



# **MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE**

-

## **PARTE GENERALE**

# PARTE GENERALE

## INDICE

<b>1. IL DECRETO LEGISLATIVO 8 GIUGNO 2001, N. 231, IN MATERIA DI RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DELLE PERSONE GIURIDICHE, DELLE SOCIETÀ E DELLE ASSOCIAZIONI ANCHE PRIVE DI PERSONALITÀ GIURIDICA .....</b>	<b>4</b>
1.1 La Responsabilità Amministrativa delle Persone Giuridiche.....	4
1.2 Le Persone soggette al D.Lgs. n. 231 del 2001.....	4
1.3 I Reati Presupposto.....	5
1.4 Le Sanzioni previste nel Decreto.....	6
1.5 Delitti tentati .....	9
1.6 Le Condotte Esimenti .....	9
1.7 Le Linee Guida.....	10
<b>2. IL MODELLO DI SAVE THE CHILDREN ITALIA ONLUS .....</b>	<b>12</b>
2.1 Il presente Modello .....	12
2.1.1 I Destinatari e le finalità del Modello .....	12
2.1.2 La costruzione del Modello .....	13
2.1.3 Il concetto di rischio accettabile .....	14
2.1.4 La struttura del Modello ed i Reati Presupposto rilevanti ai fini della sua costruzione ...	15
2.1.5 L'adozione del Modello .....	17
2.2 I documenti connessi al Modello .....	17
2.3 Gestione delle risorse finanziarie .....	17
2.4 Diffusione del Modello.....	17
2.4.1 Destinatari .....	17
2.4.2 Formazione ed Informazione del Personale .....	18
2.4.3 Informazione ai Terzi e diffusione del Modello .....	18
<b>3. ELEMENTI DEL MODELLO DI <i>GOVERNANCE</i> E DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO GENERALE .....</b>	<b>20</b>
3.1 Il Modello di <i>governance</i> dell'Organizzazione .....	20
3.2 Il sistema di controllo interno dell'Organizzazione .....	23
3.3 Principi generali di controllo in tutte le Aree a Rischio Reato .....	23
<b>4. L'ORGANISMO DI VIGILANZA.....</b>	<b>25</b>
4.1 Caratteristiche dell'Organismo di Vigilanza .....	25
4.2 Individuazione dell'Organismo di Vigilanza .....	26
4.3 Durata dell'incarico e cause di cessazione .....	26
4.4 Casi di ineleggibilità e di decadenza.....	27
4.5 Funzioni, compiti e poteri dell'Organismo di Vigilanza.....	27
4.6 Risorse dell'Organismo di Vigilanza.....	28
4.7 Flussi informativi dell'Organismo di Vigilanza .....	28
4.7.1 Obblighi di informazione propri dell'Organismo di Vigilanza.....	28
4.7.2 Obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza .....	29
4.7.3 Le segnalazioni dei "Whistleblowers" .....	30
4.7.4 Gestione delle segnalazioni .....	31
<b>5. SISTEMA SANZIONATORIO PER MANCATA OSSERVANZA DEL PRESENTE MODELLO E DELLE NORME-DISPOSIZIONI IVI RICHIAMATE.....</b>	<b>33</b>
5.1 Principi generali .....	33
5.2 Definizione di "Violazione" ai fini dell'operatività del presente Sistema Sanzionatorio .....	33
5.3 Criteri per l'irrogazione delle sanzioni .....	33
5.4 Sanzioni per il personale dipendente .....	34

5.5	Sanzioni per “dirigenti” .....	36
5.6	Sanzioni per “Membri del Consiglio Direttivo” .....	37
5.7	Sanzioni per “Sindaci” .....	37
5.8	Sanzioni per “Terzi: collaboratori, agenti e consulenti esterni” .....	37
5.9	Sanzioni per “Volontari” .....	37
5.10	Sanzioni applicabili ai destinatari delle segnalazioni ed ai segnalanti (“Whistleblowing”) ....	38

# 1. IL DECRETO LEGISLATIVO 8 GIUGNO 2001, N. 231, IN MATERIA DI RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DELLE PERSONE GIURIDICHE, DELLE SOCIETÀ E DELLE ASSOCIAZIONI ANCHE PRIVE DI PERSONALITÀ GIURIDICA

## 1.1 La Responsabilità Amministrativa delle Persone Giuridiche

Il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, in attuazione della Legge Delega 29 settembre 2000, n. 300, ha introdotto in Italia la “Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica” (di seguito, per brevità, anche “D.Lgs. n. 231 del 2001” o il “Decreto”), che si inserisce in un ampio processo legislativo di lotta alla corruzione ed adegua la normativa italiana in materia di responsabilità delle persone giuridiche ad alcune Convenzioni Internazionali precedentemente sottoscritte dall’Italia.

Il D.Lgs. n. 231 del 2001 stabilisce, pertanto, un regime di responsabilità amministrativa (equiparabile sostanzialmente alla responsabilità penale), a carico delle persone giuridiche<sup>1</sup> (di seguito, per brevità, il/gli “**Ente/Enti**”), che va ad aggiungersi alla responsabilità della persona fisica (meglio individuata di seguito) autrice materiale del reato e che mira a coinvolgere, nella punizione dello stesso, gli Enti nel cui interesse o vantaggio tale reato è stato compiuto. Tale responsabilità amministrativa sussiste unicamente per i reati tassativamente elencati nel medesimo D.Lgs. n. 231 del 2001.

L’articolo 4 del Decreto precisa, inoltre, che in alcuni casi ed alle condizioni previste dagli articoli 7, 8, 9 e 10 del Codice Penale, sussiste la responsabilità amministrativa degli Enti che hanno sede principale nel territorio dello Stato per i reati commessi all’estero dalle persone fisiche (come di seguito meglio individuate) a condizione che nei confronti di tali Enti non proceda lo Stato del luogo in cui è stato commesso il fatto criminoso.

## 1.2 Le Persone soggette al D.Lgs. n. 231 del 2001

I soggetti che, commettendo un reato nell’interesse o a vantaggio dell’Ente, ne possono determinare la responsabilità sono di seguito elencati:

- (i) persone fisiche che rivestono posizioni di vertice (rappresentanza, amministrazione o direzione dell’Ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale o persone che esercitano, di fatto, la gestione ed il controllo: di seguito, per brevità, i “**Soggetti Apicali**”),

---

<sup>1</sup> L’art.1 del D.Lgs. n. 231 del 2001 ha delimitato l’ambito dei soggetti destinatari della normativa agli “enti forniti di personalità giuridica, società e associazioni anche prive di personalità giuridica”. Alla luce di ciò, la normativa si applica nei confronti degli:

- enti a soggettività privata, ovvero agli enti dotati di personalità giuridica ed associazioni “anche prive” di personalità giuridica;
- enti a soggettività pubblica, ovvero gli enti dotati di soggettività pubblica, ma privi di poteri pubblici (c.d. “enti pubblici economici”);
- enti a soggettività mista pubblica/privata (c.d. “società miste”).

Sono invece esclusi dal novero dei soggetti destinatari: lo Stato, gli enti pubblici territoriali (Regioni, Province, Comuni e Comunità montane), gli enti pubblici non economici e, in generale, tutti gli enti che svolgano funzioni di rilievo costituzionale (Camera dei deputati, Senato della Repubblica, Corte costituzionale, Segretariato generale della Presidenza della Repubblica, C.S.M., etc.).

- (ii) persone fisiche sottoposte alla direzione o vigilanza da parte di uno dei Soggetti Apicali (di seguito, per brevità, i “**Soggetti Sottoposti**”).

A questo proposito, giova rilevare che non è necessario che i Soggetti Sottoposti abbiano con l’Ente un rapporto di lavoro subordinato, dovendosi ricomprendere in tale nozione anche “*quei prestatori di lavoro che, pur non essendo “dipendenti” dell’ente, abbiano con esso un rapporto tale da far ritenere sussistere un obbligo di vigilanza da parte dei vertici dell’ente medesimo: si pensi, ad esempio, agli agenti, ai partners in operazioni di joint-ventures, ai c.d. parasubordinati in genere, ai distributori, fornitori, consulenti, collaboratori*”<sup>2</sup>.

Infatti, secondo l’indirizzo dottrinale prevalente, assumono rilevanza ai fini della responsabilità amministrativa dell’ente quelle situazioni in cui un incarico particolare sia affidato a collaboratori esterni, tenuti ad eseguirlo sotto la direzione o il controllo di Soggetti Apicali.

È comunque opportuno ribadire che l’Ente non risponde, per espressa previsione legislativa (articolo 5, comma 2, del Decreto), se i predetti soggetti hanno agito nell’interesse esclusivo proprio o di terzi. In ogni caso, il loro comportamento deve essere riferibile a quel rapporto “organico” per il quale gli atti della persona fisica possono essere imputati all’Ente.

### 1.3 I Reati Presupposto

Il Decreto richiama le seguenti fattispecie di reato (di seguito, per brevità, anche, i “**Reati Presupposto**”):

- (i) Reati contro la Pubblica Amministrazione (articoli 24 e 25);
- (ii) Delitti informatici e trattamento illecito dei dati (articolo 24-*bis*);
- (iii) Delitti di criminalità organizzata (articolo 24-*ter*);
- (iv) Delitti in materia di falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori in bollo e in strumenti o segni di riconoscimento (articolo 25-*bis*);
- (v) Delitti contro l’industria e il commercio (articolo 25-*bis*.1);
- (vi) Reati societari (articolo 25-*ter*);
- (vii) Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell’ordine democratico (articolo 25-*quater*);
- (viii) Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili (articolo 25-*quater*.1);
- (ix) Delitti contro la personalità individuale (articolo 25-*quinqüies*);
- (x) Reati di abusi di mercato (articolo 25-*sexies*);
- (xi) Reati di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime, commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e della sicurezza sul lavoro (articolo 25-*septies*);
- (xii) Reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio (articolo 25-*octies*);
- (xiii) Delitti in materia di violazione del diritto d’autore (articolo 25-*novies*);
- (xiv) Delitto di induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all’autorità giudiziaria (articolo 25-*decies*);

---

<sup>2</sup> Così testualmente: Circolare Assonime, in data 19 novembre 2002, n. 68.

- (xv) Reati ambientali (articolo 25-*undecies*);
- (xvi) Delitto di impiego di cittadini di Paesi terzi di cui il soggiorno è irregolare (articolo 25-*duodecies*);
- (xvii) Razzismo e Xenofobia (articolo 25-*terdecies*);
- (xviii) Frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati (articolo 25-*quaterdecies*);
- (xix) Reati transnazionali, introdotti dalla Legge 16 marzo 2006, n. 146, "*Legge di ratifica ed esecuzione della Convenzione e dei Protocolli delle Nazioni Unite contro il crimine organizzato transnazionale*".

#### 1.4 Le Sanzioni previste nel Decreto

Il D.Lgs. n. 231 del 2001 prevede le seguenti tipologie di sanzioni applicabili agli Enti destinatari della normativa:

- (a) sanzioni amministrative pecuniarie;
- (b) sanzioni interdittive;
- (c) confisca del prezzo o del profitto del reato;
- (d) pubblicazione della sentenza.

**(a) La sanzione amministrativa pecuniaria**, disciplinata dagli articoli 10 e seguenti del Decreto, costituisce la sanzione "di base" di necessaria applicazione, del cui pagamento risponde l'Ente con il suo patrimonio o con il fondo comune.

Il Legislatore ha adottato un criterio innovativo di commisurazione della sanzione, attribuendo al Giudice l'obbligo di procedere a due diverse e successive operazioni di apprezzamento. Ciò comporta un maggiore adeguamento della sanzione alla gravità del fatto ed alle condizioni economiche dell'Ente.

La prima valutazione richiede al Giudice di determinare il numero delle quote (in ogni caso non inferiore a cento, né superiore a mille)<sup>3</sup> tenendo conto:

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

Nel corso della seconda valutazione, il Giudice determina, entro i valori minimi e massimi predeterminati in relazione agli illeciti sanzionati, il valore di ciascuna quota, da un minimo di Euro 258,00 ad un massimo di Euro 1.549,00. Tale importo è fissato "*sulla base delle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente allo scopo di assicurare l'efficacia della sanzione*" (articoli 10 e 11, comma 2, D.Lgs. n. 231 del 2001).

Come affermato al punto 5.1. della Relazione al Decreto, "*Quanto alle modalità di accertamento delle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente, il giudice potrà avvalersi dei bilanci o delle altre scritture*

---

<sup>3</sup> Con riferimento ai reati di *market abuse*, il secondo comma dell'articolo 25-*sexies* del D.Lgs. n. 231 del 2001 prevede che: "*Se in seguito alla commissione dei reati di cui al comma 1, il prodotto o il profitto conseguito dall'ente è di rilevante entità, la sanzione è aumentata fino a dieci volte tale prodotto o profitto*".

*comunque idonee a fotografare tali condizioni. In taluni casi, la prova potrà essere conseguita anche tenendo in considerazione le dimensioni dell'ente e la sua posizione sul mercato. (...) Il giudice non potrà fare a meno di calarsi, con l'ausilio di consulenti, nella realtà dell'impresa, dove potrà attingere anche le informazioni relative allo stato di solidità economica, finanziaria e patrimoniale dell'ente".*

L'articolo 12, D.Lgs. n. 231 del 2001, prevede una serie di casi in cui la sanzione pecuniaria viene ridotta. Essi sono schematicamente riassunti nella seguente tabella, con indicazione della riduzione apportata e dei presupposti per l'applicazione della riduzione stessa.

Riduzione	Presupposti
<p>1/2 (e non può comunque essere superiore ad Euro 103.291,00)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'autore del reato ha commesso il fatto nel prevalente interesse proprio o di terzi e l'Ente non ne ha ricavato un vantaggio o ne ha ricavato un vantaggio minimo;</li> </ul> <p><i>ovvero</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il danno patrimoniale cagionato è di particolare tenuità.</li> </ul>
<p>da 1/3 a 1/2</p>	<p>[Prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso;</li> </ul> <p><i>ovvero</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• è stato attuato e reso operativo un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.</li> </ul>
<p>da 1/2 a 2/3</p>	<p>[Prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'Ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso;</li> </ul> <p>e</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• è stato attuato e reso operativo un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.</li> </ul>

**(b)** Le seguenti **sanzioni interdittive** sono previste dal Decreto e si applicano solo in relazione ai reati per i quali sono espressamente previste:

- interdizione dall'esercizio dell'attività dell'Organizzazione;
- sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
- divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio;
- esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi e sussidi, e/o la revoca di quelli

- eventualmente già concessi;
- divieto di pubblicizzare beni o servizi.

Perché le sanzioni interdittive possano essere comminate, è necessaria la sussistenza di almeno una delle condizioni di cui all'articolo 13, D.Lgs. n. 231 del 2001, ossia:

- *“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, in questo caso, la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative”*; ovvero
- *“in caso di reiterazione degli illeciti”*<sup>4</sup>.

Inoltre, le sanzioni interdittive possono anche essere richieste dal Pubblico Ministero e applicate all'Ente dal Giudice in via cautelare, quando:

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

In ogni caso, non si procede all'applicazione delle sanzioni interdittive quando il reato è stato commesso nel prevalente interesse dell'autore o di terzi e l'Ente ne ha ricavato un vantaggio minimo o nullo, ovvero il danno patrimoniale cagionato è di particolare tenuità.

L'applicazione delle sanzioni interdittive è altresì esclusa dal fatto che l'Ente abbia posto in essere le condotte riparatrici previste dall'articolo 17, D.Lgs. n. 231 del 2001 e, più precisamente, quando concorrono le seguenti condizioni:

- *“l'ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso”*;
- *“l'ente ha eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato mediante l'adozione e l'attuazione di modelli organizzativi idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi”*;
- *“l'ente ha messo a disposizione il profitto conseguito ai fini della confisca”*.

Le sanzioni interdittive hanno una durata non inferiore a tre mesi e non superiore a due anni e la scelta della misura da applicare e della sua durata viene effettuata dal Giudice sulla base dei criteri in precedenza indicati per la commisurazione della sanzione pecuniaria, *“tenendo conto dell'idoneità delle singole sanzioni a prevenire illeciti del tipo di quello commesso”* (art. 14, D.Lgs. n. 231 del 2001).

Il Legislatore si è, poi, preoccupato di precisare che l'interdizione dell'attività ha natura residuale rispetto alle altre sanzioni interdittive.

**(c)** Ai sensi dell'articolo 19, D.Lgs. n. 231 del 2001, è sempre disposta, con la sentenza di condanna, la **confisca** - anche per equivalente - del prezzo (denaro o altra utilità economica data o promessa per indurre o determinare un altro soggetto a commettere il

---

<sup>4</sup> Ai sensi dell'articolo 20 del D.Lgs. n. 231 del 2001, *“si ha reiterazione quanto l'ente, già condannato in via definitiva almeno una volta per un illecito dipendente da reato, ne commette un altro nei cinque anni successivi alla condanna definitiva”*.



reato) o del profitto (utilità economica immediata ricavata) del reato, salvo che per la parte che può essere restituita al danneggiato e fatti salvi i diritti acquisiti dai terzi in buona fede.

**(d)** La **pubblicazione della sentenza di condanna** in uno o più giornali, per estratto o per intero, può essere disposta dal Giudice, unitamente all'affissione nel comune dove l'Ente ha la sede principale, quando è applicata una sanzione interdittiva. La pubblicazione è eseguita a cura della Cancelleria del Giudice competente ed a spese dell'Ente.

## **1.5 Delitti tentati**

Nelle ipotesi di commissione, nelle forme del tentativo, dei reati presupposto del Decreto, le sanzioni pecuniarie (in termini di importo) e le sanzioni interdittive (in termini di tempo) sono ridotte da un terzo alla metà, mentre è esclusa l'irrogazione di sanzioni nei casi in cui l'Ente impedisca volontariamente il compimento dell'azione o la realizzazione dell'evento (articolo 26 del Decreto).

## **1.6 Le Condotte Esimenti**

Gli articoli 6 e 7 del D.Lgs. n. 231 del 2001, prevedono forme specifiche di esonero dalla responsabilità amministrativa dell'Ente per i reati commessi nell'interesse o a vantaggio dello stesso sia da Soggetti Apicali, sia da Soggetti Sottoposti (come definiti al precedente paragrafo 1.2).

In particolare, nel caso di reati commessi da Soggetti Apicali, l'articolo 6 del Decreto prevede l'esonero qualora l'Ente stesso dimostri che:

- a) l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, un modello di organizzazione e di gestione idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi (di seguito, per brevità, il "**Modello**");
- b) il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello nonché di curarne l'aggiornamento è stato affidato ad un organismo dell'Ente (di seguito, per brevità, l'"**Organismo di Vigilanza**" o l'"**OdV**"), dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo;
- c) le persone che hanno commesso il reato hanno agito eludendo fraudolentemente il Modello;
- d) non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'Organismo di Vigilanza.

Per quanto concerne i Soggetti Sottoposti, l'articolo 7 del Decreto prevede l'esonero della responsabilità nel caso in cui l'Ente abbia adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del reato, un Modello idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

L'esonero della responsabilità dell'Ente non è tuttavia determinato dalla mera adozione del Modello, bensì dalla sua efficace attuazione da realizzarsi attraverso l'implementazione di tutti i protocolli ed i controlli necessari a limitare il rischio di commissione dei reati che l'Organizzazione intende scongiurare. In particolare, con riferimento alle caratteristiche del Modello, il Decreto prevede espressamente, all'articolo 6, comma 2, le seguenti fasi propedeutiche ad una corretta implementazione del Modello stesso:

- a) individuazione delle attività nel cui ambito esiste la possibilità che siano commessi reati;
- b) previsione di specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente in relazione ai reati da prevenire;
- c) individuazione delle modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione di tali reati;
- d) previsione di obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza;
- e) introduzione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello.

## 1.7 Le Linee Guida

Su espressa indicazione del Legislatore delegato, i Modelli possono essere adottati sulla base di codici di comportamento redatti da associazioni rappresentative di categoria che siano stati comunicati al Ministero della Giustizia il quale, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare entro 30 giorni osservazioni sull'idoneità dei modelli a prevenire i reati.

La predisposizione del presente Modello è ispirata alle Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione gestione e controllo *ex* D.Lgs. n. 231 del 2001, approvate da Confindustria in data 7 marzo 2002 e successivamente aggiornate (di seguito, per brevità, cumulativamente definite le “**Linee Guida**”).

Il percorso indicato dalle Linee Guida per l'elaborazione del Modello può essere schematizzato secondo i seguenti punti fondamentali:

- individuazione delle aree a rischio, volta a verificare in quali aree/settori sia possibile la realizzazione dei reati;
- predisposizione di un sistema di controllo in grado di ridurre i rischi attraverso l'adozione di appositi protocolli. A supporto di ciò, soccorre l'insieme coordinato di strutture organizzative, attività e regole operative applicate - su indicazione del vertice apicale - dal *management* e dai consulenti, volto a fornire una ragionevole sicurezza in merito al raggiungimento delle finalità rientranti in un buon sistema di controllo interno.

Le componenti più rilevanti del sistema di controllo preventivo proposto dalle Linee Guida di Confindustria sono, per quanto concerne la prevenzione dei reati dolosi:

- il Codice Etico;
- il sistema organizzativo;
- le procedure manuali ed informatiche;
- i poteri autorizzativi e di firma;
- il sistema di controllo e gestione;
- la comunicazione al personale e sua formazione.

Con riferimento ai reati colposi (reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro e - sebbene successivi all'emanazione delle Linee Guida - la maggior parte dei reati ambientali), le componenti più rilevanti individuate da Confindustria sono:

- il Codice Etico (o di comportamento) con riferimento ai reati considerati;

- la struttura organizzativa;
- la formazione e addestramento;
- la comunicazione e coinvolgimento;
- la gestione operativa;
- il sistema di monitoraggio della sicurezza.

Il sistema di controllo deve essere informato ai seguenti principi:

- verificabilità, documentabilità, coerenza e congruenza di ogni operazione;
  - separazione delle funzioni (nessuno può gestire in autonomia tutte le fasi di un processo);
  - documentazione dei controlli;
  - introduzione di un adeguato sistema sanzionatorio per le violazioni delle norme e dei protocolli previsti dal Modello;
  - individuazione di un Organismo di Vigilanza i cui principali requisiti siano:
    - autonomia ed indipendenza;
    - professionalità;
    - continuità di azione.
- obbligo, da parte delle funzioni, e segnatamente di quelle individuate come maggiormente “a rischio reato”, di fornire informazioni all’Organismo di Vigilanza, sia su base strutturata (informativa periodica in attuazione del Modello stesso), sia per segnalare anomalie o atipicità riscontrate nell’ambito delle informazioni disponibili.

## 2. IL MODELLO DI SAVE THE CHILDREN ITALIA ONLUS

Save the Children Italia ONLUS (di seguito, per brevità, “Save the Children” o l’“Organizzazione”), ha la missione di promuovere e tutelare i diritti dei minori - secondo la Convenzione ONU sui Diritti dell’Infanzia in Italia ed in ogni parte del mondo, promuovendo miglioramenti significativi nel modo in cui il mondo si rivolge ai bambini e ottenere cambiamenti immediati e duraturi nelle loro vite.

L’Organizzazione opera in particolare nel settore della cooperazione in favore delle popolazioni dei paesi in via di sviluppo, dell’assistenza psicologica, sociale, pedagogica e socio sanitaria, come di ogni altra forma di assistenza e soccorso ai bambini che vivono in condizioni disagiate o di emergenza.

L’Organizzazione svolge ogni attività utile per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali, ed in particolare:

- intraprende qualsiasi operazione in Italia ed all’estero che di volta in volta sia ritenuta necessaria a tale fine;
- promuove la raccolta di contributi ai fondi dell’Organizzazione per mezzo di donazioni, sottoscrizioni, lasciti o attraverso qualsiasi altro mezzo;
- promuove o organizza campagne di sensibilizzazione volte alla raccolta di fondi da destinare alle finalità istituzionali;
- costituisce o partecipa alla costituzione o sovvenziona qualsiasi associazione, istituzione o fondazione di natura caritatevole avente i suoi stessi scopi;
- negozia, conclude e dà esecuzione a qualsiasi tipo di accordo con associazioni, istituzioni, persone fisiche e giuridiche, al fine di perseguire o contribuire alla realizzazione dei suoi scopi;
- scrive, stampa, pubblica, emette e fa circolare qualsiasi documento, periodico, libro, giornale, trasmissione, film, manifesto e usa qualsiasi altro mezzo di informazione;
- svolge attività di formazione di operatori scolastici, socio-culturali, socio-sanitari e istituzionali direttamente connessa e strumentale alle finalità istituzionali, attraverso l’organizzazione di corsi, seminari e convegni e la produzione di materiale informativo, didattico ed educativo.

### 2.1 Il presente Modello

#### 2.1.1 I Destinatari e le finalità del Modello

Sono destinatari del presente Modello (di seguito, i “**Destinatari**”) e, come tali, nell’ambito delle specifiche responsabilità e competenze, tenuti al suo rispetto, nonché alla sua conoscenza ed osservanza:

- i componenti del Consiglio Direttivo, nel perseguimento dell’azione statutaria in tutte le deliberazioni adottate e comunque coloro che svolgono, anche di fatto, funzioni di rappresentanza, gestione, amministrazione, direzione o controllo dell’Organizzazione o di una unità organizzativa di questa, dotata di autonomia finanziaria e funzionale;
- i componenti del Collegio dei Sindaci nell’attività di competenza;
- tutto il personale e tutti i collaboratori dell’ Organizzazione, che a qualsiasi titolo, anche occasionali e/o soltanto temporanei, di qualsiasi grado e in forza di

- qualsivoglia tipo di rapporto contrattuale;
- tutti coloro che, pur non appartenendo all'Organizzazione, operano su mandato o nell'interesse della medesima;
- tutti coloro che intrattengono rapporti onerosi o anche gratuiti di qualsiasi natura con l'Organizzazione (quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo, consulenti, fornitori e terze parti in genere).

I Destinatari sono tenuti a rispettare puntualmente tutte le disposizioni del Modello, anche in adempimento dei doveri di correttezza e diligenza che scaturiscono dai rapporti giuridici instaurati con Save The Children.

Save The Children riprova e sanziona qualsiasi comportamento difforme, oltre che dalla legge, dalle previsioni del Modello e così pure i comportamenti posti in essere al fine di eludere la legge, il Modello, anche qualora la condotta sia realizzata nella convinzione che essa persegua, anche in parte, l'interesse di Save The Children ovvero con l'intenzione di arrecargli un vantaggio.

Il Modello predisposto dall'Organizzazione sulla base dell'individuazione delle aree di possibile rischio nell'attività dell'Organizzazione al cui interno si ritiene più alta la possibilità che siano commessi i reati, si propone come finalità quelle di:

- predisporre un sistema di prevenzione e controllo finalizzato alla riduzione del rischio di commissione dei reati connessi all'attività;
- rendere tutti coloro che operano in nome e per conto di Save the Children, ed in particolare quelli impegnati nelle "aree di attività a rischio", consapevoli di poter incorrere, in caso di violazione delle disposizioni in esso riportate, in un illecito passibile di sanzioni, sul piano penale ed amministrativo, non solo nei propri confronti ma anche nei confronti dell'Organizzazione;
- informare tutti coloro che operano con l'Organizzazione che la violazione delle prescrizioni contenute nel Modello comporterà l'applicazione di apposite sanzioni ovvero la risoluzione del rapporto contrattuale;
- confermare che Save the Children non tollera comportamenti illeciti, di qualsiasi tipo ed indipendentemente da qualsiasi finalità e che, in ogni caso, tali comportamenti (anche nel caso in cui l'Organizzazione fosse apparentemente in condizione di trarne vantaggio) sono comunque contrari ai principi cui è ispirata l'attività dell'Organizzazione.

### 2.1.2 La costruzione del Modello

L'Organizzazione, che - in sede di prima adozione del modello e di successiva revisione - aveva già intrapreso una ricognizione delle proprie attività aziendali, ha proceduto nuovamente ad una analisi approfondita delle stesse, al fine di individuare le aree "a rischio" all'interno dell'Organizzazione.

Sulla scorta anche delle indicazioni contenute nelle Linee Guida di riferimento, la costruzione del Modello (e la successiva redazione del presente documento) si è articolata nelle fasi di seguito descritte:

- (i) esame preliminare del contesto attraverso l'analisi della documentazione rilevante e lo svolgimento di interviste con i responsabili di Save the Children informati sulla struttura e le attività della stessa, al fine di definire l'organizzazione e le attività eseguite dalle varie unità organizzative/funzioni dell'Organizzazione, nonché i processi dell'Organizzazione nei quali le attività sono articolate e la loro concreta ed

- effettiva attuazione;
- (ii) individuazione delle aree di attività e dei processi dell'Organizzazione “a rischio” reato, operata sulla base del sopra citato esame preliminare del contesto (di seguito, per brevità, cumulativamente indicate come le “Aree a Rischio Reato”);
  - (iii) definizione in via di ipotesi delle principali possibili modalità di commissione dei Reati Presupposto all'interno delle singole Aree a Rischio Reato;
  - (iv) rilevazione ed individuazione del sistema di controllo dell'ente finalizzato a prevenire la commissione dei Reati Presupposto.

L'esito di tale attività è stata raccolta e formalizzata in una scheda descrittiva, che forma parte integrante del Modello, denominata “**Mappa delle Aree a Rischio Reato**”, che individua per ciascuna “Area a Rischio”:

- le principali “attività sensibili”;
- le funzioni coinvolte;
- i reati ex D.Lgs 231/01;
- i reati presupposto associabili alle “attività sensibili”;
- le potenziali modalità esemplificative di commissione del reato o di condotte strumentali allo stesso;
- le procedure/policy connesse.

L'analisi è stata condotta utilizzando la documentazione relativa all'Organizzazione, nonché attraverso un metodo di analisi (*risk assessment*) basato sullo svolgimento di colloqui con gli *owner* dei processi, che, in ragione del ruolo ricoperto, risultano provvisti della più ampia e profonda conoscenza dell'operatività del settore di relativa competenza.

Il coinvolgimento delle figure professionali aziendali ha consentito per ciascuna area, ove si è ritenuto potesse determinarsi il rischio di commissione dei reati, di effettuare la ricognizione delle modalità operative e gestionali esistenti e dei controlli presenti, a presidio delle stesse.

Sulla base di tali attività, si è proceduto all'individuazione di eventuali ambiti di miglioramento (c.d. documento di “*gap analysis*”) e alla conseguente definizione del piano di rafforzamento del sistema di controllo interno.

La “**Mappa delle Aree a Rischio Reato**” è custodita presso il Dipartimento Human Resources & Internal Communication, il quale ne cura la tenuta e l'aggiornamento rispetto a modifiche puramente formali (quali ad esempio modifiche nominali delle procedure o aggiornamenti procedurali che non comportino modifiche al Modello), nonché l'archiviazione, rendendola disponibile - per eventuale consultazione - al Chief Executive Officer, ai Sindaci, ai componenti dell'Organismo di Vigilanza e a chiunque sia autorizzato dall'Organizzazione a prenderne visione. In ogni caso, il Dipartimento Human Resources & Internal Communication informa tempestivamente l'Organismo di Vigilanza di ogni modifica intervenuta alla “Mappa delle aree a rischio Reato”.

### 2.1.3 Il concetto di rischio accettabile

Nella predisposizione di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, quale il

presente, non può essere trascurato il concetto di rischio accettabile. È, infatti, imprescindibile stabilire, ai fini del rispetto delle previsioni introdotte dal D.Lgs. n. 231 del 2001, una soglia che consenta di limitare la quantità e qualità degli strumenti di prevenzione che devono essere adottati al fine di impedire la commissione del reato. Con specifico riferimento al meccanismo sanzionatorio introdotto dal Decreto, la soglia di accettabilità è rappresentata dall'efficace implementazione di un adeguato sistema preventivo che sia tale da non poter essere aggirato se non intenzionalmente, ovvero, ai fini dell'esclusione di responsabilità amministrativa dell'Ente, le persone che hanno commesso il reato hanno agito eludendo fraudolentemente il Modello ed i controlli adottati dall'Organizzazione.

#### 2.1.4 La struttura del Modello ed i Reati Presupposto rilevanti ai fini della sua costruzione

L'Organizzazione ha inteso predisporre un Modello che tenesse conto della propria peculiare realtà dell'Organizzazione, in coerenza con il proprio sistema di governo e in grado di valorizzare i controlli e gli organismi esistenti.

Il Modello, pertanto, rappresenta un insieme coerente di principi, regole e disposizioni che:

- incidono sul funzionamento interno dell'Organizzazione e sulle modalità con le quali la stessa si rapporta con l'esterno;
- regolano la diligente gestione di un sistema di controllo delle Aree a Rischio Reato, finalizzato a prevenire la commissione, o la tentata commissione, dei reati richiamati dal Decreto.

In particolare, il Modello di Save the Children è costituito da una “**Parte Generale**”, che contiene i principi cardine dello stesso, da diverse “**Parti Speciali**” e dall'**Allegato 1** che elenca le famiglie di reato ex d.lgs. 231/01 ed i reati presupposto.

**La Parte Generale**, oltre ad illustrare la ratio ed i principi del Decreto e l'assetto istituzionale e organizzativo, delinea gli elementi costituenti le componenti del Modello, ivi compreso il ruolo dell'Organismo di Vigilanza deputato a sovrintendere al funzionamento e all'osservanza dello stesso nonché a curarne l'aggiornamento.

Nella Parte Generale del Modello sono illustrate le componenti essenziali del Modello.

Nelle **Parti Speciali**, invece, sono indicate:

- le fattispecie di reato considerate a rischio per l'Organizzazione;
- le norme di comportamento generali;
- le Aree a Rischio Reato individuate;
- le attività sensibili relative ad ogni singola Area a Rischio Reato;
- le fattispecie di reato considerate per ogni Area a Rischio Reato;
- i controlli preventivi.

Anche in considerazione del numero di fattispecie di reato che attualmente costituiscono presupposto della responsabilità amministrativa degli Enti ai sensi del Decreto, talune di esse non sono state ritenute rilevanti ai fini della costruzione del presente Modello, in quanto si è reputato che il rischio relativo alla commissione di tali reati fosse solo astrattamente e non concretamente ipotizzabile.

Alla luce delle attività condotte e dell'utilizzo di un approccio di tipo *risk-based* che ha portato a ritenere talune "famiglie di reato" come **maggiormente rilevanti**, le Parti Speciali che compongono il Modello sono le seguenti:

- **Parte Speciale A**, relativa ai reati contro la Pubblica Amministrazione (artt. 24 e 25 del Decreto), al reato di Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (art. 25-*decies* del Decreto) ed inoltre, viste le disposizioni del decreto legislativo n. 38/2017, anche relativa ai reati di Corruzione tra privati (art. 25-*ter* comma 1 lett. s bis del Decreto);
- **Parte Speciale B**, relativa ai reati societari (art. 25-*ter* del Decreto);
- **Parte Speciale C**, relativa ai reati di Omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime, commesse con violazione delle norme sulla tutela della Salute e della Sicurezza sul lavoro (art. 25-*septies* del Decreto);
- **Parte Speciale D**, relativa ai reati di Ricettazione, Riciclaggio, Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché Autoriciclaggio (art. 25-*octies* del Decreto).

In particolare, la Parte Speciale C si riferisce ad illeciti amministrativi previsti dal D.Lgs. 231/01 che per la loro tipologia estendono la pervasività del rischio a tutte le Aree a Rischio Reato e per questo sono stati considerati a rischio diffuso e la loro struttura differisce dalle altre parti speciali. Il Modello, conseguentemente, recepisce anche le disposizioni organizzative, gestionali e di controllo relative alla tutela della Salute e Sicurezza sul Lavoro.

L'esito dell'attività di risk assessment ha portato invece a ritenere, sebbene applicabile, a **minor rilevanza**, in virtù dell'attività svolta dall'Organizzazione, la possibilità di commissione dei delitti delle seguenti famiglie di reato:

- Delitti informatici e trattamento illecito dei dati (art. 24-*bis* del Decreto);
- Delitti di Criminalità Organizzata (art. 24-*ter* del Decreto);
- Reati Transnazionali (L. 148/2006);
- Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico (art. 25-*quater* del Decreto);
- Delitti contro la personalità individuale (art. 25-*quinqies* del Decreto);
- Delitti in materia di violazione del diritto d'autore (art. 25-*novies* del Decreto);
- Reati ambientali (art. 25-*undecies* del Decreto);
- Reato di impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (art. 25-*duodecies* del Decreto).

In relazione a tali famiglie di reato, trovano invece applicazione i principi generali di comportamento descritti nella **Parte Speciale E**.

Infine, per quanto concerne i reati di cui agli artt. 25-*bis* (reato di falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento), art. 25-*bis.1*. (delitti contro l'industria e il commercio), 25-*quater.1* (delitto di pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili), 25-*sexies* (delitti di abusi di mercato). L'esito delle attività di *risk assessment* ha portato a ritenere la concreta possibilità di commissione di tali reati come potenzialmente possibile, ma tuttavia **remota** in virtù dell'attività svolta dall'Organizzazione. Pertanto, in relazione a tali tipologie di reato trovano applicazione i principi generali di comportamento descritti nel Codice Etico.



In ogni caso, i principi etici su cui si fonda il Modello dell'Organizzazione e la sua struttura di *governance* sono finalizzati a prevenire in linea generale anche quelle fattispecie di reato che non trovano disciplina specifica nelle Parti Speciali del presente Modello.

#### 2.1.5 L'adozione del Modello

L'adozione del presente Modello è demandata dal Decreto stesso alla competenza dell'organo dirigente (ed in particolare al Consiglio Direttivo), al quale è altresì attribuito il compito di aggiornare il medesimo a fronte di altre tipologie di Reati Presupposto di nuova introduzione nel D.Lgs. n. 231 del 2001, nonché di modifiche organizzative, societarie e dei processi aziendali.

## 2.2 I documenti connessi al Modello

Formano parte integrante e sostanziale del Modello i seguenti documenti:

- il **Codice Etico** che definisce con chiarezza e trasparenza l'insieme dei valori ai quali l'Organizzazione si ispira per raggiungere i propri obiettivi;
- il sistema disciplinare e relativo meccanismo sanzionatorio da applicare in caso di violazione del Modello (di seguito, per brevità, il “**Sistema Sanzionatorio**”);
- il sistema di deleghe e procure, nonché tutti i documenti aventi l'obiettivo di descrivere e attribuire responsabilità e/o mansioni a chi opera all'interno dell'Ente nelle Aree a Rischio Reato (*i.e.* organigrammi, ordini di servizio, *Term of Reference*, etc.);
- il sistema di procedure, di protocolli e di controlli interni aventi quale finalità quella di garantire un'adeguata trasparenza e conoscibilità dei processi decisionali e finanziari, nonché dei comportamenti che devono essere tenuti dai destinatari del presente Modello operanti nelle Aree a Rischio Reato.

Ne consegue che con il termine Modello deve intendersi non solo il presente documento, ma altresì tutti gli ulteriori documenti e le Procedure che verranno successivamente adottati secondo quanto previsto nello stesso e che perseguiranno le finalità ivi indicate.

## 2.3 Gestione delle risorse finanziarie

Tenuto conto che ai sensi dell'articolo 6, lettera c) del D.Lgs. n. 231 del 2001 tra le esigenze cui il Modello deve rispondere vi è anche l'individuazione delle modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire la commissione dei reati, l'Organizzazione ha adottato specifici protocolli contenenti i principi ed i comportamenti da seguire nell'ambito della gestione di tale risorse.

## 2.4 Diffusione del Modello

### 2.4.1 Destinatari

Il presente Modello tiene conto della particolare realtà di Save the Children e rappresenta un valido strumento di sensibilizzazione dei Destinatari.

Tutto ciò affinché i Destinatari seguano, nell'espletamento delle proprie attività, comportamenti corretti e trasparenti in linea con i valori etico-sociali cui si ispira l'Organizzazione nel perseguimento del proprio oggetto sociale e tali comunque da prevenire il rischio di commissione dei reati previsti dal Decreto.

In ogni caso, le funzioni dell'Organizzazione competenti assicurano il recepimento nelle Procedure dei principi e delle norme di comportamento contenuti nel Modello e nel Codice Etico di Save the Children.

#### 2.4.2 Formazione ed Informazione del Personale

È obiettivo di Save the Children garantire una corretta conoscenza da parte dei Destinatari circa il contenuto del Decreto e gli obblighi derivanti dal medesimo.

Ai fini dell'efficace attuazione del presente Modello, la formazione e l'informativa verso i Destinatari è gestita dal Dipartimento Human Resources & Internal Communication in stretto coordinamento con l'Organismo di Vigilanza e con i responsabili delle altre funzioni dell'Organizzazione di volta in volta coinvolte nella applicazione del Modello.

Le principali modalità di svolgimento delle attività di formazione/informazione necessarie anche ai fini del rispetto delle disposizioni contenute nel Decreto, attengono la specifica informativa all'atto dell'assunzione e le ulteriori attività ritenute necessarie al fine di garantire la corretta applicazione delle disposizioni previste nel Decreto. In particolare è prevista:

- una comunicazione iniziale. A tale proposito, l'adozione del presente Modello è comunicata a tutte le risorse presenti nell'Organizzazione. Ai nuovi assunti viene consegnato il Codice Etico e viene inoltre fatto sottoscrivere agli stessi un modulo con il quale prendono atto che il Modello è disponibile nella *intranet* dell'Organizzazione e si impegnano ad osservare i contenuti della normativa citata.
- una specifica attività di formazione. Tale attività di formazione "continua" è obbligatoria e sviluppata attraverso strumenti e procedure informatiche (*e-mail* di aggiornamento, *intranet* dell'Organizzazione, strumenti di autovalutazione), nonché incontri e seminari di formazione ed aggiornamento periodici. Tale attività è differenziata, nei contenuti e nelle modalità di erogazione, in funzione della qualifica dei Destinatari, del livello di rischio dell'area in cui operano, dell'aver o meno funzioni di rappresentanza di Save the Children.

Al fine di garantire l'effettiva diffusione del Modello e l'informazione del personale con riferimento ai contenuti del Decreto ed agli obblighi derivanti dall'attuazione del medesimo, è istituita una specifica sezione della *intranet* dell'Organizzazione (nella quale sono presenti e disponibili tutti i documenti che compongono il Modello) dedicata all'argomento e aggiornata, di volta in volta, dalla funzione interna di riferimento in coordinamento o su indicazione dell'Organismo di Vigilanza.

#### 2.4.3 Informazione ai Terzi e diffusione del Modello

Save the Children prevede altresì la diffusione del Modello alle persone che intrattengono con l'Organizzazione rapporti di collaborazione senza vincolo di subordinazione, rapporti di consulenza, rapporti di agenzia ed altri rapporti che si concretizzino in una prestazione professionale, non a carattere subordinato, sia continuativa sia occasionale (ivi inclusi i soggetti che agiscono per i fornitori e i *partners*, anche sotto forma di associazione temporanea di imprese, nonché *joint-venture*) (di seguito, per brevità, i “**Terzi**”).

In particolare, le funzioni dell'Organizzazione, di volta in volta coinvolte, forniscono ai soggetti Terzi in generale e alle società esterne con cui entrano in contatto, idonea informativa in relazione all'adozione da parte di Save the Children del Modello ai sensi del D.Lgs. n. 231 del 2001.

Nei rispettivi testi contrattuali sono inserite specifiche clausole dirette ad informare i Terzi dell'adozione del Modello da parte di Save the Children, di cui gli stessi dichiarano di aver preso visione e di aver conoscenza delle conseguenze derivanti dal mancato rispetto dei precetti contenuti nella Parte Generale del Modello e nel Codice Etico nonché si obbligano a non commettere e a far sì che i propri apicali o sottoposti si astengano dal commettere alcuno dei Reati Presupposto.

### 3. ELEMENTI DEL MODELLO DI *GOVERNANCE* E DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO GENERALE

#### 3.1 Il Modello di *governance* dell'Organizzazione

Sono organi dell'Organizzazione:

- lo Chief Executive Officer;
- l'Assemblea degli Associati;
- il Consiglio Direttivo;
- il Presidente;
- uno o più Vice Presidenti se nominati;
- il Tesoriere;
- il Collegio Sindacale;
- l'Advisory Board se nominato.

#### **L'Assemblea degli Associati**

L'Assemblea è organo deliberante e sovrano dell'Organizzazione, di essa fanno parte tutti gli associati dei quali essa rappresenta l'universalità. L'Assemblea è presieduta dal Presidente del Consiglio Direttivo, o, in caso di sua assenza o impedimento, dal Tesoriere; in mancanza, l'Assemblea è presieduta dalla persona designata dagli intervenuti.

Spetta all'Assemblea deliberare in merito:

- all'approvazione del bilancio;
- all'ammissione ed esclusione degli Associati;
- alla nomina dei componenti del Consiglio Direttivo.
- alla nomina del Collegio Sindacale;
- all'approvazione e alla modificazione dello Statuto;
- all'approvazione della Missione;
- ad ogni altro argomento il Consiglio Direttivo intenda sottoporre.

Il Consiglio Direttivo è composto da un numero di membri variabile, da cinque a quindici, secondo quanto stabilito dall'Assemblea all'atto della nomina. I suoi membri sono nominati dall'Assemblea così come indicato nello Statuto.

Il Consiglio Direttivo elegge, tra i suoi membri, il Presidente ed il Tesoriere. I componenti del Consiglio Direttivo durano in carica 2 (due) anni; essi sono rieleggibili per un massimo di tre mandati consecutivi. Tuttavia il Consiglio Direttivo può proporre all'Assemblea degli Associati di derogare al limite dei tre mandati consecutivi di nomina per uno o più membri del Consiglio Direttivo qualora ritenga che ciò sia nell'interesse dell'Associazione per il pieno raggiungimento della propria Missione, motivando adeguatamente all'Assemblea tale richiesta.

Il Consiglio Direttivo è investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria dell'Organizzazione, in conformità alla legge ed allo Statuto, e salvi i poteri degli altri organi dell'Organizzazione. Ad esso spettano tutti i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, quali, in via esemplificativa e non tassativa, il potere di accettare donazioni, liberalità e lasciti, richiedere ed incassare contributi, assumere obbligazioni, riscuotere crediti e pagare debiti, compiere operazioni di banca, richiedere finanziamenti, prestando tutte le necessarie garanzie, concludere e risolvere contratti compresi quelli di

lavoro, stipulare in specie contratti di locazione e di affitto, acquistare ed alienare diritti di qualsiasi natura su beni mobili ed immobili, stipulare convenzioni e contratti con Enti pubblici o privati o con singoli individui.

Il Consiglio Direttivo ha altresì le seguenti responsabilità:

- definire la Missione dell'Organizzazione da sottoporre all'Assemblea;
- impostare ed approvare le principali politiche ed i programmi dell'Organizzazione in coerenza con la Missione;
- assicurare un'efficace direzione strategica dell'Organizzazione;
- esprimere, su iniziativa del Presidente e del Tesoriere, un'autovalutazione annuale sull'impegno e sull'operato del Consiglio Direttivo in termini di indirizzo, assistenza e supporto della struttura operativa;
- curare la predisposizione dei bilanci preventivi e consuntivi annuali garantendone la coerenza con le linee guida strategiche;
- garantire l'integrità legale, etica e finanziaria, e mantenerne la trasparenza;
- promuovere le attività dell'Organizzazione al fine di garantire un ampio riconoscimento e supporto da parte dell'opinione pubblica;
- approvare annualmente, contestualmente all'approvazione del bilancio preventivo, l'organigramma dell'Organizzazione in termini di numero di risorse umane impiegate;
- curare la formulazione di eventuali proposte di modifiche statutarie da sottoporre all'approvazione dell'Assemblea;
- determinare la quota annuale di associazione dovuta dagli associati e le sue modalità di versamento da sottoporre all'approvazione dell'Assemblea;
- proporre la nomina, da parte dell'Assemblea, dei componenti il Collegio Sindacale;
- promuovere l'assunzione, in generale, di qualsiasi provvedimento necessario al buon funzionamento dell'Organizzazione, che non sia per legge o per Statuto demandato all'Assemblea.

Il Consiglio Direttivo nomina il Direttore dell'Organizzazione designando un esterno al Consiglio oppure dando la delega per la gestione dell'Organizzazione ad uno dei Consiglieri.

### **Il Presidente**

Al Presidente è conferito il potere di eseguire le deliberazioni del Consiglio Direttivo, nonché quello di adottare tutti i provvedimenti ordinari urgenti di competenza del Consiglio Direttivo stesso, allo scopo di garantire l'ordinario funzionamento dell'Organizzazione, salva, alla prima seduta utile, la ratifica dei predetti provvedimenti.

Il Presidente, unitamente al Tesoriere, ha l'onere di richiedere ai singoli Consiglieri l'espressione da parte loro di autovalutazioni annuali sull'impegno e sull'operato in termini di indirizzo, assistenza e supporto della struttura operativa all'interno delle quali segnalare anche eventuali situazioni di potenziale conflitto di interesse con l'Organizzazione stessa.

Il Presidente e, in sua provvisoria assenza o provvisorio impedimento, il Tesoriere, ha la legale rappresentanza dell'Organizzazione di fronte ai terzi e in giudizio.

Il Presidente presiede l'Assemblea degli Associati, convoca e presiede le riunioni del Consiglio Direttivo.

### **I Vice Presidenti**

E' facoltà del Consiglio, in caso se ne ravvisi la necessità, di eleggere al proprio interno uno o più Vice Presidenti, definendone le competenze con apposita delibera.

### **Il Tesoriere**

Il Tesoriere ha il compito di assistere e sovrintendere alla gestione economica e finanziaria dell'Organizzazione. Più in particolare, al Tesoriere sono attribuiti i seguenti compiti:

- sovrintendere alla corretta tenuta delle scritture contabili di legge ed alla gestione amministrativa e fiscale conforme alle prescrizioni di legge;
- sovrintendere alla attuazione delle delibere del Consiglio Direttivo in materia amministrativa;
- illustrare il bilancio annuale all'Assemblea degli Associati;
- assicurare la corretta pubblicità dei bilanci della Organizzazione.

Al Tesoriere sono conferiti, in caso di comprovata e provvisoria assenza o comprovato e provvisorio impedimento del Presidente, tutti i poteri del Presidente stesso così come disciplinati dallo Statuto.

### **Il Collegio Sindacale**

Il Collegio Sindacale è composto da tre membri nominati dall'Assemblea tra persone di adeguata professionalità. I componenti del Collegio Sindacale durano in carica tre anni, salvo dimissioni o revoca da parte dell'Assemblea.

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

Il Collegio Sindacale rendiconta la propria attività in apposita relazione che deve essere messa a disposizione degli associati contestualmente al bilancio consuntivo e prima dell'approvazione da parte dell'Assemblea.

I componenti del Collegio Sindacale intervengono alle sedute dell'Assemblea e del Consiglio Direttivo in cui vengano assunte deliberazioni in ordine al preventivo finanziario ed al bilancio consuntivo.

Tutti coloro che rivestono cariche sociali debbono avere la piena capacità civile ed essere in possesso dei requisiti di onorabilità ed indipendenza previsti dallo Statuto. Il venir meno dei citati requisiti nel corso della carica costituisce causa di decadenza dalla carica stessa.

Sono considerati requisiti di onorabilità:

- a) non aver riportato condanne definitive, ivi comprese le sanzioni sostitutive di cui alla legge 24 novembre 1981, n. 689, per delitti contro il patrimonio, contro la Pubblica Amministrazione, contro la pubblica fede, contro l'economia pubblica o per delitti non colposi per i quali la legge preveda la pena della reclusione non inferiore, nel massimo, a cinque anni;
- b) non essere stati sottoposti alle misure di prevenzione disposte ai sensi della legge 27

dicembre 1956, n. 1423 o della legge 31 maggio 1965, n.575 e successive modificazioni ed integrazioni;

- c) non aver subito provvedimenti disciplinari che abbiano comportato la sospensione da Albi Professionali di eventuale appartenenza.

Non possono ricoprire cariche sociali, per assenza dei requisiti di indipendenza coloro che svolgono incarichi direttivi o esecutivi presso partiti o movimenti politici e coloro che si trovino in conflitto di interessi con l'Organizzazione stessa.

### **Advisory Board**

E' facoltà del Consiglio istituire un Advisory Board definendone la composizione, la durata e le competenze.

### **3.2 Il sistema di controllo interno dell'Organizzazione**

Save the Children ha adottato i seguenti strumenti di carattere generale, diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente (anche in relazione ai reati da prevenire):

- i principi etici ai quali l'Organizzazione si ispira, anche sulla base di quanto stabilito nel Codice Etico;
- il sistema di deleghe e procure;
- la documentazione e le disposizioni inerenti la struttura gerarchico-funzionale dell'Organizzazione ed organizzativa;
- il sistema di controllo interno e quindi la struttura delle procedure dell'Organizzazione;
- le procedure afferenti il sistema amministrativo, contabile e di *reporting*;
- le comunicazioni dirette al personale;
- la formazione obbligatoria, adeguata e differenziata di tutto il personale;
- il sistema sanzionatorio di cui ai CCNL;
- il “*corpus*” normativo e regolamentare nazionale e straniero quando applicabile.

### **3.3 Principi generali di controllo in tutte le Aree a Rischio Reato**

In aggiunta ai controlli specifici descritti in ciascuna Sezione della Parte Speciale del presente Modello, l'Organizzazione ha implementato specifici controlli generali applicabili in tutte le Aree a Rischio Reato.

Si tratta, nello specifico, dei seguenti:

- **Trasparenza:** ogni operazione/transazione/azione deve essere giustificabile, verificabile, coerente e congruente;
- **Separazione delle funzioni/Poteri:** nessuno può gestire in autonomia un intero processo e può essere dotato di poteri illimitati; i poteri autorizzativi e di firma devono essere definiti in modo coerente con le responsabilità organizzative assegnate;
- **Adeguatezza delle norme interne:** l'insieme delle norme dell'Organizzazione deve essere coerente con l'operatività svolta ed il livello di complessità organizzativa e tale da garantire i controlli necessari a prevenire la commissione dei reati previsti dal Decreto;

- **Tracciabilità/Documentabilità:** ogni operazione/transazione/azione, nonché la relativa attività di verifica e controllo devono essere documentate e la documentazione deve essere adeguatamente archiviata.



## 4. L'ORGANISMO DI VIGILANZA

### 4.1 Caratteristiche dell'Organismo di Vigilanza

Secondo le disposizioni del D.Lgs. n. 231 del 2001 (articoli 6 e 7), nonché le indicazioni contenute nella Linee Guida di Confindustria, le caratteristiche dell'Organismo di Vigilanza, tali da assicurare un'effettiva ed efficace attuazione del Modello, devono essere:

- (a) autonomia ed indipendenza;
- (b) professionalità;
- (c) continuità d'azione.

#### Autonomia ed indipendenza

I requisiti di autonomia ed indipendenza sono fondamentali affinché l'OdV non sia direttamente coinvolto nelle attività gestionali che costituiscono l'oggetto della sua attività di controllo e, dunque, non subisca condizionamenti o interferenze da parte dell'organo dirigente.

Tali requisiti si possono ottenere garantendo all'Organismo di Vigilanza la posizione gerarchica più elevata possibile, e prevedendo un'attività di *reporting* al massimo vertice operativo dell'Organizzazione, ovvero al Consiglio Direttivo nel suo complesso. Ai fini dell'indipendenza è inoltre indispensabile che all'OdV non siano attribuiti compiti operativi, che ne comprometterebbero l'obiettività di giudizio con riferimento a verifiche sui comportamenti e sull'effettività del Modello.

#### Professionalità

L'OdV deve possedere competenze tecnico-professionali adeguate alle funzioni che è chiamato a svolgere. Tali caratteristiche, unite all'indipendenza, garantiscono l'obiettività di giudizio<sup>5</sup>.

#### Continuità d'azione

L'Organismo di Vigilanza deve:

- svolgere in modo continuativo le attività necessarie per la vigilanza del Modello con adeguato impegno e con i necessari poteri di indagine;
- essere una struttura riferibile all'Organizzazione, in modo da garantire la dovuta continuità nell'attività di vigilanza.

Per assicurare l'effettiva sussistenza dei requisiti descritti in precedenza, è opportuno che tali soggetti posseggano, oltre alle competenze professionali descritte, i requisiti soggettivi

---

<sup>5</sup> Ci si riferisce, tra l'altro, a: tecniche di analisi e valutazione dei rischi; misure per il loro contenimento (procedure organizzative, meccanismi di contrapposizione dei compiti, etc.); *flow charting* di procedure e processi per l'individuazione dei punti di debolezza, tecniche di intervista e di elaborazione dei questionari; metodologie per l'individuazione di frodi; etc. L'Organismo di Vigilanza deve avere competenze di tipo ispettivo (per accertare come si sia potuto verificare un reato della specie in esame e di chi lo abbia commesso); competenze di tipo consulenziale (per adottare – all'atto del disegno del Modello e delle successive modifiche – le misure più idonee a prevenire, con ragionevole certezza, la commissione dei reati medesimi) o, ancora, correntemente per verificare che i comportamenti quotidiani rispettino effettivamente quelli codificati) e competenze giuridiche. Il D.Lgs. n. 231 del 2001 è una disciplina penale ed avendo l'attività dell'Organismo di Vigilanza lo scopo di prevenire la realizzazione dei reati è dunque essenziale la conoscenza della struttura e delle modalità realizzative dei reati (che potrà essere assicurata mediante l'utilizzo delle risorse dell'Organizzazione, ovvero della consulenza esterna).

formali che garantiscano ulteriormente l'autonomia e l'indipendenza richiesta dal compito (es. onorabilità, assenza di conflitti di interessi e di relazioni di parentela con gli organi sociali e con il vertice, etc.).

## **4.2 Individuazione dell'Organismo di Vigilanza**

Il Consiglio Direttivo di Save the Children ha nominato quale Organismo di Vigilanza dell'Organizzazione un organo pluri-soggettivo composto da 3 (tre) membri con competenze nell'applicazione dell'impianto giuridico previsto dal Decreto ed in materia di controllo interno.

La configurazione dovrà garantire l'autonomia dell'iniziativa di controllo da ogni forma di interferenza e/o di condizionamento da parte di qualunque componente dell'Organizzazione, assicurando al contempo sufficiente continuità d'azione e, nel complesso, permette di soddisfare il requisito della professionalità in relazione alle diverse categorie di Reati Presupposto.

Una volta insediato, l'Organismo di Vigilanza provvede a dotarsi di un proprio regolamento interno, nonché a stabilire ed aggiornare il piano delle attività da svolgere.

## **4.3 Durata dell'incarico e cause di cessazione**

L'Organismo di Vigilanza resta in carica per la durata indicata nell'atto di nomina e può essere rinnovato.

La cessazione dall'incarico dell'OdV può avvenire per una delle seguenti cause:

- scadenza dell'incarico;
- revoca per giusta causa dell'Organismo da parte del Consiglio Direttivo;
- rinuncia di un componente, formalizzata mediante apposita comunicazione scritta inviata al Consiglio Direttivo;
- sopraggiungere di una delle cause di decadenza di cui al successivo paragrafo 4.4.

La revoca dell'OdV può essere disposta solo per giusta causa e tali devono intendersi, a titolo esemplificativo, le seguenti ipotesi:

- il caso in cui il componente sia coinvolto in un processo penale avente ad oggetto la commissione di un delitto;
- il caso in cui sia riscontrata la violazione degli obblighi di riservatezza previsti a carico dell'OdV;
- una grave negligenza nell'espletamento dei compiti connessi all'incarico;
- il possibile coinvolgimento dell'Organizzazione in un procedimento, penale o civile, che sia connesso ad un'omessa o insufficiente vigilanza, anche colposa.

La revoca è disposta con delibera del Consiglio Direttivo, previo parere vincolante del Collegio Sindacale dell'Organizzazione.

In caso di scadenza, revoca o rinuncia, il Consiglio Direttivo nomina senza indugio il nuovo componente dell'OdV, mentre il componente uscente rimane in carica fino alla sua

sostituzione.

#### 4.4 Casi di ineleggibilità e di decadenza

Costituiscono motivi di ineleggibilità e/o di decadenza del componente dell'OdV:

- a) l'interdizione, l'inabilitazione, il fallimento o, comunque, la condanna penale, anche non passata in giudicato, per uno dei reati previsti dal Decreto o, comunque, ad una pena che comporti l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità di esercitare uffici direttivi;
- b) l'esistenza di relazioni di parentela, coniugio o affinità entro il quarto grado con i membri del Consiglio Direttivo, o con i soggetti esterni incaricati della revisione;
- c) l'esistenza di rapporti di natura patrimoniale tra il componente e l'Organizzazione tali da compromettere l'indipendenza del componente stesso.

Qualora, nel corso dell'incarico, dovesse sopraggiungere una causa di decadenza, il componente l'Organismo di Vigilanza è tenuto ad informare immediatamente il Consiglio Direttivo.

#### 4.5 Funzioni, compiti e poteri dell'Organismo di Vigilanza

In conformità alle indicazioni fornite dal Decreto e dalle Linee Guida, la funzione dell'Organismo di Vigilanza consiste, in generale, nel:

- vigilare sull'effettiva applicazione del Modello in relazione alle diverse tipologie di reati presi in considerazione dallo stesso;
- verificare l'efficacia del Modello e la sua reale capacità di prevenire la commissione dei reati in questione;
- individuare e proporre al Consiglio Direttivo aggiornamenti e modifiche del Modello stesso in relazione alla mutata normativa o alle mutate necessità o condizioni dell'Organizzazione;
- verificare che le proposte di aggiornamento e modifica formulate dal Consiglio Direttivo siano state effettivamente recepite nel Modello.

Nell'ambito della funzione sopra descritta, spettano all'OdV i seguenti compiti:

- verificare periodicamente la "Mappa delle Aree a Rischio Reato" e l'adeguatezza dei punti di controllo al fine di consentire il loro adeguamento ai mutamenti dell'attività e/o della struttura dell'Organizzazione. A questo scopo, i destinatari del Modello, così come meglio descritti nelle parti speciali dello stesso, devono segnalare all'OdV le eventuali situazioni in grado di esporre al rischio di reato. Tutte le comunicazioni devono essere redatte in forma scritta e trasmesse all'apposito indirizzo di posta elettronica attivato dall'OdV;
- effettuare periodicamente, sulla base del piano di attività dell'OdV previamente stabilito, verifiche ed ispezioni mirate su determinate operazioni o atti specifici, posti in essere nell'ambito delle Aree a Rischio Reato;
- raccogliere, elaborare e conservare le informazioni (comprese le segnalazioni di cui al successivo paragrafo) rilevanti in ordine al rispetto del Modello, nonché aggiornare la lista di informazioni che devono essere obbligatoriamente trasmesse allo stesso OdV;

- condurre le indagini interne per l'accertamento di presunte violazioni delle prescrizioni del presente Modello portate all'attenzione dell'OdV da specifiche segnalazioni o emerse nel corso dell'attività di vigilanza dello stesso;
- verificare che gli elementi previsti nel Modello per le diverse tipologie di reati (clausole *standard*, procedure e relativi controlli, sistema delle deleghe, etc.) vengano effettivamente adottati ed implementati e siano rispondenti alle esigenze di osservanza del D.Lgs. n. 231 del 2001, provvedendo, in caso contrario, a proporre azioni correttive ed aggiornamenti degli stessi.

Per lo svolgimento delle funzioni e dei compiti sopra indicati, vengono attribuiti all'OdV i seguenti poteri:

- accedere in modo ampio e capillare ai vari documenti dell'Organizzazione ed, in particolare, a quelli riguardanti i rapporti di natura contrattuale e non instaurati dall'Organizzazione con terzi;
- avvalersi del supporto e della cooperazione delle varie strutture dell'Organizzazione e degli organi sociali che possano essere interessati, o comunque coinvolti, nelle attività di controllo;
- conferire specifici incarichi di consulenza ed assistenza a professionisti anche esterni all'Organizzazione.

#### **4.6 Risorse dell'Organismo di Vigilanza**

Il Consiglio Direttivo assegna all'OdV le risorse umane e finanziarie ritenute opportune ai fini dello svolgimento dell'incarico assegnato. In particolare, all'Organismo di Vigilanza sono attribuiti autonomi poteri di spesa, nonché la facoltà di stipulare, modificare e/o risolvere incarichi professionali a soggetti terzi in possesso delle competenze specifiche necessarie per la migliore esecuzione dell'incarico.

#### **4.7 Flussi informativi dell'Organismo di Vigilanza**

##### 4.7.1 Obblighi di informazione propri dell'Organismo di Vigilanza

L'OdV riferisce in merito all'attuazione del Modello e al verificarsi di eventuali criticità.

In particolare, l'OdV ha la responsabilità nei confronti del CdA di:

- comunicare, all'inizio di ciascun esercizio ed improrogabilmente entro il primo semestre dell'anno in corso, il piano delle attività che intende svolgere al fine di adempiere ai compiti assegnati;
- comunicare tempestivamente eventuali problematiche connesse alle attività, laddove rilevanti;
- relazionare, con cadenza annuale, in merito all'attuazione del Modello e le attività di verifica e controllo compiute e l'esito delle stesse.

L'OdV sarà tenuto a relazionare periodicamente, con cadenza annuale, oltre che il CdA, anche il Collegio Sindacale ed lo Steering Board in merito alle proprie attività; invece, con cadenza annuale, è tenuto a predisporre il piano delle attività previste per l'anno successivo. L'OdV potrà incontrarsi con i suddetti organi per riferire in merito al funzionamento del

Modello o a situazioni specifiche. Gli incontri con gli organi sociali cui l'OdV riferisce devono essere verbalizzati. Copia di tali verbali sarà custodita rispettivamente dall'OdV e dagli organi sociali di volta in volta coinvolti.

Fermo restando quanto sopra, l'OdV potrà, inoltre, comunicare, valutando le singole circostanze:

- (i) i risultati dei propri accertamenti ai responsabili delle funzioni e/o dei processi qualora dalle attività scaturissero aspetti suscettibili di miglioramento. In tale fattispecie sarà necessario che l'OdV ottenga dai responsabili dei processi un piano delle azioni, con relativa tempistica, per l'implementazione delle attività suscettibili di miglioramento nonché il risultato di tale implementazione;
- (ii) segnalare al CdA e al Collegio Sindacale comportamenti/azioni non in linea con il Modello al fine di:
  - a) acquisire dal CdA tutti gli elementi per effettuare eventuali comunicazioni alle strutture preposte per la valutazione e l'applicazione delle sanzioni disciplinari;
  - b) dare indicazioni per la rimozione delle carenze onde evitare il ripetersi dell'accadimento.

L'Organismo, infine, ha l'obbligo di informare immediatamente il Collegio Sindacale qualora la violazione riguardi i componenti del CdA.

#### 4.7.2 Obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza

Al fine di agevolare l'attività di vigilanza sull'efficacia del Modello, l'OdV deve essere informato, mediante apposite segnalazioni da parte dei Destinatari (e, ove del caso, dei Terzi) in merito ad eventi che potrebbero comportare la responsabilità dell'Organizzazione ai sensi del D.Lgs. n. 231 del 2001.

Nello specifico i flussi informativi verso l'OdV si distinguono in due diverse categorie:

- flussi informativi di carattere generale;
- flussi informativi specifici obbligatori.

Con riferimento al primo caso valgono le seguenti prescrizioni: i Destinatari sono tenuti a segnalare all'OdV le notizie relative alla commissione, o alla ragionevole convinzione di commissione, dei reati o a pratiche non in linea con le procedure e le norme di comportamento emanate o che verranno emanate da Save the Children; in particolare, i Terzi sono tenuti ad effettuare le segnalazioni relative alla commissione, o alla ragionevole convinzione di commissione, dei reati nei limiti e secondo le modalità previste contrattualmente.

Per quanto riguarda i flussi informativi del secondo tipo devono essere obbligatoriamente e tempestivamente trasmesse all'OdV le informazioni concernenti:

- i provvedimenti e/o le notizie provenienti da organi di polizia giudiziaria, o da qualsiasi altra autorità, inerenti lo svolgimento di indagini che vedano coinvolta l'Organizzazione od i componenti degli organi sociali;
- i rapporti eventualmente predisposti dai responsabili di altri organi (ad esempio,

Collegio Sindacale) nell'ambito della loro attività di controllo e dai quali potrebbero emergere fatti, atti, eventi od omissioni con profili di criticità rispetto all'osservanza del D.Lgs. n. 231 del 2001;

- le notizie relative a procedimenti disciplinari nonché ad eventuali sanzioni irrogate ovvero dei provvedimenti di archiviazione di tali procedimenti con le relative motivazioni, qualora essi siano legati a commissione di reati o violazione delle regole di comportamento o procedurali del Modello;
- le commissioni di inchiesta o relazioni/comunicazioni interne da cui emerga la responsabilità per le ipotesi di reato di cui al D.Lgs. n. 231 del 2001;
- i cambiamenti organizzativi;
- gli aggiornamenti del sistema delle deleghe e dei poteri;
- le operazioni particolarmente significative svolte nell'ambito delle Aree a Rischio Reato;
- i mutamenti nelle Aree a Rischio Reato o potenzialmente a rischio;
- la dichiarazione di veridicità e completezza delle informazioni contenute nelle comunicazioni sociali;
- la copia dei verbali delle riunioni del Consiglio Direttivo, del Collegio Sindacale.

#### 4.7.3 Le segnalazioni dei “Whistleblowers”

Come previsto dalla legge del 30 novembre 2017, n. 179, che ha introdotto nella disciplina di cui al D.Lgs. 231/01 l'istituto del cosiddetto “*whistleblowing*”, l'Organizzazione adotta tutte le misure necessarie per garantire che, per quanto riguarda le segnalazioni di possibili illeciti, siano assicurati ai soggetti segnalanti:

- a) uno o più canali che consentano di presentare, a tutela dell'integrità dell'Organizzazione, segnalazioni circostanziate di condotte illecite, rilevanti ai sensi del D.Lgs. 231/01 e fondate su elementi di fatto precisi e concordati, o di violazioni del Modello, di cui siano venuti a conoscenza in ragione delle funzioni svolte; tali canali garantiscono la riservatezza dell'identità del segnalante nelle attività di gestione della segnalazione;
- b) almeno un canale alternativo di segnalazione idoneo a garantire, con modalità informatiche, la riservatezza dell'identità del segnalante;
- c) il divieto di atti di ritorsione o discriminatori, diretti o indiretti, nei confronti del segnalante per motivi collegati, direttamente o indirettamente, alla segnalazione;
- d) che nel sistema disciplinare (meglio descritto infra), siano previste sanzioni nei confronti di chi viola le misure di tutela del segnalante, nonché di chi effettua con dolo o colpa grave segnalazioni che si rivelino infondate.

Si precisa, altresì, che l'adozione di misure discriminatorie nei confronti dei soggetti che effettuano le segnalazioni può essere denunciata all'Ispettorato nazionale del lavoro, per i provvedimenti di propria competenza, oltre che dal segnalante, anche dall'organizzazione sindacale eventualmente indicata dal medesimo.

Inoltre, l'eventuale licenziamento ritorsivo o discriminatorio del soggetto segnalante è nullo. Sono altresì nulli il mutamento di mansioni ai sensi dell'articolo 2103 del codice

civile, nonché qualsiasi altra misura ritorsiva o discriminatoria adottata nei confronti del segnalante. È onere del datore di lavoro, in caso di controversie legate all'irrogazione di sanzioni disciplinari, o a demansionamenti, licenziamenti, trasferimenti, o sottoposizione del segnalante ad altra misura organizzativa avente effetti negativi, diretti o indiretti, sulle condizioni di lavoro, successivi alla presentazione della segnalazione, dimostrare che tali misure sono fondate su ragioni estranee alla segnalazione stessa.

Da ultimo, si precisa che, nelle ipotesi di segnalazione o denuncia effettuate nelle forme e nei limiti di legge, il perseguimento dell'interesse all'integrità dell'ente, nonché alla prevenzione e alla repressione delle malversazioni, costituisce giusta causa di rivelazione di notizie coperte dall'obbligo di segreto di cui agli articoli 326, 622 e 623 del codice penale e all'articolo 2105 del codice civile (fatto salvo il caso in cui l'obbligo di segreto professionale gravi su chi sia venuto a conoscenza della notizia in ragione di un rapporto di consulenza professionale o di assistenza con l'ente, l'impresa o la persona fisica interessata). Quando notizie e documenti che sono comunicati all'organo deputato a riceverli siano oggetto di segreto aziendale, professionale o d'ufficio, costituisce violazione del relativo obbligo di segreto la rivelazione con modalità eccedenti rispetto alle finalità dell'eliminazione dell'illecito e, in particolare, la rivelazione al di fuori del canale di comunicazione specificamente predisposto a tal fine.

Inoltre, in conformità con quanto previsto dalla L. 179/17, le segnalazioni sono gestite in modo tale da garantire (oltre alla riservatezza dei segnalanti) gli stessi segnalanti contro qualsiasi forma di ritorsione o comportamenti discriminatori, diretti o indiretti, per motivi collegati direttamente o indirettamente alla segnalazione.

L'Organizzazione, in conformità a quanto previsto dalla normativa in materia di *Whistleblowing*, si è dotata di un canale dedicato per ricevere le segnalazioni garantendo la riservatezza del segnalante.

L'invio delle segnalazioni può infatti avvenire all'e-mail dedicata: [vigilanza@savethechildren.org](mailto:vigilanza@savethechildren.org) accessibile unicamente ai membri dell'OdV.

Le segnalazioni possono, altresì, essere trasmesse attraverso uno dei seguenti canali:

- posta ordinaria all'indirizzo: "Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001, Save the Children Italia ONLUS, Piazza di San Francesco di Paola 9, 00184, Roma";
- cassetta postale collocata presso Ufficio Legal denominata "Cassetta Flussi di segnalazioni all'Organismo di Vigilanza";
- posta elettronica certificata: [whistleblowing.savethechildren@postecert.it](mailto:whistleblowing.savethechildren@postecert.it)

#### 4.7.4 Gestione delle segnalazioni

L'OdV valuta le segnalazioni ricevute e determina le eventuali iniziative, ascoltando eventualmente l'autore della segnalazione e/o il responsabile della presunta violazione e/o ogni altro soggetto che riterrà utile, motivando per iscritto ogni conclusione raggiunta. In particolare, le segnalazioni ricevute attraverso i canali sopra citati vengono gestite dall'OdV che effettua una prima valutazione della segnalazione al fine di:

- accertare che rientri nell'ambito di competenza dell'OdV;

- verificare che sia sufficientemente circostanziata per poter procedere ad un approfondimento della stessa.

Nel caso in cui la segnalazione presenti le caratteristiche sopra riportate, l'OdV avvia le attività di istruttoria, in caso contrario, provvede all'archiviazione della segnalazione, con una breve nota esplicativa. In particolare:

- attività istruttoria: l'OdV valuta discrezionalmente e sotto la propria responsabilità la segnalazione al fine di valutare la necessità di effettuare specifici approfondimenti per accertare i fatti ivi denunciati. Tale necessità viene determinata sulla base dei seguenti elementi: (i) informazioni fornite a corredo della segnalazione; (ii) attuali procedure in vigore attinenti i fatti segnalati; (iii) segnalazioni/verifiche precedenti aventi lo stesso oggetto e già esaminate.
- nel caso in cui l'OdV ritenga di non dover procedere all'effettuazione di ulteriori verifiche, redige una breve nota esplicativa delle analisi svolte e archivia la segnalazione. Qualora, invece, ritenga di dover procedere con ulteriori approfondimenti, avvia delle verifiche ad hoc (attività di indagine), eventualmente con modalità riservate, in funzione dell'oggetto della segnalazione.
- attività di indagine: l'attività di indagine che dovesse seguire alla segnalazione viene condotta mediante il supporto delle funzioni competenti o di soggetti esterni e nel rispetto di tutte le norme applicabili a tutela tanto del soggetto segnalante quanto di eventuali soggetti coinvolti nelle verifiche.
- misure correttive: qualora l'indagine rilevi la necessità di un intervento correttivo, l'OdV ne chiede l'attuazione.

L'OdV istituisce un registro delle segnalazioni, contenente l'indicazione delle segnalazioni pervenute, dei relativi responsabili, nonché delle eventuali sanzioni irrogate nei loro confronti.

Tutte le attività di cui sopra devono essere opportunamente verbalizzate dall'OdV. I relativi verbali sono custoditi, a cura dell'OdV, unitamente al registro delle segnalazioni, appositamente istituito e contenente l'indicazione delle segnalazioni pervenute.



## **5. SISTEMA SANZIONATORIO PER MANCATA OSSERVANZA DEL PRESENTE MODELLO E DELLE NORME-DISPOSIZIONI IVI RICHIAMATE**

### **5.1 Principi generali**

L'Organizzazione prende atto e dichiara che la predisposizione di un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle norme contenute nel Modello e nelle Procedure è condizione essenziale per assicurare l'effettività del Modello stesso.

Al riguardo, infatti, lo stesso articolo 6 comma 2, lettera e), del Decreto prevede che i modelli di organizzazione e gestione devono *“introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello”*.

L'applicazione delle sanzioni disciplinari prescinde dall'esito di un eventuale procedimento penale, in quanto le regole di condotta imposte dal Modello e dalle Procedure sono assunte dall'Organizzazione in piena autonomia e indipendentemente dalla tipologia di illeciti di cui al D.Lgs. n. 231 del 2001 che le violazioni in questione possano determinare.

Più precisamente, la mancata osservanza delle norme contenute nel Modello e nelle Procedure lede, infatti, di per sé sola, il rapporto di fiducia in essere con l'Organizzazione e comporta azioni disciplinari a prescindere dall'eventuale instaurazione di un giudizio penale nei casi in cui la violazione costituisca reato. Ciò anche nel rispetto dei principi di tempestività e immediatezza della contestazione disciplinare e della irrogazione delle sanzioni, in ottemperanza alle norme di legge vigenti.

### **5.2 Definizione di “Violazione” ai fini dell’operatività del presente Sistema Sanzionatorio**

A titolo generale e meramente esemplificativo, costituisce “Violazione” del presente Modello e delle relative procedure:

1. la messa in atto di azioni o comportamenti, non conformi alla legge e alle prescrizioni contenute nel Modello stesso e nelle relative procedure, che comportino la commissione di uno dei reati contemplati dal Decreto;
2. la messa in atto di azioni, l'omissione di azioni o comportamenti prescritti nel Modello e nelle relative Procedure che comportino una situazione di rischio di commissione di uno dei reati contemplati dal Decreto;
3. l'omissione di azioni o comportamenti prescritti nel Modello e nelle relative procedure che non comportino un rischio di commissione di uno dei reati contemplati dal Decreto.

### **5.3 Criteri per l'irrogazione delle sanzioni**

Il tipo e l'entità delle sanzioni specifiche saranno applicate in proporzione alla gravità della violazione e, comunque, in base ai seguenti criteri generali:

- elemento soggettivo della condotta (dolo, colpa);
- rilevanza degli obblighi violati;

- potenzialità del danno derivante all'Organizzazione e dell'eventuale applicazione delle sanzioni previste dal Decreto e da eventuali successive modifiche o integrazioni;
- livello di responsabilità gerarchica o connessa al rispetto di leggi, regolamenti, ordini o discipline associate alla posizione di lavoro occupata dal soggetto interessato;
- presenza di circostanze aggravanti o attenuanti, con particolare riguardo alle precedenti prestazioni lavorative svolte dal soggetto destinatario del Modello e ai precedenti disciplinari dell'ultimo biennio;
- eventuale condivisione di responsabilità con altri dipendenti o terzi in genere che abbiano concorso nel determinare la violazione.

Qualora con un solo atto siano state commesse più infrazioni, punite con sanzioni diverse, si applicherà unicamente la sanzione più grave.

La recidiva nel biennio comporta automaticamente l'applicazione della sanzione più grave nell'ambito della tipologia prevista.

I principi di tempestività ed immediatezza della contestazione, impongono l'irrogazione della sanzione (anche e soprattutto disciplinare) prescindendo dall'eventuale instaurazione e dall'esito di un giudizio penale.

In ogni caso le sanzioni disciplinari ai dipendenti dovranno essere irrogate nel rispetto dell'art. 7 della L. 300/70 (d'ora innanzi, per brevità, "Statuto dei lavoratori") e di tutte le altre disposizioni legislative e contrattuali esistenti in materia.

#### **5.4 Sanzioni per il personale dipendente**

I comportamenti tenuti dai dipendenti nelle ipotesi di violazione indicate al precedente paragrafo 5.2, costituiscono illecito disciplinare, da cui deriva l'applicazione di sanzioni disciplinari.

L'art. 2104 c.c., individuando il dovere di diligenza e di "obbedienza" a carico del dipendente, impone che il prestatore di lavoro osservi nello svolgimento del proprio lavoro sia le disposizioni di natura legale, sia quelle di natura contrattuale, impartite dal datore di lavoro, nonché dai collaboratori di quest'ultimo da cui dipende gerarchicamente.

In caso di inosservanza di dette disposizioni, il datore di lavoro può irrogare sanzioni disciplinari, graduate secondo la gravità dell'infrazione, nel rispetto delle previsioni contenute nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro applicato.

Il sistema sanzionatorio, in ogni caso, deve rispettare i limiti al potere disciplinare del datore di lavoro imposti dallo "Statuto dei lavoratori", sia per quanto riguarda le sanzioni applicabili, sia per quanto riguarda la forma di esercizio di tale potere.

In particolare, il sistema sanzionatorio deve essere conforme ai seguenti principi:

- il sistema deve essere debitamente pubblicizzato mediante affissione in luogo accessibile ai dipendenti ed eventualmente essere oggetto di specifici corsi di aggiornamento e formazione;

- le sanzioni devono essere conformi al principio di proporzionalità rispetto all'infrazione, la cui specificazione è affidata, ai sensi dell'art. 2106 c.c., alla contrattazione collettiva di settore: in ogni caso, la sanzione deve essere scelta in base all'intenzionalità del comportamento o al grado di negligenza, imprudenza o imperizia evidenziata, al pregresso comportamento del dipendente interessato, con particolare riguardo alla sussistenza o meno di precedenti provvedimenti disciplinari, alla posizione e alle mansioni svolte dal responsabile e alle altre circostanze rilevanti, tra cui l'eventuale corresponsabilità, anche di natura omissiva, del comportamento sanzionato;
- deve essere assicurato il diritto alla difesa al dipendente la cui condotta sia stata contestata (art. 7 dello Statuto dei lavoratori) e, in ogni caso, i provvedimenti disciplinari più gravi del rimprovero verbale non possono essere applicati prima che siano trascorsi 5 giorni dalla contestazione per iscritto del fatto che vi ha dato causa.

La sanzione deve essere adeguata in modo da garantire l'effettività del Modello.

Le sanzioni irrogabili nei riguardi dei dipendenti rientrano tra quelle previste dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti di aziende del terziario della distribuzione e dei servizi (d'ora innanzi per brevità "CCNL"), nonché dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dirigenti dipendenti di aziende del terziario della distribuzione e dei servizi ("CCNL Dirigenti") per il personale con qualifica di "dirigente".

La violazione da parte del personale dipendente delle norme del presente Modello può dar luogo, secondo la gravità della violazione stessa, ai vari tipi di provvedimenti contemplati nel CCNL e nel CCNL Dirigenti sopra indicati.

Fatto salvo, in ogni caso, quanto indicato nel sistema disciplinare in uso presso l'Organizzazione, nonché quanto previsto dalla legge e dal CCNL:

- incorre nel provvedimento del BIASIMO VERBALE il dipendente che commetta, per negligenza, imperizia o imprudenza, una violazione tra quelle indicate al punto 3 del precedente paragrafo 5.2, o adotti, nell'espletamento di attività, comportamenti non conformi a disposizioni e direttive aventi ad oggetto l'attuazione del Modello e/o delle sue procedure, diffuse attraverso ordini di servizio interni o altri analoghi mezzi idonei, anche qualora da ciò non derivi un pericolo di commissione di un reato contemplato dal Decreto;
- incorre nel provvedimento del BIASIMO SCRITTO il dipendente che: (i) ometta di svolgere un'attività a lui assegnata oppure di sua competenza in forza di procedure contenute nel presente Modello (tra cui, a mero titolo esemplificativo e non esaustivo: non esegua comunicazioni e segnalazioni all'OdV; non svolga verifiche espressamente prescritte; non segnali situazioni di pericolo ecc); (ii) nell'espletamento della propria attività per negligenza, imprudenza o imperizia, commetta una Violazione tra quelle indicate al punto 2 del precedente paragrafo 5.2 da cui derivi un pericolo, anche solo potenziale ed indiretto, di commissione di un reato contemplato dal Decreto;
- incorre nel provvedimento della MULTA IN MISURA NON ECCEDENTE L'IMPORTO DI 4 ORE DELLA NORMALE RETRIBUZIONE il dipendente che: (i) contravvenga colposamente ad espressi divieti risultanti dal Modello e dalle sue procedure qualora da ciò derivi un pericolo di commissione di un reato contemplato dal Decreto; (ii) abbia impartito ad altri dipendenti e/o a terzi

disposizioni contrastanti con quelle predisposte dalla direzione dell'Organizzazione; (iii) abbia commesso con un'unica condotta più infrazioni sanzionabili con il biasimo scritto; (iv) abbia commesso recidiva, negli ultimi due anni, in comportamenti sanzionati con il provvedimento disciplinare del biasimo scritto; (v) commetta, con colpa grave, una Violazione tra quelle indicate al punto 2 del precedente paragrafo 5.2; (vi) compia un qualunque atto che arrechi pregiudizio all'igiene ed alla sicurezza dei luoghi di lavoro;

- incorre nel provvedimento della **SOSPENSIONE DALLA RETRIBUZIONE E DAL SERVIZIO PER UN MASSIMO DI GIORNI 10** il dipendente che, in casi di maggiore gravità rispetto a quanto previsto dalla precedente lettera c): (i) compia un qualunque atto che arrechi pregiudizio all'igiene ed alla sicurezza dei luoghi di lavoro; (ii) commetta una Violazione tra quelle indicate al punto 2 del precedente paragrafo 5.2; oppure (iii) abbia commesso recidiva, negli ultimi due anni, in comportamenti sanzionati con il provvedimento disciplinare della multa in misura non eccedente l'importo di 4 ore della normale retribuzione;
- incorre nel provvedimento del **LICENZIAMENTO DISCIPLINARE SENZA PREAVVISO** il dipendente che: (i) compia, in relazione all'attuazione del Modello e delle sue procedure, azioni così gravi da non consentire la prosecuzione, anche provvisoria, del rapporto di lavoro; (ii) compia un atto che arrechi grave pregiudizio all'igiene ed alla sicurezza dei luoghi di lavoro; (iii) tenga comportamenti per gravissima negligenza, imperizia o imprudenza o dolosamente e volutamente finalizzati a commettere una violazione di cui al precedente paragrafo 5.2; (iv) assuma una condotta deliberatamente non conforme alle prescrizioni contenute nel Modello e nelle sue procedure e il suo comportamento sia di tale gravità, da costituire reato ai sensi della legge e da cagionare, anche solo potenzialmente un nocimento morale o materiale all'Organizzazione; (v) abbia commesso recidiva, negli ultimi due anni, in comportamenti sanzionati con il provvedimento disciplinare della sospensione dalla retribuzione e dal servizio per un massimo di giorni 10.

## **5.5 Sanzioni per “dirigenti”**

Nel rispetto di quanto previsto dal CCNL di riferimento (CCNL Dirigenti), al personale in posizione “dirigenziale”, sono applicabili le sanzioni disciplinari espressamente previste per violazioni del Modello e delle relative procedure nei contratti di lavoro individuali dei singoli soggetti interessati e nei relativi accordi integrativi.

In ragione del maggior grado di diligenza e di professionalità richiesto dalla posizione ricoperta, il personale con la qualifica di “dirigente” può essere sanzionato con un provvedimento più grave rispetto ad un dipendente con altra qualifica, a fronte della commissione della medesima violazione.

Nel valutare la gravità della violazione compiuta dal personale con la qualifica di “dirigente”, l'Organizzazione tiene conto dei poteri conferiti, delle competenze tecniche e professionali del soggetto interessato, con riferimento all'area operativa in cui si è verificata la violazione, nonché dell'eventuale coinvolgimento nella violazione, anche solo sotto il profilo della mera conoscenza dei fatti addebitati, di personale con qualifica inferiore.

È sanzionabile con i provvedimenti disciplinari previsti nel contratto individuale di lavoro e nei successivi accordi integrativi il dirigente che commetta una violazione o venga meno ad uno specifico obbligo di vigilanza su soggetti sottoposti.

### **5.6 Sanzioni per “Membri del Consiglio Direttivo”**

Nel caso di Violazione delle regole di cui al precedente paragrafo 5.2. da parte di uno o più membri del consiglio Direttivo dell’Organizzazione, l’Organismo di Vigilanza informerà senza indugio il Consiglio Direttivo ed il Collegio Sindacale dell’Organizzazione per le opportune valutazioni e provvedimenti.

Nell’ipotesi in cui sia stato disposto il rinvio a giudizio di uno o più dei membri del Consiglio Direttivo, presunti autori del reato da cui deriva la responsabilità amministrativa dell’Organizzazione, il Presidente del Consiglio Direttivo dell’Organizzazione (o, in sua vece, l’altro Consigliere) dovrà procedere alla convocazione dell’Assemblea degli Associati per deliberare in merito alla revoca del mandato.

### **5.7 Sanzioni per “Sindaci”**

Nel caso di violazione delle regole di cui al precedente paragrafo 5.2. da parte di uno o più membri del Collegio Sindacale, l’Organismo di Vigilanza informa il Consiglio Direttivo e lo stesso Collegio Sindacale e su istanza del Presidente del Consiglio Direttivo verrà convocata l’Assemblea degli Associati affinché adottati gli opportuni provvedimenti.

### **5.8 Sanzioni per “Terzi: collaboratori, agenti e consulenti esterni”**

Nel caso di violazione delle regole di cui al precedente paragrafo 5.2. da parte di collaboratori, agenti o consulenti esterni, o, più in generale, di Terzi, l’Organizzazione, a seconda della gravità della violazione: (i) richiamerà gli interessati al rigoroso rispetto delle disposizioni ivi previste; o (ii) avrà titolo, in funzione delle diverse tipologie contrattuali, di recedere dal rapporto in essere per giusta causa ovvero di risolvere il contratto per inadempimento dei soggetti poc’anzi indicati.

A tal fine, l’Organizzazione ha previsto l’inserimento di apposite clausole nei medesimi che prevedano: (a) l’informativa ai Terzi dell’adozione del Modello e del Codice Etico, di cui gli stessi dichiarano di aver preso visione, impegnandosi a rispettarne i contenuti e a non porre in essere comportamenti che possano determinare una violazione della legge, del Modello o la commissione di alcuno dei Reati Presupposto; (b) il diritto per l’Organizzazione di recedere dal rapporto o risolvere il contratto (con o senza l’applicazione di penali), in caso di inottemperanza a tali obblighi.

### **5.9 Sanzioni per “Volontari”**

In caso di mancata osservanza di quanto stabilito all’interno del Modello, del Codice Etico, e dalle norme interne applicabili ai volontari, da parte di uno o più volontari dell’Organizzazione, saranno applicate le seguenti sanzioni, in funzione della gravità della condotta:

- Ammonizione scritta;
- Diffida al puntuale rispetto del Modello;
- Risoluzione immediata del rapporto di volontariato e cancellazione dall'Albo dei volontari.

#### **5.10 Sanzioni applicabili ai destinatari delle segnalazioni ed ai segnalanti (“Whistleblowing”)**

L'Organizzazione, in caso di violazione delle disposizioni normative in materia di whistleblowing e della procedura applicativa al fine di tutelare l'identità del segnalante e lo stesso da eventuali atti di ritorsione o discriminazione, potrà applicare le seguenti sanzioni nei confronti dell'OdV, come primo destinatario o di chiunque altro ne riveli l'identità.

Nell'ipotesi in cui uno dei membri dell'OdV dovesse violare la riservatezza dell'identità del segnalante, gli altri componenti provvederanno a darne immediata comunicazione al Consiglio Direttivo cosicché lo stesso possa procedere con la revoca dell'incarico del membro inadempiente e la conseguente nomina del suo sostituto.

Qualora, invece, venga accertata la violazione della riservatezza dell'identità del segnalante da parte dell'OdV nella sua totalità, il Consiglio Direttivo procederà alla revoca dell'incarico ed alla conseguente nomina dell'intero Organismo oltre eventuali ed ulteriori previsioni di legge.

Nell'ipotesi in cui a tutelare l'identità del segnalante sia un individuo diverso dall'OdV, le sanzioni saranno comminate sulla base del ruolo di colui che viola tale principio, come già descritto ai paragrafi precedenti (5.3; 5.4; 5.5; 5.6; 5.7; 5.8; 5.9).

Saranno inoltre presi provvedimenti disciplinari nei confronti di chi, per dolo o colpa grave, effettui segnalazioni infondate. Le sanzioni saranno comminate sulla base del ruolo del segnalante, come già descritto ai paragrafi precedenti (5.3; 5.4; 5.5; 5.6; 5.7; 5.8; 5.9).