio di commissione di reati societari e riconducibili alla realtà aziendale di Spencer Stuart Italia S.r.l.:

- Predisposizione delle comunicazioni ai soci e/o al mercato relative alla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società o del gruppo
- Operazioni relative al capitale sociale: gestione dei conferimenti, dei beni sociale, degli utili e delle riserve, operazioni sulle partecipazioni e sul capitale
- Selezione-assunzione/gestione (in termini di definizione politica retributiva, benefit, premi e gestione spese di rappresentanza) delle risorse umane
- Approvvigionamento di beni o servizi (negoziazione, emissione ordini di acquisto, stipula contratti/accordi di fornitura)
- Assegnazione e gestione, anche indiretta, di incarichi di consulenze esterne
- Gestione note spese e relativi rimborsi
- Gestione dei flussi finanziari (Pagamenti)
- Gestione dei flussi finanziari (Incassi)
- Negoziazione/stipula/esecuzione di contratti/accordi attivi con soggetti privati
- Dazione o ricezione di omaggi
- Elargizione di donazioni, liberalità, sponsorizzazioni
- Rapporti intercompany

Al fine di fornire un quadro di sintesi emerso dalla mappatura delle aree potenzialmente a rischio (si rimanda a tale proposito alla sezione dedicata alla Metodologia), nella "Matrice Processi Sensibili/Funzioni" (*Allegato G*), per ciascun Processo Sensibile sono stati identificate, rispettivamente:

- le tipologie di reati potenzialmente riconducibili al Processo Sensibile (in relazione alle attività in esso svolte);
- le Funzioni (o Key Officer) coinvolte (direttamente o semplicemente a supporto) nelle attività poste in essere nel Processo Sensibile.

Di seguito, per ciascun Processo Sensibile, verranno illustrati:

- Una descrizione sintetica del Processo Sensibile.
- in forma sintetica, le modalità attraverso le quali alcuni dei Reati Societari possono essere commessi, con riferimento specifico alla realtà aziendale di Spencer Stuart Italia S.r.l.;
- Le componenti del sistema di organizzazione, gestione e controllo specifici del Processo Sensibile e riconducibili alle seguenti tipologie:
 - sistema di principi etici e regole di comportamento
 - sistema organizzativo;
 - sistema autorizzativo;
 - sistema di controllo.

8.2.1 Predisposizione delle comunicazioni ai soci e/o al mercato relative alla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società

Descrizione del Processo

Il Processo in esame si riferisce alle attività svolte per la predisposizione della situazione economica patrimoniale e finanziaria di Spencer Stuart Italia S.r.l. previste dalla normativa in vigore (comunicazioni periodiche e annuali).

Reati

- **False comunicazioni sociali (art. 2621 c.c.):** tale fattispecie di reato si configura nel caso di rappresentazione nel bilancio, da parte di un dirigente di Spencer Stuart preposto alla redazione del bilancio, di un fatto non vero, in modo idoneo ad alterare sensibilmente la rappresentazione della situazione economica della società.
- **False comunicazioni sociali in danno dei soci o dei creditori (art. 2622 c.c.):** tale ipotesi di reato si configura nella medesima fattispecie di cui al caso precedente, laddove tale condotta cagioni anche un danno patrimoniale alla Società, ai soci o ai creditori. Ad esempio è configurabile qualora un dirigente di Spencer Stuart preposto alla redazione del bilancio rediga lo stesso con criteri non in linea con i principi sulla valutazione delle poste, in modo idoneo

ad alterare sensibilmente la rappresentazione della situazione economica della società, laddove ciò comporti un danno per un socio o un creditore.

- **Falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni della società di revisione (art. 2624 c.c.):** tale fattispecie di reato si configura nel caso di concorso di un dirigente di Spencer Stuart con alcuni membri della società di revisione, al fine di occultare, in sede di certificazione del bilancio, informazioni rilevanti circa l'effettiva situazione economica di Spencer Stuart.

Sistema di principi etici e regole di comportamento

La redazione del bilancio annuale, la relazione sulla gestione e le relazioni infrannuali debbono essere realizzate in base alle seguenti prescrizioni specifiche:

- I Destinatari devono osservare una condotta improntata a principi di integrità, correttezza e trasparenza nell'attività di formazione del bilancio, delle relazioni e delle altre comunicazioni sociali previste dalla legge, devono fornire delle informazioni chiare, precise, veritiere e complete sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria di Spencer Stuart Italia S.r.l., nel rispetto di tutte le norme di legge, regolamentari e dei principi contabili applicativi.
- ai Destinatari è vietato porre in essere attività e/o operazioni volte a creare disponibilità extracontabili (ad esempio ricorrendo a fatture per operazioni inesistenti o alla sovra fatturazione), ovvero volte a creare "fondi neri" o "contabilità parallele", anche per valori inferiori alle soglie di rilevanza penale poste dagli artt. 2621 e 2622 c.c.
- i Destinatari coinvolti nei processi di stima delle poste valutative contabili devono attenersi al rispetto del principio di ragionevolezza ed esporre con chiarezza i parametri di valutazione seguiti, fornendo ogni informazione complementare che sia necessaria a garantire la veridicità del documento. Il bilancio (e comunque in generale la documentazione economico-finanziaria) deve inoltre essere completo sotto il profilo dell'informazione societaria e deve contenere tutti gli elementi richiesti dalla legge e dalle Istruzioni di Vigilanza.
- i Destinatari devono osservare una condotta tesa a garantire il regolare funzionamento di Spencer Stuart Italia S.r.l., e la corretta interazione tra i suoi organi sociali, assicurando ed agevolando ogni forma di controllo sulla gestione sociale, nei modi previsti dalla legge, nonché la libera e regolare formazione della volontà assembleare.
- ai Destinatari è vietato: a) impedire od ostacolare in qualunque modo, anche occultando documenti o utilizzando altri idonei artifici, lo svolgimento delle attività istituzionali di controllo e di revisione, proprie del Collegio Sindacale e/o delle società di revisione; b) determinare o influenzare illecitamente l'assunzione delle delibere assembleari, ponendo a tal fine in essere atti simulati o fraudolenti che si

propongano di alterare artificiosamente il normale e corretto procedimento di formazione della volontà assembleare.

- gli organi societari e i loro componenti nonché i dipendenti della Società devono garantire il puntuale rispetto di tutte le norme di legge che tutelano l'integrità e l'effettività del capitale sociale, al fine di non creare nocimento alle garanzie dei creditori e, più in generale, ai terzi.

Sistema organizzativo

- Esistenza di disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico processo in esame. In particolare: i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel Processo che non sono destinatari di deleghe e poteri formalizzati è definito nell'ambito di job description o di direttive organizzative interne che descrivono in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità;

Sistema autorizzativo

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - ogni singola funzione è responsabile dei processi che contribuiscono alla determinazione delle voci contabili e/o delle attività valutative ad essa demandate e degli eventuali commenti in bilancio di propria competenza;
 - il sistema dei poteri e delle deleghe stabilisce le facoltà di autonomia gestionale in relazione alle attività oggetto dei processi in oggetto.

Sistema di controllo

- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo** di predisposizione dei documenti che contengono comunicazioni ai soci e/o al mercato relative alla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della Società prevede il coinvolgimento di distinte funzioni aziendali, operanti nelle diverse fasi del processo.
 - in particolare, il soggetto che effettua le registrazioni contabili periodiche e predispose le stime e valutazioni deve essere diverso dal soggetto che imposta e coordina le attività e che controlla la correttezza e completezza dei documenti contabili e delle poste di bilancio;
 - i soggetti che effettuano le operazioni relative alle chiusure contabili e il soggetto che coordina e controlla suddette attività sono diversi dai soggetti che approva il bilancio;

- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** Deve essere prevista e diffusa una procedura che disciplini le attività dei soggetti coinvolti nel Processo di Predisposizione delle comunicazioni ai soci e/o al mercato relative alla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società e che: descriva in maniera dettagliata per ogni fase del processo le attività svolte, i controlli/le verifiche eseguiti e il processo autorizzativo; identifichi in maniera chiara i soggetti e le funzioni che svolgono le varie attività (attività operative-gestionali, attività di controllo, attività di autorizzazione/approvazione); definisca le modalità e la responsabilità per la documentazione e la tracciabilità delle singole attività svolte. In particolare le procedure aziendali e istruzioni operative relative al processo devono garantire:
 - la chiara identificazione delle funzioni interessate nonché i dati e le notizie che le stesse devono fornire;
 - l'identificazione dei criteri da utilizzare per le rilevazioni contabili dei fatti aziendali e per la valutazione delle singole poste;
 - la definizione di scadenze, degli argomenti oggetto di comunicazione e informativa e l'organizzazione dei relativi flussi (anche con la specificazione di appositi format in uso);
 - la previsione di regole di trasmissione di dati ed informazioni alla funzione responsabile e deputata alla raccolta, attraverso un sistema che consenta la tracciabilità delle singole operazioni e l'identificazione dei soggetti che inseriscono i dati nel sistema o che forniscono i format in uso compilati;

- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.** In particolare si segnala quanto segue:
 - il processo decisionale, con riferimento alle attività di predisposizione dei documenti che contengono comunicazioni ai soci e/o al mercato relative alla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della Società è garantito dalla completa tracciabilità di ogni operazione contabile sia tramite sistema informatico sia tramite supporto cartaceo;
 - le scritture di rettifica effettuate dalle singole funzioni secondo l'area di propria competenza sono supportate da adeguata documentazione dalla quale sia possibile desumere i criteri adottati ed, analiticamente, lo sviluppo dei relativi calcoli;
 - la documentazione di supporto alla stesura del bilancio è archiviata presso la funzione Amministrazione.

- Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post in grado di assicurare che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della società. In particolare si segnalano i seguenti controlli:

- verifiche, con cadenza periodica, dei saldi dei conti di contabilità generale, al fine di garantirne la quadratura con i rispettivi partitari;
- verifica, con periodicità prestabilita, di tutti i saldi dei conti lavorazione, transitori e similari, per assicurare che le funzioni interessate che hanno alimentato la contabilità eseguano le necessarie scritture nei conti appropriati;
- analisi degli scostamenti, attraverso il confronto tra i dati contabili esposti nel periodo corrente e quelli relativi a periodi precedenti;
- controllo di merito in sede di accensione di nuovi conti ed aggiornamento del piano dei conti;
- quadratura della versione definitiva del bilancio (e documentazione correlata, anche con riferimento alle situazioni infrannuali) con i dati contabili;
- protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati.

8.2.2 Operazioni relative al Capitale Sociale e predisposizione dei prospetti informativi

Descrizione del Processo

Il Processo in esame si riferisce a operazioni riguardanti il capitale sociale di Spencer Stuart Italia S.r.l.. Dette operazioni, negli ultimi anni, hanno principalmente riguardato i seguenti ambiti:

- Aumenti di capitale sociale;
- Distribuzione Utile distribuibile;

Le funzioni aziendali coinvolte fanno sempre riferimento e sono di supporto alle proposte del Consiglio di Amministrazione di Spencer Stuart Italia S.r.l.: tutte le scelte sono sempre e comunque demandate in ultima istanza all'approvazione dell'Assemblea dei Soci e il processo avviene in conformità alla normativa vigente.

Reati

- **Indebita restituzione dei conferimenti (art. 2626 c.c.):** tale fattispecie di reato si configura nel caso in cui gli amministratori di Spencer Stuart restituiscono ai soci i conferimenti a suo tempo da questi ultimi effettuati, ovvero li esonerano dall'obbligo di effettuarli, al di fuori dei casi di legittima riduzione del capitale sociale.
- **Illegale ripartizione degli utili e delle riserve (art. 2627 c.c.):** tale fattispecie di reato si configura nel caso in cui gli amministratori di Spencer Stuart dispongono la ripartizione ai soci di utili non effettivamente conseguiti o delle riserve che non possano per legge essere distribuite.

- **Illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante (art. 2628 c.c.):** tale fattispecie di reato si configura nel caso di acquisto o sottoscrizione di azioni da parte di amministratori di Spencer Stuart, fuori dei casi consentiti dalla legge, idoneo a cagionare una lesione all'integrità del capitale sociale o delle riserve non distribuibili per legge.
- **Operazioni in pregiudizio dei creditori (art. 2629 c.c.):** tale fattispecie di reato si configura nel caso di riduzione del capitale sociale, in violazione delle disposizioni di legge a tutela dei creditori, idonee a cagionare danno a questi ultimi.
- **Formazione fittizia del capitale (art. 2632 c.c.):** tale fattispecie di reato si configura nel caso di aumento fittizio del capitale sociale mediante attribuzione di azioni in misura complessivamente superiore all'ammontare del capitale sociale ovvero sopravvalutazione rilevante del conferimento dei beni in natura o di crediti.
- **Indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori (art. 2633 c.c.):** tale fattispecie di reato si configura nel caso in cui il liquidatore di Spencer Stuart ripartisce beni sociali ai soci, prima del pagamento integrale dei crediti, cagionando danno ai creditori sociali.

Sistema di principi etici e regole generali di comportamento

- Agli amministratori è vietato restituire, anche simulatamente, i conferimenti ai soci o liberarli dall'obbligo di eseguirli, fatte salve ovviamente le ipotesi di legittima riduzione del capitale sociale.
- Agli amministratori è vietato ripartire utili o acconti su utili non effettivamente conseguiti, o destinati per legge a riserva, ovvero ripartire riserve, anche non costituite con utili, che non possono per legge essere distribuite.
- Agli amministratori è vietato acquistare o sottoscrivere azioni sociali o della società controllante al di fuori dei casi consentiti dalla legge, con ciò cagionando una lesione all'integrità del capitale sociale o delle riserve non distribuibili per legge.
- Agli amministratori è vietato effettuare riduzioni del capitale sociale o fusioni con altre società o scissioni in violazione delle norme di legge, con ciò cagionando un danno ai creditori.
- Agli amministratori è vietato formare o aumentare fittiziamente il capitale sociale mediante attribuzioni di azioni per somma inferiore al loro valore nominale, sottoscrizione reciproca di azioni o quote, sopravvalutazione rilevante dei conferimenti di beni in natura o di crediti, ovvero del patrimonio sociale in caso di trasformazione.

Sistema organizzativo

- Esistenza di disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico Processo in esame. In particolare:
 - i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel Processo e che non sono destinatari di deleghe e poteri formalizzati sono definiti nell'ambito di direttive organizzative interne specifiche che descrivono il perimetro di azione e di responsabilità.

Sistema autorizzativo

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - le operazioni relative al capitale sociale sono deliberate dal Consiglio di Amministrazione della Società;
 - le operazioni relative al capitale sociale sono eseguite e gestite da soggetti muniti di poteri attribuiti in sede di Consiglio di Amministrazione.

Sistema di controllo

- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo** di effettuazione di operazioni sul capitale sociale che prevede il coinvolgimento di distinte funzioni aziendali, operanti nelle diverse fasi del processo. In particolare, sono svolti da differenti soggetti la segnalazione dell'esigenza di un'operazione sul capitale sociale, l'autorizzazione dell'operazione, l'esecuzione operativa dell'operazione e il controllo dell'operazione sul capitale sociale.
- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi:**
 - la tracciabilità delle operazioni ed attività effettuate nell'ambito del Processo è garantita dalla preparazione e conservazione di apposita documentazione (cartacea) scritta a supporto e/o da verbali del CdA e dell'Assemblea.
 - la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate è garantita dall'archiviazione e conservazione da parte delle Funzioni/unità organizzative interessate della documentazione prodotta, anche in via telematica o elettronica, inerente alla esecuzione degli adempimenti svolti.
- **Controlli preventivi/verifiche ex post.** Si segnalano in particolare i seguenti controlli:
 - esistenza di verifiche della corretta autorizzazione ed effettuazione dell'operazione sul capitale;

- protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati.

8.2.3 Selezione-assunzione/gestione (in termini di definizione politica retributiva, benefits, premi e gestione spese di rappresentanza) delle risorse umane

Descrizione del Processo

Per la descrizione del Processo Sensibile si rimanda al Capitolo 7 "Reati contro la Pubblica Amministrazione".

Reati

- **Corruzione tra privati (art. 2626 c.c.):** tale fattispecie di reato si configura nel caso in cui un Consultant, per raggiungere i propri obiettivi, corrompa il Direttore acquisti di una società cliente al fine di far assegnare a Spencer Stuart l'incarico di executive search a prezzi maggiorati o a discapito di un concorrente più competitivo.

8.2.4 Approvvigionamento di beni o servizi (negoiazione, emissione ordini di acquisto, stipula contratti/accordi di fornitura) / Assegnazione e gestione, anche indiretta, di incarichi di consulenze esterne

Descrizione dei Processi

Per la descrizione dei Processi Sensibili si rimanda al Capitolo 7 "Reati contro la Pubblica Amministrazione".

Reati

Corruzione tra privati (art. 2626 c.c.): tale fattispecie di reato si configura nel caso in cui un esponente di Spencer Stuart prometta denaro o altra utilità ad un soggetto appartenente ad una società di consulenza o ad una società fornitrice di servizi, affinché lo stesso favorisca indebitamente Spencer Stuart con una consulenza o una fornitura a prezzi irrisori.

8.2.5 Gestione note spese e relativi rimborsi

Descrizione del Processo

Per la descrizione del Processo Sensibile si rimanda al Capitolo 7 "Reati contro la Pubblica Amministrazione".

Reati

Corruzione tra privati (art. 2626 c.c.): tale fattispecie di reato si configura nel caso in cui un esponente di Spencer Stuart proceda con il pagamento ai dipendenti di note spese fittizie per la creazione di un fondo

extracontabile destinato ad un esponente di una società cliente affinché quest'ultimo compia un atto in violazione degli obblighi inerenti il proprio ufficio, con pregiudizio per la società cliente e vantaggio per Spencer Stuart.

8.2.6 Gestione dei flussi finanziari (Pagamenti) / Gestione dei flussi finanziari (Incassi)

Descrizione dei Processi

Per la descrizione dei Processi Sensibili si rimanda al Capitolo 7 "Reati contro la Pubblica Amministrazione".

Reati

Corruzione tra privati (art. 2626 c.c.): il reato di corruzione tra privati si potrebbe configurare nell'ipotesi di utilizzo, da parte di un esponente di Spencer Stuart, di risorse finanziarie (ad es. mediante pagamenti di fatture false) per la creazione di un fondo extracontabile con cui effettuare la dazione di denaro che configura il reato.

8.2.7 Negoziazione/stipula/esecuzione di contratti/accordi attivi con soggetti privati

Descrizione del Processo

Per la descrizione del Processo Sensibile si rimanda al Capitolo 7 "Reati contro la Pubblica Amministrazione".

Reati

Corruzione tra privati (art. 2626 c.c.): tale fattispecie di reato si configura nel caso in cui un esponente di Spencer Stuart corrisponda del denaro ad un esponente di una società cliente al fine di convincerlo a stipulare un contratto a prezzi maggiorati, con pregiudizio per la società cliente.

8.2.8 Dazione o ricezione di omaggi

Descrizione del Processo

Per la descrizione del Processo Sensibile si rimanda al Capitolo 7 "Reati contro la Pubblica Amministrazione".

Reati

Corruzione tra privati (art. 2626 c.c.): tale fattispecie di reato si configura nel caso in cui un esponente di Spencer Stuart corrisponda un omaggio di rilevante valore ad un esponente apicale di una società cliente, affinché

quest'ultima assegni un importante incarico di executive search a Spencer Stuart a prezzi irrisori, cagionando così un danno alla propria società di appartenenza.

8.2.9 Elargizione di donazioni, liberalità, sponsorizzazioni

Descrizione del Processo

Per la descrizione del Processo Sensibile si rimanda al Capitolo 7 “Reati contro la Pubblica Amministrazione”.

Reati

Corruzione tra privati (art. 2626 c.c.): tale fattispecie di reato si configura nel caso in cui un esponente di Spencer Stuart effettui una donazione significativa all'associazione culturale di cui è Presidente l'esponente apicale di una società cliente, affinché quest'ultima assegni un importante incarico di executive search a Spencer Stuart a prezzi irrisori, cagionando così un danno alla propria società di appartenenza.

8.2.10 Rapporti intercompany

Descrizione del Processo

Per la descrizione del Processo Sensibile si rimanda al Capitolo 7 “Reati contro la Pubblica Amministrazione”.

Reati

Corruzione tra privati (art. 2626 c.c.): il reato di corruzione tra privati potrebbe configurarsi qualora si utilizzino, per la dazione di denaro illecita, dei fondi extracontabili creati attraverso finte transazioni intercompany.

8.3 Principi etici e regole di comportamento e componenti del sistema di organizzazione, gestione e controllo con riferimento ai Processi Sensibili da 8.2.3 a 8.2.10

Con riferimento ai Processi Sensibili descritti ai paragrafi da 8.2.3 a 8.2.10, i Destinatari dovranno osservare i principi etici e le regole di comportamento stabiliti nei Capitoli 7 “Reati contro la Pubblica Amministrazione” e 9 “Reati di riciclaggio”; verranno inoltre gli elementi del sistema autorizzativo, organizzativo e di controllo ivi indicati.

Inoltre, ai Destinatari è vietato:

- porre in essere attività e/o operazioni volte a creare disponibilità extracontabili (ad esempio ricorrendo a fatture per operazioni inesistenti o alla sovra fatturazione), ovvero volte a creare “fondi neri” o

- “contabilità parallele”, anche per valori inferiori alle soglie di rilevanza penale poste dagli artt. 2621 e 2622 c.c.;
- compiere azioni o tenere comportamenti nei confronti di esponenti di società (siano esse fornitori, consulenti, clienti ecc.) che siano o possano essere interpretati come pratiche di corruzione, favori illegittimi, comportamenti collusivi, sollecitazioni, dirette o mediante terzi, di privilegi per sé o per altri rilevanti ai fini della commissione del reato di corruzione tra privati;
 - riconoscere, in favore dei Fornitori, Consulenti e/o collaboratori, compensi/incentivi/bonus che non trovino adeguata giustificazione in relazione al tipo di incarico da svolgere ed alla prassi vigente nel settore di attività interessato;
 - giustificare o tollerare pratiche discutibili o illecite per il fatto che esse sono “consuetudinarie” nel settore nel quale la Società opera. Nessuna prestazione dovrà essere imposta o accettata se la stessa può essere raggiunta solo compromettendo gli standard etici della Società.

Infine:

- gli atti che impegnano contrattualmente la Società devono essere debitamente formalizzati secondo gli standard contrattuali aziendali in uso e sottoscritti soltanto da soggetti appositamente incaricati e muniti di adeguati poteri;
- il sistema dei poteri e delle deleghe stabilisce le facoltà di autonomia gestionale in relazione alle attività oggetto dei processi in oggetto;
- il principio di segregazione dei compiti deve essere garantito dal coinvolgimento di soggetti differenti nello svolgimento delle principali attività previste dai Processi Sensibili in esame;
- i ruoli e le responsabilità dei soggetti/funzioni che partecipano alle attività di cui ai Processi Sensibili sono definite in appositi documenti organizzativi interni quali job description e policy/procedure;
- deve essere garantita adeguata tracciabilità e l’archiviazione delle operazioni poste in essere nell’ambito dei Processi Sensibili in esame.

8.4 Compiti dell’Organismo di Vigilanza

Per quanto riguarda il bilancio e le altre comunicazioni sociali, in ragione del fatto che il bilancio di Spencer Stuart Italia S.r.l. è certificato da una società di revisione, i compiti dell’OdV si limitano a:

- monitorare l’efficacia delle procedure interne e delle regole di *corporate governance* per la prevenzione dei reati di false comunicazioni sociali;
- esaminare le eventuali segnalazioni provenienti dagli organi di controllo o da qualsiasi dipendente e disposizione degli accertamenti ritenuti necessari;

- verificare l'effettiva indipendenza della società di revisione.

Con riferimento alle altre attività a rischio, l'OdV:

- verifica periodicamente il rispetto delle procedure interne e delle regole di *corporate governance*: ivi comprese quelle nei confronti delle c.d. "persone rilevanti" nell'ambito dell'Internal Dealing, con cadenza annuale;
- verifica periodicamente le comunicazioni alle Autorità di Vigilanza; tutte le comunicazioni e l'informativa trasmessa alle Autorità di Vigilanza deve anche essere tenuta a disposizione dell'OdV per le verifiche interne periodiche;
- esamina le eventuali segnalazioni provenienti dagli organi di controllo o da qualsiasi dipendente e disposizione degli accertamenti ritenuti necessari.
- si coordina e coopera in particolare con il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari, anche attraverso l'organizzazione di incontri periodici.

**REATI DI RICETTAZIONE, RICICLAGGIO ED
IMPIEGO DI DENARO, BENI ED UTILITÀ DI
PROVENIENZA ILLECITA**

9. REATI DI RICETTAZIONE, RICICLAGGIO ED IMPIEGO DI DENARO, BENI ED UTILITÀ DI PROVENIENZA ILLECITA

9.1 Le fattispecie di reati di ricettazione, riciclaggio ed impiego di denaro, beni ed utilità di provenienza illecita

Si indicano di seguito le fattispecie di reato astrattamente configurabili nell'ambito delle attività svolte da Spencer Stuart Italia S.r.l.:

- **Ricettazione (art. 648 c.p.)** – Tale ipotesi di reato si configura nel caso in cui taluno acquisti o riceva o occulti denaro o cose provenienti da un qualsiasi delitto al fine di procurare a sé o ad altri un profitto. Ad esempio qualora il dirigente Spencer Stuart Italia S.r.l. incaricato di selezionare i fornitori e acquistare materie prime per la Società, acquisti una materia prima sotto costo perché proveniente da un illecito (ad es. furto) al fine di impiegarla nel processo produttivo della Società.
- **Riciclaggio (art. 648.bis c.p.)** – Tale ipotesi di reato si configura nel caso in cui taluno sostituisca o trasferisca denaro o beni provenienti da delitto non colposo ovvero compie in relazione ad essi altre operazioni, in modo da ostacolare la loro provenienza delittuosa; ad esempio qualora il dirigente Spencer Stuart Italia S.r.l. incaricato delle vendite per la società, incassi da un cliente somme di denaro che sa provenire da un delitto commesso da un cliente al fine di occultare tale provenienza.
- **Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (648-ter c.p.)** – Tale ipotesi di reato si configura nel caso in cui taluno impieghi in attività economiche o finanziarie denaro, beni o altre utilità provenienti da delitto; ad esempio qualora un dirigente Spencer Stuart Italia S.r.l. acquisti per la società un macchinario che sa provenire da un delitto (es. furto) al fine di occultare tale provenienza utilizzandolo quale cespite aziendale.

9.2 Processi sensibili

I Processi identificati come a rischio di commissione dei Reati ai sensi del Decreto sono emersi dall'analisi di risk assessment (si rimanda, a tale proposito, a quanto illustrato nel capitolo 2 "L'approccio metodologico adottato").

Con riferimento specifico alla commissione dei reati di ricettazione, riciclaggio ed impiego di denaro, beni ed utilità di provenienza illecita, ai fini

della presente Parte Speciale, le aree potenzialmente a rischio sono riconducibili ai seguenti Processi Sensibili:

- Approvvigionamento di beni o servizi (negoiazione, emissione ordini di acquisto, stipula contratti/accordi di fornitura)
 - Assegnazione e gestione di incarichi di consulenze esterne
 - Gestione dei flussi finanziari: Pagamenti
 - Gestione dei flussi finanziari: Incassi
 - Dazione o ricezione di omaggi
 - Elargizione di donazioni, liberalità e sponsorizzazioni
 - Gestione delle note spese
 - Negoiazione/Stipula/esecuzione di contratti/accordi attivi con soggetti privati
-
- Le funzioni/aree aziendali di Spencer Stuart Italia S.r.l. coinvolte nei Processi/attività sopra descritti sono desumibili dalla “Matrice Processi Sensibili/Funzioni”, disponibile nella sezione dedicata della Intranet aziendale cui si rimanda (Allegato G).

Di seguito, per ciascun Processo Sensibile, verranno illustrati:

- Una descrizione sintetica del Processo Sensibile.
- in forma sintetica, le modalità attraverso le quali alcuni dei Reati Societari possono essere commessi, con riferimento specifico alla realtà aziendale di Spencer Stuart Italia S.r.l.;
- Le componenti del sistema di organizzazione, gestione e controllo specifici del Processo Sensibile e riconducibili alle seguenti tipologie:
 - sistema di principi etici e regole di comportamento
 - sistema organizzativo;
 - sistema autorizzativo;
 - sistema di controllo.

9.2.1 Approvvigionamento di beni e servizi (negoiazione, emissione ordini di acquisto, stipula contratti/accordi di fornitura);

Descrizione

Gli approvvigionamenti di Spencer Stuart riguardano gli acquisti di beni e servizi strettamente legati alla gestione degli uffici come ad es. cancelleria, servizi di pulizia e manutenzione etc.

Reati

- **Ricettazione (art. 648 c.p.):** tale ipotesi di reato si può configurare nel caso in cui un dirigente Spencer Stuart incaricato di selezionare i fornitori e acquistare beni per la Società, acquisti detti beni sotto costo perché provenienti da un illecito (ad es. furto) al fine di impiegarla nel processo produttivo della Società.
- **Riciclaggio (648.bis c.p.):** tale ipotesi di reato si può configurare nel caso in cui un dirigente Spencer Stuart incaricato degli acquisti versi al fornitore somme di denaro che erano state accantonate grazie ad una evasione fiscale penalmente rilevante in modo da ostacolare l'identificazione della provenienza.
- **Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (648-ter c.p.):** tale ipotesi di reato si può configurare nel caso in cui un dirigente Spencer Stuart acquisti per la Società un bene che sa provenire da un delitto (es. furto) al fine di occultare tale provenienza utilizzandolo quale cespite aziendale.

Sistema di principi etici e regole di comportamento

- è vietato assegnare incarichi di fornitura in assenza di autorizzazione alla spesa e dei necessari requisiti di professionalità del fornitore nonché in assenza della qualità e convenienza del bene o servizio fornito;
- nella ricerca del fornitore si devono confrontare sempre più proposte e orientarsi verso fornitori che diano le maggiori garanzie sotto l'aspetto etico, organizzativo, tecnico, finanziario;
- i soggetti e le unità organizzative coinvolte nei processi in esame devono osservare scrupolosamente le indicazioni contenute nelle procedure specifiche a disciplina delle attività svolte nei processi stessi;
- i prodotti e/o servizi acquistati devono, in ogni caso, essere giustificati da concrete esigenze aziendali, motivate e risultanti da evidenze interne quanto a finalità dell'acquisto, individuazione del richiedente e processo di autorizzazione della spesa, nei limiti del budget disponibile e comunque in accordo alle procedure interne;
- non è consentito riconoscere compensi in favore di fornitori esterni che non trovino adeguata giustificazione in relazione al tipo di fornitura/prestazione/incarico da svolgere o svolto;
- è altresì fatto divieto di procedere all'attestazione di regolarità in fase di ricezione di beni/servizi in assenza di un'attenta valutazione di merito e di congruità in relazione al bene/servizio ricevuto e di procedere all'autorizzazione al pagamento di beni/servizi in assenza di una verifica circa la congruità della fornitura/prestazione rispetto ai termini contrattuali;
- è fatto obbligo ispirarsi a criteri di trasparenza nell'esercizio dell'attività aziendale e nella scelta del fornitore, prestando la massima attenzione alle notizie riguardanti i soggetti terzi con i quali la Società ha rapporti di natura finanziaria o commerciale che possano anche solo generare il sospetto della commissione di uno dei reati di cui alla presente parte speciale;

- è fatto obbligo di tenere un comportamento corretto, trasparente e collaborativo, nel rispetto delle norme di legge e delle procedure aziendali interne, con particolare riferimento alle attività finalizzate alla gestione anagrafica di fornitori, anche stranieri;
- non è consentito intrattenere in particolare rapporti commerciali con soggetti (persone fisiche e persone giuridiche) dei quali sia conosciuta o sospettata l'appartenenza ad organizzazioni criminali o comunque operanti al di fuori della liceità, quali, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, soggetti legati o comunque riconducibili all'ambiente della criminalità organizzata, al riciclaggio, al traffico della droga, all'usura;

Sistema organizzativo

- Esistenza di disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico Processo in esame. In particolare:
 - i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel Processo che non sono destinatari di deleghe e poteri formalizzati è definito nell'ambito di job description o di direttive organizzative interne che descrivono in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità;
- deve essere assegnata la responsabilità per la gestione del processo degli approvvigionamenti di beni e servizi in Spencer Stuart, specificando i ruoli e le responsabilità delle funzioni/soggetti coinvolti, con particolare riferimento al controllo della correttezza del processo, anche con lo scopo di prevenire la commissione di uno dei reati di cui alla presente parte speciale, in fase di definizione dell'ordine d'acquisto, di ricezione della merce e di esecuzione del pagamento.

Sistema autorizzativo

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - il sistema di poteri e deleghe deve essere allineato con l'assetto organizzativo e l'organigramma aziendale in essere;
 - l'approvazione della richiesta di acquisto, il conferimento dell'incarico, il perfezionamento del contratto e l'emissione dell'ordine spettano esclusivamente a soggetti muniti di idonee facoltà in base al sistema di poteri e deleghe in essere che stabilisce le facoltà di autonomia gestionale per natura di spesa e impegno. Le procedure e le direttive organizzative interne illustrano i predetti meccanismi autorizzativi, fornendo l'indicazione dei soggetti aziendali cui sono attribuiti i necessari poteri;

- l'autorizzazione al pagamento della fattura spetta ai soggetti dotati delle specifiche deleghe; per tali soggetti è prevista l'assegnazione di un budget e delle relative facoltà di spesa;
- il pagamento delle fatture è effettuato da una specifica funzione aziendale dedicata.

Sistema di controllo

- **Esistenza di dichiarazioni di assunzione di responsabilità/presa di consapevolezza.** In particolare: i contratti con Fornitori devono prevedere l'inserimento sistematico di una "clausola 231" in base alla quale il soggetto terzo dichiara di aver preso visione dei contenuti del Modello e si impegna a rispettare le prescrizioni in esso esplicitate (Allegati D o E).
- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo di approvvigionamento di beni e servizi.** La separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job description dei soggetti coinvolti ed presidi automatici. In particolare devono essere attuate e formalizzate le seguenti prescrizioni:
 - nella fase di definizione del budget degli acquisti, il soggetto che propone il fabbisogno per l'approvvigionamento di beni e servizi per il periodo di riferimento è diverso dal soggetto che autorizza il budget ed è diverso dal soggetto che controlla che il consuntivo degli acquisti corrisponde a budget autorizzato.
 - nella fase di definizione del fabbisogno, il soggetto che richiede l'acquisto di un specifico prodotto/servizio (RDA) è diverso dal soggetto che autorizza la richiesta d'acquisto;
 - nella fase di effettuazione dell'acquisto, la valutazione delle offerte e selezione del fornitore e il controllo dell'attendibilità commerciale o professionale del fornitore è condiviso tra almeno due persone ed è eseguito da almeno un soggetto diverso da quello che autorizza il contratto con il fornitore/l'ordine d'acquisto.
 - nella fase di accettazione della fornitura e della fattura, il soggetto che conferma l'avvenuta fornitura e controlla la fattura ed è diverso dal soggetto che registra la fattura e la confronta con l'ordine d'acquisto/con il contratto;
 - nella fase di pagamento della fattura, il soggetto che predispone e registra l'ordine di pagamento è diverso dal soggetto che autorizza il pagamento e lo trasmette alla banca, dal soggetto che effettua la riconciliazione bancaria e dal soggetto che gestisce l'anagrafica fornitori;
 - nel caso in cui i compiti sopra elencati non possano essere eseguiti da soggetti differenti, ad es. a causa delle dimensioni ridotte delle funzioni coinvolte, devono essere eseguiti dei controlli di monitoraggio ex-post aggiuntivi da parte di un soggetto differente,

oppure devono essere integrati con controlli automatici inerenti i sistemi informativi utilizzati che garantiscano la correttezza delle attività svolte.

- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** Deve essere prevista e diffusa una procedura che; disciplini le attività dei soggetti coinvolti nel Processo di approvvigionamento di beni e servizi; descriva in maniera dettagliata per ogni fasi del processo le attività svolte, i controlli/le verifiche eseguiti e il processo autorizzativo; identifichi in maniera chiara i soggetti e le funzioni che svolgono le varie attività (attività operative-gestionali, attività di controllo, attività di autorizzazione/approvazione); definisca le modalità e la responsabilità per la documentazione e la tracciabilità delle singole attività svolte.
- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.** In particolare si segnala quanto segue:
 - l'intero Processo è tracciato attraverso l'utilizzo di apposita documentazione prevista nelle diverse fasi del processo (budget annuale degli acquisti, segnalazione del fabbisogno, offerte ricevute dai fornitori, contratti/ordini d'acquisto, fatturazione etc.);
 - al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, è assegnata formalmente la responsabilità per l'archiviazione e la conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, inerente all'esecuzione degli adempimenti svolti nell'ambito del processo di approvvigionamento di beni e servizi.
- **Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post in gradi di assicurare che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della società.** In particolare si segnalano i seguenti controlli:
 - esecuzione di controlli periodici della conformità degli acquisti effettuati con il budget di spesa autorizzato e con il fabbisogno effettivo della società;
 - controlli periodici della correttezza, completezza e tempestività delle registrazioni contabili relative al processo in esame;
 - controlli periodici della correttezza e completezza dei pagamenti effettuati a favore dei fornitore e della coerenza con quanto stabilito nel relativo contratto di fornitura/ordine d'acquisto;
 - controlli periodici degli accessi all'anagrafica del fornitore e verifiche a campione della correttezza dei dati dei fornitori;
 - protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati.

- tra i criteri di ricerca e selezione del fornitore, deve essere prevista la verifica della sua attendibilità commerciale o professionale anche sulla base di indicatori rilevanti quali, a puro titolo esemplificativo ancorché non prescrittivo:
 - l'esistenza di eventuali dati pregiudizievoli pubblici (protesti, procedure concorsuali, etc.)
 - l'acquisizione di informazioni commerciali sull'azienda, sui soci e sugli amministratori tramite società specializzate;
 - l'esistenza di condizioni commerciali (entità del prezzo, condizioni/modalità di pagamento) sproporzionate rispetto ai valori medi di mercato;
- deve essere effettuata una verifica della sede o residenza del fornitore e/o degli istituti di credito utilizzati nelle transazioni commerciali al fine di individuare l'eventuale esistenza di un collegamento con Paesi considerati potenzialmente "a rischio" (ad es. Paesi riconosciuti quali "paradisi fiscali", Paesi a rischio terrorismo, ecc); a tale proposito si precisa che, in via generale, non è posto in essere un divieto di concludere contratti con un fornitore/consulente esterno con legami in uno di tali paesi; qualora, tuttavia, il soggetto in questione sia collegato con uno di tali paesi, è necessario.
 - segnalare il fatto all'Organismo di Vigilanza;
 - ottenere il parere dell'OdV;
 - sottoporre il contratto da concludere con il fornitore all'autorizzazione formale dell'Amministratore Delegato.

9.2.2 Assegnazione e gestione, anche indiretta, di incarichi di consulenze esterne

Il Processo riguarda le attività svolte nell'ambito dell'assegnazione e gestione di incarichi di consulenze. La tipologia di consulenza di cui si avvale la Società varia in relazione alle diverse aree di attività. Ciascuna area può essere richiedente e curare il rapporto con i Consulenti esterni di cui necessita.

Reati

- **Riciclaggio (648.bis c.p.):** tale fattispecie è configurabile qualora un dirigente di Spencer Stuart impieghi denaro proveniente da attività delittuose, ad esempio un'evasione fiscale penalmente rilevante, per rimborsare le spese di un consulente esterno, al fine di occultare la provenienza delittuosa del danaro.
- **Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (648-ter c.p.):** tale ipotesi di reato si può configurare nel caso in cui un dirigente Spencer Start utilizzi per il pagamento di consulenti esterni denaro di provenienza delittuosa

Sistema di principi etici e regole di comportamento

- la scelta del Consulente esterno deve essere orientata secondo criteri che tengano innanzitutto conto dei principi di prevenzione ed integrità di cui al Modello;
- il contratto con il Consulente esterno deve espressamente prevedere o escludere il potere di rappresentanza della Società nei confronti di terzi e definire in modo preciso gli obblighi e poteri del Consulente esterno nello svolgimento delle attività in nome e/o per conto della Società;
- è fatto divieto assegnare incarichi professionali in assenza di autorizzazioni alla spesa e dei necessari requisiti di professionalità, qualità e convenienza del servizio fornito;
- eventuali anticipi dei compensi dovuti al Consulente esterno possono essere erogati solo se previsto e alle condizioni stabilite nel relativo contratto e devono essere debitamente documentati;
- non è in ogni caso consentito riconoscere compensi in favore di Consulenti esterni che non trovino adeguata giustificazione in relazione al tipo di incarico da svolgere o svolto;
- è altresì fatto divieto di procedere all'attestazione di regolarità in fase di ricezione di servizi in assenza di un'attenta valutazione di merito e di congruità in relazione al servizio ricevuto e di procedere all'autorizzazione al pagamento di servizi in assenza di una verifica circa la congruità della prestazione rispetto ai termini contrattuali;
- è infine fatto divieto di procedere all'autorizzazione del pagamento di compensi ai Consulenti esterni in assenza di un'attenta valutazione del corrispettivo in relazione alla qualità del servizio ricevuto;
- i Destinatari devono ispirarsi a criteri di trasparenza nell'esercizio dell'attività aziendale e nella scelta del fornitore, prestando la massima attenzione alle notizie riguardanti i soggetti terzi con i quali la Società ha rapporti di natura finanziaria o commerciale che possano anche solo generare il sospetto della commissione di uno dei reati di cui alla presente parte speciale;
- i Destinatari devono tenere un comportamento corretto, trasparente e collaborativo, nel rispetto delle norme di legge e delle procedure aziendali interne, con particolare riferimento alle attività finalizzate alla gestione anagrafica di fornitori, anche stranieri;
- i Destinatari non possono intrattenere in particolare rapporti commerciali con soggetti (persone fisiche e persone giuridiche) dei quali sia conosciuta o sospettata l'appartenenza ad organizzazioni criminali o comunque operanti al di fuori della liceità, quali, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, soggetti legati o comunque riconducibili all'ambiente della criminalità organizzata, al riciclaggio, al traffico della droga, all'usura.

Sistema organizzativo

- Esistenza di disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico Processo in esame. In particolare, i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel Processo che non sono destinatari di deleghe e poteri formalizzati è definito nell'ambito di job description o di direttive organizzative interne che descrivono in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità;
- Deve essere assegnata la responsabilità per la gestione dei singoli fasi del processo di assegnazione di incarichi a consulenti esterni, specificando i ruoli e le responsabilità delle funzioni/soggetti coinvolti, con particolare riferimento al controllo della correttezza del processo, anche con lo scopo di prevenire la commissione di uno dei reati di cui alla presente parte speciale, in fase di definizione dell'ordine d'acquisto, di ricezione della merce e di esecuzione del pagamento.

Sistema autorizzativo

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - gli incarichi assegnati a Consulenti esterni devono essere formalizzati in contratti scritti;
 - l'assegnazione di incarichi a Consulenti esterni deve avvenire sulla base di un sistema di poteri ad hoc, la stipula di tali contratti deve avvenire solo da soggetti in possesso di idonei poteri;
 - il sistema di poteri prevede in generale un articolato sistema di livelli/limiti di firma per l'emissione di richieste d'acquisto e per l'autorizzazione all'acquisto/ordini;
 - i "limiti" dei compensi da riconoscere a Consulenti esterni sono definiti nell'ambito di un budget di spesa definito su base annuale, approvato dagli organi competenti e comunicato/condiviso con le funzioni aziendali competenti.

Sistema di controllo

- **Esistenza di dichiarazioni di assunzione di responsabilità/presa di consapevolezza.** In particolare: i contratti con Consulenti esterni devono prevedere l'inserimento sistematico di una "clausola 231" in base alla quale il soggetto terzo dichiara di aver preso visione dei contenuti del Modello e si impegna a rispettare le prescrizioni in esso esplicitate (Allegati D o E)..
- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo di assegnazione e gestione di incarichi di consulenze esterne.** La separazione dei compiti deve essere garantita e

formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job description dei soggetti coinvolti ed presidi automatici. In particolare devono essere attuate e formalizzate le seguenti prescrizioni:

- nella fase di definizione del budget di consulenze esterne, il soggetto che propone il fabbisogno per consulenze esterne per il periodo di riferimento è diverso dal soggetto che autorizza il budget ed è diverso dal soggetto che controlla che il consuntivo degli acquisti corrisponde a budget autorizzato.
 - nella fase di definizione del fabbisogno, il soggetto che richiede una consulenza specifica è diverso dal soggetto che autorizza la richiesta per la consulenza;
 - nella fase di assegnazione dell'incarico, la valutazione delle offerte e la selezione del consulente esterno e il controllo dell'attendibilità commerciale o professionale del consulente esterno è condiviso tra almeno due persone ed è eseguito da almeno un soggetto diverso da quello che autorizza il contratto con il fornitore/l'ordine d'acquisto.
 - nella fase di accettazione del servizio e della fattura, il soggetto che conferma l'avvenuta fornitura della consulenza e che autorizza la fattura è diverso dal soggetto che registra la fattura e la confronta con il contratto;
 - nella fase di pagamento della fattura, il soggetto che predispone e registra l'ordine di pagamento è diverso dal soggetto che autorizza il pagamento e lo trasmette alla banca, dal soggetto che effettua la riconciliazione bancaria e dal soggetto che gestisce l'anagrafica fornitori;
 - nel caso in cui i compiti sopra elencati non possano essere eseguiti da soggetti differenti, ad es. a causa delle dimensioni ridotte delle funzioni coinvolte, devono essere eseguiti dei controlli di monitoraggio ex-post aggiuntivi da parte di un soggetto differente, oppure devono essere integrati con controlli automatici inerenti i sistemi informativi utilizzati che garantiscano la correttezza delle attività svolte.
-
- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** Deve essere prevista e diffusa una procedura che: disciplini le attività dei soggetti coinvolti nel Processo di assegnazione di incarichi a consulenti esterni; descriva in maniera dettagliata per ogni fasi del processo le attività svolte, i controlli/le verifiche eseguiti e il processo autorizzativo; identifichi in maniera chiara i soggetti e le funzioni che svolgono le varie attività (attività operative-gestionali, attività di controllo, attività di autorizzazione/approvazione); definisca le modalità e la responsabilità per la documentazione e la tracciabilità delle singole attività svolte.
 - **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.**

- la tracciabilità nell'ambito del processo di assegnazione e gestione di incarichi professionali e di consulenza è garantita dal flusso documentale generato nell'ambito del Processo stesso (tra le funzioni aziendali e nei confronti dei Consulenti esterni), dall'esistenza di contratti formalizzati e della documentazione amministrativo-contabile;
 - deve essere tenuto e aggiornato un regolare elenco dei professionisti/Consulenti esterni, l'oggetto dell'incarico ed il relativo corrispettivo e deve essere effettuata una verifica periodica del suddetto elenco al fine di individuare eventuali situazioni anomale;
 - in generale al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, ciascuna funzione è responsabile dell'archiviazione e della conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, nonché degli accordi/convenzioni/contratti con i Consulenti esterni.
-
- Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post in grado di assicurare che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della società. In particolare si segnalano i seguenti controlli:
 - controllo dell'avvenuta erogazione della prestazione nei termini contrattuali stabiliti;
 - esecuzione di controlli periodici della conformità degli incarichi assegnati a consulenti esterni con il budget di consulenza autorizzato e con il fabbisogno effettivo della società;
 - controlli periodici della correttezza, completezza e tempestività delle registrazioni contabili relative al processo in esame;
 - controlli periodici della correttezza e completezza dei pagamenti effettuati a favore dei consulenti esterni e della coerenza dei pagamenti effettuati con quanto stabilito nel relativo contratto;
 - controlli periodici degli accessi all'anagrafica del fornitore e verifiche a campione della correttezza dei dati dei fornitori;
 - protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati;
 - tra i criteri di ricerca e selezione del consulente esterno, deve essere prevista la verifica della sua attendibilità commerciale o professionale anche sulla base di indicatori rilevanti quali, a puro titolo esemplificativo ancorché non prescrittivo:
 - l'esistenza di eventuali dati pregiudizievoli pubblici (protesti, procedure concorsuali, etc.)
 - l'acquisizione di informazioni commerciali sull'azienda, sui soci e sugli amministratori tramite società specializzate;
 - l'esistenza di condizioni commerciali (entità del prezzo, condizioni/modalità di pagamento) sproporzionate rispetto ai valori medi di mercato;

- deve essere effettuata una verifica della sede o residenza del consulente esterno e/o degli istituti di credito utilizzati nelle transazioni commerciali al fine di individuare l'eventuale esistenza di un collegamento con Paesi considerati potenzialmente "a rischio" (ad es. Paesi riconosciuti quali "paradisi fiscali", Paesi a rischio terrorismo, ecc); a tale proposito si precisa che, in via generale, non è posto in essere un divieto di concludere contratti con un fornitore/consulente esterno con legami in uno di tali paesi; qualora, tuttavia, il soggetto in questione sia collegato con uno di tali paesi, è necessario.
 - segnalare il fatto all'Organismo di Vigilanza;
 - ottenere il parere dell'OdV;
 - sottoporre il contratto da concludere con il fornitore all'autorizzazione formale dell'Amministratore Delegato.

9.2.3 Gestione dei flussi finanziari (processi di pagamento e incassi)

Descrizione del processo

Il Processo riguarda la gestione delle attività di tesoreria, con particolare riferimento alla predisposizione e all'effettuazione dei pagamenti.

Reati

- **Ricettazione (art. 648 c.p.):** tale ipotesi di reato si può configurare nel caso in cui un dirigente Spencer Stuart incaricato di acquistare beni per la società, acquisti un bene a prezzi inferiori a quelli di mercato perché proveniente da un illecito (ad es. furto)
- **Riciclaggio (648.bis c.p.):** tale ipotesi di reato si può configurare nel caso in cui un dirigente Spencer Stuart versi ad un fornitore della società, quale corrispettivo, denaro di provenienza delittuosa, al fine di occultare tale provenienza.
- **Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (648-ter c.p.):** tale ipotesi di reato si può configurare nel caso in cui un dirigente Spencer Stuart acquisti beni utili allo svolgimento dell'attività sociale utilizzando denaro di provenienza illecita.

Sistema di principi etici e regole di comportamento

- i Destinatari non possono effettuare pagamenti a soggetti interni o esterni che non trovino adeguata giustificazione alla luce del rapporto contrattuale con essi costituito, che non avvengano in compenso di beni, servizi, prestazioni etc. effettivamente ricevute dalla società nel rispetto delle condizioni contrattuali oppure che non sono dovute dalla società a causa di obblighi di legge.

- I pagamenti possono essere effettuate solo a fronte di un documento giustificativo (ad es. fattura, nota spesa, nota di addebito etc) adeguatamente controllato e autorizzato e devono corrispondere in termini di soggetto beneficiario, importo dell'elargizione, tempistiche e modalità di pagamento con quanto definito nel documento giustificativo stesso oppure con quanto concordato in formalmente (ad es. attraverso un contratto) tra la società e il destinatario del pagamento;
- I Destinatari non possono concedere a soggetti terzi sconti, premi, note di accredito o la riduzione in qualsiasi altra forma della somma dovuta che non trovino adeguata giustificazione alla luce del rapporto contrattuale con essi costituito e non siano motivati da fattori obiettivi;
- Gli incassi e i pagamenti devono essere effettuati preferibilmente mediante rimesse bancarie. Gli incassi e pagamenti effettuati tramite denaro contante devono essere debitamente documentati e comunque non possono essere di importo superiore a quanto definito in apposita procedura;
- I soggetti e le unità organizzative coinvolte nei processi in esame devono osservare scrupolosamente le indicazioni contenute nelle procedure organizzative specifiche a disciplina delle attività svolte nei processi stessi;
- Tutti gli incassi e i pagamenti derivanti da rapporti di collaborazione con soggetti terzi fornitori, di acquisto o vendita di partecipazioni, di finanziamento a controllate e collegate ed altri rapporti intercompany, aumenti di capitale, incasso dividendi, ecc. sono regolati esclusivamente attraverso il canale bancario, l'unico atto ad assicurare, grazie ai moderni sistemi elettronici e telematici, adeguati livelli di sicurezza, tracciabilità ed efficienza nelle operazioni di trasferimento di denaro tra operatori economici;
- Non devono essere utilizzati conti correnti o libretti di risparmio in forma anonima o con intestazione fittizia, ne in Italia ne presso altri Stati esteri;
- Non devono essere effettuate transazioni finanziarie in denaro contante; l'utilizzo della piccola cassa deve inoltre essere regolamentato in un'apposita procedura;
- Non devono essere effettuate trasferimenti di libretti di deposito bancari o postali al portatore o di titoli al portatore in euro o in valuta estera, per valori pari o superiori a 12.500 euro, se non tramite banche, istituti di moneta elettronica e Poste Italiane S.p.A.;
- non devono essere effettuate girate per l'incasso di assegni bancari e postali emessi all'ordine del traente se non a favore di una banca o di Poste Italiane S.p.A.;
- devono essere effettuati controlli formali e sostanziali e un costante monitoraggio dei flussi finanziari aziendali, con riferimento ai pagamenti verso terzi e ai pagamenti/operazioni infragruppo, tenendo conto:
 - della sede legale della società controparte;
 - degli Istituti di credito utilizzati (con particolare riferimento alla sede legale delle banche coinvolte nelle operazioni, ovvero ad Istituti che non hanno insediamenti fisici in alcun paese);

- di eventuali schermi societari e strutture fiduciarie utilizzate per transazioni o operazioni straordinarie

Sistema organizzativo

- Esistenza di disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico Processo in esame. In particolare:
 - i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel Processo che non sono destinatari di deleghe e poteri formalizzati è definito nell'ambito di job description o di direttive organizzative interne che descrivono in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità;

Sistema autorizzativo

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - il sistema di poteri e deleghe deve essere allineato con l'assetto organizzativo e l'organigramma aziendale in essere;
 - l'autorizzazione al pagamento spetta ai soggetti dotati delle specifiche deleghe; per tali soggetti è prevista l'assegnazione di un budget e delle relative facoltà di spesa;
 - il pagamento delle fatture è effettuato da una specifica funzione aziendale dedicata;
 - la gestione dei rapporti con le banche e l'autorizzazione all'effettuazione dei pagamenti deve essere esercitata esclusivamente dai soggetti muniti con formale potere di firma in banca;
 - la svalutazione dei crediti deve essere formalmente autorizzata da un soggetto munito di adeguati poteri.

Sistema di controllo

- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo di gestione dei flussi finanziari.** La separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job description dei soggetti coinvolti e presidi automatici. In particolare devono essere attuate e formalizzate le seguenti prescrizioni:
 - il soggetto che predispone e registra l'ordine di pagamento è diverso dal soggetto che autorizza il pagamento e lo trasmette alla banca, dal soggetto che effettua la riconciliazione bancaria e dal soggetto che gestisce i dati anagrafici di fornitori;

- i soggetti coinvolti nella gestione dei pagamenti sono diversi dai soggetti che sono coinvolti nelle fasi di richiesta, effettuazione ed autorizzazione degli acquisti beni e servizi o di assegnazione di incarichi a consulenti esterni;
 - il monitoraggio del credito e la gestione dei solleciti deve essere eseguito da soggetti diversi da quello che autorizza la svalutazione dei crediti inesigibili;
 - nel caso in cui i compiti sopra elencati non possano essere eseguiti da soggetti differenti, ad es. a causa delle dimensioni ridotte delle funzioni coinvolte, devono essere eseguiti dei controlli di monitoraggio ex-post aggiuntivi da parte di un soggetto differente, oppure devono esistere dei controlli automatici inerenti ai sistemi utilizzati che garantiscono la correttezza delle attività svolte.
- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** Deve essere prevista e diffusa una procedura che: disciplini le attività dei soggetti coinvolti nel Processo di gestione dei flussi finanziari, che descrive in maniera dettagliata per ogni fasi del processo le attività svolte, i controlli/le verifiche eseguiti e il processo autorizzativo; identifichi in maniera chiara i soggetti e le funzioni che svolgono le varie attività (attività operative-gestionali, attività di controllo, attività di autorizzazione/approvazione); definisca le modalità e la responsabilità per la documentazione e la tracciabilità delle singole attività svolte.
- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.**
 - in generale al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, ciascuna funzione è responsabile dell'archiviazione e della conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, nonché dei documenti amministrativo-contabili riconducibili ai processi in esame.
 - Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post in grado di assicurare che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della società. In particolare si segnalano i seguenti controlli:
 - esistenza di controlli, a cura delle funzioni coinvolte nelle singole fasi del Processo, dei limiti di spesa e della pertinenza della stessa;
 - esistenza di verifiche della regolarità, completezza, correttezza e tempestività delle scritture contabili;
 - deve essere verificata la regolarità dei pagamenti, con riferimento alla piena coincidenza tra destinatari/ordinanti dei pagamenti e controparti effettivamente coinvolte nelle transazioni;

- protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati.

9.2.4 Gestione note spese e relativi rimborsi

Descrizione

Il processo descrive le attività e i controlli inerenti i rimborsi relativi alle spese per viaggi, trasferte e spese di rappresentanza sostenuti e anticipati dai dipendenti. La maggior parte dei costi viaggi si riferisce ai viaggi dei Consultant e dei candidati. Il controllo, la registrazione e il rimborso delle note spese sono gestito dalla funzione amministrazione.

Reati

- **Riciclaggio (648-bis c.p.):** la fattispecie è configurabile qualora un dirigente di Spencer Stuart impieghi denaro proveniente da attività delittuose, ad esempio un'evasione fiscale penalmente rilevante, per rimborsare le spese di un Consultant Spencer Stuart, al fine di occultare la provenienza delittuosa del danaro.
- **Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (648-ter c.p.):** tale ipotesi di reato si può configurare nel caso in cui taluno impieghi in attività economiche o finanziarie denaro, beni o altre utilità provenienti da delitto; ad esempio qualora un dirigente Spencer Start utilizzi per il pagamento delle note spese dei Consultant denaro di provenienza delittuosa

Sistema di principi etici e regole di comportamento

- I Destinatari non possono effettuare, in favore di pubblici funzionari italiani ed esteri o a loro parenti, anche per interposta persona, elargizioni in denaro, tali da influenzare un atto d'ufficio di un pubblico funzionario che sia nell'interesse della società o per ottenere un vantaggio per la società;
- I Destinatari non possono effettuare rimborsi di spese sostenute da soggetti interni o esterni che non trovino adeguata giustificazione alla luce del rapporto contrattuale con essi costituito o che non avvengano in rispetto delle prescrizioni contenute all'interno delle apposite policy e procedure aziendali che disciplinano il processo del rimborso spese.
- I pagamenti possono essere effettuate solo a fronte di un documento giustificativo della spesa sostenuta, adeguatamente controllato e autorizzato. Il rimborso pagato deve corrispondere in termini di importo

dell'elargizione con quanto definito nel documento giustificativo stesso e deve essere corrisposto al soggetto che ha effettivamente sostenuto e dichiarato le spese e nelle tempistiche e modalità definite contrattualmente oppure all'interno delle policy e procedure aziendali che disciplinano il processo del rimborso spese;

- I Destinatari devono seguire le linee guide definite nella Travel Policy aziendale.

Sistema organizzativo

- Esistenza di disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico Processo in esame. In particolare:
 - i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel Processo che non sono destinatari di deleghe e poteri formalizzati è definito nell'ambito di job description o di direttive organizzative interne che descrivono in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità.

Sistema autorizzativo

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - il sistema di poteri e deleghe deve essere allineato con l'assetto organizzativo e l'organigramma aziendale in essere;
 - l'autorizzazione al pagamento spetta ai soggetti dotati delle specifiche deleghe; per tali soggetti è prevista inoltre l'assegnazione di un budget e delle relative facoltà di spesa;
 - il pagamento delle note spese è effettuato da una specifica funzione aziendale dedicata;
 - la gestione dei rapporti con le banche e l'autorizzazione all'effettuazione dei rimborsi delle note spese deve essere esercitato esclusivamente dai soggetti muniti con formale potere di firma in banca.

Sistema di controllo

- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo di gestione delle note spese.** La separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job description dei soggetti coinvolti e presidi automatici. In particolare devono essere attuate e formalizzate le seguenti prescrizioni:

- i soggetti che richiedono il rimborso delle spese sostenute sono diversi dal soggetto che controlla le note spese e diversi dai soggetti che autorizzano il rimborso delle note spese;
 - il soggetto che controlla e registra le note spese è diverso dal soggetto che predispone e registra l'ordine di pagamento per il rimborso
 - il soggetto che predispone e registra l'ordine di pagamento per il rimborso è diverso dal soggetto che autorizza il pagamento e lo trasmette alla banca, dal soggetto che effettua la riconciliazione bancaria e dal soggetto che gestisce i dati anagrafici dei beneficiari del rimborso;
 - nel caso in cui i compiti sopra elencati non possono essere eseguiti da soggetti differenti, ad es. a causa delle dimensioni ridotte delle funzioni coinvolte, devono essere eseguiti dei controlli di monitoraggio ex-post aggiuntivi da parte di un soggetto differente, oppure devono esistere dei controlli automatici inerenti ai sistemi utilizzati che garantiscono la correttezza delle attività svolte.
- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** Deve essere prevista e diffusa una procedura che: descriva in maniera dettagliata per ogni fase del processo le attività svolte, i controlli/le verifiche eseguiti e il processo autorizzativo; identifichi in maniera chiara i soggetti e le funzioni che svolgono le varie attività (attività operative-gestionali, attività di controllo, attività di autorizzazione/approvazione); definisca le modalità e la responsabilità per la documentazione e la tracciabilità delle singole attività svolte.
- Inoltre esiste una Travel Policy aziendale che stabilisce le linee guide per la prenotazione di viaggi.
- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.**
- deve essere garantita una completa tracciabilità a livello documentale e di sistema dei processi di gestione dei rimborsi delle spese, in particolare attraverso l'archiviazione dei documenti giustificativi e delle note spese;
 - in generale al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, ciascuna funzione è responsabile dell'archiviazione e della conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, nonché dei documenti amministrativo-contabili riconducibili ai processi in esame.
- Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post in grado di assicurare che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della società. In particolare si segnalano i seguenti controlli:

- esecuzione di controlli della corrispondenza delle note spese con i documenti giustificativi presentati e con i rimborsi effettuati;
- esistenza di verifiche della regolarità, completezza, correttezza e tempestività delle scritture contabili;
- verifica della regolarità dei pagamenti, con riferimento alla piena coincidenza tra destinatari/ordinanti dei pagamenti e controparti effettivamente coinvolte nelle transazioni;
- protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati.

9.2.5 Dazione o ricezione di omaggi

Descrizione del processo

Per la descrizione del Processo, si rimanda al Capitolo 7 “Reati contro la Pubblica Amministrazione.

Reati

- **Ricettazione (art. 648 c.p.):** tale ipotesi di reato si può configurare nel caso in cui taluno acquisti o riceva o occulti denaro o cose provenienti da qualsiasi delitto al fine di procurare a sé o altri un profitto; ad esempio, qualora il dirigente a ciò preposto di Spencer Stuart acquisti beni destinati ad essere utilizzati come omaggi ad un prezzo notevolmente inferiore a quello di mercato, in quanto provenienti da delitto.
- **Riciclaggio (648.bis c.p.):** tale ipotesi di reato si può configurare nel caso in cui taluno sostituisca o trasferisca denaro o cose proveniente da delitto non colposo ovvero compie in relazione ad essi altre operazioni, in modo da ostacolare la loro provenienza delittuosa; ad esempio, qualora il dirigente Spencer Stuart a ciò preposto acquisti beni destinati ad essere impiegati come omaggi utilizzando denaro di provenienza illecita, al fine di occultare detta provenienza delittuosa.
- **Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (648-ter c.p.):** tale ipotesi di reato si può configurare nel caso in cui taluno impieghi in attività economiche o finanziarie denaro, beni o altre utilità provenienti da delitto; ad esempio, qualora il dirigente Spencer Stuart a ciò preposto impieghi denaro di provenienza illecita per finanziare l'acquisto di omaggi da impiegare nell'ambito delle attività commerciali di Spencer Stuart.

Sistema di principi etici e regole di comportamento

- è fatto divieto offrire direttamente o indirettamente denaro, regali o benefici di qualsiasi natura, a dirigenti, funzionari o impiegati di clienti, fornitori, consulenti esterni, allo scopo di influenzarli nell'espletamento dei loro doveri e/o trarre indebito vantaggio;
- atti di cortesia commerciale sono consentiti purché di modico valore o comunque tali da non compromettere l'integrità o la reputazione di una delle parti né da poter essere interpretati, da un osservatore imparziale, come finalizzati ad acquisire vantaggi indebiti e/o in modo improprio;
- agli amministratori e ai dipendenti è fatto divieto di accettare, anche in occasioni di festività, per sé o per altri, omaggi o altre utilità, ad eccezione dei regali d'uso di modico valore e/o ascrivibili a normali corretti rapporti di cortesia, tali comunque da non compromettere l'integrità o la reputazione di una delle parti né da poter essere interpretati, da un osservatore imparziale, come finalizzati ad acquisire vantaggi indebiti e/o in modo improprio;
- i Destinatari non possono elargire omaggi, il cui ammontare e/o il soggetto beneficiario non corrispondono a quanto formalmente definito e autorizzato in base al sistema di poteri e deleghe in essere e sulla base delle indicazioni contenute nella specifica procedura aziendale.

Sistema organizzativo

- Esistenza di disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico processo in esame. In particolare:
 - i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel processo che non sono destinatari di deleghe e poteri formalizzati è definito nell'ambito di direttive organizzative interne che descrivono in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità;

Sistema autorizzativo

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - per quanto attiene l'acquisto dei beni destinati ad omaggi ed alle spese di rappresentanza, l'approvazione della richiesta di acquisto e l'emissione dell'ordine spettano esclusivamente a soggetti muniti di idonee facoltà in base al sistema di poteri e deleghe in essere e sulla base delle indicazioni contenute in una specifica procedura aziendale;

- per quanto attiene alla destinazione degli omaggi e le spese di rappresentanza, le procedure aziendali stabiliscono idonei limiti quantitativi rapportati al valore di tali omaggi/spese.

Sistema di controllo

- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo di gestione omaggi.** La separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job description dei soggetti coinvolti e presidi automatici. In particolare devono essere attuate e formalizzate le seguenti prescrizioni:
 - i soggetti che propongono l'elargizione di omaggi sono diversi dai soggetti che autorizzano l'ammontare e i beneficiari e diversi dai soggetti che controllano la corretta elargizione dell'omaggio;
 - nel caso in cui i compiti sopra elencati non possono essere eseguiti da soggetti differenti, ad es. a causa delle dimensioni ridotte delle funzioni coinvolte, devono essere eseguiti dei controlli di monitoraggio ex-post aggiuntivi da parte di un soggetto differente, oppure devono esistere dei controlli automatici inerenti ai sistemi utilizzati che garantiscono la correttezza delle attività svolte.
- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** Deve essere prevista e diffusa una procedura che: disciplini le attività dei soggetti coinvolti nel Processo di gestione degli omaggi; descriva in maniera dettagliata per ogni fase del processo le attività svolte, i controlli/le verifiche eseguiti e il processo autorizzativo; identifichi in maniera chiara i soggetti e le funzioni che svolgono le varie attività (attività operative-gestionali, attività di controllo, attività di autorizzazione/approvazione); definisca le modalità e la responsabilità per la documentazione e la tracciabilità delle singole attività svolte.
- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.** In particolare:
 - è garantita la completa tracciabilità a livello documentale e di sistema dei processi di gestione degli omaggi, delle spese di rappresentanza, anche attraverso la redazione, da parte delle Funzioni interessate, di una reportistica sulle erogazioni effettuate;
 - deve essere tenuta evidenza dell'elenco dei beneficiari, l'importo degli omaggi nonché le relative date/occasioni di elargizioni;
 - in generale al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, ciascuna funzione è responsabile dell'archiviazione e della conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o

elettronica, nonché dei documenti amministrativo-contabili riconducibili ai processi in esame.

- **Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post in grado di assicurare che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della società.** In particolare si segnalano i seguenti controlli:
 - esecuzione di controlli della conformità della tipologia degli omaggi con le normative aziendali definite in apposite policy, Codice Etico e nel presente Modello;
 - esecuzione di controlli di corrispondenza del beneficiario dell'omaggio con il beneficiario e l'ammontare definito e formalmente autorizzato dai in base al sistema di poteri e deleghe in essere e sulla base delle indicazioni contenute nella specifica procedura aziendale;
 - esistenza di verifiche della regolarità, completezza, correttezza e tempestività delle scritture contabili;
 - protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati;
 - tra i criteri di identificazione del beneficiario dell'omaggio deve essere prevista la verifica della credibilità e integrità delle sue attività svolte, della sede o residenza / degli istituti di credito utilizzati nelle transazioni commerciali al fine di individuare l'eventuale esistenza di un collegamento con Paesi considerati potenzialmente "a rischio" (ad es. Paesi riconosciuti quali "paradisi fiscali", Paesi a rischio terrorismo, ecc); a tale proposito si precisa che, in via generale, non è posto in essere un divieto di elargire omaggi a soggetti con legami in uno di tali paesi; qualora, tuttavia, il soggetto in questione sia collegato con uno di tali paesi, è necessario.
 - segnalare il fatto all'Organismo di Vigilanza;
 - ottenere il parere dell'OdV;
 - sottoporre il contratto da concludere con il fornitore all'autorizzazione formale dell'Amministratore Delegato.

9.2.6 Elargizione di donazioni, liberalità, sponsorizzazioni

Descrizione del processo

Il processo di gestione delle spese per donazioni, liberalità e per sponsorizzazioni si articola nelle seguenti fasi:

- proposta, valutazione, definizione e autorizzazione di elargizioni e di beneficenze o sponsorizzazioni per progetti, iniziative, manifestazioni;

- individuazione di società/organizzazioni/soggetti cui destinare le elargizioni;
- gestione dell'erogazione delle elargizioni/organizzazione dell'iniziativa da parte della Società.

Reati

- **Riciclaggio (648.bis c.p.):** tale ipotesi di reato si può configurare nel caso in cui taluno sostituisca o trasferisca denaro o cose provenienti da delitto non colposo ovvero compie in relazione ad essi altre operazioni, in modo da ostacolare la loro provenienza delittuosa; ad esempio, qualora il dirigente Spencer Stuart a ciò preposto effettui una elargizione di denaro ad una organizzazione umanitaria utilizzando denaro di provenienza illecita, al fine di occultare detta provenienza delittuosa.
- **Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (648-ter c.p.):** tale ipotesi di reato si può configurare nel caso in cui taluno impieghi in attività economiche o finanziarie denaro, beni o altre utilità provenienti da delitto; ad esempio, qualora il dirigente Spencer Stuart a ciò preposto impieghi denaro di provenienza illecita per finanziare un'attività di sponsorizzazione, da parte di Spencer Stuart, di un convegno internazionale.

Sistema di principi etici e regole di comportamento

- è fatto divieto offrire direttamente o indirettamente denaro, regali o benefici di qualsiasi natura, a dirigenti, funzionari o impiegati di clienti,
- i Destinatari non possono elargire donazioni, liberalità o sponsorizzazioni di cui l'ammontare e/o il soggetto beneficiario non corrispondono a quanto formalmente definito e autorizzato in base al sistema di poteri e deleghe in essere e sulla base delle indicazioni contenute nella specifica procedura aziendale.

Sistema organizzativo

- Esistenza di disposizioni organizzative che stabiliscano in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico processo in esame. In particolare:
 - i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel processo che non sono destinatari di deleghe e poteri formalizzati è definito nell'ambito di direttive organizzative interne che descrivono in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità;

Sistema autorizzativo

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - la definizione dei soggetti/istituzioni o iniziative beneficiari di sponsorizzazioni o donazioni nonché la definizione dell'ammontare della sponsorizzazione/donazione devono essere formalmente autorizzati in base al sistema di poteri e deleghe in essere e sulla base delle indicazioni contenute in una specifica procedura aziendale;
 - la gestione dei rapporti con le banche e l'autorizzazione all'effettuazione del pagamento dell'importo offerto come sponsorizzazione/donazione deve essere esercitato esclusivamente dai soggetti muniti con formale potere di firma in banca.

Sistema di controllo

- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nel processo di gestione liberalità, donazioni e sponsorizzazioni.** La separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job description dei soggetti coinvolti e presidi automatici. In particolare devono essere attuate e formalizzate le seguenti prescrizioni:
 - i soggetti che propongono la sponsorizzazione/donazione sono diversi dai soggetti che autorizzano l'ammontare e i beneficiari la sponsorizzazione/donazione e diversi dai soggetti che controllano la corretta elargizione della sponsorizzazione/donazione;
 - i soggetti che propongono o autorizzano la sponsorizzazione/donazione sono diversi dai soggetti che autorizzano, eseguono e registrano il pagamento per l'elargizione della sponsorizzazione/donazione;
 - il soggetto che predispone e registra l'ordine di pagamento per l'elargizione della sponsorizzazione/donazione è diverso dal soggetto che autorizza il pagamento e lo trasmette alla banca, dal soggetto che effettua la riconciliazione bancaria e dal soggetto che gestisce i dati anagrafici dei beneficiari della sponsorizzazione/donazione;
 - nel caso in cui i compiti sopra elencati non possono essere eseguiti da soggetti differenti, ad es. a causa delle dimensioni ridotte delle funzioni coinvolte, devono essere eseguiti dei controlli di monitoraggio ex-post aggiuntivi da parte di un soggetto differente, oppure devono esistere dei controlli automatici inerenti ai sistemi utilizzati che garantiscono la correttezza delle attività svolte.

- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** Deve essere prevista e diffusa una procedura che: disciplini le attività dei soggetti coinvolti nel Processo di gestione di liberalità, donazioni e sponsorizzazioni; descriva in maniera dettagliata per ogni fase del processo le attività svolte, i controlli/le verifiche eseguiti e il processo autorizzativo; identifichi in maniera chiara i soggetti e le funzioni che svolgono le varie attività (attività operative-gestionali, attività di controllo, attività di autorizzazione/approvazione); definisca le modalità e la responsabilità per la documentazione e la tracciabilità delle singole attività svolte.
- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi.** In particolare:
 - è garantita la completa tracciabilità a livello documentale e di sistema dei processi di gestione delle donazioni, liberalità e sponsorizzazioni anche attraverso la redazione, da parte delle Funzioni interessate, di una reportistica sulle erogazioni effettuate;
 - deve essere tenuta evidenza dell'elenco dei beneficiari, l'importo delle erogazioni effettuate nonché le relative date/occasioni di elargizioni;
 - in generale al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, ciascuna funzione è responsabile dell'archiviazione e della conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, nonché dei documenti amministrativo-contabili riconducibili ai processi in esame.
- **Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post in grado di assicurare che il processo in esame sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della società.** In particolare si segnalano i seguenti controlli:
 - esecuzione di controlli della conformità della tipologia delle liberalità, delle sponsorizzazioni o donazioni con le normative aziendali definite in apposite policy, Codice Etico e nel presente Modello;
 - esecuzione di controlli di corrispondenza del beneficiario e dell'ammontare della sponsorizzazione/donazione elargito con il beneficiario e l'ammontare definito e formalmente autorizzato dai in base al sistema di poteri e deleghe in essere e sulla base delle indicazioni contenute nella specifica procedura aziendale;
 - esistenza di verifiche della regolarità, completezza, correttezza e tempestività delle scritture contabili;
 - protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati;
 - tra i criteri di identificazione del beneficiario della sponsorizzazione/donazione, deve essere prevista la verifica della

credibilità e integrità delle sue attività svolte, anche sulla base di indicatori rilevanti quali, a puro titolo esemplificativo ancorché non prescrittivo:

- l'esistenza di eventuali dati pregiudizievoli pubblici (protesti, procedure concorsuali, etc.)
- l'acquisizione di informazioni commerciali sull'azienda, sui soci e sugli amministratori tramite società specializzate;
- deve essere effettuata una verifica della sede o residenza del beneficiario della sponsorizzazione/donazione e/o degli istituti di credito utilizzati nelle transazioni commerciali al fine di individuare l'eventuale esistenza di un collegamento con Paesi considerati potenzialmente "a rischio" (ad es. Paesi riconosciuti quali "paradisi fiscali", Paesi a rischio terrorismo, ecc); a tale proposito si precisa che, in via generale, non è posto in essere un divieto di sponsorizzazioni/donazioni a beneficiari con legami in uno di tali paesi; qualora, tuttavia, il soggetto in questione sia collegato con uno di tali paesi, è necessario.
 - segnalare il fatto all'Organismo di Vigilanza;
 - ottenere il parere dell'OdV;
 - sottoporre il contratto da concludere con il fornitore all'autorizzazione formale dell'Amministratore Delegato.

9.2.7 Negoziazione/Stipula/esecuzione di contratti/accordi attivi con soggetti privati

Descrizione

Il processo si riferisce alle attività di negoziazione/stipula/esecuzione dei contratti con i clienti privati, riconducibile al core business aziendale. I servizi forniti dalla società si riferiscono a ricerche di executive management, market surveys, assessments per la definizione di requisiti di candidati, o l'elaborazione di benchmark.

L'identificazione di un'opportunità commerciale nasce per la maggior parte da contatti personali del Consultant Spencer Stuart con la società cliente. L'offerta inviata al cliente definisce gli aspetti commerciali e le condizioni contrattuali nonché la tipologia di servizi offerti. L'offerta economica si basa su standard minimi definiti e autorizzati dal management dell'azienda. Ogni incarico acquisito è inserito e controllato dall'Amministratore Delegato a sistema. Il servizio di solito viene fornito da un team di lavoro, sotto coordinazione del Consultant.

La fatturazione e l'incasso viene gestita dalla funzione amministrativa con il supporto dei sistemi gestionali e contabili.

Reati

- **Ricettazione (art. 648 c.p.):** La fattispecie di reato in esame può verificarsi nel caso in cui taluno acquisti o riceva o occulti denaro o cose provenienti da qualsiasi delitto al fine di procurare a sé o altri un profitto; ad esempio qualora il dirigente Spencer Stuart riceva, quale corrispettivo per l'esecuzione di un contratto stipulato con la Società, denaro che sa provenire da delitto.
- **Riciclaggio (648.bis c.p.):** la fattispecie di reato in esame può verificarsi nel caso in cui taluno sostituisca o trasferisca denaro o cose provenienti da delitto non colposo ovvero compie in relazione ad essi altre operazioni, in modo da ostacolare la loro provenienza delittuosa; ad esempio qualora il dirigente Spencer Stuart incaricato degli acquisti, acquisti beni per la società utilizzando il denaro - versato, a titolo di corrispettivo, da un cliente Spencer Stuart - che egli sa provenire da un illecito, al fine di ostacolare l'identificazione della provenienza delittuosa.
- **Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (648-ter c.p.):** la fattispecie di reato in esame può verificarsi nel caso in cui taluno impieghi in attività economiche o finanziarie denaro, beni o altre utilità provenienti da delitto; ad esempio .qualora un dirigente Spencer Stuart impieghi in investimenti finanziari per la società somme di denaro versate a titolo di corrispettivo da un cliente Spencer Stuart - che egli sa essere provenienti da delitto.

Sistema di principi etici e regole di comportamento

- I Destinatari non possono effettuare o promettere, in favore dei clienti, prestazioni che non trovino adeguata giustificazione alla luce del rapporto contrattuale con essi costituito o che non sono formalizzate in un contratto;
- Ogni fornitura di servizi/prestazioni professionali deve avvenire a fronte di un congruo compenso, coerente con i prezzi di mercato. Nel caso in cui il Dirigente/Consultant responsabile della trattativa decidesse di deviare da questo principio, il responsabile deve comunicare tale intenzione all'Amministratore Delegato e ottenere da questo autorizzazione scritta a procedere. Il Dirigente/Consultant dovrà altresì inviare immediata segnalazione all'OdV, fornendo adeguate spiegazioni delle motivazioni e delle circostanze che hanno portato a tale decisione;
- Non è consentito intrattenere in particolare rapporti commerciali con soggetti (persone fisiche e persone giuridiche) dei quali sia conosciuta o sospettata l'appartenenza ad organizzazioni criminali o comunque operanti al di fuori della liceità, quali, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, soggetti legati o comunque riconducibili all'ambiente della criminalità organizzata, al riciclaggio, al traffico della droga, all'usura;

- Eventuali situazioni di incertezza in ordine ai comportamenti da tenere (anche in ragione dell'eventuale condotta illecita o semplicemente scorretta del Pubblico Ufficiale), all'interpretazione della normativa vigente e delle procedure interne devono essere sottoposte all'attenzione del superiore gerarchico e/o dell'OdV;

Sistema organizzativo

- Devono essere previste delle disposizioni organizzative che stabiliscono in modo chiaro gli ambiti di attività dei soggetti coinvolti nello specifico Processo in esame. La gestione dei Processi Sensibili dovrà avvenire esclusivamente ad opera delle funzioni aziendali competenti, in coerenza con il sistema organizzativo; In particolare:
 - i ruoli, i compiti e gli ambiti di attività di competenza dei soggetti coinvolti nel Processo, devono essere definiti da job description o da direttive organizzative interne che descrivano in modo esplicito il perimetro di azione e di responsabilità;
- Sistemi premianti o di incentivazione: i sistemi premianti e di incentivazione devono essere in grado di assicurare la coerenza con le disposizioni di legge, con i principi contenuti nel presente Modello, nonché con le previsioni del Codice Etico.

Sistema autorizzativo

- Esistenza e diffusione di un sistema formalizzato di poteri/deleghe. In particolare:
 - il sistema di poteri e deleghe deve essere allineato con l'assetto organizzativo e l'organigramma aziendale in essere;
 - gli obiettivi e i "limiti" discrezionali entro cui il Consultant può intraprendere in modo autonomo alcune scelte di natura commerciale che hanno anche un impatto economico-finanziario sono comunque definiti nell'ambito di un budget stabilito su base annuale e comunicato/condiviso con le funzioni aziendali competenti;
- tutti i dipendenti di Spencer Stuart Italia S.r.l. dovranno attenersi scrupolosamente e rispettare eventuali limiti previsti nelle deleghe organizzative o procure conferite dalla Società.

Sistema di controllo

- **Esistenza di dichiarazioni di assunzione di responsabilità/presa di consapevolezza.** I contratti con soggetti terzi devono prevedere

l'inserimento sistematico di una clausola che preveda la risoluzione del contratto stipulato con la Società, in relazione alla quale il soggetto terzo dichiara di conoscere il Modello e di impegnarsi secondo le previsioni stabilite nella clausola stessa (Allegati D o E).

- **Segregazione dei compiti tra i differenti soggetti coinvolti nei processi di definizione negoziazione/stipula/esecuzione di contratti/convenzioni con soggetti privati.** La separazione dei compiti è garantita e formalizzata attraverso le procedure che disciplinano il processo in esame, le job description dei soggetti coinvolti ed presidi automatici. In particolare devono essere attuate e formalizzate le seguenti prescrizioni:
 - Contratti di vendita di servizi e consulenza non possono essere negoziati, stipulati e/o gestiti in autonomia da un solo soggetto. Eventuali successive integrazioni/modifiche del contratto devono essere adeguatamente controllate e autorizzate da un soggetto differente da quello che ha negoziato il contratto; l'atto formale della stipula del contratto avviene esclusivamente in base al vigente sistema dei poteri e delle deleghe.
 - Il soggetto responsabile per la negoziazione e la stipula del contratto di vendita non può in autonomia definire le condizioni contrattuali, in particolare il *pricing*, il sistema degli sconti e le condizioni di pagamento. Ogni deroga alle condizioni contrattuali autorizzate deve essere approvata da un soggetto gerarchicamente superiore al soggetto responsabile per la negoziazione e la stipula del contratto.
 - L'emissione della fattura è eseguita da soggetti diversi da quelli che controllano la fattura, da quelli che monitorano il credito del cliente e da quelli che eseguono le registrazioni contabili relative alla fatturazione e all'incasso.
 - Le attività amministrative legate alla fatturazione sono inoltre eseguite la negoziazione, la stipula e l'esecuzione del contratto.
 - Il soggetto responsabile per la negoziazione, la stipula e l'esecuzione del contratto di vendita con terzi non può in autonomia gestire il credito del cliente: un'eventuale riduzione del credito o il passaggio a perdita deve essere autorizzato da un soggetto differente da quello che intrattiene il rapporto con il cliente per la negoziazione, la stipula e l'esecuzione del contratto.
 - Nel caso in cui i compiti sopra elencati non possano essere eseguiti da soggetti differenti, ad es. a causa delle dimensioni ridotte delle funzioni coinvolte, devono essere eseguiti dei controlli di monitoraggio ex-post aggiuntivi da parte di un soggetto differente, oppure devono esistere dei controlli automatici inerenti ai sistemi utilizzati che garantiscono la correttezza delle attività svolte.
- **Esistenza e diffusione di procedure che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel Processo.** In particolare:
 - il processo di vendita deve essere disciplinati da una procedura specifica che per le varie tipologie di vendita, descrive in maniera

dettagliata per ogni fasi del processo le attività svolte, i controlli/le verifiche eseguiti e il processo autorizzativo; identifica in maniera chiara i soggetti e le funzioni che svolgono le varie attività (attività operative-gestionali, attività di controllo, attività di autorizzazione/approvazione); definisce le modalità e la responsabilità per la documentazione e la tracciabilità delle singole attività svolte.

- **Tracciabilità del Processo sia a livello di sistema informativo sia in termini documentali e verificabilità ex post dei flussi informativi:**
 - ciascuna fase rilevante del processo di vendita deve risultare da apposita documentazione scritta;
 - ogni accordo/convenzione/contratto è formalizzato in un documento, debitamente firmato da soggetti muniti di idonei poteri in base al sistema dei poteri e delle deleghe in essere;
 - le modalità di documentazione delle attività e dei controlli relativi al processo e le modalità di archiviazione dei documenti prodotti sono definiti sulla base di regole formalizzate finalizzate a garantirne l'evidenza e la tracciabilità;
 - al fine di consentire la ricostruzione delle responsabilità e delle motivazioni delle scelte effettuate, ciascun Consultant è responsabile dell'archiviazione e della conservazione della documentazione di competenza prodotta anche in via telematica o elettronica, nonché degli accordi/convenzioni/contratti definitivi, nell'ambito delle attività proprie del Processo.

- Esistenza di controlli preventivi/verifiche ex post in grado di assicurare che il processo di vendita sia svolto in coerenza con il presente Modello, con le procedure e le leggi vigenti e con gli altri obiettivi della società. In particolare si segnalano i seguenti controlli:
 - esecuzione di controlli della coerenza del contratto con le disposizioni aziendali a riguardo della tipologia dei servizi forniti e il relativo pricing/scontistica;
 - esecuzione di verifiche di congruenza fra il contratto, il servizio fornito, la fattura e l'incasso;
 - protezione adeguata dei sistemi IT utilizzati nel processo in esame, in particolare l'accesso al sistema contabile e al sistema bancario è limitato ai soggetti autorizzati.

9.3 Compiti dell'Organismo di Vigilanza

E' compito dell'OdV:

- curare l'emanazione delle Schede Informative (si veda la parte Generale del presente Modello) ai ROS; di tale emanazione deve essere tenuta adeguata documentazione;

- verificare periodicamente il corretto utilizzo delle Schede Informative;
- verificare periodicamente – con il supporto delle altre funzioni competenti – il sistema di deleghe in vigore, raccomandando modifiche nel caso in cui il potere di gestione e/o la qualifica non corrisponda ai poteri di rappresentanza conferiti al responsabile di funzione od ai sub responsabili;
- verificare periodicamente, con il supporto delle altre funzioni competenti, la validità di opportune clausole standard finalizzate:
 - all’osservanza da parte dei Destinatari dei contenuti del Modello e del Codice Etico, con particolare riferimento
 - ai fornitori di beni e servizi;
 - alle altre Società del Gruppo con le quali Spencer Stuart Italia S.r.l. intrattiene rapporti di natura commerciale;
- alla possibilità di Spencer Stuart Italia S.r.l. di effettuare efficaci azioni di controllo nei confronti dei Destinatari del Modello al fine di verificare il rispetto delle prescrizioni in esso contenute;
- all’attuazione di meccanismi sanzionatori (quali la risoluzione del contratto nei riguardi di Fornitori e Consulenti esterni) qualora si accertino violazioni delle prescrizioni.

REATI IN TEMA DI SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

10. REATI IN TEMA DI SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

10.1 Le fattispecie di reati in tema di salute e sicurezza sul lavoro

I reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro previsti dal Decreto che sono configurabili nell'ambito delle attività svolte da Spencer Stuart Italia S.r.l. sono i seguenti:

• **Omicidio colposo (art. 589 c.p.) –**

L'art. 25 *septies*, primo comma, del Decreto introduce, quale reato sanzionato ai sensi del Decreto stesso, il delitto di omicidio colposo commesso con violazione dell'articolo 55, comma 2², del decreto legislativo attuativo della delega di cui alla legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di salute e sicurezza sul lavoro, ovvero del D.Lgs. n. 81/2008.

L'art. 25 *septies*, secondo comma, sanziona altresì il delitto di omicidio colposo di cui all'art. 589 del Codice Penale qualora esso sia commesso, in generale, con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro.

Ai sensi dell'art. 589 del Codice Penale, commette tale fattispecie di reato "*chiunque cagiona per colpa la morte di una persona*"; ai sensi del terzo comma del detto articolo, costituisce circostanza aggravante l'aver commesso il fatto con violazione delle "*norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro*".

Tale ipotesi di reato potrebbe configurarsi nel caso in cui la violazione colposa delle norme sulla tutela della sicurezza e salute sul lavoro, adottate in azienda, determini un incidente sul lavoro che cagioni la morte di un dipendente di Spencer Stuart Italia S.r.l.

² Tale ultima disposizione stabilisce che, nei casi previsti dall'art. 55, comma 1, lett. a) del D.Lgs. n. 81/2008, ovvero nelle ipotesi in cui il datore di lavoro omette la valutazione dei rischi e l'adozione del documento di cui all'art. 17, comma 1, lett. a), ovvero lo adotta in assenza degli elementi di cui alle lettere a), b), d) ed f) dell'art. 28, e viola le disposizioni di cui all'art. 18, comma 1, lett. q) e z) prima parte, si applica la pena dell'arresto da sei mesi a un anno e sei mesi se la violazione è commessa:

a) nelle aziende di cui all'art. 31, comma 6, lett. a, b, c, d, f, ovvero:

- aziende industriali di cui all'art. 2 del D.Lgs. 334/99, soggette all'obbligo di notifica o rapporto;

- nelle centrali termoelettriche;

- negli impianti ed installazioni nucleari o che impiegano a qualsiasi titolo materiale radioattivo o che smaltiscono rifiuti radioattivi (D.Lgs. 230/1995, artt. 7, 28 e 33);

- nelle aziende per la fabbricazione e il deposito separato di esplosivi, polveri e munizioni;

- nelle industrie estrattive con oltre 50 lavoratori.

b) nelle aziende che svolgono attività che espongono i lavoratori a rischi biologici "gravi" (art. 268, 1 comma, lett. c e d), da atmosfere esplosive, cancerogeni mutanti e da attività di manutenzione, rimozione, smaltimento e bonifica di amianto;

c) per le attività disciplinate dal titolo IV ("cantieri temporanei o mobili") del D.Lgs. n. 81/2008 e caratterizzate dalla compresenza di più imprese e la cui entità presunta di lavoro non sia inferiore a 200 uomini-giorno.

Ad esempio, in ipotesi di morte a seguito di un incendio divampato nei locali aziendali a causa di un cortocircuito di un macchinario difettoso, in relazione al quale era stata negligenzemente omessa, da parte dei soggetti aziendali a ciò preposti, la periodica verifica di funzionalità e sicurezza.

· **Lesioni personali colpose gravi e gravissime (art. 590 c.p.) –**

L'art. 25 *septies* introduce altresì, quale reato sanzionato dal Decreto, il delitto di lesioni personali colpose di cui all'articolo 590, terzo comma, del Codice Penale, commesso con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro.

Ai sensi dell'art. 590 del Codice Penale, commette tale fattispecie di reato "*chiunque cagiona ad altri, per colpa, una lesione personale*"; costituisce circostanza aggravante, ai sensi del terzo comma del detto articolo, il fatto di aver cagionato la lesione personale con violazione delle "*norme per la prevenzione degli infortuni sul lavoro*".

Per lesioni gravi si intendono quelle consistenti in una malattia che metta in pericolo la vita o provochi una incapacità di attendere alle ordinarie occupazioni per un periodo superiore ai quaranta giorni, oppure in un indebolimento permanente di un senso o di un organo; per lesioni gravissime si intendono la malattia probabilmente insanabile, la perdita di un senso, di un arto, di un organo o della capacità di procreare, la difficoltà permanente nella favella, la deformazione o lo sfregio permanente del viso.

Tale ipotesi di reato potrebbe configurarsi nel caso in cui la violazione colposa delle norme sulla tutela della sicurezza e salute sul lavoro determini un incidente sul lavoro che cagioni a un dipendente di Spencer Stuart Italia S.r.l. una lesione personale grave ovvero gravissima.

Ad esempio, qualora un dipendente di Spencer Stuart Italia S.r.l., addetto al funzionamento di un macchinario, subisca una lesione ad un arto –giudicata guaribile in oltre 40 giorni- a cagione del malfunzionamento del detto macchinario, non riparato tempestivamente nonostante la tempestiva segnalazione proveniente dal dipendente stesso.

10.2 Processo di gestione dei rischi in materia di salute e sicurezza sul lavoro

Come anticipato nel capitolo 2 dedicato alla descrizione dell'approccio metodologico adottato per l'aggiornamento del Modello, con specifico riferimento alle analisi e valutazioni condotte in materia di sicurezza e salute sul luogo di lavoro, per sua natura tema pervasivo di ogni ambito ed attività aziendale, l'attenzione è stata posta su quello che può essere definito il sistema di "gestione dei rischi in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro".

Tale scelta è derivata dalla considerazione che non risulta possibile ed efficace ai fini del presente documento la definizione di aree/processi sensibili, secondo l'accezione di cui al presente Modello, nei quali si potrebbero manifestare i reati previsti in materia di salute e sicurezza sul lavoro, ma risulta più agevole ricondurre la disciplina e le prescrizioni a detto unico processo.

Il rischio di potenziale commissione dei reati in oggetto è infatti, per la natura di tali fattispecie delittuose, potenzialmente "presente" in tutte le attività operative svolte dai dipendenti o da collaboratori all'interno del luogo di lavoro di Spencer Stuart Italia S.r.l.

In particolare il rischio potenziale, in termini di probabilità di accadimento di uno dei reati legati alla salute e sicurezza sul lavoro e in termini di gravità della violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro, può essere valutato in correlazione alle caratteristiche delle attività svolte nei luoghi di lavoro della Società. In conseguenza di ciò, anche il sistema dei controlli esistente per mitigare il livello di rischio identificato può essere più o meno articolato. Tuttavia, alla luce delle attività svolte dalla Società si ritiene che il rischio di commissione di uno dei reati legati alla salute e sicurezza è, seppure presente, valutato essere poco rilevante.

Possono essere considerati coinvolti nella gestione dei rischi in materia di salute e sicurezza sul lavoro tutti i Dipendenti e Collaboratori, a prescindere dalla loro collocazione, dalla forma della loro collaborazione con la società, dalle loro mansioni svolte, dal loro livello gerarchico, in quanto sono obbligati a svolgere le loro attività nel rispetto del sistema delle regole e norme di riferimento, e ad adempiere agli obblighi e a rispettare le prescrizioni e divieti definiti nel suddetto sistema.

Il sistema di regole e norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro è composto dalle regole di condotta generali, dai principi di controllo e dalle prescrizioni specifiche definite nei paragrafi 10.3 e 10.4. sia dalla normativa vigente e dalle norme/linee guida a riguardo.

Le prescrizioni contenute nelle norme e nelle linee guida di seguito indicate sono quindi da considerarsi complementari a quelle esplicitamente previste nel presente Modello:

- Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81.

Oltre agli aspetti trasversali del processo, come illustrato sopra, la gestione dei rischi in materia di salute e sicurezza sul lavoro prevede anche delle attività specifiche, demandate a figure aziendali dedicate a cui sia stato attribuito un ruolo in materia di salute e sicurezza sul lavoro (con il supporto di altri soggetti aziendali ove necessario/opportuno).

Questo processo può essere suddiviso nelle seguenti fasi e attività specifiche:

- Identificazione dei pericoli per la sicurezza e per la salute dei lavoratori;
- classificazione dei pericoli;
- Valutazione dei rischi [anche da interferenza];
- Individuazione delle misure di prevenzione e di protezione;
- Definizione di un piano di intervento di attuazione delle misure di prevenzione e di protezione
- Realizzazione degli interventi pianificati
- Attività di monitoraggio e controllo

10.3 Regole di condotta generali

La presente sezione contiene le Regole di condotta generali che dovranno essere seguite dai Destinatari al fine di prevenire il verificarsi dei Reati descritti nel paragrafo 10.1.

Tutti dipendenti e collaboratori della Società, sono tenuti a:

- rispettare le norme, gli obblighi e i principi posti dalla normativa vigente e dalle norme/linee guide in materia di salute e sicurezza elencate nel paragrafo 10.2;
- rispettare le regole di condotta generale, i principi di controllo e le prescrizioni specifiche formulate nel presente Modello;
- promuovere il rispetto delle suddette norme, regole e principi e ad assicurare gli adempimenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro;
- adottare una condotta di massima collaborazione e trasparenza e rispettare i principi di condotta e comportamento specificati nel paragrafo 7.2.3 nei rapporti con gli enti pubblici competenti in materia salute e sicurezza sul lavoro, sia in fase di stesura e comunicazione di eventuali dichiarazioni, sia in occasione di accertamenti/verifiche ispettive;
- promuovere l'informazione e formazione interna in tema di rischi specifici connessi allo svolgimento delle proprie mansioni e attività, di struttura e regolamento aziendale in materia di salute e sicurezza, procedure e misure di prevenzione e protezione e/o prendere atto dell'informazione fornita e/o partecipare attivamente ai corsi di formazione;
- utilizzare correttamente i macchinari, le apparecchiature, gli utensili, i materiali, i mezzi di trasporto e le altre attrezzature di lavoro, nonché i dispositivi di sicurezza;
- segnalare ai Responsabili o ai soggetti responsabili per la gestione della salute e sicurezza violazioni delle norme definite ed ogni situazione di pericolo potenziale o reale.

10.4 Principi di controllo e prescrizioni specifiche applicabili alla gestione dei rischi in materia di salute e sicurezza sul lavoro

Esistenza e diffusione di disposizioni organizzative e di un sistema formalizzato di ruoli, poteri e deleghe con riferimento a salute e sicurezza sul lavoro, in particolare riferimento a:

- Individuazione dei Datori di Lavoro all'interno del Consiglio di Amministratore e/o dei Delegati Datori di Lavoro, in conformità con le disposizioni previste dalla normativa, formalizzazione della nomina in un documento e comunicazione del nominativo;
- Individuazione dei Dirigenti e Preposti della sicurezza in conformità con le disposizioni previste dalla normativa, formalizzazione della nomina in un documento e comunicazione del nominativo;
- Individuazione del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione per ogni "unità produttiva", in conformità con le disposizioni previste dalla normativa, verifica dei requisiti formativi e professionali e formalizzazione della nomina;
- Individuazione del Medico competente, in conformità con le disposizioni a riguardo previste dalla normativa, verifica dei requisiti formativi e professionali e formalizzazione della nomina;
- Individuazione dei Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza in conformità con le disposizioni a riguardo previste dalla normativa, formalizzazione della individuazione in un documento e comunicazione del nominativo ai lavoratori;
- Formale costituzione del Servizio di Prevenzione e Protezione aziendale;
- Esistenza di un organigramma in materia di sicurezza che illustra graficamente i soggetti delegati alla tutela dei lavoratori, i ruoli e compiti di ognuno, indicando in specifico:
 - il Datore di lavoro;
 - il Delegato del Datore di lavoro
 - gli eventuali Dirigenti e Preposti;
 - il Responsabile del Servizio di Prevenzione;
 - il Medico competente;
 - il Rappresentante dei lavoratori;
 - gli addetti alla prevenzione incendi e primo soccorso.

Esistenza di policy, procedure e disposizioni operative formalizzate che disciplinano le attività dei soggetti coinvolti nel processo di salute e sicurezza sul lavoro, in particolare:

- Esistenza e adeguata diffusione di una procedura che descrive le modalità per l'identificazione dei pericoli, per la valutazione dei rischi

e per l'implementazione delle necessarie misure di controllo e che definisce i soggetti in capo ai quali sussiste tale obbligo. La procedura descrive i passi necessari per poter predisporre il conseguente Documento di Valutazione dei Rischi (vedi prossimo punto);

- Esistenza del Documento di Valutazione dei Rischi, in conformità a quanto disposto dagli articoli 28 e 29 del D.Lgs 81/08;
- Esistenza del Documento Unico di valutazione dei rischi da interferenze di cui all'articolo 26, comma 3 del D.Lgs. 81/08;
- Esistenza e adeguata diffusione di un Piano di Emergenza Interno, in conformità con i requisiti specificati nel D.Lgs 81/08 e dalle altre norme vigenti a disciplina dello specifico argomento;
- Esistenza di altre procedure, ordini di lavoro, ordini di servizi ed istruzioni operative che disciplinano per l'unità organizzativa di riferimento le modalità operative delle attività, delle verifiche, delle analisi, delle misure di protezione e prevenzione da svolgere in tema di salute e sicurezza;
- All'interno delle singole procedure di cui sopra sono formalizzate le modalità e responsabilità di aggiornamento, approvazione e diffusione delle procedure.

Esistenza di un programma di informazione, formazione ed addestramento periodico e sistematico dei dipendenti/collaboratori coinvolti nel processo della gestione dei rischi in materia di salute e sicurezza sul lavoro, in conformità con quanto previsto dal D.Lgs 81/08 e tracciabilità dell'avvenuta informazione e formazione dei lavoratori, documentando in particolare:

- § data di formazione;
- § numero di ore dedicate alla formazione;
- § nominativo del docente;
- § qualifica del docente;
- § destinatari del corso;
- § programma;
- § strumenti di formazione;
- § obiettivi che il corso si pone;
- § criteri di verifica;
- § nominativo dei presenti e firma di presenza;
- § giudizio sull'apprendimento.

Attività di monitoraggio, di sorveglianza e di controllo operativo

1. Sistema di rilevazione degli infortuni, incidenti e non conformità:

- Esistenza di una procedura, nella quale sono definiti e sostanziate i termini infortunio, incidente, quasi infortunio, quasi incidente e non conformità e nella quale sono specificate:
 - § le metodologie e responsabilità di analisi ed indagine;

- § le iniziative prese per la riduzione delle conseguenze scaturite;
- § il controllo per la conferma dell'efficacia delle azioni preventive e correttive svolte;
- Tenuta di un apposito registro degli infortuni, incidenti, quasi infortuni, quasi incidenti e non conformità;
- Comunicazione degli infortuni all'INAIL o all'IPSEMA, in conformità con art. 18 del D.Lgs. 81/2008 e con i principi di condotta nei rapporti con gli enti pubblici competenti in materia salute e sicurezza sul lavoro specificati nel paragrafo 7.2.3.

2. Sorveglianza sanitaria effettuata dal Medico competente, nei casi previsti dalla normativa vigente e in coerenza alle risultanze della valutazione dei rischi; formalizzazione del programma della sorveglianza in forma di Protocollo sanitario, verbalizzazione dei sopralluoghi effettuati, gestione della documentazione sanitaria, Relazione annuale dei dati sanitari aggregati.

3. Esecuzione di verifiche/audit periodici che sono programmati in base alla valutazione dei rischi. L'obiettivo di tale verifica è di esaminare se gli adempimenti, le norme e le prescrizioni specifiche come previsti dalla normativa vigente e dal presente Modello siano stati attuati e rispettati e se le misure di prevenzione e di protezione definite nel piano di intervento siano state implementate. Questa attività di controllo può essere suddivisa nelle seguenti fasi:

- Redazione di un piano di audit annuale di verifica a cura dell'RSPP ed emanato dal Datore di Lavoro;
- Redazione/aggiornamento delle procedure operative che specificano l'ambito dell'audit, le modalità operative dell'audit e i soggetti che effettuano l'audit (interni o esterni) e le modalità di rendicontazione e comunicazione dei risultati;
- Effettuazione di analisi documentali (ad es. analisi di registri, controllo della presenza di certificati e certificazioni, valutazione dell'adeguatezza delle procedure, istruzioni, piani d'emergenza etc. esistenti in materia di salute e sicurezza), di sopralluoghi (ad es. controllo dei dispositivi di sicurezza o della segnaletica di sicurezza) o di analisi specifiche tecniche (ad es. analisi ambientali);
- Redazione di adeguata documentazione che rapporta i dettagli delle verifiche svolte e i risultati dell'audit. L'audit report è comunicato alle seguenti figure:
 - Datore di lavoro;
 - Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (se diverso dall'auditor);
 - Medico competente;
 - Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza;

- OdV.

Tracciabilità e verificabilità ex post dei flussi informativi riferiti al Processo:

- ciascuna fase rilevante della gestione dei rischi in materia di salute e sicurezza sul lavoro deve risultare da apposita documentazione scritta;
- i flussi informativi tra i soggetti delegati alla tutela dei lavoratori e altri soggetti, con riguardo alle attività svolte nell'ambito del Processo in esame, sono adeguatamente salvate e archiviate in modo da garantire l'evidenza e la tracciabilità;
- le riunioni in materia di salute e sicurezza sono adeguatamente verbalizzate;
- predisposizione ed approvazione di una procedura diretta alla gestione e controllo dei dati e dei documenti che assicuri:
 - a) l'individuazione dei documenti di salute e sicurezza;
 - b) la definizione delle modalità di tenuta e archiviazione della documentazione;
 - c) l'individuazione del responsabile/dei responsabili per la gestione e l'archiviazione della documentazione;
 - d) il periodico riesame, la modifica o integrazione;
 - e) la disponibilità presso il luogo di lavoro e la diffusione a tutti gli interessati;
 - f) la sostituzione di tutti i documenti e le informazioni superate od obsolete;
 - g) l'archiviazione e conservazione ai fini legali e/o scientifici.

Altri controlli in materia di salute e sicurezza sul lavoro:

- Svolgimento di una riunione annuale del Servizio di Prevenzione e Protezione, in conformità con quanto previsto dal D.Lgs. 81/08 e verbalizzazione della riunione
- Consultazione e comunicazione a favore del Rappresentante dei lavoratori, in conformità con quanto previsto dal D.Lgs 81/08, e formalizzazione del coinvolgimento dei lavoratori in una disposizione, nel quale sono elencati gli ambiti di consultazione obbligatorie e in cui sono definite le modalità e le responsabilità per le comunicazioni ai lavoratori;
- tenuta del registro di controllo delle attrezzature e esistenza di una istruzione per la corretta alimentazione e tenuta del registro.

Controlli e prescrizioni specifiche in materia di salute e sicurezza sul lavoro connessi alla stipula di un contratto di appalto e subappalto, d'opera o di somministrazione

I controlli di cui sopra possono essere di seguito declinati nello specifico:

1. Individuazione dell'impresa o del lavoratore autonomo candidati alla stipula del contratto di appalto (o somministrazione) o d'opera, in conformità con le procedure interne relative all'approvvigionamento e con i principi previsti nel presente Modello, come specificati nei paragrafi 7.2 e 9.2.
2. Verifica dell'idoneità tecnico professionale³

Il datore di lavoro verifica l'idoneità tecnico-professionale delle imprese appaltatrici o dei lavoratori autonomi in relazione ai lavori da affidare in appalto o mediante contratto d'opera o di somministrazione. Fino alla data di entrata in vigore di un apposito decreto volto a disciplinare dettagliatamente le modalità di verifica dell'idoneità tecnica e professionale, la verifica è eseguita attraverso le seguenti modalità:

 - acquisizione del certificato di iscrizione alla camera di commercio, industria e artigianato;
 - acquisizione dell'autocertificazione dell'impresa appaltatrice o dei lavoratori autonomi del possesso dei requisiti di idoneità tecnico-professionale, ai sensi dell'articolo 47 del D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445.
3. Con riferimento ai contratti di subappalto stipulati dall'appaltatore, i criteri e modalità di svolgimento dell'attività di verifica dell'idoneità tecnico-professionale già stabiliti per l'appaltatore devono essere estesi al subappaltatore.
4. Formalizzazione del contratto di appalto, d'opera o di somministrazione nelle seguenti modalità:
 - Ogni forma di collaborazione con imprese terze e con lavoratori autonomi è formalizzata in un contratto scritto che contiene apposita dichiarazione di conoscenza della normativa di cui al D.Lgs. 231/2001 e di impegno al suo rispetto.
 - Indicazione nel contratto di appalto o di somministrazione dei costi relativi alla sicurezza del lavoro⁴: Ad esclusione dei contratti stipulati per le ipotesi di somministrazione di beni e servizi essenziali, ciascun contratto di appalto e di somministrazione, deve indicare specificamente [a pena la nullità del contratto stesso] i costi relativi alla sicurezza del lavoro con particolare riferimento a quelli propri connessi allo specifico appalto. Con riferimento ai contratti di cui al precedente periodo stipulati prima del 25 agosto 2007 i costi della sicurezza del lavoro devono essere indicati entro il 31 dicembre 2008, qualora gli stessi contratti siano ancora in corso a tale data. A tali dati possono accedere, su richiesta, il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza e gli organismi locali delle organizzazioni sindacali dei lavoratori comparativamente più rappresentative a livello nazionale.

³ Articolo 26, comma 1, lettera a) del D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81.

⁴ Articolo 26, comma 5 del D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81.

- La funzione Affari Legali e Societari e/o il Servizio di Prevenzione e Protezione effettua una verifica sulla correttezza e completezza formale del contratto e sulla sua conformità sostanziale con la normativa vigente in materia di salute e sicurezza.
 - Tutti contratti sono autorizzati e firmati in conformità con il sistema di deleghe e poteri di firma della Società.
5. Laddove possibile, le disposizioni contenute nel precedente punto 4. devono trovare applicazione anche con riferimento ai contratti di subappalto stipulato dall'appaltatore.
6. Trasmissione da parte del Committente all'appaltatore, al subappaltatore, al lavoratore autonomo nonché al soggetto somministrante delle informazioni sui rischi specifici esistenti nell'ambiente in cui questi sono tenuti ad operare e sulle misure di prevenzione e di emergenza adottate in relazione all'attività del committente stesso⁵.
7. Attività di cooperazione e di coordinamento degli interventi volti ad eliminare i rischi da interferenza⁶. Il datore di lavoro committente, l'appaltatore [ivi compreso l'eventuale subappaltatore], l'impresa somministrante e il lavoratore autonomo sono tenuti a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione e protezione dai rischi sul lavoro incidenti sull'attività lavorativa oggetto dell'appalto o del contratto d'opera o di somministrazione. Detti soggetti coordinano gli interventi di protezione e prevenzione dai rischi cui sono esposti i lavoratori, informandosi reciprocamente anche al fine di eliminare rischi dovuti alle interferenze tra i lavori delle diverse imprese coinvolte nell'esecuzione dell'opera complessiva.
8. Redazione del Documento Unico di Valutazione dei Rischi da Interferenza.⁷

Il datore di lavoro committente è tenuto a promuovere l'attività di cooperazione e coordinamento, elaborando un unico documento di valutazione dei rischi che indichi le misure adottate per eliminare o, ove ciò non è possibile, ridurre al minimo i rischi da interferenze [DUVRI].

E' stabilito che detto DUVRI abbia data certa e sia allegato al contratto di appalto o di opera.

Con riferimento ai contratti stipulati in data antecedente al 25 agosto 2007 e che risultino ancora in corso alla data del 31 dicembre 2008, il documento di cui al precedente periodo deve essere allegato entro tale ultima data.

⁵ Articolo 26, comma 1, lettera b) D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81.

⁶ Articolo 26, comma 2 D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81.

⁷ Articolo 26, comma 3 D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81.

Le disposizioni del presente comma non si applicano ai rischi specifici propri dell'attività delle imprese appaltatrici o dei singoli lavoratori autonomi.

10.5 Compiti dell'Organismo di Vigilanza

E' compito dell'OdV:

- curare l'emanazione delle Schede Informative (si veda la parte Generale del presente Modello) ai ROS; di tale emanazione deve essere tenuta adeguata documentazione;
- verificare periodicamente il corretto utilizzo delle Schede Informative;
- verificare periodicamente – con il supporto delle altre funzioni competenti – il sistema di nomine e di deleghe in vigore, raccomandando modifiche nel caso in cui il potere di gestione e/o la qualifica non corrisponda ai poteri di rappresentanza conferiti al responsabile di funzione od ai sub responsabili;
- verificare l'efficacia del sistema di flussi informativi rivolti all'OdV stesso, al Datore di Lavoro e RSPP;
- verificare l'efficacia dei sistemi di raccordo tra i soggetti coinvolti nel sistema di controllo ai sensi del D.Lgs. 231/01 e delle normative speciali in materia di sicurezza e salute sul luogo di lavoro;
- effettuare efficaci azioni di controllo nei confronti dei Destinatari del Modello al fine di verificare il rispetto delle prescrizioni in esso contenute, con particolare riferimento ai soggetti terzi (quali, ad esempio, i Fornitori);
- coordinarsi e cooperare con i soggetti responsabili della tutela della sicurezza e salute dei lavoratori al fine di garantire che il sistema di controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 sia integrato con il sistema di controllo predisposto in conformità alle normative speciali per la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, anche attraverso l'organizzazione di incontri periodici;
- verificare periodicamente, con il supporto delle altre funzioni competenti, la validità di opportune clausole standard finalizzate:
 - all'osservanza da parte dei Destinatari dei contenuti del Modello e del Codice Etico;
 - all'attuazione di meccanismi sanzionatori (quali la risoluzione del contratto nei riguardi di Fornitori e Consulenti esterni) qualora si accertino violazioni delle prescrizioni.

REATI DI CRIMINALITA' ORGANIZZATA

11. REATI DI CRIMINALITA' ORGANIZZATA

11.1 Le fattispecie di reati di criminalità organizzata

Si indicano di seguito le fattispecie di reato astrattamente configurabili nell'ambito delle attività svolte da Spencer Stuart Italia S.r.l.:

- **Associazione per delinquere (art. 416 c.p.):** Il reato si configura qualora tre o più persone si associano allo scopo di commettere più delitti. Coloro che promuovono o costituiscono od organizzano l'associazione sono puniti con la reclusione da tre a sette anni; per il solo fatto di partecipare all'associazione, la pena è della reclusione da uno a cinque anni. I capi soggiacciono alla stessa pena stabilita per i promotori. La pena è aumentata se il numero degli associati è di dieci o più. Se l'associazione è diretta a commettere uno dei delitti di cui agli articoli 600 c.p. (riduzione o mantenimento in schiavitù o in servitù), 601 c.p. (tratta di persone) e 602 c.p. (acquisto e alienazione di schiavi), nonché all'articolo 12, comma 3-bis del Testo Unico delle disposizioni concernenti la disciplina dell'immigrazione e norme sulla condizione dello straniero di cui al D.Lgs. n. 286/98 (disposizioni contro le immigrazioni clandestine), si applica la reclusione da cinque a quindici anni nei casi di promozione, costituzione, organizzazione dell'associazione e da quattro a nove anni nei casi di mera partecipazione all'associazione.
- **Associazione di tipo mafioso (art. 416 bis c.p.):** Il reato si configura nei confronti di chiunque faccia parte di un'associazione di tipo mafioso formata da tre o più persone; il partecipante è punito con la reclusione da sette a dodici anni. Coloro che promuovono, dirigono o organizzano l'associazione sono puniti, per ciò solo, con la reclusione da nove a quattordici anni. L'associazione è di tipo mafioso quando coloro che ne fanno parte si avvalgono della forza di intimidazione del vincolo associativo e della condizione di assoggettamento e di omertà che ne deriva per commettere delitti, per acquisire in modo diretto o indiretto la gestione o comunque il controllo di attività economiche, di concessioni, di autorizzazioni, appalti e servizi pubblici o per realizzare profitti o vantaggi ingiusti per sé o per altri ovvero al fine di impedire od ostacolare il libero esercizio del voto o di procurare voti a sé o ad altri in occasione di consultazioni elettorali. Se le attività economiche di cui gli associati intendono assumere o mantenere il controllo sono finanziate in tutto o in parte con il prezzo, il prodotto, o il profitto di delitti, le pene summenzionate sono aumentate da un terzo alla metà. Tali disposizioni si applicano anche alla camorra e alle altre associazioni, comunque localmente denominate, anche straniere, che valendosi della forza intimidatrice del vincolo associativo

perseguono scopi corrispondenti a quelli delle associazioni di tipo mafioso.

- **Delitti commessi avvalendosi delle condizioni previste dal predetto art. 416 bis c.p., ovvero al fine di agevolare l'attività delle associazioni previste dallo stesso articolo (art. 24 ter, primo comma, D.Lgs. 231/01):** tale previsione normativa è volta a sanzionare i delitti commessi avvalendosi della forza intimidatrice del vincolo associativo e della condizione di assoggettamento e di omertà che ne deriva, nonché il reato di c.d. concorso esterno nell'associazione mafiosa, fattispecie di elaborazione giurisprudenziale, che si ravvisa nella condotta di un soggetto esterno all'associazione a delinquere che apporti un contributo causale determinante al perseguimento degli scopi illeciti e alla vita stessa dell'associazione mafiosa. I requisiti per la configurabilità del concorso esterno in associazione mafiosa sono i seguenti: l'occasionalità e l'autonomia del contributo prestato; la funzionalità del contributo al perseguimento degli scopi associativi e l'efficienza causale del contributo al rafforzamento e al consolidamento dell'associazione; inoltre è necessaria la sussistenza, in capo al soggetto agente del dolo, ossia la consapevolezza di favorire il conseguimento degli scopi illeciti. Ai sensi dell'art.7 legge l.12 luglio 1991 nr. 203, per i delitti punibili con pena diversa dall'ergastolo commessi avvalendosi delle condizioni previste dall'art. 416-bis del codice penale ovvero al fine di agevolare l'attività delle associazioni previste dallo stesso articolo, la pena è aumentata da un terzo alla metà.

11.2 Processi sensibili

L'inserimento, nell'ambito del D.Lgs. 231/2001, dei reati di criminalità organizzata trova fondamento nella Decisione quadro 2008/841/GAI del Consiglio Europeo del 24 ottobre 2008, relativa alla lotta contro la criminalità organizzata, avente come obiettivo il riavvicinamento del diritto penale sostanziale degli Stati membri dell'Unione Europea per il contrasto comune al crimine organizzato e richiamante anche l'obbligo per gli Stati dell'UE di prevedere una responsabilità per le persone giuridiche in relazione ai delitti associativi.

I reati considerati presuppongono condotte lesive dell'**ordine pubblico**, inteso come buon assetto e regolare andamento del vivere civile, tendendo alla protezione di beni e valori essenziali alla pacifica convivenza associata ed all'ordinato funzionamento dell'ordinamento democratico.

In particolare, il delitto di associazione per delinquere (art. 416 c.p.) si caratterizza per la presenza dei seguenti elementi:

- a) esistenza di un vincolo associativo tra almeno tre soggetti, tendenzialmente permanente, o comunque stabile, destinato a durare anche oltre la realizzazione dei delitti concretamente programmati dall'associazione;
- b) esistenza di un programma criminoso (ovvero volto alla realizzazione di una serie di delitti, c.d. "delitti fine") a carattere indeterminato, per quanto concerne il numero, le modalità, i tempi, gli obiettivi dei delitti programmati (che possono anche essere della stessa specie);
- c) esistenza di una struttura organizzativa, sia pur minima, che sia idonea ed adeguata a realizzare gli obiettivi criminosi presi di mira. Tale struttura organizzativa, pur potendo anche essere preesistente alla ideazione criminosa e già adibita a finalità lecite, deve tuttavia distinguersi dalla normale struttura organizzativa societaria;
- d) elemento psicologico: coscienza e volontà di far parte di un impegno collettivo permanente e di svolgere i propri compiti al fine di compiere i delitti oggetto del programma criminoso.

Pur ritenendo che la normativa in esame preveda che l'analisi dei rischi riguardi esclusivamente i reati di cui all'art. 24 *ter* D.Lgs. 231/2001, la Società ha voluto, per propria scelta prudenziale, estendere l'analisi anche alla possibile realizzazione di quei "delitti fine" alla cui commissione il delitto di associazione per delinquere potrebbe essere finalizzato in ambito aziendale. Delitti che più frequentemente sono contestati dagli organi inquirenti in ambito societario e per i quali il rischio di realizzazione può apparire astrattamente maggiore, anche alla luce dell'assetto organizzativo e di *business* della Società.

Tale approccio, certamente non previsto dalla lettera dell'art. 24 *ter* del Decreto (che si limita per l'appunto a richiamare, quale reato presupposto, il delitto di associazione per delinquere di cui all'art. 416 c.p. e non i singoli "delitti fine" alla realizzazione dei quali l'associazione criminosa è finalizzata) è parso essere, come detto, il più prudente nell'ottica di una anticipata analisi dei rischi in ambito di criminalità organizzata, in difetto di precise indicazioni giurisprudenziali sul punto e nell'attesa di maggiori indicazioni provenienti a seguito dell'aggiornamento delle "Linee Guida di Confindustria".

Conseguentemente la Società, **pur ritenendo che la prevenzione dei reati di cui all'art. 24 *ter* D. Lgs. 231/2001 debba essere *in primis* garantita dal rispetto del Codice Etico, del Modello nel suo complesso, dall'insieme delle procedure e dal sistema delle deleghe aziendale, oltre che dalla stretta osservanza delle disposizioni di legge**, all'esito delle attività di *risk assessment* in materia di criminalità organizzata non solo ha identificato ulteriori protocolli e strumenti di controllo volti alla prevenzione dei reati associativi in sé considerati, ma ha prudentemente voluto estendere l'analisi e l'individuazione di ulteriori

protocolli e strumenti di controllo specificamente per i “delitti fine”, come qui sotto identificati.

Tali “delitti fine” sono stati individuati nei seguenti:

a) Turbata libertà degli incanti (art. 353 c.p.);

b) Reati in materia di imposte sui redditi e sul valore aggiunto:

- emissione di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti (art. 8 D.Lgs. 74/2000);
- dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti (art. 2 D.Lgs. 74/2000);
- dichiarazione fraudolenta mediante altri artifici/Dichiarazione Infedele/Omessa dichiarazione (artt. 3, 4 e 5 D.Lgs. 74/2000).

Inoltre, qualora i “delitti fine” rientrino tra le fattispecie di reato-presupposto del D.Lgs. 231/2001 già considerate nel presente Modello (ad es. reati contro la Pubblica Amministrazione, reati di riciclaggio), varranno i presidi e i sistemi di controllo ivi previsti.

I Processi identificati come a rischio di commissione dei Reati ai sensi del Decreto sono emersi dall’analisi di risk assessment (si rimanda, a tale proposito, a quanto illustrato nel capitolo 2 “L’approccio metodologico adottato”).

Con riferimento specifico alla commissione dei reati di criminalità organizzata, ai fini della presente Parte Speciale, le aree potenzialmente a rischio sono riconducibili ai seguenti Processi Sensibili:

- Negoziazione/stipula/esecuzione di contratti/convenzioni con soggetti pubblici nell’ambito di procedure ad evidenza pubblica (gare) e/o procedure negoziate (affidamento diretto o trattativa privata)
- Gestione dei rapporti con l’Amministrazione Finanziaria
- Selezione-assunzione/gestione (in termini di definizione politica retributiva, benefits, premi e gestione spese di rappresentanza) delle risorse umane
- Approvvigionamento di beni o servizi (negoziiazione, emissione ordini di acquisto, stipula contratti/accordi di fornitura)
- Assegnazione e gestione di incarichi di consulenze esterne
- Gestione dei flussi finanziari: Pagamenti
- Gestione dei flussi finanziari: Incassi
- Dazione o ricezione di omaggi
- Elargizione di donazioni, liberalità e sponsorizzazioni
- Negoziazione/Stipula/esecuzione di contratti/accordi attivi con soggetti privati
- Rapporti intercompany

Le funzioni/aree aziendali di Spencer Stuart Italia S.r.l. coinvolte nei Processi/attività sopra descritti sono desumibili dalla “Matrice Processi Sensibili/Funzioni”, disponibile nella sezione dedicata della Intranet aziendale cui si rimanda (Allegato G).

Di seguito, per ciascun Processo Sensibile, verranno illustrati:

- Una descrizione sintetica del Processo Sensibile.
- in forma sintetica, le modalità attraverso le quali alcuni dei Reati Societari possono essere commessi, con riferimento specifico alla realtà aziendale di Spencer Stuart Italia S.r.l.;
- Le componenti del sistema di organizzazione, gestione e controllo specifici del Processo Sensibile e riconducibili alle seguenti tipologie:
 - sistema di principi etici e regole di comportamento
 - sistema organizzativo;
 - sistema autorizzativo;
 - sistema di controllo.

11.2.1 Negoziazione/stipula/esecuzione di contratti/convenzioni con soggetti pubblici nell'ambito di procedure ad evidenza pubblica (gare) e/o procedure negoziate (affidamento diretto o trattativa privata)

Descrizione

Per la descrizione del Processo in esame, si rimanda al Cap. 7 “Reati contro la Pubblica Amministrazione”.

Reati

Associazione per delinquere (art. 416 c.p., ad eccezione del sesto comma), finalizzata alla turbata libertà degli incanti - Nel processo in esame potrebbe astrattamente realizzarsi l'ipotesi di associazione per delinquere finalizzata alla turbata libertà degli incanti, qualora esponenti di Spencer Stuart si associno con esponenti di altre società partecipanti a gare pubbliche, ovvero con esponenti delle Pubbliche Amministrazioni banditrici, al fine di turbare il regolare svolgimento delle gare stesse.

11.2.2 Gestione dei rapporti con l'Amministrazione Finanziaria

Descrizione

Per la descrizione del Processo in esame, si rimanda al Cap. 7 “Reati contro la Pubblica Amministrazione”.

Reati

Associazione per delinquere (art. 416 c.p., ad eccezione del sesto comma), finalizzata alla commissione di reati in materia di imposte sui redditi o sul valore aggiunto – Il reato di associazione per delinquere finalizzata alla commissione di reati in materia di imposte sui redditi potrebbe configurarsi qualora due esponenti di Spencer Stuart e un terzo (ad es. un consulente esterno) si associno allo scopo di utilizzare le fatture emesse da quest'ultimo per prestazioni non realmente effettuate nella formazione della dichiarazione dei redditi di Spencer Stuart.

11.2.3 Selezione-assunzione/gestione (in termini di definizione politica retributiva, benefits, premi e gestione spese di rappresentanza) delle risorse umane

Descrizione

Per la descrizione del Processo in esame, si rimanda al Cap. 7 "Reati contro la Pubblica Amministrazione".

Reati

Concorso esterno in associazione di tipo mafioso (art. 24 D.Lgs. 231/2001)- Tale fattispecie di reato potrebbe astrattamente realizzarsi qualora si assuma un soggetto affiliato ad una associazione di tipo mafioso, al fine di agevolare l'attività e sfruttarne la forza intimidatrice nello svolgimento delle proprie attività di business.

11.2.4 Approvvigionamento di beni e servizi (negoziazione, emissione ordini di acquisto, stipula contratti/accordi di fornitura)

Descrizione

Per la descrizione del Processo in esame, si rimanda al Cap. 7 "Reati contro la Pubblica Amministrazione".

Reati

Associazione per delinquere (art. 416 c.p., ad eccezione del sesto comma) finalizzata alla commissione di reati in materia di imposte sui redditi e sul valore aggiunto - Tale ipotesi di reato potrebbe verificarsi qualora venga costituita una associazione tra più esponenti di Spencer Stuart ed un consulente al fine di evadere le imposte sui redditi o sul valore aggiunto, avvalendosi per la formazione delle dichiarazioni dei redditi di Spencer Stuart di fatture o altri documenti emessi da parte del consulente a fronte di operazioni in tutto o in parte non realmente effettuate, ovvero indicando corrispettivi o l'imposta sul valore aggiunto in

misura superiore a quella reale e registrando tali documenti nelle scritture contabili obbligatorie di Spencer Stuart.

Concorso esterno in associazione di tipo mafioso (art. 24 D.Lgs. 231/2001) - Tale ipotesi di reato potrebbe realizzarsi qualora un soggetto apicale di Spencer Stuart selezionasse un fornitore affiliato ad una associazione di tipo mafioso, allo scopo di agevolare tale associazione ottenendo in cambio vantaggi per il proprio business.

11.2.5 Assegnazione e gestione di incarichi di consulenze esterne

Descrizione

Per la descrizione del Processo in esame, si rimanda al Cap. 7 “Reati contro la Pubblica Amministrazione”.

Reati

Concorso esterno in associazione di tipo mafioso (art. 24 D.Lgs. 231/2001) - Tale ipotesi di reato potrebbe realizzarsi qualora un soggetto apicale di Spencer Stuart selezionasse un Consulente esterno affiliato ad una associazione di tipo mafioso, allo scopo di agevolare tale associazione ottenendo in cambio vantaggi per il proprio business.

11.2.6 Gestione dei flussi finanziari: Pagamenti

Descrizione

Per la descrizione del Processo in esame, si rimanda al Cap. 7 “Reati contro la Pubblica Amministrazione”.

Reati

Concorso esterno in associazione di tipo mafioso (art. 24 D.Lgs. 231/2001) – Tale ipotesi di reato potrebbe astrattamente realizzarsi in ipotesi di versamenti di denaro effettuati in favore di un terzo (ad es. consulente) affiliato ad una associazione di tipo mafioso, allo scopo di agevolare l'attività ed ottenere in cambio dei vantaggi per Spencer Stuart.

11.2.7 Gestione dei flussi finanziari: Incassi

Descrizione

Per la descrizione del Processo in esame, si rimanda al Cap. 7 “Reati contro la Pubblica Amministrazione”.

Reati

Associazione per delinquere (art. 416 c.p., ad eccezione del sesto comma) finalizzata alla commissione di reati in materia di imposte sui redditi - Tale ipotesi di reato potrebbe astrattamente realizzarsi qualora più esponenti della Società ed un terzo –ad esempio un consulente esterno- si associno al fine di indicare sistematicamente, nella dichiarazione dei redditi di Spencer Stuart, elementi attinenti incassi oppure note di credito falsamente rappresentati nelle scritture contabili di Spencer Stuart.

11.2.8 Dazione e ricezione di omaggi

11.2.9 Elargizione di donazioni, liberalità, sponsorizzazioni

Descrizione

Per la descrizione dei Processi in esame, si rimanda al Cap. 7 “Reati contro la Pubblica Amministrazione”.

Reati

Concorso esterno in associazione di tipo mafioso – Tale fattispecie di reato potrebbe astrattamente realizzarsi qualora esponenti di Spencer Stuart diano omaggi di cospicui valore ad esponenti affiliati ad una associazione di tipo mafioso, oppure effettuino elargizioni liberali ad enti no profit in realtà affiliati ad una associazione di tipo mafioso, al fine di agevolare l'attività e di sfruttarne la forza intimidatrice per ottenere vantaggi nel proprio business.

11.2.10 Negoziazione/Stipula/esecuzione di contratti/accordi attivi con soggetti privati

Descrizione

Per la descrizione del Processo in esame, si rimanda al Cap. 7 “Reati contro la Pubblica Amministrazione”.

Reati

Associazione per delinquere (art. 416 c.p., ad eccezione del sesto comma) finalizzata alla commissione di reati in materia di imposte sui redditi o sul valore aggiunto (emissione di fatture per operazioni inesistenti) – Tale fattispecie di reato potrebbe astrattamente realizzarsi qualora due o più esponenti di Spencer Stuart e uno o più esponenti di una società cliente si associno, con l'accordo per emettere fatture per vendite fittizie di servizi a favore di quest'ultima, affinché essa le utilizzi nelle proprie dichiarazioni fiscali e retroceda a Spencer Stuart parte del risparmio fiscale così ottenuto.

11.2.11 Rapporti intercompany

Descrizione

Per la descrizione del Processo in esame, si rimanda al Cap. 7 “Reati contro la Pubblica Amministrazione”.

Reati

Associazione per delinquere (art. 416 c.p., ad eccezione del sesto comma) - Tale ipotesi di reato potrebbe configurarsi qualora due esponenti di Spencer Stuart ed un rappresentante di una società del Gruppo si associno allo scopo di utilizzare delle fatture emesse per operazioni inesistenti da parte di quest’ultima nella formazione delle dichiarazioni dei redditi di Spencer Stuart.

11.3 Principi generali e regole di condotta

La presente sezione illustra i principi generali e le regole di condotta che, unitamente ai protocolli specifici sanciti nel paragrafo 11.4 dovranno essere seguite dai Destinatari al fine di prevenire il verificarsi dei reati di criminalità organizzata.

Il presente Capitolo prevede l’esplicito **divieto** – a carico dei Destinatari del presente Modello - di porre in essere comportamenti:

- tali da integrare le fattispecie di reato sopra considerate (artt. 24 ter del Decreto);
- che, sebbene risultino tali da non costituire di per sé fattispecie di reato rientranti tra quelle sopra considerate, possano potenzialmente diventarlo;
- non in linea o non conformi con i principi e le prescrizioni contenute nel presente Modello e del Codice Etico.

In particolare, i Destinatari dovranno:

- a) astenersi dall’intrattenere rapporti commerciali con soggetti (fisici o giuridici) dei quali sia conosciuto o sospettato lo svolgimento di attività illecite con riferimento alle fattispecie di reato di cui all’art. 24 ter D.Lgs. 231/2001;
- b) tenere un comportamento corretto, trasparente e collaborativo nel rispetto delle norme di legge e delle procedure interne nello svolgimento delle attività afferenti i Processi Sensibili;

- c) verificare l'esistenza di requisiti che attestino l'onorabilità e la liceità di condotta di Fornitori, Consulenti esterni, collaboratori, coinvolti nei Processi Sensibili Sovraspecificati, sia in sede di instaurazione, sia in sede di svolgimento del rapporto con gli stessi;
- d) attivarsi immediatamente nel caso di percezioni e/o segnalazioni negative circa l'onorabilità di soggetti con i quali si interagisce;
- e) astenersi dall'effettuare o promettere, in favore di soggetti con cui si è instaurato un rapporto associativo, anche temporaneo, prestazioni che non trovino adeguata giustificazione alla luce del rapporto associativo con essi costituito;
- f) non riconoscere, in favore dei collaboratori, Consulenti esterni e Fornitori, compensi che non trovino adeguata giustificazione in relazione al tipo di incarico da svolgere ed alla prassi vigente nel settore di attività interessato.

11.4 Protocolli specifici e componenti del sistema di organizzazione, gestione e controllo con riferimento ai Processi Sensibili da 11.2.1 a 11.2.11

Con riferimento ai Processi Sensibili di cui al paragrafo 11.3, vengono illustrati di seguito i protocolli specifici stabiliti con riferimento a ciascun Processo Sensibile o categorie omogenee di Processi Sensibili al fine di prevenire il verificarsi dei reati di criminalità organizzata.

11.4.1 Protocolli Specifici relativi ai Processi Sensibili di seguito richiamati:

- *Approvvigionamento di beni o servizi (negoiazione, emissione ordini di acquisto, stipula contratti/accordi di fornitura)*
- *Assegnazione e gestione di incarichi di consulenze esterne*

I Destinatari coinvolti in tali Processi Sensibili dovranno:

- assicurare che la scelta di Fornitori, Consulenti esterni, collaboratori, avvenga attraverso procedure di qualifica chiare, certe e non discriminanti confrontando, ove possibile, una rosa di potenziali offerte e assicurando l'orientamento verso fornitori che diano le maggiori garanzie sotto l'aspetto etico, organizzativo, tecnico, finanziario;
- assicurare che il suddetto processo di qualifica preveda la raccolta di informazioni sull'onorabilità della controparte, anche ad esempio attraverso la richiesta sistematica di documenti quali il certificato del casellario giudiziale, ovvero in alternativa autodichiarazioni circa l'assenza di procedimenti penali, visura camerale in caso di società;

- non selezionare quali controparti contrattuali i soggetti terzi che rifiutino di fornire o comunque non forniscano la documentazione suddetta;
- assicurare che la formalizzazione del rapporto con soggetti terzi avvenga a seguito di opportune verifiche sui requisiti di professionalità e onorabilità al fine di evitare qualsiasi implicazione in attività che, anche potenzialmente, possano favorire la commissione dei reati di cui all'art. 24ter D. Lgs. 231/2001, e nel pieno rispetto delle procedure interne aziendali nonché del Modello e del Codice Etico;
- assicurare il monitoraggio periodico di tali soggetti attraverso un processo di ri-qualifica;
- assicurare la corretta archiviazione e conservazione di tutta la documentazione prodotta al fine di garantire la tracciabilità delle attività di verifica preventiva circa la sussistenza dei requisiti di onorabilità e di ri-qualifica periodica dei soggetti terzi;
- assicurare che gli accordi tali soggetti siano formalizzati mediante redazione di un contratto/lettera d'incarico, debitamente autorizzato da soggetti muniti di idonei poteri e che riportino indicazione del compenso pattuito, del dettaglio della eventuale prestazione di servizi da effettuare e di eventuali *deliverable* da produrre in relazione all'attività svolta (nel caso in cui la prestazione stessa lo preveda);
- assicurare che gli accordi sovraspecificati contengano apposita clausola relativa al D.Lgs. 231/2001 che preveda la risoluzione del contratto in relazione ad eventuali inadempienze dei principi contenuti nel Codice Etico e nel Modello;
- verificare l'effettiva erogazione della fornitura/adempimento della prestazione oggetto del rapporto contrattuale e degli eventuali stati di avanzamento;
- assicurare la corretta esistenza ed archiviazione di tutta la documentazione prodotta nell'ambito del processo di approvvigionamento di beni e servizi.

11.4.2 Protocolli Specifici relativi ai Processi Sensibili di seguito richiamati:

- *Gestione dei rapporti con l'Amministrazione Finanziaria*
- *Gestione dei flussi finanziari – Pagamenti*
- *Gestione dei flussi finanziari - Incassi*

Oltre a quanto stabilito nei Capitoli 7 “Reati contro la Pubblica Amministrazione” e 9 “Reati di ricettazione, riciclaggio, impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita”, i Destinatari coinvolti in tali Processi devono:

- effettuare tutte le attività di determinazione delle imposte dirette ed indirette nel rispetto delle procedure della Società;

- attenersi alle circolari, istruzioni e risoluzioni emanate dalle Autorità pubbliche competenti (Agenzia delle Entrate, Ministero delle Finanze ecc.);
- assicurare che il processo di fatturazione attiva sia completo e tempestivo;
- assicurare la corretta archiviazione di tutta la documentazione amministrativo-contabile;
- osservare scrupolosamente le indicazioni e i principi contenuti nelle procedure o nelle prassi organizzative specifiche a disciplina della gestione dei flussi finanziari;
- astenersi dal concedere a soggetti terzi sconti, premi, note di credito o la riduzione in qualsiasi altra forma della somma dovuta che non trovino adeguata giustificazione alla luce del rapporto contrattuale con essi costituito e non siano motivati da fattori obiettivi;
- assicurare che tutti gli incassi e i pagamenti derivanti da rapporti di collaborazione con soggetti terzi Fornitori, di acquisto o vendita di partecipazioni, di finanziamento a controllate e collegate ed altri rapporti intercompany, aumenti di capitale, incasso dividendi, ecc. sono regolati esclusivamente attraverso il canale bancario, l'unico atto ad assicurare, grazie ai moderni sistemi elettronici e telematici, adeguati livelli di sicurezza, tracciabilità ed efficienza nelle operazioni di trasferimento di denaro tra operatori economici.

11.4.3 Protocolli Specifici relativi al Processo Sensibile di seguito richiamato:

- Rapporti intercompany

I Destinatari coinvolti in tale Processo Sensibile devono:

- assicurare che tutte le transazioni infragruppo siano effettuate in modo da garantire la completa tracciabilità e trasparenza dell'operazione;
- assicurare la tracciabilità nell'ambito della gestione dei rapporti infragruppo attraverso: a) un sistematico flusso documentale generato nell'ambito dei rapporti stessi; b) la tracciabilità nell'ambito dei sistemi informativi a livello corporate c) la conservazione e archiviazione della documentazione amministrativo-contabile.

11.4.4 Protocolli Specifici relativi al Processo Sensibile di seguito richiamato:

- *Selezione-assunzione/gestione (in termini di definizione politica retributiva, benefits, premi e gestione spese di rappresentanza) delle risorse umane*

I Destinatari coinvolti in tale Processo Sensibile devono:

- assicurare che la selezione del personale avvenga sulla base di principi che garantiscano una valutazione dei candidati effettuata nel rispetto dei principi sanciti nel Modello e nel Codice Etico e che sia garantita la tracciabilità del processo di selezione mediante l'utilizzo di apposita documentazione nelle diverse fasi del processo;
- prima di formalizzare l'assunzione di una risorsa selezionata, verificare la sussistenza dei requisiti di onorabilità in capo alla stessa;
- gestire le attività di assegnazione dei beni aziendali in ossequio alle *policy*/procedure aziendali in materia;
- astenersi dall'utilizzare i beni aziendali assegnati in proprio favore in modo improprio, contrario alla legge e/o alle procedure organizzative aziendali in materia.

11.4.5 Protocolli Specifici relativi al Processo Sensibile di seguito richiamato:

- *Negoziazione/Stipulazione/esecuzione dei contratti/ accordi con soggetti privati*

I Destinatari coinvolti in tale Processo Sensibile devono:

- rispettare rigorosamente le regole di correttezza commerciale dettate dalla Società nonché le norme di legge e regolamentari a tutela del mercato, del consumatore e del cliente finale in generale, in ossequio ai principi di trasparenza, buona fede, completezza informativa;
- utilizzare unicamente i format contrattuali predisposti dalla Società nell'instaurazione del rapporto commerciale con il cliente;
- assicurare che i contratti conclusi con i clienti siano chiari, dettagliati, trasparenti e conclusi in coerenza con le politiche aziendali;
- assicurare un sistematico aggiornamento degli standard contrattuali coerentemente con le evoluzioni della normativa anche speciale vigente;
- assicurare la corretta archiviazione e conservazione di tutta la documentazione prodotta al fine di garantire la tracciabilità delle attività di verifica preventiva circa la sussistenza dei requisiti di onorabilità e di ri-qualifica periodica dei soggetti terzi;
- sospendere immediatamente le forniture di servizi ai clienti qualora risultino concreti elementi di rischio di infiltrazione criminale.

11.4.6 Protocolli Specifici relativi al Processo Sensibile di seguito richiamato:

- *Negoziazione/stipula/esecuzione di contratti/convenzioni con soggetti pubblici nell'ambito di procedure ad evidenza pubblica (gare) e/o procedure negoziate (affidamento diretto o trattativa privata)*

Con riferimento al Processo Sensibile in oggetto devono essere rispettati i seguenti principi:

- tutti coloro che materialmente intrattengono rapporti con la Pubblica Amministrazione per conto della Società nell'ambito di tale Processo Sensibile devono godere di un'autorizzazione in tal senso da parte della Società stessa, formalizzata, per quanto concerne dipendenti e gli organi sociali, in un'apposita procura o in una delega o in policy e direttive organizzative interne, ovvero in un contratto di fornitura/consulenza o di collaborazione per quanto concerne soggetti terzi che operano in nome, per conto o nell'interesse della Società;
- coloro che svolgono una funzione di controllo e supervisione verso i soggetti che operano con la Pubblica Amministrazione per fini promozionali e commerciali devono seguire con attenzione e con le modalità più opportune l'attività dei propri sottoposti e riferire immediatamente all'Organismo di Vigilanza eventuali situazioni di irregolarità;
- tutte le dichiarazioni e le comunicazioni rese a esponenti della Pubblica Amministrazione e previste dalle norme in vigore o specificatamente richieste dai suddetti esponenti in sede di incontri di natura promozionale devono rispettare i principi di chiarezza, correttezza, completezza e trasparenza;
- i ruoli e le responsabilità dei soggetti/funzioni che partecipano alle attività di cui al processo sono definite in appositi documenti organizzativi interni quali Policy di Gruppo e Procedure redatte a livello locale;
- negli accordi di associazione temporanea di imprese deve essere inserita clausola di impegno al rispetto del Modello 231, anche eventualmente in condizione di reciprocità.

11.4.7 Protocolli Specifici relativi ai Processi Sensibili di seguito richiamati:

- *Dazione o ricezione di omaggi, donazioni*
- *Elargizione di donazioni, liberalità, sponsorizzazioni*

I Destinatari coinvolti nelle attività previste dai suindicati Processi devono:

- verificare preliminarmente l'onorabilità dei soggetti, enti, associazioni, destinatari di omaggi, donazioni, sponsorizzazioni e

- atti di liberalità, mediante la raccolta di informazioni preliminari e/o richiesta di documentazione attestante l'esistenza dei requisiti di onorabilità in capo agli stessi;
- garantire che il valore, la natura e lo scopo dell'omaggio/donazione/liberalità abbiano chiari scopi umanitari, di beneficenza, culturali, artistici e di ricerca scientifica e siano considerati legali ed eticamente corretti;
 - astenersi dall'effettuare omaggi, donazioni, liberalità o sponsorizzazioni nei confronti di esponenti/partiti politici e/o di soggetti, enti associazioni, collegati direttamente o indirettamente ad esponenti/formazioni politiche, tali da influenzare la loro indipendenza di giudizio ovvero indurli ad assicurare indebiti vantaggi alla Società;
 - attenersi scrupolosamente alle istruzioni operative e alla documentazione organizzativa aziendale formalizzata con riferimento al Processo Sensibile.

11.5 Compiti dell'Organismo di Vigilanza

E' compito dell'OdV:

- curare l'emanazione delle Schede Informative (si veda la parte Generale del presente Modello) ai ROS; di tale emanazione deve essere tenuta adeguata documentazione;
- verificare periodicamente il corretto utilizzo delle Schede Informative;
- verificare periodicamente – con il supporto delle altre funzioni competenti – il sistema di nomine e di deleghe in vigore, raccomandando modifiche nel caso in cui il potere di gestione e/o la qualifica non corrisponda ai poteri di rappresentanza conferiti al responsabile di funzione od ai sub responsabili;
- effettuare efficaci azioni di controllo nei confronti dei Destinatari del Modello al fine di verificare il rispetto delle prescrizioni in esso contenute, con particolare riferimento ai soggetti terzi (quali, ad esempio, i Fornitori, i Consulenti esterni);
- verificare periodicamente, con il supporto delle altre funzioni competenti, la validità di opportune clausole standard finalizzate:
 - all'osservanza da parte dei Destinatari dei contenuti del Modello e del Codice Etico;
 - all'attuazione di meccanismi sanzionatori (quali la risoluzione del contratto nei riguardi di Fornitori e Consulenti esterni) qualora si accertino violazioni delle prescrizioni.

ALLEGATI

- Allegato A: Facsimile Scheda Informazione /Segnalazione
- Allegato B: Facsimile Scheda Avvio Operazione Sensibile
- Allegato C: Facsimile dichiarazione dipendenti
- Allegato D: Facsimile clausole Consulenti esterni e Fornitori, collaboratori a progetto, agenzie di lavoro interinale.
- Allegato E: Facsimile addendum contrattuale Consulenti esterni, Fornitori, collaboratori a progetto, agenzie di lavoro interinale
- Allegato F: Codice Etico di Spencer Stuart ("Our Values, Commandments and Code of Conduct", c.d. "The red book")
- Allegato G: Matrice Processi Sensibili/Funzioni