



Modello di Organizzazione e Gestione (MOG 231) e Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT)

Ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 e della Legge 6 novembre 2012, n. 190, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e s.m.i.

Parte Speciale – Allegato 1 Protocollo Generale

SCHEDA CONTROLLO DOCUMENTO

IDENTIFICAZIONE

TITOLO DEL DOCUMENTO	Modello di Organizzazione e gestione ai sensi del Decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 <i>Parte Speciale – Allegato 1</i> <i>Protocollo generale</i>
-----------------------------	---

Controllo del documento storico

TITOLO	VERSIONE	DATA EMISSIONE	COMMENTO	APPROVATO
<i>Parte Speciale – Allegato 1</i> <i>Protocollo generale</i>	00	17.07.2024	Prima emissione	Delibera consiliare n. 83 del 17.07.2024

Sommario

1. Premessa	5
2. Sintesi della struttura documentale (fascicolo documentale)	5
3. Il rapporto tra il Modello organizzativo ed i Codici etico e di comportamento	8
4. Presupposto: adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili	8
4.1. Governance e sistema delle procure e delle deleghe	10
4.2. Il sistema informativo e la trasmissione dei flussi	13
4.3. Formazione	14
4.4. Procedure, regolamenti, protocolli, linee guida e direttive	14
4.5. Utilizzo di sistemi di indicatori di performance aziendali (KPI)	15
4.6. Sistema di gestione dei rischi aziendali	15

Tutte le informazioni e i dati contenuti nel presente protocollo sono di esclusiva proprietà di Romagna Acque – Società delle Fonti S.p.A. e sono coperti da vincoli di riservatezza e confidenzialità.

Essi vengono comunicati in virtù del rapporto di lavoro con Romagna Acque – Società delle Fonti S.p.A..

Per garantire la sicurezza e il corretto utilizzo delle informazioni contenute nel presente protocollo, si invita quindi ad attenersi alle indicazioni fornite da Romagna Acque – Società delle Fonti S.p.A., facendo quanto necessario affinché tali informazioni non siano oggetto di trattamenti non consentiti o difformi rispetto alle proprie finalità e non siano comunicate a terzi, divulgate o accessibili a persone non autorizzate.

Qualsiasi esigenza di comunicazione esterna di tali informazioni dovrà essere preventivamente autorizzata da Romagna Acque – Società delle Fonti S.p.A.

Il Dipendente sarà ritenuto responsabile per qualsiasi uso improprio e non conforme.

1. Premessa

Il presente documento è stato redatto con lo scopo di rappresentare e fornire una serie di indicazioni e prescrizioni utili per l'interpretazione, l'applicazione e l'operatività di quanto previsto nei documenti costituenti il fascicolo relativo alla responsabilità amministrativa degli enti ex d.lgs. n. 231 del 2001 e alla prevenzione della corruzione e trasparenza ex l. n. 190 del 2012. In particolare, il presente scritto, seguendo le prescrizioni del TUSP, codicistiche e statutarie, detta i riferimenti prodromici alla lettura dei protocolli di gestione richiamati dalla Parte speciale del Modello di organizzazione e di gestione.

2. Sintesi della struttura documentale (fascicolo documentale)

Il fascicolo documentale aziendale relativo alla responsabilità degli enti ed alla prevenzione della corruzione e della trasparenza comprende la seguente documentazione, elencata secondo l'ordine gerarchico delle disposizioni ivi contenute.

1. Codice etico e Codice di comportamento
2. Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza, nonché Modello di Organizzazione e di gestione, nelle proprie componenti della Parte generale, Parte speciale, Sistema disciplinare, Risk assessment, regolamenti e protocolli (generale e singoli protocolli di gestione), documenti di ricordo
3. Procedure, regolamenti e istruzioni dei Sistemi di gestione aziendale

I documenti elencati sono formati, predisposti, approvati e la loro applicazione pratica controllata, seguendo le disposizioni normative, lo statuto societario, le delibere assembleari e le delibere consigliari, secondo le linee guida in tema di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, dai responsabili di funzione, dal Direttore generale, dal Presidente del Consiglio di amministrazione e dal Consiglio di amministrazione stesso secondo le deleghe ed attribuzioni di ruolo definite.

I documenti elencati sviluppano, in sintesi, i seguenti contenuti, disposti secondo l'ordine di rilevanza.

Codice etico

Consiste in un atto ufficiale, solenne e di ampio respiro dell'Ente, redatto ed approvato dall'Organo di governo ed espressione della politica aziendale, nonché base su cui impiantare il sistema di controllo preventivo di cui al d.lgs. 231/2001 e l. n. 190 del 2012.

Si tratta di un documento che compendia diritti, doveri e responsabilità della Società nei confronti dei suoi *stakeholders* e che raccomanda o vieta determinati comportamenti nell'ottica di promuovere e diffondere la visione etica e sociale del vertice aziendale in ogni ambito di interesse, declinando le misure disciplinari correlate alla violazione dei principi in esso espressi.

Il Codice Etico è pertanto - in estrema sintesi - la codificazione delle scelte gestionali della Società in ambito etico e sociale, a cui deve essere data la massima diffusione, sia internamente, che all'esterno dell'impresa.

Codice di Comportamento

Definisce i doveri di diligenza, trasparenza, correttezza, lealtà, imparzialità e buona fede del personale e dei soggetti interessati da rapporti con la Società, conformando le condotte dei destinatari ad un compendio di regole,

orientandole al perseguimento dell'interesse pubblico, al mantenimento della qualità e professionalità dei servizi e al potenziamento delle strategie di prevenzione della corruzione.

Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza (PTPCT)

È un documento programmatico, redatto ai sensi della l. n. 190 del 2012, che mira allo sviluppo costante e all'aggiornamento delle misure per prevenire ogni forma di illegalità e di "maladministration", anche attraverso la leva strategica della trasparenza, contenente le misure che l'Ente intende adottare a presidio del rischio di corruzione e per promuovere la trasparenza della gestione.

Il Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza è parte integrante del Modello di organizzazione e di gestione.

Modello di Organizzazione e di gestione (MOG)

Collazione di principi ed indicazioni che, radicandosi sul sistema organizzativo aziendale già esistente, lo modificano integrandolo con presidi orientati alla riduzione del rischio di commissione dei reati presupposto. Il Modello è previsto dal d.lgs. n. 231 del 2001 che ne delinea limitati aspetti, lasciando a dottrina, giurisprudenza e linee guida la definizione in maggior dettaglio della sua costruzione.

Il Modello è composto da vari documenti.

- a. Parte generale, che fornisce una panoramica normativa dell'organizzazione aziendale, del Modello, dell'organismo di vigilanza (odv), del responsabile per l'attuazione del piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) e altri aspetti di portata generale
- b. Parte speciale, che tratta i dettagli specifici relativi ai singoli illeciti amministrativi (c.d. reati presupposto), individuandone, per ciascuno, la norma di riferimento, le attività sensibili nella realtà aziendale, i destinatari e i presidi specifici di prevenzione
- c. Sistema disciplinare, che definisce i soggetti destinatari dei provvedimenti, le condotte rilevanti ai fini dell'applicazione del sistema disciplinare e i conseguenti provvedimenti da adottare nel caso di violazioni del Modello
- d. Risk assessment, che tratta la valutazione del rischio di commissione dei reati presupposto in riferimento a ciascuna area aziendale, nonché la riduzione dello stesso in funzione dei presidi adottati (es. sistemi gestionali certificati o meno, regolamenti, protocolli, procedure e istruzioni operative)
- e. Regolamento whistleblowing, redatto ai sensi del d.lgs. n. 231 del 2001, della l. n. 190 del 2012 e del d.lgs. n. 24 del 2023, che regola gli aspetti previsti dalle norme citate in merito a indicazioni operative relative a predisposizione dei canali di segnalazione, contenuti delle segnalazioni e trattamento delle stesse, protezione da atti ritorsivi nei confronti dei segnalanti e di altri soggetti a quest'ultimi collegati, aspetti disciplinari connessi alle violazioni e alla conservazione della documentazione.
- f. Protocolli, che si riferiscono a processi aziendali che sono ritenuti sensibili in funzione dei reati presupposto commissibili e nei quali vengono declinate le funzioni aziendali coinvolte, le specifiche attività sensibili, l'elenco dei reati astrattamente realizzabili e alcuni esempi di comportamenti consigliabili o sconsigliabili in funzione del rischio di commissione del reato presupposto
- g. Tabella di raccordo Parte speciale – Protocolli, riepiloga i Protocolli in uso e definisce la relazione tra il singolo reato specifico trattato nella Parte speciale con i Protocolli ad esso relativi e viceversa

Procedure, regolamenti e istruzioni dei Sistemi di gestione aziendale

Procedure gestionali, istruzioni operative e regolamenti che descrivono, prevalentemente in dettaglio, il comportamento da seguire nelle fasi concrete dell'operatività aziendale – produttiva. Le attività ivi previste devono essere svolte rispettando i principi e le indicazioni di tutti gli altri documenti costituenti il "Fascicolo documentale", nonché le disposizioni dei superiori gerarchici.

Il contenuto della documentazione sopra indicata non può prescindere dagli obiettivi perseguiti dalla Società dettati dalla natura dell'Ente (società per azioni a capitale pubblico) e dalla concreta organizzazione strutturata dall'Organo di governo. Pertanto, l'intero sistema aziendale e documentale è informato e fondato su criteri che contemperano la natura economica e sociale, la *mission* (fornitura dell'acqua – bene pubblico), gli aspetti normativi (cogenti), sociali ed etici.

Di conseguenza, ogni documento rappresenta una compenetrazione di queste istanze che in alcuni casi possono essere coincidenti, ovvero in contrasto tra loro – e, nel caso, prevale la norma di legge.

La predisposizione dei documenti e la responsabilità correlata segue l'ordine gerarchico piramidale: dall'organo di governo più alto in grado per la redazione e approvazione dei documenti di portata strategica e di indirizzo generale, alla definizione dei documenti operativi da parte dei responsabili di funzione.

Viceversa, i documenti sono elencati, come sopra indicato, secondo una piramide inversa: dalla sintesi dei più ampi principi cardine di gestione e dichiarazione dei valori fondanti l'attività dell'Ente, che costituiscono le linee guida per ogni comportamento, al dettaglio operativo.

Un documento redatto e/o validato da una funzione posta lungo la catena gerarchica non può disporre di attività di una funzione posta superiormente ovvero allo stesso grado gerarchico.

Seguendo quanto sinora esposto, tutti coloro che operano nella Società saranno tenuti a rispettare i precetti seguendo l'ordine gerarchico documentale qui riportato, ricordando che le prescrizioni normative e i principi di portata generale prevalgono su ogni altra disposizione interna, salvo aspetti particolari che, nel caso, verranno espressamente disciplinati.

Pertanto, qualora una procedura operativa consenta la scelta tra due comportamenti tecnicamente ugualmente possibili, si dovrà scegliere quello tra i due che sia ammesso dalla normativa e sia preferibile in funzione dei principi espressi dal Codice etico, dal Codice di comportamento, dal Modello di organizzazione e di gestione e dal Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza. Parimenti, in caso di comportamento tecnicamente possibile indicato da una procedura operativa, ma censurato o non in linea con i documenti sopra indicati, non dovrà essere posto in atto. Qualora si verificano situazioni di contrasto come quelle esposte o analoghe e permanga il dubbio su quale soluzione adottare, si dovrà esporre il caso al superiore gerarchico o al responsabile di funzione o di area.

La documentazione deve essere periodicamente aggiornata rispetto alla normativa in vigore e alla struttura ed operatività aziendale e deve rappresentare quanto viene svolto in azienda. Qualora il comportamento tenuto non sia in linea con le prescrizioni, lo stesso deve essere mutato per soddisfare quanto documentalmente predisposto.

3. Il rapporto tra il Modello organizzativo ed i Codici etico e di comportamento

I principi e le regole di comportamento contenute nel presente Modello si integrano con quanto espresso nel Codice Etico e nel Codice di comportamento adottati dalla Società, pur presentando il Modello una portata diversa rispetto ai Codici stessi, per le finalità che esso intende perseguire in attuazione delle disposizioni del d.lgs. n. 231 del 2001 e della l. n. 190 del 2012.

I Codici, come sopra definiti, traducono i valori etici in principi di comportamento, che i destinatari degli stessi sono tenuti a seguire nella conduzione degli affari e delle loro attività anche in relazione ai comportamenti che possono integrare violazioni delle norme succitate.

In considerazione di queste loro finalità, i Codici racchiudono e istituzionalizzano valori volti a cogliere e a garantire a livello aziendale il rispetto del complessivo spirito del d.lgs. 231/2001 e della l. 190/2012 e, pertanto, saranno rinvenibili al loro interno anche principi etici e di comportamento espressamente associati agli illeciti amministrativi e alle violazioni il cui rischio di commissione non è stato ritenuto rilevante alla luce delle attività di *risk assessment*.

I documenti presentano, dunque, scopi diversi.

- i Codici rappresentano strumenti adottati in via autonoma e suscettibile di applicazione sul piano generale da parte dell'Ente allo scopo di esprimere una serie di principi di deontologia aziendale che lo stesso riconosce come propri e sui quali intende richiamare l'osservanza di tutto il proprio personale nonché di tutti coloro che cooperano al perseguimento dei fini aziendali;
- il Modello risponde, invece, a specifiche prescrizioni contenute nelle norme, finalizzate, oltre che a costituire presidio per atti di *maladministration*, a prevenire la commissione di particolari tipologie di reati per fatti che, commessi apparentemente nell'interesse o a vantaggio dell'azienda, possono comportare una responsabilità amministrativa da reato in base alle disposizioni normative.

Tuttavia, in considerazione del fatto che i Codici richiamano principi di comportamento idonei anche a prevenire i comportamenti illeciti di cui alle norme citate, essi acquisiscono rilevanza ai fini del Modello e, pertanto, costituiscono formalmente componenti integranti dello stesso.

4. Presupposto: adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili

Pregiudiziale alla realizzazione concreta dei modelli sopra indicati e normativamente previsti, è l'esistenza e il mantenimento di formalizzati adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, sul quale si innestano le più specifiche disposizioni di legge (d.lgs. n. 231 del 2001 e l. n. 190 del 2012).

La predisposizione degli adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili è obbligatoria e riservata, per espressa disposizione di legge (art. 2086 e art. 2381 c.c.), agli amministratori delegati o, in mancanza, al Direttore generale in funzione delle deleghe attribuite, mentre l'Organo di governo, nella propria collegialità, è tenuto a valutare l'adeguatezza degli assetti realizzata dai delegati e l'Organo di controllo a vigilare sulla concreta realizzazione degli stessi.

Mentre l'azione prevista dal codice civile si differenzia secondo l'organo societario – l'organo delegato “cura” (art. 2381, c. 5, c.c.), il Consiglio di amministrazione “valuta” (art. 2381, c. 3, c.c.) e l'Organo di controllo “vigila” (art. 2403,

c. 1, c.c.) – l'oggetto dell'azione è sempre rappresentato dagli "adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili".

Da qui l'importanza di dare corpo alla definizione, anche se in forma sintetica, di cosa si intenda per gli "assetti" sopra descritti.

Assetto organizzativo - realizzazione di una struttura di "governance" con chiari organigrammi (anche differenziati: es. generale, SSL, ambientale, ecc.); attribuzioni di poteri autorizzativi e di firma definiti ed assegnati in coerenza con i doveri e le correlate responsabilità, prevedendo, quando richiesto, una puntuale indicazione delle soglie di approvazione di spese; individuazione delle linee di dipendenza gerarchica e dei ruoli dei principali esponenti aziendali tramite deleghe (di varia natura giuridica) e job description; definizione dei processi decisionali; definizione dei flussi informativi; redazione di criteri di selezione del personale; adozione e mantenimento di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali.

Assetto amministrativo – sistema di pianificazione, programmazione e controllo; contabilità analitica e sistema di misurazione dei costi; analisi prospettica e strumenti di monitoraggio finanziario costante (business plan, budget e forecasting); reporting aziendale.

Assetto contabile – rispetto dei principi e termini di tenuta della contabilità e adeguatezza delle procedure contabili (gestione anagrafiche, ciclo attivo e passivo, gestione di tesoreria e gestione del personale); principi contabili adottati; criteri di valutazione delle voci di bilancio; analisi per indicatori e indici; sistema di controllo dei flussi finanziari (es. rendiconto finanziario, ecc.)

La dottrina aziendalistica e la normativa prevedono una serie di principi e fasi di controllo che possono essere connaturate con lo svolgimento dell'attività nell'esercizio del ruolo o della funzione, ovvero essere declinati in un separato Sistema di controllo che assiste, in modo trasversale, gli assetti citati, mantenendo monitorato il rispetto del sistema di assunzione e messa in pratica delle decisioni aziendali, la verifica del rispetto della normativa generale (es. codice civile, d.lgs. n. 231 del 2001, ecc.), nonché quella di settore (es. d.lgs. n. 36 del 2023, l. n. 190 del 2012, ecc.). Il Sistema di controllo di gestione deve essere in grado di fornire tempestiva segnalazione dell'esistenza e dell'insorgere di situazioni di criticità generale e/o particolare.

Il Sistema di controllo della Società è esplicitato nella normativa (Organo di controllo, revisore legale, disciplina SSL e ambientale, Organismo di vigilanza, ecc.) e, in parte, nei documenti aziendali prima indicati.

Peraltro, molti principi cardine di comportamento richiamati dalla dottrina aziendalistica per la migliore e sana conduzione dell'impresa coincidono con le cautele da adottare per costituire presidi per la riduzione del rischio di commissione di reati presupposto e di fenomeni di "maladministration".

Per questo motivo è stato precedentemente precisato che i "Sistemi 231 e 190" si compenetrano e si radicano sulla struttura organizzativa preesistente.

La predisposizione degli adeguati assetti richiede, tra l'altro, la cura dei seguenti aspetti aziendali.

- a. Governance e Sistema delle procure e delle deleghe
- b. Sistema informativo e la trasmissione dei flussi
- c. Formazione
- d. Procedure, regolamenti, protocolli, linee guida e direttive
- e. Utilizzo di sistemi di indicatori di performance aziendali (KPI)
- f. Sistema di gestione dei rischi aziendali

4.1. Governance e sistema delle procure e delle deleghe

Romagna Acque – Società delle Fonti s.p.a. è a totale capitale pubblico ed opera nel pieno rispetto del modello in *house providing* stabilito dall'ordinamento interno e comunitario.

Pertanto ad essa risulta applicabile il Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica (d.lgs. 19 agosto 2016, n. 175), che prevede, in particolare all'art. 1, c. 3 che *“Per tutto quanto non derogato dalle disposizioni del presente decreto, si applicano alle società a partecipazione pubblica le norme sulle società contenute nel codice civile e le norme generali di diritto privato.”*.

Conseguentemente le disposizioni e principi derogatori previsti dalla normativa sono stati trasfusi nello statuto sociale, che disciplina espressamente alcuni aspetti di governance, anche con riferimento agli ambiti connessi al controllo analogo congiunto.

L'assetto strutturale di governance prevede, quindi, il rispetto delle prescrizioni degli artt. 6 e 11 del TUSP, rispettivamente rubricati *“Principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle società a controllo pubblico”* e *“Organi amministrativi e di controllo delle società a controllo pubblico”*.

Inoltre lo statuto sociale, all'art. 20, dispone l'obbligo di predisposizione ed invio ai soci entro il 30 novembre da parte del Consiglio di amministrazione di una relazione previsionale relativa all'anno successivo, riguardante l'attività della Società integrata dalla definizione dei piani strategici, economici, patrimoniali e finanziari di breve e lungo periodo.

D'altro canto, l'Assemblea dei soci è chiamata, entro il 31 dicembre, ad autorizzare, con decisione assunta a maggioranza qualificata, il compimento, da parte del Consiglio di amministrazione, delle operazioni contemplate nella relazione previsionale nonché l'adozione dei provvedimenti conseguenti.

Il Consiglio di amministrazione, nella relazione sulla gestione accompagnatoria al bilancio, illustrerà le operazioni compiute e i provvedimenti adottati in attuazione di quanto stabilito nella relazione previsionale, motivando, in particolare, gli eventuali scostamenti verificatisi rispetto alla spesa originariamente preventivata.

Altre attribuzioni specifiche dell'Assemblea dei soci previste statutariamente all'art. 20 sono relative alla preventiva autorizzazione che la stessa deve rilasciare ai seguenti atti del Consiglio:

- a) costituzione di nuove società;
- b) acquisti e alienazioni di immobili, aziende e rami d'azienda, per un valore unitario superiore all'importo stabilito dall'Assemblea stessa;
- c) acquisizioni e dismissioni di partecipazioni societarie;
- d) indirizzi generali per le tariffe di fruizione dei beni e dei servizi.

L'Assemblea è inoltre informata sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggiore rilievo, per le dimensioni o per le questioni affrontate, della Società e delle sue controllate, collegate e partecipate, tramite una relazione semestrale che il Consiglio redige entro il 31 agosto e che viene trasmessa a tutti i soci dal Presidente.

L'influenza determinante sugli obiettivi strategici e sulle decisioni significative della Società, regolata statutariamente dall'art. 26, viene perseguita con il controllo analogo dei soci, praticato congiuntamente, tramite i provvedimenti assembleari autorizzativi e l'attività del Consiglio sopra richiamati, tramite le maggioranze qualificate previste per la

nomina e la revoca del Presidente e degli altri componenti del Consiglio di Amministrazione, nonché la convenzione di diritto pubblico stipulata tra gli enti locali soci ai sensi dell'art. 30 del d. lgs. 267/2000, avente ad oggetto la disciplina dell'esercizio congiunto del controllo analogo sulla società.

Detta convenzione regola le modalità di esercizio del "controllo analogo", da realizzarsi congiuntamente, al fine di dare piena attuazione alla configurazione della Società quale società in house, dedicata allo svolgimento delle attività di interesse pubblico elencate nell'art. 3 dello statuto della stessa.

In particolare, il controllo analogo congiunto viene realizzato tramite l'istituzione di un Coordinamento dei soci che si occupa, secondo la suddetta convenzione, dei seguenti compiti ed attribuzioni attinenti alla governance.

a) *le proposte di designazione e di revoca dei componenti del Consiglio di amministrazione e del Collegio Sindacale della Società;*

b) *la determinazione in merito agli indirizzi ed agli obiettivi della società, comprensivi degli indirizzi in materia di Personale ed assetto organizzativo, degli obiettivi specifici, annuali e pluriennali, degli indirizzi sul complesso delle spese di funzionamento della società di cui all'art. 19, comma 5, D. lgs. 175/2016 (e s.m.i.);*

c) *la disamina preventiva degli ordini del giorno e delle deliberazioni di competenza dell'Assemblea dei Soci, con facoltà di esprimere pareri preliminari sugli argomenti iscritti all'ordine del giorno dell'Assemblea medesima e formulare proposte di modifica od integrazione;*

d) *autorizzare, prima della approvazione da parte dell'Assemblea, la Relazione previsionale, il Bilancio di esercizio, i Piani degli Investimenti e/o industriali, i Piani strategici, economici, patrimoniali e finanziari di breve e lungo periodo della società;*

e) *autorizzare, prima della approvazione da parte dell'Assemblea, gli altri atti sottoposti per Statuto ad autorizzazione assembleare ai sensi dell'articolo 2364 del codice civile, nonché degli atti di competenza dell'Assemblea straordinaria."*

Inoltre, il Coordinamento dei soci "verifica lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati nella Relazione previsionale, dai piani strategici, economici, patrimoniali e finanziari di breve e lungo periodo della società, verificandone gli eventuali scostamenti, attuando in tal modo il controllo sull'attività della società. A tali fini, il Consiglio di Amministrazione della società inoltra al Coordinamento, in particolare: la relazione semestrale prevista dall'articolo 18, comma 2, dello Statuto; la proposta di Bilancio di Esercizio in tempo utile prima della data prevista per l'Assemblea fissata per la relativa approvazione; la relazione previsionale di cui all'art. 20 (ex 19 bis) dello Statuto entro il 30 novembre di ogni anno, comprensiva del piano annuale e triennale delle attività [documenti redatti sulla base degli obiettivi/indirizzi/esigenze definiti dai Soci, con le indicazioni di natura economica, patrimoniale e finanziaria per l'anno successivo, con particolare riferimento alla macrostruttura organizzativa della società, all'organizzazione ed al funzionamento dei servizi da espletare]. Nel caso di eventuali scostamenti o criticità rispetto al budget annuale, il Consiglio di Amministrazione è tenuto ad informare per iscritto il Coordinamento dei Soci. Il Coordinamento si esprime per iscritto sugli argomenti di propria competenza e trasmette i pareri / indirizzi conseguenti al Consiglio di Amministrazione della società."

Salve le incisive integrazioni statutarie sopra richiamate previste dalla normativa sulle società a controllo pubblico, gli assetti organizzativi da adottare sono definiti dalla normativa codicistica.

Nell'ambito della struttura di "governance", al Consiglio di amministrazione, nella propria collegialità, sono usualmente attribuiti, oltre a quanto sopra previsto in merito alla valutazione degli assetti e da altre disposizioni normative (es. predisposizione del progetto di bilancio di esercizio) e salvo le attribuzioni assembleari disposte statutariamente sopra richiamate, tutta la documentazione e le valutazioni e monitoraggi di carattere strategico

- sui piani pluriennali, industriali, finanziari e di investimento,
- sulla definizione del grado di rischio accettabile in relazione agli obiettivi strategici aziendali,
- sulle strutture organizzativa e di governo, documentale, informativa,

- sulle operazioni societarie che presentano un rilevante impatto strategico, economico, patrimoniale e finanziario,
- sull'adozione di documenti o provvedimenti, sia strettamente aziendali, che previsti dalla normativa, riguardanti l'intera organizzazione (es. approvazione dei regolamenti, dei protocolli; approvazione del budget; attribuzione delle deleghe interne al Consiglio, al Direttore generale, ai c.d. primi riporti; adozione del MOG ex d.lgs. 231, del PTPCT, ecc.).

Generalmente, nelle strutture societarie, competono all'Organo di governo delegato, con funzioni più strettamente operative (Amministratore delegato e/o Direttore generale), le principali responsabilità della gestione sociale.

I poteri di rappresentanza e i poteri amministrativi delegati sono esplicitati nella parte generale del Modello organizzativo nella sezione relativa alla governance e all'assetto organizzativo.

Ai Responsabili di Area/Funzione competono tutte le incombenze delegate dall'Organo amministrativo e/o dal Direttore generale, correlate ai poteri, doveri e responsabilità connaturate al ruolo definito.

Il **sistema delle procure e delle deleghe** concorre, insieme agli altri dispositivi del presente Modello, ai fini di costituire un presidio alle violazioni previste dal Modello di organizzazione e di gestione nell'ambito delle attività sensibili identificate.

Si intende per "procura" il negozio giuridico unilaterale con il quale l'Ente attribuisce, ad uno oppure a più soggetti, il potere di agire in rappresentanza¹ dello stesso. Tutti i soggetti che hanno il potere di impegnare la Società all'esterno sono titolari della relativa procura. Il tipo di procura si differenzia secondo l'ampiezza di poteri che vengono conferiti al rappresentante.

La procura può essere generale, qualora conferisca al rappresentante il potere di compiere atti giuridici riguardanti tutti gli affari del rappresentato, o comunque appartenenti a un'intera categoria di interessi e non comprende gli atti al di fuori dell'ordinaria amministrazione, a meno che ciò non sia espressamente specificato. Essendo destinata alla gestione di più atti, la procura generale può essere rilasciata a tempo indeterminato, fino a revoca, motivo per cui deve essere ricevuta da un notaio, e registrata.

L'altro tipo di procura, più in uso in ambito aziendale, è la procura speciale, conferita al rappresentante per il compimento di un determinato negozio giuridico o di una serie di negozi attinenti ad una determinata area aziendale. Non necessita di registrazione.

Si intendono per "deleghe dei Consiglieri di amministrazione" le deliberazioni con cui il Consiglio di amministrazione, nei limiti imposti dalla legge e dallo Statuto societario, conferisce ad uno o più dei suoi componenti, ex art. 2381 c.c., il potere di esercitare autonomamente alcune delle attribuzioni proprie dell'organo nella propria collegialità, anche con il potere di rappresentare l'Ente, determinando in modo chiaro il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio delle stesse.

Si intende per "delega organizzativa" qualsiasi atto interno di attribuzione di funzioni e compiti, riflesso nel sistema di comunicazioni organizzative. Ciascuna delega organizzativa a valenza interna definisce in modo specifico e non equivoco i poteri e i correlati doveri e responsabilità del delegato, precisandone i limiti, nonché il soggetto (organo o individuo) cui il delegato riporta gerarchicamente. In questo caso la delega si distingue dalla procura in quanto con essa può essere conferito solo l'incarico di svolgere determinate attività materiali, senza alcuna rilevanza giuridica esterna alla Società (job description).

¹ Potere di rappresentanza: il rappresentante può porre in essere un atto giuridico, rilevante nella sfera giuridica e patrimoniale del rappresentato, agendo in nome e per conto di quest'ultimo soggetto – es. procura ad operare in banca rilasciata ad un addetto amministrativo.

Si intende per “delega funzionale” quella prevista in ambito di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, espressamente regolata dall'art. 16 del d.lgs. n. 81 del 2008, che consente al datore di lavoro di attribuire al delegato una serie di poteri e connesse responsabilità nell'ambito prevenzionistico. Tale tipo di delega è stata riconosciuta valida dalla giurisprudenza anche nell'ambito ambientale.

Tutte le procure e le deleghe devono definire in modo chiaro, preciso e specifico i limiti, le modalità ed i termini di esercizio dei poteri (tra cui rientra quello di spesa) e dei correlati doveri e responsabilità attribuiti alla persona delegata nonché precisare il soggetto (organo o persona) cui il delegato riporta gerarchicamente.

I poteri gestionali e il potere di spesa assegnati con le deleghe e procure nonché la loro attuazione devono essere coerenti con le funzioni svolte e gli obiettivi aziendali.

Al mutare delle mansioni, ruoli o poteri di un dipendente o componente di un organo sociale, l'Ente può modificare, estinguere o conferire apposite deleghe e procure.

Alle deleghe e procure deve essere data pubblicità sia internamente che esternamente, nel rispetto delle linee guida predisposte dalla Società

Gli **Organigrammi** sono sintesi generalmente non previste dalla normativa, ma richiamate dalla giurisprudenza, che hanno valore schematico degli assetti e costituiscono uno strumento immediato per la comprensione dell'organizzazione e delle linee di responsabilità gerarchica.

Non sono da trascurare, ma anzi l'accuratezza ed il metodo espositivo devono essere studiati, precisi e costantemente e tempestivamente aggiornati. Per organigrammi particolarmente complessi può essere utile il corredo di una legenda o di una spiegazione.

Generalmente sono almeno di tre tipi: aziendale (usualmente mette in evidenza i rapporti giuslavoristici); prevenzionistico (sono evidenziate le figure previste dal d.lgs. 81/2008 e gli eventuali delegati); ambientale (individua, nel silenzio delle norme, i responsabili ambientali, gli eventuali delegati e la struttura degli addetti). Tale schema è seguito anche in Romagna Acque.

La rappresentazione grafica identifica rapporti cosiddetti di *line*, di natura prettamente gerarchica, e rapporti di *staff*, che mostrano attività svolte a supporto e servizio in genere a tutta la struttura aziendale.

L'organigramma deve rispondere alle seguenti domande: Chi? Qual è il suo ruolo? Quali obiettivi deve raggiungere? Quali sono i suoi compiti di controllo? (Chi, Ruolo, Obiettivo, Controllo: in acronimo CROC).

4.2. *Il sistema informativo e la trasmissione dei flussi*

Il Sistema informativo aziendale è rappresentato da un insieme di componenti interconnessi, materiali ed immateriali, che raccolgono, elaborano, memorizzano e distribuiscono dati e informazioni all'interno di un'azienda. Il suo scopo è quello di supportare i processi decisionali, di coordinamento e di controllo dell'impresa.

Le sue componenti principali sono l'hardware, il software, le procedure e i dati, oltre al fattore umano.

La funzione principale del sistema informativo è il supporto alle decisioni della Direzione, il coordinamento e il controllo delle attività.

Un valido Sistema informativo aziendale consente processi decisionali più efficienti ed efficaci ed un migliore e tempestivo controllo sulle attività svolte.

Lo scambio costante dei flussi informativi, non solo tramite processi informatici, ma anche per mezzo di documentazione scritta, è alla base dell'attività di monitoraggio delle performance gestionali e si concentra sulla condivisione tempestiva delle informazioni all'interno dell'organizzazione, i cui flussi sono rivolti al vertice aziendale e alle diverse funzioni.

È necessario che alla documentazione organizzativa (organigrammi, comunicazioni organizzative, procedure, mansionari, ecc.), nonché ad ogni altro documento destinato al personale o agli organi societari, oltre al fascicolo documentale suddetto, sia data la massima diffusione, tale che risulti conoscibile e conosciuta all'interno della Società e ad ogni stakeholder, secondo il ruolo occupato nella struttura e nei rapporti con l'Ente.

4.3. Formazione

Per tutti gli aspetti aziendali devono essere svolte con continuità sessioni formative qualificate, documentate e con test di comprensione.

La formazione, pertanto, non è indispensabile solo per le materie tecniche che attengono allo svolgimento dell'attività caratteristica - produttiva della Società, ma anche per tutte le altre occupazioni aziendali e che attengono all'applicazione diffusa delle normative afferenti all'impresa: penalistiche (codice penale e contenute in altre disposizioni), ambientali (d.lgs. 152/2006, l. 150/1992), infortunistiche (d.lgs. 9/04/2008, n. 81 in genere), di prevenzione dei reati (d.lgs. 231/2001), relative agli aspetti di protezione della privacy (d.lgs. 30/06/2003, n. 196 e Regolamento UE 2016 679), ecc.

Di particolare rilievo ed importanza la formazione ai livelli più alti della scala gerarchica.

4.4. Procedure, regolamenti interni, protocolli e linee guida

La gestione aziendale ordinaria si compone di un numero elevato di operazioni, spesso in sequenza, che non è possibile esaminare singolarmente. Devono pertanto essere predisposte, adottate, aggiornate e mantenute nel tempo adeguate regole procedurali (direttive), che confluiscono in procedure, istruzioni operative, regolamenti interni, protocolli e linee guida idonee a garantire la conformità agli interessi aziendali delle operazioni effettuate e registrate dalla Società, oltre ad evidenziare eventuali scostamenti dai principi di corretta gestione.

Il coordinamento fra i vari organi e le funzioni aziendali, finalizzato alla gestione delle varie fasi dei processi, è generalmente formalizzato in direttive.

Le direttive, quindi, descrivono in modo più o meno particolareggiato come un processo, una sua parte o parti di differenti processi devono essere eseguite, sono spesso riferite a singole funzioni o ai team e consistono in un insieme di attività ripetitive, sequenziali e finalizzate al raggiungimento di una maggiore efficienza.

La caratteristica imprescindibile di una direttiva è la sua condivisione. Ogni direttiva deve essere divulgata all'interno dell'organizzazione e deve essere chiara e semplice, affinché venga applicata e possa costituire una linea guida di comportamento di tutti gli addetti allo svolgimento delle specifiche attività aziendali.

Il sistema delle direttive aziendali garantisce, quindi, un ordinato e regolare andamento della gestione ed è anche essenziale per gestire i rischi di non conformità normativa all'interno dell'azienda.

Le direttive possono anche riguardare attività molto dettagliate riferite ad una piccola parte di un processo. In tal caso sono anche definite come istruzioni operative.

4.5. Utilizzo di sistemi di indicatori di performance aziendali (KPI)

Gli indicatori di performance (Key Performance Indicators) sono metriche che riflettono i fattori critici di successo dell'organizzazione e sono usati per valutare l'efficacia con cui l'Ente raggiunge i propri obiettivi aziendali.

La scelta dei KPI da utilizzare, che devono essere rilevanti, significativi, continuativi e misurabili, è guidata dagli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Tra i KPI di maggior rilievo per la Società troviamo quelli orientati all'efficienza operativa, alla sostenibilità ambientale, alla salute e sicurezza, alla trasparenza e prevenzione della corruzione.

4.6. Sistema di gestione dei rischi aziendali

Il Sistema di gestione dei rischi (risk management), previsto espressamente per le società a controllo pubblico (TUSP art. 6, c. 2 combinato con art. 14, c. 2) oltre che per gli adeguati assetti di matrice civilistica, definisce gli obiettivi aziendali in linea con i valori e il livello di rischio stabiliti dall'Ente. Risulta essenziale al fine di prevenire la crisi d'impresa e si rivolge a qualsiasi tipologia di rischio aziendale.

Il risk management è un processo, costituito dall'insieme di regole, procedure e strutture organizzative, che mira alla identificazione, misurazione, valutazione, gestione e monitoraggio dei rischi a maggior indice di danno per la Società.

La mappatura dei rischi aziendali è necessaria anche ai fini della valutazione del raggiungimento delle performance aziendali, in particolare quando si utilizza un approccio di natura predittiva (es: impiego di KPI e di KRI - Key risk indicator).

Quasi tutti i sistemi di gestione certificati (es. quelli della serie UNI ISO e molti altri) richiedono una mappatura e valutazione dei rischi presenti nel proprio ambito di intervento.

Molte leggi postulano, già da tempo, la valutazione del rischio (sicurezza nei luoghi di lavoro, antiriciclaggio, anticorruzione, tutela della privacy, responsabilità amministrativa degli enti, revisione legale, ecc.).

Le difficoltà maggiori si incontrano nella normalizzazione dei dati al fine della comparazione degli indici di rischio di diverse aree. Si pensi, ad esempio, alla comparazione di indici di rischio per eventi naturali (inondazioni, terremoti, fulminazione, ecc.), per eventi di natura bellica o sommosse, per la commissione di reati-presupposto ex d.lgs. 231/2001, per aspetti reputazionali, per aspetti operativi o per aspetti finanziari.

La decisione della Direzione sulla gradualità dell'impiego e distribuzione delle risorse in funzione degli indici di rischio aziendali è ovviamente fortemente condizionata dalla possibilità di comparare gli indici di rischi per differenti aree di valutazione.

PROCESSI AZIENDALI	PARTI SPECIALI INTERESSATE																					
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX	XXI	XXII
Area Amministrazione, Finanza, Pianificazione e Controllo, Personale e Organizzazione	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		S	S	S	S	S	S
Area Produzione e Gestione Acqua-Energia	S	S		S	S		S		S	S	S	S	S	S	S		S	S	S	S	S	S
Area Lavori, Affidamenti e Patrimonio	S	S	S	S			S	S	S	S	S	S	S	S	S		S	S	S	S	S	S
Area Servizi	S	S	S	S			S	S	S	S	S	S	S	S	S		S	S	S	S	S	S

- All. A Codice Etico
- All. A bis Codice di comportamento
- All. B Regolamento Organismo vigilanza
- All. C Sistema disciplinare
- All. D Gestione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione
- All. E Produzione e Gestione
- All. F Gestione e monitoraggio dei contributi in conto impianto ed in conto esercizio
Selezione, assunzione e gestione del personale - Gestione dei rimborsi spese
- All. G e dei beni assegnati ad uso promiscuo ai dipendenti
- All. H Gestione delle erogazioni liberali, omaggi e spese di rappresentanza
- All. I Gestione dei flussi monetari e finanziari
- All. J Gestione degli Approvvigionamenti
- All. K Adempimenti contabili recep reati trib
- All. L Gestione sistemi informativi e sicurezza dati
- All. M Gestione degli adempimenti in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro
- All. N Gestione adempimenti materia ambientale