

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

## Sommario

Glossario ..... 4

Premessa e Obiettivi..... 8

**SEZIONE I ..... 11**

**CAPITOLO I – L’Anti Bribery&Corruption management system di FSE .....12**

- 1) *Il Framework Unico Anticorruzione di FSE* 12
- 2) *Il concetto di corruzione nell’Anti Bribery&Corruption management system* 14
- 3) *Obiettivi ed Elementi portanti dell’Anti Bribery&Corruption management system* 15
- 4) *I destinatari dell’Anti Bribery&Corruption management system* 20
- 5) *Approvazione, entrata in vigore e aggiornamento dell’Anti Bribery&Corruption management system* 20

**CAPITOLO II – La Governance dell’Anti Bribery&Corruption management system .....22**

- 1) *Premessa* 22
- 2) *Governo e monitoraggio dell’Anti Bribery&Corruption management system* 23
- 3) *Attuazione, sviluppo e controllo dell’Anti Bribery&Corruption management system* 23
- 4) *La vigilanza dell’Anti Bribery&Corruption management system* 30

**CAPITOLO III - La gestione ed il monitoraggio del rischio di corruzione .....31**

- 1) *Premessa* 31
- 2) *Identificazione dei processi a rischio corruzione* 32
- 3) *Risk Treatment: gli strumenti di prevenzione* 33
- 4) *Monitoring & Reporting* 39

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

- 1) *Formazione e comunicazione* 42
- 2) *Responsabilità e sistema disciplinare* 43



## APPENDICE

- Società e Contesto
- *Control Governance* e Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi



In allegato all'ABC *system* è presente la sezione *Questions & Answers* contenente alcuni approfondimenti, con chiarimenti anche operativi, relativi ai contenuti dell'ABC *system* e alle relative modalità applicative.

I paragrafi dell'ABC *system* per i quali sono presenti tali approfondimenti, sono identificati con lo specifico simbolo.

## Glossario

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

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

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

**Business Partners:** terze parti rilevanti ingaggiate per supportare una nuova iniziativa commerciale o di sviluppo del business all'estero ivi compresi Intermediari, Consulenti Commerciali e partner di *joint venture*.

**Codice Etico:** il documento che, anche ai fini della prevenzione e del contrasto di possibili illeciti, raccoglie i valori e gli standard di comportamento cui sono soggetti gli organi sociali, il management, il personale e tutti coloro che, direttamente o indirettamente, stabilmente o temporaneamente, instaurino con le Società del Gruppo FS Italiane rapporti e relazioni.

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

**Corporate Governance:** il complesso dei criteri e delle norme di gestione e organizzazione di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici S.r.l.

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

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

**Disposizione di Gruppo (DdG):** documento di FS S.p.A. a valenza di Gruppo che ha l'obiettivo di formalizzare e comunicare: i) regole generali di *Governance*, indirizzi e politiche di Gruppo; ii) modelli di funzionamento, linee guida /*policy* di processo.

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

**Ferrovie dello Stato Italiane (FS S.p.A.) e Gruppo FS Italiane:** Ferrovie dello Stato Italiane S.p.A. e tutte le società del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane controllate direttamente e indirettamente da FS S.p.A.

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

**Fornitori:** le persone fisiche e giuridiche che eseguono lavori, forniscono beni e prestano servizi a favore di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici S.r.l. e loro collaboratori (da intendersi come soggetti che ausiliano il fornitore nella erogazione del bene, servizio o fornitura).

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

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

**Intermediario:** persona fisica o giuridica: i) con cui Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici S.r.l. ha una relazione funzionale al fine di promuovere gli interessi commerciali di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici S.r.l. all'estero in relazione ad una singola operazione/progetto o a più operazioni/progetti in un determinato paese o in una determinata zona geografica; ovvero ii) incaricata da Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici S.r.l. per supportare all'estero la stipula e/o l'esecuzione di contratti con soggetti terzi.

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

**Linee di Indirizzo sulla Politica Anticorruzione di FSE S.r.l.:** documento adottato dal Consiglio di Amministrazione di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici S.r.l. contenente i

principi ispiratori del *Framework* Unico Anticorruzione e le linee d'indirizzo per la relativa definizione ed attuazione.

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

**Organi Sociali:** il Consiglio di Amministrazione (anche “CdA”), il Presidente, il Collegio Sindacale, l'Amministratore Delegato di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici S.r.l.

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

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

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

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

**Relazione funzionale con Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici S.r.l.:** indica un rapporto giuridico e/o economico in virtù del quale un soggetto è inserito a qualsiasi titolo (volontario, coattivo, onorario) nella sfera funzionale di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici S.r.l. Tale inserimento funzionale ricorre laddove un soggetto sia stato preposto (con atti di diritto pubblico o privato) - anche temporaneamente - allo svolgimento di compiti specifici da esercitare per conto o nell'interesse di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici S.r.l.

**Rischio:** effetto dell'incertezza sul corretto perseguimento degli obiettivi, dovuto al verificarsi di un determinato evento con un livello di probabilità in uno specifico arco temporale. Vi sono diverse

categorie di rischio: di mercato, sulla reputazione, strategico, organizzativo, operativo, finanziario, di reato.

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

**Sistema disciplinare:** il sistema delle sanzioni da applicare in caso di mancato rispetto delle disposizioni interne a Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici S.r.l. che, in quanto richiamate dal presente documento, assumono un particolare livello di cogenza.

**Società Controllate:** l'insieme delle Società controllate direttamente e indirettamente da FS S.p.A. Ai sensi dell'art. 2359, comma 1, numero 1) c.c., si considerano società controllate le società in cui un'altra società dispone della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria.

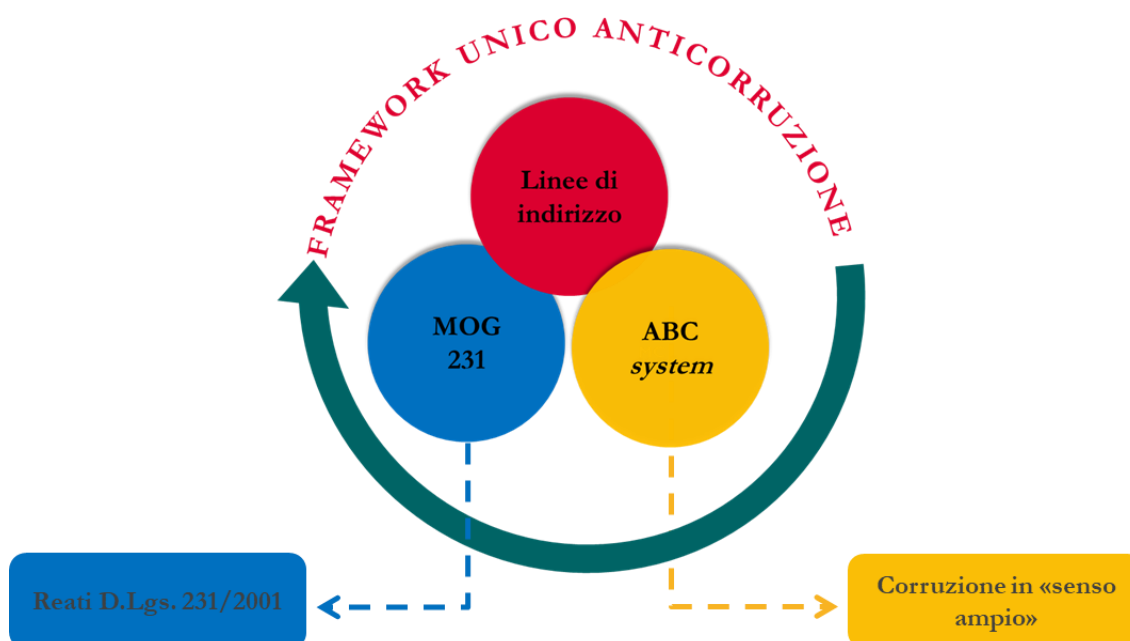
**Standard di comportamento:** strumenti di prevenzione specifici previsti nell'*Anti Bribery & Corruption management system*.

**Vertici:** il Presidente e l'Amministratore Delegato di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici S.r.l.

## Premessa e Obiettivi

L'Anti Bribery & Corruption management system ("ABC system") costituisce un elemento centrale del Framework Unico Anticorruzione (il "Framework") di cui Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici S.r.l. (di seguito anche solo "FSE") ha inteso dotarsi come strumento unico di autoregolamentazione per la prevenzione dei fenomeni corruttivi.

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



Il citato concetto di corruzione in senso "ampio" rafforza i presidi anticorruzione aziendali (Modello 231), ampliandone lo spettro di azione; tale approccio si ispira ai più moderni orientamenti in materia, basati su politiche "attive" di contrasto della corruzione, non limitate alla

repressione delle fattispecie illecite ma tese alla creazione di un *humus* sfavorevole alle stesse, attraverso la promozione di “buone condotte” e la sensibilizzazione verso una cultura dell’integrità. L’ABC *system* è stato predisposto in attuazione delle “Linee di Indirizzo sulla Politica Anticorruzione” (le “Linee di Indirizzo”), approvate dal Consiglio d’Amministrazione di FSE nella seduta del 20 settembre 2018, che costituiscono anch’esse parte integrante del *Framework* e contengono i criteri direttivi per la realizzazione di un efficace sistema anticorruzione in FSE.

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

Il *Framework* risponde inoltre all’obiettivo aziendale di orientare il *business* verso la creazione di valore sostenibile, anche sociale, e concorre al rafforzamento di una reputazione aziendale solida e credibile verso l’esterno anche attraverso una normativa interna conforme a specifici standard anticorruzione (v. ad es. gli ordinamenti di USA e UK) ed in linea con le *best practice* internazionali in materia (tra cui la UNI ISO 37001:2016).

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

In particolare, per ciascuno dei processi considerati, l’ABC *system* individua e mette a disposizione del management un set di strumenti (“strumenti di prevenzione specifici”) declinati in regole di comportamento (“standard di comportamento”) e altre misure di analisi e monitoraggio (“indicatori di possibili anomalie”) che ne promuovono l’azione verso il miglioramento continuo e che possono essere di supporto a processi decisionali consapevoli e responsabili.

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

Il ruolo del *management* è infatti centrale nell'attuazione e nel monitoraggio del sistema nel suo complesso: per valorizzarne ruolo, competenze e prerogative nonché per definire standard di comportamento operativamente sostenibili è stato assicurato il coinvolgimento diretto in tutte le fasi dell'*ABC system* (dall'architettura sino all'elaborazione degli strumenti di prevenzione specifici) – oltre che del Vertice e degli Organismi di Controllo/Vigilanza - delle strutture aziendali specialistiche e di *business* interessate.

Il *management* è attore strategico anche ai fini della diffusione di una cultura anticorruzione, che promuove anche attraverso una condotta improntata ad adeguati modelli di comportamento.

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

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

\*\*\*

In linea con quanto previsto dalla Disposizione di Gruppo di riferimento, Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici S.r.l. ha adottato l'*ABC system* di FS S.p.A., adeguandolo alle proprie specificità organizzative e di *business* e nel rispetto, in ogni caso, degli obblighi normativi applicabili.

\*\*\*

L'*ABC system* richiede il pieno rispetto da parte di tutti i destinatari, che potranno prenderne visione attraverso i canali di comunicazione della Società.



## **APPENDICE - per approfondimenti su Società e contesto**

# SEZIONE I

*Anti Bribery & Corruption  
management system  
di FSE*

## **CAPITOLO I – L’*Anti Bribery&Corruption management system* di FSE**

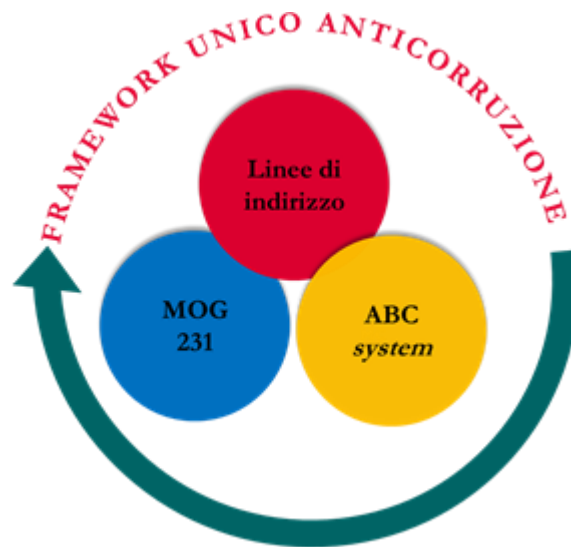
### **1) Il Framework Unico Anticorruzione di FSE**

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

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

I documenti in cui si articola sono i seguenti:

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



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

Il coordinamento tra il Modello 231 e l’ABC *system* è facilitato dalla collocazione del Presidio *Anti Bribery & Corruption* (di seguito anche Presidio ABC) nella struttura Internal Audit, il cui responsabile è componente interno dell’OdV, nonché dalla definizione di flussi informativi coordinati e reciproci.

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

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

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

In linea con quanto previsto dalla Disposizione di Gruppo di riferimento, Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici S.r.l. ha adottato il proprio *Framework*, adeguandolo alle specificità organizzative e di *business*, nel rispetto comunque degli obblighi normativi applicabili.



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

La perimetrazione delle condotte considerate in chiave anticorruzione rappresenta un momento particolarmente delicato nello sviluppo di qualsiasi politica di gestione del rischio perché costituisce lo strumento per ampliare o restringere lo spettro delle iniziative aziendali volte alla mitigazione dello stesso. Del resto, la strategia di contrasto alla corruzione è uno (se non il principale) degli strumenti di prevenzione di comportamenti corruttivi.

Su tale convinzione, la linea seguita da FSE - in armonia con i consolidati orientamenti in materia - è stata anzitutto di andare oltre l'approccio penalistico, incentrato sulle sole fattispecie collegate a profili delittuosi, ritenuto meno efficace quando la prospettiva di analisi si indirizza verso la prevenzione del fenomeno corruttivo e non (solo) verso la repressione dello stesso.

È stato poi valutato di non limitare il perimetro delle condotte di riferimento dell'*ABC system* al campo del generale "illecito" (inteso come violazione di regole giuridiche) ma piuttosto di estenderlo a quello della "integrità", agendo su quelle aree grigie che, se pur non illecite, si configurano comunque come potenzialmente pregiudizievoli in termini di *mala gestio* dell'azienda.

Si tratta di una scelta metodologica cui la Società è pervenuta nell'intendimento di valorizzare il "cambio di passo" conosciuto negli ultimi anni dalle strategie anticorruzione: puntare al rafforzamento anche dei presidi della correttezza dell'agire, secondo un approccio "attivo" al contrasto del fenomeno corruttivo che eleva l'integrità a modello di riferimento su cui costruire efficaci politiche di prevenzione.

In tale prospettiva, l'*Anti Bribery&Corruption management system* di FSE - anche guardando astrattamente alle esperienze maturate in ambito pubblicistico, ove apparse significative pur nelle

specificità che caratterizzano la Società - prevede e promuove principi di “regolarità della condotta” che devono ispirare l’agire aziendale.

Per quanto detto, l’ABC *system* riguarda un concetto di corruzione c.d. in senso “ampio”, che si declina in atti e comportamenti anche non integranti una specifica fattispecie di reato ma che potrebbero dar luogo ad “abusi” finalizzati ad ottenere un vantaggio privato (per sé o a favore di un soggetto terzo) e/o a situazioni di *mala gestio* e a porsi così in contrasto con i principi della correttezza, della legalità e dell’integrità.

### ***3) Obiettivi ed Elementi portanti dell’Anti Bribery&Corruption management system***

L’ABC *system* non costituisce un documento statico bensì un processo dinamico che si adegua gradualmente alle trasformazioni dell’Azienda sul presupposto che le misure di prevenzione agiscono in una logica di stretta integrazione con ogni altra politica di miglioramento organizzativo. L’*Anti Bribery&Corruption management system* risponde agli obiettivi generali di: i) prevenire e mitigare i rischi di corruzione c.d. in “senso ampio” e dotare l’Azienda di misure e strumenti idonei allo scopo; ii) promuovere il corretto funzionamento dei processi interni attraverso una piena consapevolezza nel management e nei dipendenti dei rischi correlati ai fenomeni corruttivi; iii) rafforzare i principi di legalità, integrità, correttezza e trasparenza nella gestione delle attività e delle risorse aziendali; iv) valorizzare la progressiva razionalizzazione, semplificazione, ottimizzazione e sinergia operativa e documentale dei presidi di controllo già esistenti in Azienda, evitando ridondanze e favorendo il coordinamento tra gli attori coinvolti.

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

#### *Top-level commitment/Tone at the top*

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

#### Responsabilizzazione del Management

Il *management* riveste un ruolo cruciale per lo sviluppo e miglioramento continuo dell'ABC *system* e dei relativi presidi. A tal fine, nell'ambito delle funzioni ricoperte e nel conseguimento dei correlati obiettivi, istituisce specifici presidi di controllo nell'ambito dei processi di competenza, ne monitora l'adeguatezza ed adotta eventuali misure di miglioramento in modo da assicurare nel tempo l'efficacia e l'efficienza dei presidi di prevenzione della corruzione.

#### Approccio per processi (Process based approach)

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

#### Approccio basato sul rischio (Risk based approach)

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

#### Quadro normativo aziendale "integrato" – anticorruption by design & compliance embedded approach

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

#### La cultura della prevenzione

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

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

#### Miglioramento continuo

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

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

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

#### Portata e caratteristiche dei Controlli

– **Massimizzazione dell’efficacia ed efficienza**

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

– **Trasversalità**

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

– **Principio di discrezionalità delle decisioni**

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

Attendibilità dei controlli

La valutazione finale dell’ABC *system* e delle relative componenti presuppone l’attendibilità e l’adeguatezza nel tempo delle attività di controllo svolte da ciascun attore dello SCIGR a ciascun livello di responsabilità, salvo l’ipotesi di espressa segnalazione di carenza nel disegno e/o nell’operatività. Su un campione di tali attività è svolta attività di monitoraggio indipendente nell’ambito degli interventi di Audit.

Corporate policy anticorruzione - Formazione e comunicazione continue

La chiara definizione e diffusione della *corporate policy* in materia di anticorruzione così come la formazione e la comunicazione (sia interna che esterna) rappresentano strumenti chiave del *Framework* attraverso i quali FSE diffonde la cultura dell’anticorruzione, dell’integrità, dell’etica e della legalità, a tutti i suoi livelli e fornisce adeguata e appropriata consapevolezza della rilevanza che il perseguimento di tali valori assume per la conduzione di un *business* sostenibile per la Società ed il Gruppo FS Italiane. In particolare, attraverso le attività formative, FSE fornisce al personale

la metodologia per la corretta gestione e implementazione dell'ABC *system* ed accresce la conoscenza circa le conseguenze derivanti dai loro comportamenti e le misure di prevenzione attivabili.

#### Segnalazioni e tutela del segnalante – Whistleblowing

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

FSE si è dotata di una procedura di gestione delle segnalazioni, cui si rinvia per la relativa disciplina, finalizzata a dare attuazione ai principi e requisiti richiesti dalla L. n. 179/2017 (nella parte applicabile a FSE). La procedura prevede specifici canali di trasmissione delle segnalazioni, finalizzati a garantire la riservatezza del segnalante; in ossequio alla normativa sopra citata, FSE intende dotarsi di una piattaforma informatica dedicata, quale ulteriore canale di trasmissione delle segnalazioni, nell'ottica di rafforzare la tutela dell'identità del segnalante e, più in generale, la sicurezza delle informazioni.

La procedura prevede inoltre il divieto di atti ritorsivi o discriminatori nei confronti del segnalante per motivi collegati direttamente o indirettamente alla segnalazione e sanzioni disciplinari per chi violi le misure di tutela del segnalante e per chi effettui con dolo o colpa grave segnalazioni che si rivelino infondate.

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

#### Indirizzo e coordinamento di FS S.p.A. e autonomia societaria delle controllate

FS S.p.A., nell'ambito della propria attività di indirizzo e coordinamento nei confronti delle controllate (direttamente ed indirettamente), emana e diffonde linee di indirizzo. L'ABC *system* adottato da FS SpA non realizza operativamente un modello di Gruppo ma costituisce indirizzo metodologico della Capogruppo verso le Società controllate. Ogni Società controllata è tenuta ad ispirarsi ad esso nell'istituzione del proprio ABC *system* e nella conduzione delle proprie attività. In coerenza con le prerogative di autonomia e di indipendenza di ciascuna Società controllata, alle singole controllate compete la responsabilità dell'adozione e dell'efficace attuazione e mantenimento del proprio ABC *system*, nel rispetto degli indirizzi di FS S.p.A. e delle specificità organizzative e di *business* e comunque in linea con gli obblighi normativi ad esse applicabili.

#### Coordinamento documentale

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

#### Previsione di sanzioni

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

Pertanto, la violazione dei principi e standard di comportamento previsti dall'ABC *system* è valutata ai fini dell'applicazione di sanzioni adeguate e proporzionate.

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

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

Sono predisposti idonei strumenti per portare a conoscenza dei terzi principi e regole previsti dall'ABC *system*, per le parti applicabili.

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

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

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

- conformazione ad eventuali cambiamenti normativi e regolamentari che modifichino le finalità istituzionali, le attribuzioni, l'attività o l'organizzazione di FSE;
- risposta a richieste specifiche da parte del Vertice, dell'Organo amministrativo, degli Organi di Controllo/Vigilanza o del *management*;
- valutazione di nuovi fattori di rischio individuati in seguito ad attività di *Control Risk Self Assessment*, di analisi di casi giudiziari e di accertamento di violazioni delle prescrizioni ivi contenute, salvo l'aggiornamento immediato in presenza di violazioni significative;
- allineamento all'evoluzione della normativa in materia anticorruzione e delle *best practices* di riferimento, all'eventuale mutamento o integrazione della *practice* in materia di prevenzione della corruzione e delle indicazioni delle Autorità competenti;
- gestione delle eventuali criticità risultanti dalle analisi svolte e dalle attività di verifica e monitoraggio interni (Audit, Segnalazioni e flussi informativi con i *Process Owners*).

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

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

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

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

### 1) *Premessa*

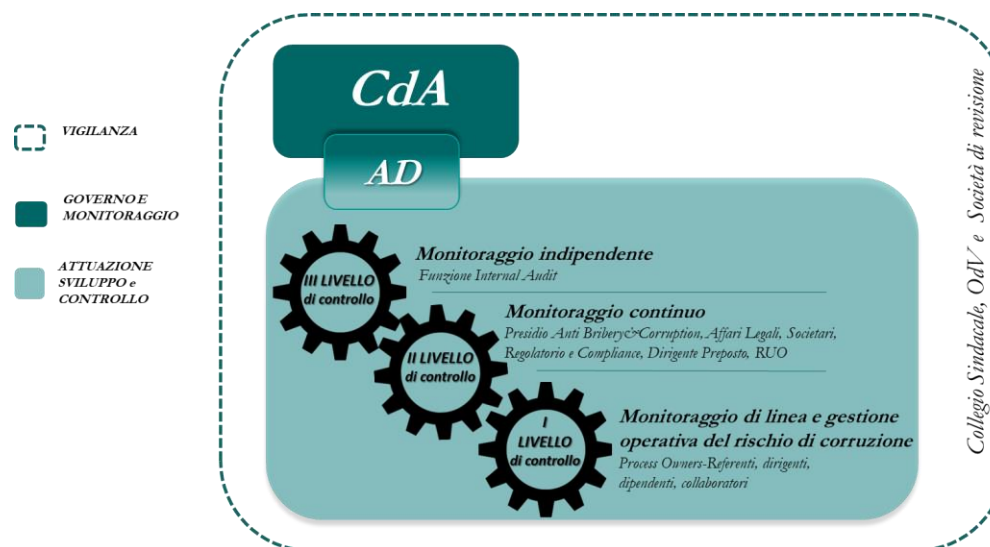
Nell’ambito della *Control Governance* di FSE e del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR), di cui l’ABC *system* costituisce parte integrante, tutti i relativi attori concorrono al processo di prevenzione della corruzione e agiscono in maniera coordinata e sinergica. Le attività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

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

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

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

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



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

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

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

### Consiglio di Amministrazione

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

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

### Amministratore Delegato

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

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

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

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

### Amministratore Delegato

Oltre alle funzioni sopra descritte, l'Amministratore Delegato svolge, tramite le competenti strutture aziendali, attività di verifica dell'attuazione dell'ABC *system* e dell'adeguatezza complessiva

dell'efficacia e dell'efficienza delle misure di prevenzione della corruzione, promuovendo ogni correlata iniziativa.

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

- **I livello:**

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

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

Gli attori collocati al I livello di controllo sono:

*Process Owner*

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

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

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

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

A tal fine, il *Process Owner*:

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

Il *Process Owner* comunica inoltre al Presidio ABC le ulteriori informazioni previste dai flussi informativi attivati dall'ABC *system*.

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

### I dipendenti e i collaboratori di FSE

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

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

#### - **II livello:**

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

Gli attori collocati al II livello di controllo sono:

### Presidio ABC

Il Presidio ABC è collocato all'interno della struttura Internal Audit e, nel quadro della *mission* conferita, svolge attività di coordinamento metodologico del processo di prevenzione della corruzione nel suo complesso attraverso le seguenti attività:

- monitora l'evoluzione della normativa e delle *best practice* di riferimento in coordinamento con la struttura Affari Legali, Societari, Regolatorio e *Compliance*;
- redige per il Vertice la proposta di ABC *system* da sottoporre al Consiglio di Amministrazione e i relativi aggiornamenti;
- monitora l'ABC *system* ed in particolare gli "*standard di comportamento*" e gli "*indicatori di possibili anomalie*" nell'ottica di promuoverne il miglioramento continuo, segnalando eventuali esigenze di aggiornamento e proponendo iniziative da adottare con approccio *risk based* anche sulla base degli esiti delle attività dell'Internal Audit, della struttura Affari Legali, Societari, Regolatorio e *Compliance*, del Dirigente Preposto, della struttura Risorse Umane e Organizzazione e dei *Process Owner*. A tal fine istituisce e gestisce appositi flussi informativi con tali strutture;

- supporta i *Process Owners* nell'identificazione dei rischi e nella definizione dei relativi strumenti di prevenzione anticorruzione;
- monitora il recepimento e il rispetto da parte dei *Process Owners* delle misure previste dall'ABC *system* nell'ambito dei processi di competenza; allo scopo, il Presidio ABC si avvale anche di informative periodiche dei *Process Owners* e fornisce alla struttura Internal Audit elementi utili ai fini della pianificazione annuale degli interventi di audit in materia anticorruzione;
- verifica la coerenza rispetto ai presidi previsti nell'ABC *system* delle emanande disposizioni aziendali;
- analizza il contenuto dei rapporti di audit della struttura Internal Audit in ottica anticorruzione e delle segnalazioni pervenute in FSE aventi impatto sull'ABC *system* al fine di strutturare eventuali ulteriori presidi di prevenzione e/o apportare adeguamenti all'ABC *system*. Il Presidio può partecipare ai Team di Audit per eventuali approfondimenti specifici nell'ambito dell'intervento di audit;
- elabora la reportistica periodica per il Consiglio di Amministrazione e gli Organi di Controllo/Vigilanza di FSE. L'accertamento delle violazioni dei principi e degli standard di comportamento previsti dall'ABC *system* può essere comunicato anche al di fuori della reportistica periodica;
- assicura il coordinamento con l'Organismo di Vigilanza di FSE sui processi di comune interesse in base ai flussi informativi definiti;
- in coordinamento con la struttura Risorse Umane e Organizzazione e le altre strutture interessate individua le esigenze formative; unitamente alla struttura Risorse Umane e Organizzazione definisce le procedure appropriate per formare il personale, anche in funzione dei profili ricoperti e con approccio *risk based*, e pianifica gli eventi formativi e comunicativi.

La Società identifica, secondo le modalità organizzative interne, profili e competenze dei soggetti che compongono il Presidio ABC, garantendo nel tempo una loro adeguata formazione sulle tematiche di riferimento.

#### Affari Legali, Societari, Regolatorio e Compliance

La struttura Affari Legali, Societari, Regolatorio e *Compliance* svolge le seguenti attività a supporto del *Framework* e dell'ABC *system*:

- supporta il Presidio ABC nella definizione, aggiornamento e monitoraggio dei presidi anticorruzione dell'ABC *system*;
- segnala al Presidio ABC l'emergere di elementi a potenziale impatto sulle Linee di Indirizzo e/o sull'ABC *system* per la valutazione di eventuali interventi di adeguamento;
- avanza al Presidio ABC proposte di aggiornamento e rafforzamento dei presidi dell'ABC *system* anche in funzione degli esiti delle proprie attività svolte e delle evoluzioni delle prassi applicative;
- verifica nel tempo la coerenza del *Framework* e dell'ABC *system* rispetto all'assetto complessivo della *compliance* aziendale e ne segnala al Presidio ABC, e nel caso alle altre strutture interessate, proposte di allineamento e di ottimizzazione;
- riceve le informative periodiche elaborate dal Presidio ABC al fine di rilevare eventuali impatti sull'assetto complessivo della *compliance* aziendale.

Sono fatte salve le ulteriori attività svolte in coordinamento con il Presidio ABC ed in attuazione dell'ABC *system*.

#### Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari di FSE

Il Dirigente Preposto concorre allo sviluppo e al rafforzamento dell'ABC *system* nell'ambito delle attività di competenza in materia amministrativo contabile e ferme le prerogative di legge:

- associa la codifica "anticorruzione" ai presidi contenuti nelle PAC (riferite ai processi aziendali trattati nell'ABC *system*) all'uopo selezionati dal Presidio ABC in quanto rilevanti ai fini anticorrittivi e ne comunica allo stesso Presidio ogni eventuale successiva modifica;
- valuta le informative periodiche elaborate dal Presidio ABC al fine di rilevare eventuali impatti sul modello 262 e sulle PAC di riferimento e sulla loro adeguatezza;
- trasmette al Presidio ABC le relazioni periodiche sugli esiti delle verifiche svolte sulle PAC per le parti riferite ai presidi di controllo codificati come rilevanti ai fini anticorruzione.

Sono fatte salve le ulteriori attività svolte in coordinamento con il Presidio ABC ed in attuazione dell'ABC *system*.

#### Risorse Umane e Organizzazione

La struttura Risorse Umane e Organizzazione svolge le seguenti attività:

- contribuisce attraverso gli strumenti organizzativi e di gestione del personale alla più efficace definizione ed attuazione del *Framework* nel suo complesso e dell'*ABC system*;
- assicura la realizzazione e supporta il Presidio ABC ed i *Process Owners* nelle iniziative di formazione e comunicazione nell'ottica di elevare la cultura aziendale sulle tematiche anticorruzione, di garantire l'attuazione ed il monitoraggio dei presidi e di comunicare efficacemente all'interno ed all'esterno il *commitment* dell'azienda e del *top management* sui temi dell'integrità e dell'anticorruzione;
- supporta i *Process Owners* nel processo di recepimento dei presidi contenuti nell'*ABC system* nel quadro normativo e organizzativo aziendale di competenza;
- esercita il potere disciplinare nei casi di inosservanza dei principi e presidi contenuti nell'*ABC system*.

Sono fatte salve le ulteriori attività svolte in coordinamento con il Presidio ABC ed in attuazione dell'*ABC system*.

- **III livello:**

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

Internal Audit

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

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

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

- verifica il rispetto del Modello Organizzativo e di Gestione 231 e dell'ABC *system*<sup>1</sup> attraverso indipendenti interventi di audit attivati da FSE. A tal proposito, struttura gli interventi di audit previsti dal Piano annuale – a parità di ambito operativo – in modo da prevedere la verifica del rispetto degli standard di comportamento dell'ABC *system* applicabili al processo di riferimento;
- pianifica gli interventi di audit anche tenendo in considerazione il grado di esposizione al rischio corruzione dei processi aziendali;
- partecipa, se richiesto, all'attuazione del processo di *quality review* del Gruppo attraverso verifiche indipendenti sulle unità/presidi *Anti Bribery&Corruption* istituiti nelle società del Gruppo FS. Gli esiti della *quality review* sono comunicati da ciascun Responsabile della funzione IA al Consiglio di Amministrazione e agli Organi di Controllo/Vigilanza della propria società;
- assicura, nell'ambito del processo di *quality review* coordinato della Direzione Centrale Audit di Capogruppo, che il Presidio ABC di FSE sia sottoposto, ogni tre anni, alla verifica indipendente da parte di una delle strutture Internal Audit delle altre società del Gruppo;
- assicura flussi informativi sugli esiti delle attività di audit per monitorare l'ABC *system* ed individuare eventuali conseguenti esigenze di aggiornamento/adequamento dello stesso.

Sono fatte salve le ulteriori attività svolte in coordinamento con il Presidio ABC ed in attuazione dell'ABC *system*.

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

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

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

---

<sup>1</sup> C.d. verifiche di “*compliance*” o verifiche “*integrate*” (*operational + compliance*).

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

Il Collegio Sindacale, l'Organismo di Vigilanza e la Società di Revisione di FSE, nello svolgimento dei propri compiti di legge e nell'ambito delle rispettive prerogative anche in materia di SCIGR, vigilano sull'efficacia del *Framework* e dell'*ABC system* per gli ambiti di competenza e sul loro funzionamento e aggiornamento. Sono inoltre definiti specifici flussi di coordinamento e di interscambio informativo tra l'OdV e il Presidio ABC anche nell'ottica di promuovere le citate sinergie logiche e valorizzare le contiguità operative, specie con riferimento alle segnalazioni ricevute.

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

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

### **1) Premessa**

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

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

La gestione del rischio è inoltre informata ai principi di trasparenza, inclusività e dinamicità<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Cfr. normativa UNI ISO 31000:2010, che prevede in particolare:

- a) la gestione del rischio è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione: la gestione del rischio non è un'attività indipendente, separata dalle attività e dai processi principali dell'organizzazione. La gestione del rischio fa parte delle responsabilità della direzione ed è parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione, inclusi la pianificazione strategica e tutti i processi di gestione dei progetti e del cambiamento;
- b) la gestione del rischio favorisce il miglioramento continuo dell'organizzazione: le organizzazioni dovrebbero sviluppare ed attuare strategie per migliorare la maturità della propria gestione del rischio insieme a tutti gli altri aspetti della propria organizzazione;

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

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



## ***2) Identificazione dei processi a rischio corruzione***

Il processo di *Control Risk Self Assessment* è curato dal Presidio ABC che fornisce ausilio metodologico ai *Process Owners* nella fase di identificazione e valutazione dei rischi riferiti ai processi aziendali di competenza.

I *Process Owners* sono responsabili della corretta identificazione e valutazione dei rischi e relativi controlli di competenza. Nello svolgimento di tale attività, il Presidio ABC aggrega i rischi in base alla relativa priorità e rilevanza (sulla base della loro probabilità di accadimento ed impatto) ed avvia

- 
- c) la gestione del rischio è “su misura”: la gestione del rischio è in linea con il contesto esterno ed interno e con il profilo di rischio dell'organizzazione;
  - d) la gestione del rischio si basa sulle migliori informazioni disponibili: gli elementi in ingresso al processo per gestire il rischio si basano su fonti di informazione quali dati storici, esperienza, informazioni di ritorno dai portatori d'interesse, osservazioni, previsioni e parere di specialisti. Tuttavia, i responsabili delle decisioni dovrebbero informarsi, e tenerne conto, di qualsiasi limitazione dei dati o del modello utilizzati o delle possibilità di divergenza di opinione tra gli specialisti;
  - e) la gestione del rischio è trasparente e inclusiva: il coinvolgimento appropriato e tempestivo dei portatori d'interesse e, in particolare, dei responsabili delle decisioni, a tutti i livelli dell'organizzazione, assicura che la gestione del rischio rimanga pertinente ed aggiornata. Il coinvolgimento, inoltre, permette che i portatori d'interesse siano opportunamente rappresentati e che i loro punti di vista siano presi in considerazione nel definire i criteri di rischio;
  - f) la gestione del rischio è dinamica: la gestione del rischio è sensibile e risponde al cambiamento continuamente. Ogni qual volta accadono eventi esterni ed interni, cambiano il contesto e la conoscenza, si attuano il monitoraggio ed il riesame, emergono nuovi rischi, alcuni rischi si modificano ed altri scompaiono.

il processo di definizione della strategia di risposta al rischio, attivando i *Process Owners* per le rispettive valutazioni ed iniziative.

Tale attività è aggiornata in occasione di rilevanti cambiamenti organizzativi e di processo (comunicati al Presidio ABC dalla struttura Risorse Umane e Organizzazione e/o dai *Process Owners*) e periodicamente riesaminata nel suo complesso. Nell'ottica di valorizzare ogni possibile sinergia informativa e di ottimizzare le analoghe iniziative svolte in Azienda in tema di *Risk Assessment*, è promossa l'integrazione con le altre strutture aziendali coinvolte.

Sulla scorta delle risultanze di tale attività e delle esperienze operative che matureranno con l'esercizio del *Framework*, l'ABC *system* potrà focalizzare in maniera mirata e puntuale gli interventi sui processi più esposti al rischio ed i presidi potranno progressivamente arricchirsi di ulteriori misure di prevenzione specifiche e di iniziative di adeguamento di quelle esistenti, con l'obiettivo di contribuire ad una gestione sempre più virtuosa delle attività aziendali.

### ***3) Risk Treatment: gli strumenti di prevenzione***

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

#### **Obiettivo**

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

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

L'integrazione ed il progressivo allineamento dei processi di *assurance* consentirà, inoltre, in prospettiva, di ottenere una visione complessiva dei rischi e dei relativi controlli presenti nei singoli

processi aziendali, di accrescere l'efficacia dei controlli ed ottimizzare le informazioni fornite agli organi di gestione e vigilanza; attraverso tale approccio si tenderà ragionevolmente alla riduzione dei *report* e delle informative con ambiti sovrapposti, intercettando per tempo eventuali risultati discordanti.

### ***Tipologie***

Gli strumenti di prevenzione sono distinti in:

- i) **principi di controllo trasversali**, applicabili a tutti i processi a rischio individuati nell'*ABC system*;
- ii) **strumenti di prevenzione specifici**, declinati per ciascuno dei processi a rischio:
  - a. *standard di comportamento*;
  - b. *indicatori di possibili anomalie*

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



**Set di strumenti** per il management a supporto di processi decisionali consapevoli, responsabili e ispirati al miglioramento continuo

**PRINCIPI DI CONTROLLO TRASVERSALI  
AI PROCESSI AZIENDALI**

**STANDARD DI COMPORTAMENTO**

**INDICATORI DI POSSIBILI ANOMALIE**

### **Principi di controllo trasversali**

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

#### Segregazione dei compiti e delle responsabilità

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

#### Tracciabilità dei processi e delle attività

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

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

#### Rispetto dei ruoli e delle responsabilità di processo

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

#### Previsione di regole di processo

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

#### Assenza di conflitto di interessi

Sussiste conflitto di interessi ogniqualvolta un soggetto, in occasione o a causa dell'espletamento di una specifica funzione, si venga a trovare in una situazione in cui un interesse secondario, anche per conto di terzi, interferisce o potrebbe interferire con la sua capacità di agire in conformità ai suoi doveri e responsabilità che sintetizzano l'interesse primario della Società. Il soggetto che si trovi in una siffatta situazione è tenuto a darne tempestiva comunicazione al proprio superiore gerarchico per le determinazioni del caso e ad astenersi, nelle more, dal partecipare all'adozione di decisioni o ad attività che possano coinvolgere alternativamente interessi propri o di terzi<sup>3</sup>.

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

#### Riservatezza

Fermi restando il rispetto del principio di trasparenza e gli adempimenti informativi imposti dalle disposizioni di legge vigenti, è obbligo di tutti i dipendenti e di coloro che, direttamente o indirettamente, stabilmente o temporaneamente, intrattengono rapporti con FSE, assicurare la

---

<sup>3</sup> Sono considerati terzi: coniuge, conviventi, soggetti legati da unione civile, parenti e affini entro il secondo grado.

riservatezza su informazioni, documenti e dati appartenenti al Gruppo che, come tali, non possono essere utilizzati, comunicati e diffusi senza specifiche autorizzazioni.

#### Trasparenza e cooperazione nei rapporti con Istituzioni Pubbliche/Autorità

FSE coopera attivamente e pienamente con le Istituzioni Pubbliche/Autorità. I rapporti con enti pubblici di qualsiasi natura devono essere trasparenti e coerenti con la politica di Gruppo e devono essere intrattenuti dalle funzioni aziendali a ciò formalmente delegate. Tali rapporti non possono in nessun caso ed in alcun modo contemplare promesse o elargizioni in denaro o di altre utilità né concessioni di beni in natura per ottenere vantaggi, per difendere le proprie posizioni di mercato o per influenzare impropriamente le decisioni di tali enti/autorità. Specularmente, è fatto divieto al personale di FSE di sollecitare, richiedere o accettare analoghe utilità.

I rapporti con Istituzioni Pubbliche/Autorità devono ispirarsi alla più rigorosa osservanza dei principi di integrità, correttezza, trasparenza e tracciabilità e alla osservanza delle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

È fatto espresso divieto di *Facilitation Payments* ossia di corresponsione non dovuta o non ufficiale<sup>4</sup> di somme di denaro di qualunque importo e/o l'attribuzione di altra utilità effettuata, direttamente o indirettamente, a favore di pubblici ufficiali o incaricati di pubblico servizio, sia in Italia che all'estero, allo scopo di velocizzare, favorire o assicurare l'effettuazione di prestazioni nell'ambito dei propri doveri (es. pagamenti per velocizzare operazioni doganali, ottenimento di documenti, permessi, licenze, rilascio di visti, erogazione di servizi di pubblica utilità ecc.).

Tale divieto si estende all'accettazione di *Facilitation Payments* da parte di personale di FSE nell'ambito di attività in cui eventualmente rivesta la funzione di pubblico ufficiale o incaricato di pubblico servizio.

#### **Strumenti di prevenzione specifici**

Come anticipato, per ciascun processo a rischio sono stati elaborati strumenti di prevenzione specifici che si distinguono a loro volta in: a) *standard di comportamento*; b) *indicatori di possibili anomalie*.

---

<sup>4</sup> Per corresponsione “non dovuta” si intende la corresponsione non prevista dalle disposizioni di legge applicabili e per “non ufficiale” quella non erogata nei modi previsti dalla legge.

Gli strumenti di prevenzione specifici introdotti nell'ABC *system* rappresentano una sorta di “cassetta degli attrezzi” a disposizione del *management*, funzionale ad accrescerne la consapevolezza nella gestione del rischio e a rafforzarne la centralità del ruolo. A specifiche regole comportamentali (*standard di comportamento*), infatti, è stato affiancato – in una logica di complementarietà – un ulteriore strumento (*indicatori di possibili anomalie*) che rafforza l'agire manageriale e sensibilizza all'adozione di iniziative operative/gestionali per un più efficace presidio dei processi aziendali e nell'ottica del miglioramento continuo.

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

Con riferimento al contesto interno l'analisi si è focalizzata sulle Disposizioni di Gruppo recepite da FSE, Comunicazioni Organizzative, Procedure Amministrativo-Contabili (PAC), ripartite in base ai relativi processi di riferimento, nonché sull'analisi del Modello 231 e del Codice Etico.

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

Gli strumenti di prevenzione specifici possono essere arricchiti alla luce di: i) evoluzione della normativa e delle *best practice*; ii) ricognizioni svolte sulle violazioni dello standard di comportamento; iii) analisi documentali svolte sui flussi informativi e attività di verifiche e monitoraggio interni (Audit, Segnalazioni e Schede informative dei *Process Owners*); iv) attività di *Control Risk Self Assessment*; v) analisi sui casi giudiziari; vi) casi accertati di violazione dell'ABC *system*.

#### Standard di comportamento

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

Gli standard di comportamento possono essere derogati in relazione a specifiche ed eccezionali esigenze, ma tale deroga comporta: i) una compiuta formalizzazione dei motivi specifici che

richiedono la deroga; ii) l'autorizzazione da parte della posizione gerarchicamente più elevata della struttura competente; iii) adeguati flussi informativi.

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

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

Il contenuto degli standard di comportamento trova ulteriore declinazione operativa nelle disposizioni e procedure aziendali: i Process Owner assicurano il recepimento degli standard di comportamento nel quadro procedurale interno (ove non già previsti) in coerenza con il processo di riferimento e con la normativa applicabile.

#### Indicatori di possibili anomalie

Gli indicatori di possibili anomalie non rappresentano di per sé presidi di controllo. Sono, invece, situazioni "tipo" di potenziale malfunzionamento – per lo più tratte da *case history* o casi giudiziari - che agiscono da impulso per il *management* per elevarne il livello di attenzione nello svolgimento delle attività di competenza al fine di verificare, con la necessaria diligenza, l'esistenza o meno di un effettivo malfunzionamento. In ragione degli esiti di tale verifica il *management* attiva responsabilmente le necessarie azioni a presidio del rischio, monitorandone l'evoluzione.

#### **4) Monitoring & Reporting**



### **Monitoring**

Il processo di monitoraggio riveste un ruolo centrale nel percorso di miglioramento dell'ABC *system*. Le attività di monitoraggio sono svolte contestualmente nell'ambito dei citati 3 livelli di controllo con le modalità e le prerogative illustrate nel Cap. II, anche tenendo in considerazione il grado di esposizione al rischio corruzione dei processi aziendali, attraverso le seguenti 4 linee di intervento:

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

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

Pertanto, sono strutturati specifici flussi informativi con i principali attori dell'ABC *system* da e verso il Presidio ABC in modo da:

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

### **Reporting**

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

In particolare, tra gli Attori dei 3 livelli di controllo sono assicurati con carattere di reciprocità i flussi informativi previsti al Cap II. Il Presidio ABC assicura, inoltre, su base periodica un flusso informativo verso il Consiglio di Amministrazione e gli Organi di Controllo/Vigilanza di FSE

relativo a: i) gli esiti delle attività svolte nel periodo di riferimento; ii) le eventuali anomalie riscontrate/comunicate; iii) le nuove azioni da intraprendere.

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

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

### 1) *Formazione e comunicazione*

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

In tale contesto, la formazione - gestita in coordinamento tra le strutture interessate<sup>5</sup> - rappresenta lo strumento chiave attraverso il quale fornire ai dipendenti adeguata conoscenza del quadro normativo interno di riferimento e delle misure di prevenzione previste, comunicare la metodologia per l'efficace attuazione del *Framework*, promuovere le tematiche della legalità e dell'integrità favorendo lo scambio di esperienze e buone pratiche e creando occasioni di confronto.

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

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

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

In relazione alle diverse categorie di discenti potrà essere prevista l'erogazione di un modulo generale, uguale per tutti, ed un modulo specifico, focalizzato sul processo di rischio.

---

<sup>5</sup> Come previsto dal paragrafo 3, Capitolo II, il Presidio ABC in coordinamento con la struttura Risorse Umane e Organizzazione e le altre strutture interessate individua le esigenze formative, definisce le procedure appropriate per formare il personale, anche in funzione dei profili ricoperti e con approccio *risk based*, e pianifica gli eventi formativi e comunicativi.

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

L'ABC *system* è messo a disposizione attraverso i canali di comunicazione della Società.

## **2) Responsabilità e sistema disciplinare**

Le violazioni dei principi e degli standard di comportamento previsti dall'ABC *system* sono valutate dalle strutture competenti ai fini dell'applicazione di sanzioni disciplinari o comunque ogni ulteriore iniziativa a tutela degli interessi dell'azienda.

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

Le violazioni poste in essere da soggetti terzi (es. collaboratori, revisori dei conti, fornitori, *Business Partner*, ecc.) sono esaminate al fine di valutare l'adozione di provvedimenti previsti in apposite clausole contrattuali, quali la risoluzione per inadempimento, ed ogni ulteriore iniziativa a tutela di FSE, anche giudiziaria.

Resta, naturalmente, fermo l'apparato sanzionatorio collegato a violazioni di regole comportamentali previste dalle altre disposizioni aziendali.

## **Società e contesto**

### ***1) La Società: struttura, assetto organizzativo e rapporti con la Capogruppo***

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

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

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

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

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

L'assetto organizzativo di FSE è articolato in strutture poste alle dirette dipendenze dell'Amministratore Delegato e Direttore Generale<sup>6</sup> che attuano la *mission* sulla base di ruoli, responsabilità e obiettivi da raggiungere.

La *mission* e le connesse aree di responsabilità delle strutture sono declinate nel documento “*Missioni e responsabilità di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici Srl*”.

L'aggiornamento organizzativo costituisce impegno costante per garantire un sempre più efficace presidio dei processi aziendali.

### ***Rapporti con la Capogruppo***

FS SpA, nella qualità di Capogruppo e nel rispetto delle prerogative di autonomia gestionale di ciascuna società controllata, ed in particolare di quelle del Gestore dell'Infrastruttura Ferroviaria Nazionale, svolge nei confronti delle società del Gruppo un'attività di indirizzo strategico e di indirizzo e coordinamento dei processi trasversali, finalizzata alla generazione di valore del sistema e a favorire l'ottenimento di sinergie e promuovere la massima integrazione professionale, anche in una logica di ottimizzazione ed efficientamento dei processi.

Il governo dei processi trasversali è attuato attribuendo ai *Process Owner* di Gruppo il presidio dei processi e delle competenze specialistiche delle famiglie professionali, anche attraverso la definizione di politiche, linee guida, procedure e metodologie comuni di Gruppo, ed il monitoraggio sulle relative attività di recepimento da parte delle Società controllate<sup>7</sup>.

Tra le regole di *governance* rientra anche la possibilità che strutture organizzative della Capogruppo forniscano alle Società del Gruppo, nell'ambito dei processi trasversali, forme di presidio accentrato che vengono gestite in una logica di *service* verso le società controllate e regolate mediante specifici contratti infragruppo. Sono naturalmente fatte salve le esigenze di presidi dedicati a livello societario nel caso di processi di staff sensibili che richiedano la separazione di ruoli e responsabilità tra infrastruttura e attività trasportistiche.

---

<sup>6</sup> Ad eccezione della struttura Internal Audit, la cui relazione gerarchica è con il Presidente.

<sup>7</sup> Il Process Owner assicura l'analisi di coerenza dei modelli/documenti organizzativi societari rispetto agli indirizzi definiti, che ciascuna Società provvede a declinare nella propria realtà aziendale, adattandoli alle peculiarità dell'attività svolta, dell'organizzazione e alla specificità dei rischi.

Di seguito, la struttura del Gruppo con le principali società controllate da Ferrovie dello Stato Italiane SpA:



## **Control Governance e Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi**

### ***1) Corporate Governance: sistema e strumenti***

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

L'Assemblea dei Soci è convocata almeno una volta l'anno per l'approvazione del bilancio della Società. Sono riservate alla competenza dell'Assemblea, tra l'altro, le seguenti materie: approvazione del bilancio e distribuzione degli utili, nomina degli amministratori, determinazione del compenso degli amministratori, nomina del soggetto incaricato di effettuare la revisione legale dei conti, modificazioni dello statuto e decisioni di compiere operazioni che comportano una sostanziale modificazione dell'oggetto sociale o dei diritti dei soci.

Conformemente alle previsioni statutarie, la Società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da un numero minimo di 3 ed un numero massimo di 5 membri, secondo quanto determinato dall'Assemblea al momento della nomina. Il Consiglio di Amministrazione è investito di tutti i poteri per la gestione della società, ad eccezione di quelli che per legge e ai sensi dello Statuto sono riservati all'Assemblea. Il Consiglio può delegare proprie attribuzioni ad un solo componente, denominato Amministratore Delegato. Il Consiglio, qualora non vi abbia provveduto l'Assemblea, nomina tra i suoi membri il proprio Presidente che ha poteri di rappresentanza della Società, presiede l'assemblea degli azionisti, convoca e presiede il Consiglio di Amministrazione e verifica l'attuazione delle deliberazioni del Consiglio.

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

### **Gli strumenti di governance di FSE**

La *governance* aziendale si fonda su una serie di strumenti e regole di governo e di funzionamento (disposizioni, comunicazioni, procedure, poteri, ecc.) che identificano soggetti, ambiti e prerogative

nelle attività di indirizzo, gestione e controllo della Società in una logica di corretto bilanciamento dei poteri e di buon andamento aziendale. Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR), compendiando gran parte dei citati strumenti, concorre anch'esso alla definizione dell'assetto di *governance* nel suo complesso. Nel seguito i principali strumenti:

#### Statuto

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

#### Codice Etico

Il Codice Etico del Gruppo FS Italiane costituisce la “carta dei diritti e doveri fondamentali” attraverso la quale il Gruppo enuncia e chiarisce le proprie responsabilità ed impegni etico/sociali verso i diversi stakeholder interni ed esterni. Il Codice raccoglie i valori e gli standard di comportamento cui il Gruppo FS Italiane si attiene nell'esercizio della propria attività, improntata all'etica, integrità e rispetto della legalità, segnando la chiara posizione di intolleranza dell'azienda verso comportamenti illeciti. Al rispetto dei principi e dei precetti comportamentali indicati dal Codice sono soggetti tutti coloro che operano nel Gruppo e i suoi stakeholder (Organi Sociali di tutte le Società del Gruppo, *Management*, personale e tutti coloro che, direttamente o indirettamente, stabilmente o temporaneamente, instaurino con le Società del Gruppo rapporti e relazioni).

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

“Missioni e Responsabilità di Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici Srl”

È il documento che dettaglia l'assetto organizzativo della Società e illustra, per ciascuna struttura organizzativa, la *mission* e le connesse aree di responsabilità, declinate anche per le relative strutture operative. Le attività di ciascuna struttura sono attribuite con specifiche disposizioni interne (Disposizioni Organizzative e Comunicazioni Organizzative).

Assetto dei poteri e delle deleghe

Tutti gli impegni verso terzi in nome e/o per conto di FSE devono essere assunti esclusivamente da soggetti a tal fine muniti di specifici poteri.

I poteri autorizzativi e di firma, in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali, sono stati conferiti in conformità con le regole di Gruppo che formalizzano e comunicano la politica in materia di poteri di rappresentanza esterna e disciplinano il processo di conferimento, gestione e revoca delle procure.

Sono previsti:

- Poteri di “rappresentanza permanente”: sono attribuiti a procuratori aziendali in relazione all'esercizio di responsabilità permanenti nell'organizzazione aziendale e sono formalmente conferiti tramite Procure Notarili registrate; rientrano in tale ambito anche i poteri institori;
- Poteri relativi a “singoli affari”: sono attribuiti a procuratori aziendali e/o a soggetti esterni al Gruppo, con atti specifici, nelle forme più opportune (Procure anche Notarili o altre forme di delega) in relazione al loro contenuto.

La firma e la rappresentanza sociale di fronte ai terzi ed in giudizio spettano al Presidente del Consiglio di Amministrazione e, se nominato all'Amministratore Delegato, nei limiti della delega e con facoltà per ciascuno di essi di nominare procuratori speciali per singoli atti o categorie di atti.

Regolamenti dei Comitati

I regolamenti disciplinano composizione, funzionamento e compiti dei Comitati; sono comunicati al Consiglio di Amministrazione che, nel caso di Comitati Consiliari, procede alla relativa approvazione.

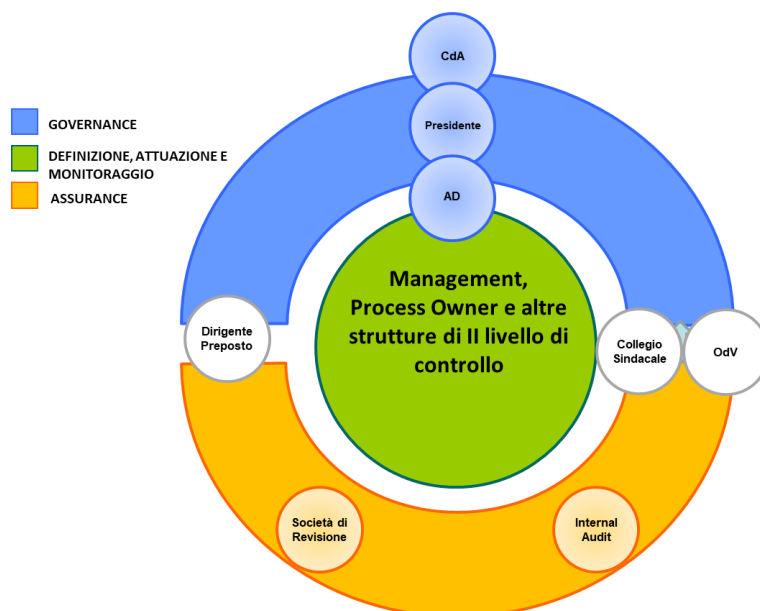
## 2) Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCIGR) di FSE

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

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

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

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



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

### **Attori dello SCIGR**

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

#### Consiglio di Amministrazione e Presidente del CdA

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

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

#### Amministratore Delegato

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

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

#### Collegio Sindacale e Società di Revisione

Il Collegio Sindacale, ai sensi dell'art. 2403 del Codice Civile, vigila sull'osservanza della legge, dello Statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione. Il Collegio vigila, in particolare, sull'efficacia dello SCIGR e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato da FSE e sul suo concreto funzionamento.

Il Collegio svolge inoltre il ruolo di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile ai sensi dell'art. 19 del D.Lgs. n. 39/2010.

La revisione legale dei conti è svolta ai sensi dell'art. 2409-bis del Codice Civile, come aggiornato dal D.Lgs. n. 39/2010, e dalla normativa comunitaria, finalizzata a migliorare l'integrità,

l'indipendenza, l'obiettività, la responsabilità, la trasparenza e l'affidabilità dell'attività della revisione contabile degli enti di interesse pubblico. La revisione è affidata ad una Società di revisione iscritta all'apposito registro.

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

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

L'Organismo di Vigilanza ha forma collegiale ed è composto da 3 membri: un Presidente esterno, dotato di alte e specifiche competenze nella materia, il Responsabile in carica della funzione Internal Audit e un soggetto esterno al Gruppo con competenze giuridiche o, in alternativa, un componente del Collegio Sindacale.

L'Organismo riferisce periodicamente in merito alle attività di propria competenza agli Organi Sociali.

#### Il Comitato Etico

Il Comitato Etico è un organismo con ruolo consultivo e di indirizzo composto dai responsabili *pro tempore* delle seguenti strutture:

- Responsabile *pro tempore* Affari Legali, Societari, Regolatorio e *Compliance*;
- Responsabile *pro tempore* Risorse Umane e Organizzazione;
- Responsabile *pro tempore* Internal Audit.

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

- chiarire mediante pareri consultivi il significato e l'applicazione del Codice Etico;
- esaminare le segnalazioni e le notizie ricevute, attraverso i canali di comunicazione definiti, promuovendo le verifiche più opportune in coerenza con quanto previsto dalle disposizioni aziendali in materia;
- garantire la massima riservatezza del segnalante, dei soggetti e dei fatti segnalati, utilizzando criteri e modalità di gestione delle informazioni e dei documenti idonei a tutelare l'identità e l'onorabilità dei soggetti sopra citati, fatti salvi gli obblighi di legge;

- supportare le competenti strutture aziendali nella definizione di iniziative comunicative e/o formative del personale, aventi ad oggetto il Codice Etico ed i suoi aggiornamenti;
- avanzare proposte di modifiche/integrazioni del Codice Etico di Gruppo al Comitato Etico di Capogruppo;
- coordinarsi e mantenere flussi informativi con l'Organismo di Vigilanza della Società nominato ai sensi del D.lgs. n. 231/2001 per gli aspetti di reciproco interesse;
- informare periodicamente il Consiglio di Amministrazione della società sulle attività svolte con particolare riferimento alla gestione delle segnalazioni ricevute.

#### Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari di FSE

Al Dirigente Preposto (di seguito anche DP) spettano i controlli e gli adempimenti di *compliance* alla L. n. 262/2005. In particolare, il DP alla redazione dei documenti contabili societari, figura introdotta dalla citata L. 262/2005 per le società emittenti di strumenti finanziari quotati e prevista dallo Statuto di FSE, è il soggetto chiamato ad attestare, congiuntamente all'Amministratore Delegato, l'adeguatezza e l'effettiva applicazione del sistema di controllo interno sull'informativa finanziaria, la veridicità dell'informativa medesima, nonché la conformità ai principi contabili di riferimento.

I compiti e le funzioni attribuiti a tale figura sono espressamente elencati all'interno dell'art. 154 bis del Testo Unico della Finanza (TUF).

Il ruolo, le funzioni, i poteri, i mezzi e le responsabilità del Dirigente Preposto, nonché le sue relazioni con gli organi sociali, organi di controllo e di vigilanza, le diverse funzioni aziendali e le società del Gruppo sono disciplinati nel Regolamento per la redazione dei documenti contabili societari approvato dal Consiglio di Amministrazione di FSE nella seduta del 25 settembre 2020.

Il Dirigente Preposto della Capogruppo, al fine di adempiere alle responsabilità sopra definite, ha adottato uno specifico Modello in coerenza alle previsioni del citato art. 154 bis del TUF e agli *standard* di riferimento comunemente accettati a livello internazionale in tema di controllo interno (*"Internal Control - Integrated Framework" c.d. Coso Report pubblicato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).

#### Internal Audit

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

al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di *Corporate Governance*<sup>8</sup>.

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

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

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

Con Comunicazione Organizzativa n. 40/P del 19 novembre 2019 sono state aggiornate le “*Linee di indirizzo sulle attività di Internal Audit*” che definiscono, in generale, poteri e assetto dell'Internal Audit nonché i principali flussi informativi con gli *stakeholders*.

Le attività di *internal auditing* di competenza delle Società controllate non dotate di un proprio presidio di Internal Audit possono essere assicurate da personale delle funzioni Internal Audit delle società cui fanno capo in forza di appositi accordi, mediante i quali è affidato l'incarico di svolgere le specifiche attività in regime di *service*, nel rispetto dei criteri di riservatezza previsti nei citati accordi.

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

---

<sup>8</sup> Definizione approvata dal *Board of Directors dell'Institute of Internal Auditors* del 26 giugno 1999 e recepita dai vigenti Standard Internazionali di Internal Audit.

#### Affari Legali, Societari, Regolatorio e Compliance

La struttura Affari Legali, Societari, Regolatorio e *Compliance*, assicura la definizione e l'aggiornamento del *Framework* del Modello di *Compliance* secondo gli standard metodologici di Capogruppo.

Assicura l'aggiornamento del Modello 231 in relazione all'evoluzione della normativa di riferimento e a modifiche organizzative e di processo intervenute, garantendo il monitoraggio dell'andamento delle eventuali azioni correttive. Assicura alle strutture aziendali, anche attraverso il monitoraggio dell'evoluzione della normativa vigente, la consulenza legale ed il supporto specialistico e metodologico, anche per i profili di *compliance* (ivi incluse le verifiche etico- reputazionali sulle terze parti, l'implementazione e la gestione dei modelli di controllo interno e dei programmi di *Compliance* e le azioni/attività necessarie a garantire la conformità, anche della normativa interna, alle nuove disposizioni di legge e regolamentari e alle *best practices* nazionali ed internazionali).

#### Pianificazione e Controllo di Gestione

In coerenza con gli indirizzi e gli obiettivi strategici definiti dal Consiglio di Amministrazione, il sistema di Pianificazione e Controllo di Gestione supporta il processo di pianificazione pluriennale di Gruppo, di implementazione operativa delle strategie (processo di *budget*) e di consuntivazione ed analisi dei risultati.

La struttura Business Development e Pianificazione Strategica presidia e garantisce in maniera centralizzata tutte le attività di elaborazione, pianificazione e controllo del Piano industriale della Società, sia in riferimento all'esercizio corrente che all'arco temporale complessivo del Piano, del processo di pianificazione e controllo del programma investimenti e del processo di potenziamento tecnologico. Assiste, inoltre, il Vertice aziendale nella definizione delle linee di sviluppo del Business Aziendale.

La struttura Amministrazione, Finanza e Controllo garantisce, in coerenza con gli indirizzi e le politiche aziendali e di Gruppo, il presidio dei processi di budget e controllo economico-finanziario e industriale, anche attraverso la definizione delle regole di controllo e contabilità generale, analitica e industriale.

#### Comitati non consiliari

Oltre al Comitato Etico, FSE si è dotata dei seguenti ulteriori Comitati non consiliari:

- Comitato Tutela Aggressioni
- Comitato di Direzione

I suddetti Comitati - i cui componenti sono nominati tra i titolari *pro tempore* di talune funzioni aziendali - svolgono funzioni di indirizzo e di supporto al Vertice.

### Management

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

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

Il *Management*, con il supporto delle competenti funzioni aziendali, assicura inoltre, attraverso adeguate iniziative di formazione ed appropriati sistemi di valutazione e di remunerazione, il presidio e lo sviluppo delle competenze e, in generale, la valorizzazione del personale, quali elementi chiave per il raggiungimento delle finalità dello SCIGR. Ai medesimi fini, promuove comportamenti improntati ai principi dell'integrità e correttezza attraverso la loro comunicazione e diffusione a tutti i livelli dell'organizzazione e con l'adozione di condotte sempre in linea con gli stessi.



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

## CAPITOLO I L'Anti Bribery&Corruption management system di FSE

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

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

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

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

In tali termini, l'ABC *system* può essere ricompreso, al pari delle altre disposizioni aziendali (es. Comunicazioni Organizzative) tra la normativa interna cui fa riferimento il Modello 231.

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

Ciò che viene in rilievo ai fini dell'ABC *system* non è solo l'indebito scambio (o promessa di scambio) fra il compimento o l'omissione di atti e/o funzioni ed una utilità (definizione penalistica) ma anche

la violazione o l'elusione di regole di condotta, standard e procedure aziendali, laddove tale violazione o elusione, pur non integrante una fattispecie di reato, per la forma di manifestazione, modalità, circostanze o altri motivi sia idonea, anche solo potenzialmente, a creare una distorsione dell'azione, vanificando l'economicità, l'efficacia ed efficienza dell'azienda (c.d. *mala gestio*).

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

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

### **3) In quali atti e comportamenti può sostanzarsi il "Top Level commitment"?**

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

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

La conoscenza dei processi e delle procedure, il rapporto diretto con le risorse che tali processi quotidianamente attuano, il monitoraggio "di linea" e le ulteriori prerogative che ne connotano il

ruolo, rendono il *management* l'attore responsabile nell'assicurare l'adeguata implementazione, l'efficace attuazione ed il costante sviluppo dell'ABC *system* e ne determinano così la centralità nel sistema.

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

L'*Anti Bribery&Corruption management system* impegna al suo rispetto tutti i destinatari. Il dipendente o il soggetto esterno che venga a conoscenza di comportamenti (di qualsivoglia natura, anche meramente omissivi), riferibili al personale di FSE o a soggetti che, a diverso titolo, intrattengono rapporti di lavoro, di collaborazione o d'affari con FSE, di cui si ha il legittimo e ragionevole sospetto o consapevolezza che siano illeciti o irregolari in quanto posti in essere in violazione dell'ABC *system*, dovrà trasmettere una segnalazione ai soggetti e con le modalità previste dalla vigente procedura in materia (al Comitato Etico di FSE, descrivendo il fatto e le relative circostanze, con una mail all'indirizzo [comitatoetico@fseonline.it](mailto:comitatoetico@fseonline.it) o una lettera indirizzata a "Comitato Etico Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici Srl, via Amendola 106/d, 70126 Bari c/o Segreteria tecnica – Struttura organizzativa Internal Audit; all'Organismo di Vigilanza di FSE, ex D.Lgs 231/2001, in caso di segnalazioni di competenza di quest'ultimo, attraverso una mail all'indirizzo [odv@fseonline.it](mailto:odv@fseonline.it) o una lettera indirizzata a "Organismo di Vigilanza Ferrovie del Sud Est e Servizi Automobilistici Srl, via Amendola 106/d, 70126 Bari c/o Segreteria tecnica – Struttura organizzativa Internal Audit").

La gestione dei suddetti canali di comunicazione è curata dalla Segreteria del Comitato Etico/dell'Organismo di Vigilanza, con il supporto delle strutture aziendali competenti in materia di comunicazione interna ed esterna e di sistemi informativi.

La segnalazione, a seguito di richiesta da inoltrarsi tramite i canali di comunicazione predisposti, può anche essere resa personalmente al Comitato Etico e/o all'Organismo di Vigilanza di FSE mediante dichiarazione rilasciata dal segnalante in apposita audizione, riportata a verbale e sottoscritta dal segnalante.

Il Comitato Etico e l'Organismo di Vigilanza garantiscono l'inoltro reciproco delle segnalazioni ricevute a seconda della competenza.

**6) L'ABC system è applicabile anche nel caso di operazioni all'estero o con *partners stranieri*?**

L'ABC *system* è applicabile a tutti i destinatari dello stesso a prescindere dalla loro provenienza e per ogni tipo di attività (rientrante tra i processi per i quali l'ABC *system* prevede strumenti di prevenzione) svolta anche al di fuori del territorio nazionale. Rimane ferma naturalmente l'esigenza di conformare le proprie condotte alle specifiche normative locali.

## **CAPITOLO II**

### **La Governance dell'Anti Bribery&Corruption management system**

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

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

**2) Come sono strutturati i controlli ai differenti livelli organizzativi?**

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

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

**3) Come comprendere se un controllo è efficace?**

Per valutare se un controllo è efficace è necessario comprendere quanto il controllo è in grado di mitigare il rischio a cui è associato. In particolare è necessario verificare l'effetto prodotto in termini

di riduzione del potenziale impatto e della probabilità di accadimento dell'evento a rischio. L'efficacia del controllo è rivalutata nel tempo al fine di assicurarne un miglioramento continuo.

#### **4) Come comprendere se un controllo è efficiente?**

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

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

### **CAPITOLO III**

#### **La Gestione e Monitoraggio del rischio di corruzione**

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

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

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

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

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

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

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

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

## **CAPITOLO IV**

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

**1) In cosa consiste l'obbligatorietà della formazione?**

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

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

La formazione è “obbligatoria” anche per FSE: l’attivazione di percorsi formativi in materia di anticorruzione costituisce elemento per una concreta attuazione del sistema ed impegna le competenti strutture ad una efficace pianificazione, secondo le previsioni del Cronoprogramma.

**2) Il Presidio ABC può irrogare sanzioni?**

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

Il Presidio ABC monitora il ricorso alle predette sanzioni e rimedi attraverso i flussi informativi istituiti con le strutture interne.