



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

(Adozione del Modello di Organizzazione,  
Gestione e Controllo  
ai sensi del D.Lgs. 231/2001<sup>1</sup>)

## **PARTE GENERALE**

Predisposto da Studio Avv. Stefano Termanini

Adottato nella seduta n. 6 del 21 maggio 2018 del Consiglio di Amministrazione.

Aggiornamento approvato nella seduta del 8 Luglio 2020 del Consiglio di Amministrazione

Publicato sul sito internet nella sezione "Amministrazione trasparente"

---

1 Per la completa esposizione dell'apparato normativo si rinvia, ai fini di una maggiore chiarezza espositiva, all'apposito allegato al presente modello.

AlmaLaurea Srl

## Sommario

Sommario .....	3
Premessa .....	5
CAPITOLO 1.....	6
Descrizione della realtà aziendale: elementi del modello di governance e dell'assetto organizzativo generale di AlmaLaurea.....	6
1.1 AlmaLaurea S.r.l.....	6
1.2 Attività istituzionale e profilo storico di AlmaLaurea S.r.l.....	9
1.3 Modello di Governance .....	10
1.4 Assetto organizzativo di AlmaLaurea .....	12
1.4.a) Area sviluppo e innovazione. ....	13
1.4.b) Area commerciale e marketing.....	13
1.4.c) Area programmazione e gestione servizi placement.....	14
1.4.d) Area affari generali e amministrazione.....	15
1.5 Assetto organizzativo di AlmaLaurea – collocazione del personale.....	19
CAPITOLO 2.....	19
Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo e metodologia seguita per la sua predisposizione .....	19
2.1 Premessa .....	19
2.2 Il progetto di AlmaLaurea per la definizione del proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo a norma del D. Lgs. 231/2001 .....	20
2.3. L'adozione del Modello nell'ambito dei rapporti con il Consorzio AlmaLaurea .....	22
2.4 Definizioni.....	22
2.5 Formazione.....	24
CAPITOLO 3.....	25
L'Organismo di Vigilanza ai sensi del D. Lgs. 231/2001 .....	25
3.1 L'Organismo di Vigilanza .....	25
3.2 Principi generali in tema di istituzione, nomina e revoca dell'Organismo di Vigilanza. ....	28
3.3 Funzioni e poteri dell'Organismo di Vigilanza.....	29
3.4 Obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza. Informazioni di carattere generale e informazioni specifiche obbligatorie. Flussi informativi.....	31
3.5 Reporting dell'Organismo di Vigilanza verso gli organi societari. ....	32
CAPITOLO 4.....	34
Sistema disciplinare.....	34
4.1 Funzione ed obiettivo del sistema disciplinare - Definizioni .....	34
4.2 Ambito di applicazione e riferimenti normativi .....	35
4.3 Responsabilità di applicazione .....	36
4.4 Tipologia di sanzioni e destinatari .....	37
Lavoratori subordinati.....	37
Dirigenti.....	40
Lavoratori Autonomi, Collaboratori della Società e altri soggetti terzi .....	41
Componenti del Consiglio di Amministrazione .....	41
CAPITOLO 5.....	42
Piano di formazione e comunicazione.....	42
5.1 Funzione della formazione e tempistiche .....	42
CAPITOLO 6.....	43
Verifiche sul Modello – aggiornamento e implementazione .....	43
6.1 Verifiche e controlli sul Modello .....	43
6.2 Aggiornamento e adeguamento .....	43

**ALLEGATI**

- 1) CODICE ETICO
- 2) REGOLAMENTO DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA
- 3) MODULO SEGNALAZIONE DELLE VIOLAZIONI
- 4) DESCRIZIONE DEL QUADRO NORMATIVO

AlmaLaurea Srl

Decorso il primo anno dalla loro applicazione, tutti i documenti (PTPCT e allegati; MOG, Codice etico e parti speciali) saranno rivisti e aggiornati, superando anche – come riportato nello stesso PTPCT, la cui stesura è coeva a quella del presente Modello – le indicazioni provvisorie che, in sede di prima elaborazione, non potevano che fare riferimento a documenti non ancora approvati.

## Premessa

AlmaLaurea S.r.l. viene costituita in data 28 luglio 2005 dal Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea, al fine di svolgere e promuovere attività e interventi finalizzati al miglioramento ed alla crescita dell'occupazione dei laureati e dei diplomati, nonché al potenziamento del capitale umano quale leva primaria per un mercato del lavoro dinamico, efficiente ed equo, per lo sviluppo della competitività e per la costruzione di una società basata sulla conoscenza.

Nello specifico, AlmaLaurea S.r.l. svolge diversi servizi, consistenti principalmente nella intermediazione ai sensi dell'art. 4, comma 1, lett. c), del D.Lgs. n. 276/2003 (ossia, nell'attività di mediazione fra domanda e offerta di lavoro) e nella ricerca e selezione di personale ai sensi della lett. d) della disposizione in parola, oltre ad ulteriori attività connesse o complementari alle predette. AlmaLaurea Srl è autorizzata dal Ministero del Lavoro all'esercizio sia dell'attività di intermediazione e, pertanto, iscritta all'Albo delle Agenzie di lavoro sez. III - autorizzazione a tempo indeterminato (Reg. Uff. N. 0010720 del 15/07/2016), sia dell'attività di ricerca e selezione del personale e, pertanto, iscritta all'Albo delle Agenzie di lavoro sez. IV - autorizzazione a tempo indeterminato (Prot. N. 0001543 del 21/01/2008).

Nel corso del tempo AlmaLaurea S.r.l. ha saputo ulteriormente valorizzarsi, anche facendo fronte ai cambiamenti di settore, tra cui, da ultimo ed a solo titolo esemplificativo, quelli relativi alle intervenute modifiche normative in materia di trattamento di dati personali. Ciò ha permesso alla Società di conquistarsi una posizione di primaria rilevanza in un settore del tutto particolare, come certamente è quello in parola. Prova ne è l'ampia gamma di utilizzatori dei servizi offerti che – anche grazie alla crescente diffusione sul territorio nazionale del Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea, a cui aderiscono oltre settanta atenei – si estende a tutto il contesto nazionale ed internazionale.

AlmaLaurea S.r.l., infine, è impegnata a garantire l'aggiornamento, la sensibilizzazione e la formazione continua delle risorse umane, contribuendo altresì alla loro crescita professionale ed incoraggiando sia il settore pubblico sia quello privato ad investire in questo ambito di intervento.

**Proprio in ottica *pro futuro*, d'altronde, si inserisce il recente piano di riordino della Società, nel cui contesto deve essere collocata l'adozione da parte della stessa del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi della normativa D. Lgs. 231/2001.**

Tanto premesso, e fatto salvo quanto meglio specificato nel **Codice Etico** allegato al presente Modello, la visione etica dell'impresa non può prescindere da alcuni, basilari principi:

- operare secondo i principi del rispetto della privacy nell'utilizzo dei dati personali di cui venga in possesso nell'ambito della propria attività<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> In particolare, AlmaLaurea S.r.l. si adegua alla normativa in materia di protezione dei dati personali di cui al GDPR, Reg. UE 679/2016.

- razionalizzare la gestione dei predetti dati e la loro fornitura ai soggetti interessati, secondo logiche di pari opportunità tra i soggetti oggetto delle indagini statistiche;
- riconoscere un ruolo irrinunciabile a formazione e coinvolgimento del personale, suddiviso per aree e competenze specifiche;
- integrare, negli obiettivi di efficacia ed efficienza, i principi di sviluppo sostenibile ed ambientalmente compatibile e della prevenzione degli infortuni sul lavoro;
- attuare, nei rapporti con la Pubblica Amministrazione e con gli enti ed i soggetti che ne fanno parte, comportamenti improntati ai principi di trasparenza e regolare gestione dell'impresa.

## CAPITOLO 1

### Descrizione della realtà aziendale: elementi del modello di governance e dell'assetto organizzativo generale di AlmaLaurea

#### 1.1 AlmaLaurea S.r.l.

Come detto, AlmaLaurea S.r.l. opera principalmente nel campo dei servizi al lavoro, con ciò cercando di promuovere e ottimizzare quanto più possibile la fruibilità e le potenzialità occupazionali degli studenti, diplomati e laureati.

AlmaLaurea S.r.l., con le necessarie autorizzazioni, svolge servizi consistenti principalmente nell'intermediazione e nella ricerca e selezione del personale progettando ed erogando servizi innovativi per favorire l'inserimento nel mondo del lavoro di laureati e diplomati. I servizi erogati, rivolti a imprese e professionisti, sono concepiti e offerti nell'interesse primario dei laureati e in sinergia con gli Atenei e con le Istituzioni. Poiché il Consorzio AlmaLaurea è un ente di diritto privato soggetto a controllo pubblico, a cui aderiscono oltre settanta Atenei, **AlmaLaurea S.r.l. si configura quale società a controllo pubblico indiretto** (esercitato dagli Atenei sulla Società attraverso l'interposizione del Consorzio).

L'impresa realizza un diversificato spettro di attività di **job placement**: dalla attivazione e accesso alla piattaforma AlmaLaurea alla pubblicazione di annunci di offerte di lavoro e company profile, dalla organizzazione di eventi volti a favorire l'incontro tra domanda e offerta di opportunità lavorative alla definizione di piani finalizzati all'attrazione dei talenti e all'employer branding, dalla ricerca e selezione di personale (pre-screening, assessment, colloqui individuali), all'orientamento per l'acquisizione di alte competenze tramite la promozione master, corsi specialistici di università ed enti di formazione.

AlmaLaurea S.r.l. promuove l'incontro tra domanda e offerta di lavoro attraverso diversi servizi a partire dal DB del Portale AlmaLaurea che contiene 2.680.000 CV di laureati e laureandi (dati aggiornati a marzo 2018). Organizza iniziative ed eventi di Campus Recruiting in cui i laureandi, neolaureati e laureati

hanno la possibilità di incontrare, anche in modalità di colloquio one-to-one, i responsabili delle risorse umane di piccole, medie e grandi aziende e i datori di lavoro di conoscere e selezionare i profili professionali più in linea con le loro esigenze.

Nel 2017 sono state realizzate 27 iniziative in diversi format (AL Lavoro, High-Flyers Day, Recruiting Day, supporto ai Career Day di Ateneo) con oltre 19.000 giovani laureati invitati dalle aziende ad effettuare dei colloqui.

Lo Statuto societario (art. 2, come, da ultimo, modificato in data 27 ottobre 2017) riporta, inoltre, quale oggetto prevalente, ancorché non esclusivo, dell'operato dell'impresa:

- la "Intermediazione" ai sensi dell'articolo 4, comma 1, lettera c) del Decreto Legislativo n. 276/2003 e successive modificazioni ed integrazioni, ovvero: l'attività di mediazione tra domanda e offerta di lavoro, anche in relazione all'inserimento lavorativo dei disabili e dei gruppi di lavoratori svantaggiati, comprensiva, tra l'altro, della raccolta dei curricula dei potenziali lavoratori; della preselezione e costituzione di relativa banca dati; della promozione e gestione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro; della effettuazione, su richiesta del committente, di tutte le comunicazioni conseguenti alle assunzioni avvenute a seguito dell'attività di intermediazione; dell'orientamento professionale; della progettazione ed erogazione di attività formative finalizzate all'inserimento lavorativo;
- la "ricerca e selezione del personale" ai sensi dell'articolo 4, comma 1, lettera d) Decreto Legislativo n. 276/2003 e successive modificazioni ed integrazioni, ovvero: l'attività di consulenza di direzione finalizzata alla risoluzione di una specifica esigenza dell'organizzazione committente, attraverso l'individuazione di candidature idonee a ricoprire una o più posizioni lavorative in seno all'organizzazione medesima, su specifico incarico della stessa, e comprensiva di: analisi del contesto organizzativo dell'organizzazione committente, individuazione e definizione delle esigenze della stessa; definizione del profilo di competenze e di capacità della candidatura ideale; pianificazione e realizzazione del programma di ricerca delle candidature attraverso una pluralità di canali di reclutamento; valutazione delle candidature individuate attraverso appropriati strumenti selettivi; formazione della rosa di candidature maggiormente idonee; progettazione ed erogazione di attività formative finalizzate all'inserimento lavorativo; assistenza nella fase di inserimento dei candidati; verifica e valutazione dell'inserimento e del potenziale dei candidati; gestione e sviluppo di banche dati di potenziali candidati ed ogni altra attività correlata;

In questo contesto in forte tensione di cambiamento, il sistema AlmaLaurea si pone come uno snodo strategico di riferimento grazie all'elevato know-how culturale e tecnologico ed all'ampio e articolato patrimonio informativo sviluppato negli anni, presentando le condizioni ottimali per intercettare, sviluppare e diffondere servizi innovativi a sostegno dell'occupazione giovanile nell'era del digitale e dei social media.

La Società potrà altresì svolgere le seguenti altre attività connesse o complementari al proprio oggetto sociale prevalente:

- i. l'organizzazione di eventi locali o regionali per favorire l'incontro tra imprese e studenti e/o laureati, in stretta collaborazione con gli Atenei interessati;
- ii. la fornitura di assistenza tecnica, progettazione e consulenza alla pubblica amministrazione ed alle imprese per la realizzazione di servizi e di modelli di raccordo e cooperazione tra i servizi pubblici ed operatori privati autorizzati o accreditati ai sensi del D.Lgs. n. 276/03 e successive modificazioni ed integrazioni;
- iii. l'organizzazione di corsi di formazione ed addestramento del personale, anche dirigenziale;
- iv. l'organizzazione di convegni, seminari e dibattiti, nonché attività editoriali finalizzate alla pubblicazione e diffusione, tramite la stampa, degli atti degli stessi o di argomenti di cui all'oggetto sociale;
- v. il supporto alla realizzazione e la diffusione di prodotti e servizi realizzati dal Consorzio AlmaLaurea e basati su piattaforme digitali innovative incentrate sulla 'competenza' della risorsa umana che supportino le operazioni di ricerca e selezione sulla base della variabilità del mercato del lavoro, in una logica di apertura dei dati al mondo delle imprese, *Open Data*, e previsione della domanda del territorio (*skill-match*) mediante strumenti analitici e predittivi quali *Big Data* (cfr. art 60 del CAD e Agid "Linee Guida Nazionali per la Valorizzazione del Patrimonio Informativo Pubblico").

Stante la natura giuridica di AlmaLaurea S.r.l. a cui si è operato cenno, il Consiglio di Amministrazione della Società ha implementato l'iter tecnico-giuridico necessario per conformare la Società alle disposizioni in materia di partecipate pubbliche con una progressiva opera di rinnovamento strutturale che ha interessato l'impresa e che continuerà ad essere monitorata ed implementata in futuro.

In particolare, sono state individuate quattro macroaree di intervento:

- A. *Inquadramento Giuridico*: analisi dell'inquadramento giuridico della Società finalizzato all'individuazione della disciplina specifica ad essa applicabile in materia di società a partecipazione pubblica introdotta con il D.Lgs. n. 175/2016;
- B. *Revisione Statuto*: analisi finalizzata, da un lato a migliorarne la struttura generale, e dall'altro finalizzata a dare completa attuazione al D.Lgs. n. 175/2016 ed all'inquadramento giuridico della Società;
- C. *Modello Organizzativo 231/01*: analisi del sistema organizzativo aziendale esistente con la conseguente predisposizione della mappatura dei rischi e successiva predisposizione del Modello Organizzativo ex D.Lgs. n. 231/2001 e del connesso codice etico, compresa la predisposizione del piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza;



- D. *Regolamento organizzativo*: predisposizione di un regolamento organizzativo volto a definire l'assetto organizzativo e le modalità di gestione, e il sistema di gestione forniture di beni e servizi, relativamente agli affidamenti di incarichi esterni e ai contratti e le modalità di monitoraggio.
- E. *Codice di Comportamento*: predisposizione di un codice di comportamento volto a definire i doveri di diligenza, lealtà, imparzialità e buona condotta che i dipendenti della Società AlmaLaurea sono tenuti ad osservare.

Allo stato, risultano completate e realizzate le attività indicate nelle macro-aree A), B) e C) ed E) mentre le attività indicate in D) sono in fase di attuazione. In particolare, con verbale di assemblea dei soci del 27 Ottobre 2017, a rogito del Notaio Dott.ssa Elena Tradii (Rep. n. 15.520 Racc. n. 11.969), è stato approvato un **nuovo testo di Statuto Sociale** conforme alle disposizioni del D. Lgs. n. 175/2016, dedicando al riguardo uno specifico articolo ("*Articolo 6 – Obblighi normativi, modalità di reclutamento personale e regolamenti*") che prevede espressamente che la Società:

1. si conformi alla normativa in materia di prevenzione della corruzione ai sensi della legge n. 190/2012 e di trasparenza ai sensi del D.Lgs. n. 33/2013;
2. nomina il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e adotta il modello organizzativo ex D.Lgs. n. 231/2001 integrato con il piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
3. disciplina le procedure di reclutamento del personale in conformità alla normativa vigente, stabilendo in particolare criteri e modalità di selezione nel rispetto dei principi, anche di derivazione europea, di trasparenza, pubblicità ed imparzialità e dei principi di cui all'art. 35, co.3, del D.Lgs. n. 165/2001;
4. adotta uno o più regolamenti volti a disciplinare lo svolgimento della propria attività in adeguamento alle prescrizioni normative ovvero nel caso in cui ciò sia ritenuto opportuno;
5. assolve agli oneri di informazione e trasparenza mediante pubblicazione degli atti sul proprio sito web (sezione: Società trasparente).

Si segnala che, nella seduta del 2 febbraio 2018, il Consiglio di Amministrazione ha nominato quale Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) il Consigliere di Amministrazione Avv. Marco Tupponi.

## 1.2 Attività istituzionale e profilo storico di AlmaLaurea S.r.l.

La Società nasce in data 28 luglio 2005 dal Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea, per l'espletamento delle attività sopra menzionate e descritte.

A tutt'oggi, il Consorzio detiene l'intero capitale sociale della Società (fissato in Euro 100.000,00 (centomila/00) e diviso in quote, ai sensi dell'art. 2468 C.C.) e si configura, dunque, quale socio unico di AlmaLaurea S.r.l.

L'inquadramento giuridico proprio di AlmaLaurea S.r.l. è pertanto quello della Società a controllo pubblico indiretto (esercitato dagli Atenei sulla Società attraverso l'interposizione del Consorzio).

Dal punto di vista strettamente normativo, la Società si conforma alla normativa in materia di prevenzione della corruzione ai sensi della legge n. 190/2012 e di trasparenza ai sensi del D.Lgs. n. 33/2013. Contestualmente, AlmaLaurea S.r.l. nomina il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza e adotta il modello organizzativo ex D.Lgs. n. 231/2001 integrato con il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (di seguito P.T.P.C.T).

### 1.3 Modello di Governance

Fatto salvo quanto sopra descritto in ordine alla costituzione della Società, nonché alle finalità della stessa ed alle relative, concrete modalità di conseguimento degli obiettivi di politica aziendale, anche come richiamati dallo Statuto, è opportuno soffermarsi sull'assetto organizzativo societario. Ciò, si noti, al precipuo fine di fornire adeguato riscontro alla profonda implementazione e riorganizzazione strutturale attualmente in corso in AlmaLaurea S.r.l.

Anche per un ottimale adeguamento alla normativa attualmente vigente, infatti, la Società ha ritenuto doveroso procedere ad un aggiornamento della propria struttura interna, con ottimizzazione dei processi endo-aziendali, *in primis* per ciò che attiene alle linee gestionali, decisionali, d'indirizzo e operative.

Al fine di conseguire le finalità sopra già riportate e descritte, AlmaLaurea S.r.l. si è dotata di un modello di Governance strutturata, formalizzata all'interno dello Statuto e finalizzata ad una razionalizzazione dei processi decisionali ed operativi della Società. A tal fine, quindi, agli organi di controllo si affiancano una serie di unità operative ("filiali") che assolvono ad una funzione di realizzazione e produzione, nonché di informazione su AlmaLaurea e sui servizi dalla stessa offerti, oltre ad agire nel senso di una progressiva fidelizzazione, anche territoriale, della clientela target della Società.

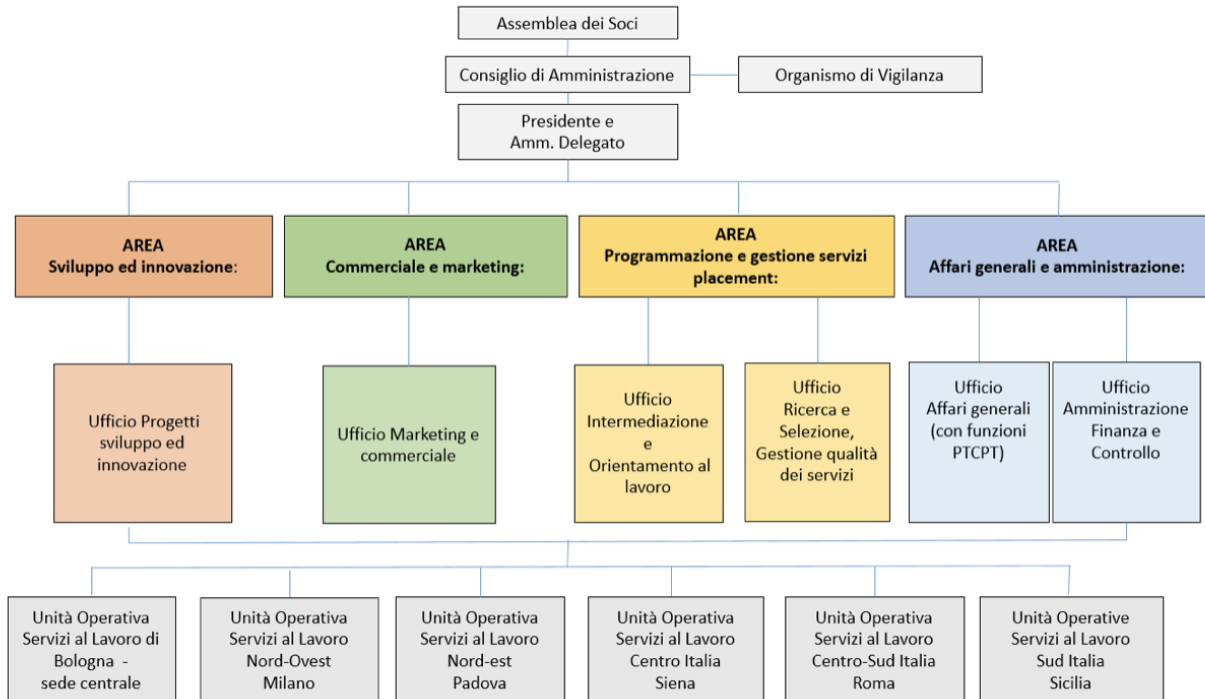
Organi societari (secondo statuto):

- Assemblea dei Soci;
- Consiglio di Amministrazione.

Al vertice della struttura aziendale, e con i poteri conferitigli dagli Organi societari appena menzionati, si colloca il Presidente e Amministratore Delegato.

Completano l'assetto aziendale la previsione dell'Organismo di Vigilanza, le cui competenze e funzioni sono oggetto di specifica trattazione al capitolo 4 del presente documento; e l'organo di controllo, cui vengono riconosciute competenze in materia di revisione contabile e legale, oggetto di specifica attenzione nel P.T.P.C.T.

Infografica dell'organigramma aziendale:



- Ufficio Progetti Sviluppo e Innovazione
- Ufficio Marketing e Commerciale
- Ufficio Intermediazione e Orientamento al Lavoro
- Ufficio Ricerca e Selezione, Gestione qualità dei servizi
- Ufficio Affari Generali (con funzioni PTCPT)
- Ufficio Amministrazione, Finanza e Controllo
- Unità Operative per i Servizi al Lavoro

Vale la pena, ai fini di una maggiore esaustività della presente parte generale, oltre che per meglio formalizzare la strutturazione societaria, riepilogare brevemente le principali competenze dei menzionati organi (rinviando, invece, allo statuto vigente per quanto strettamente attiene alle procedure interne, ivi comprese quelle di votazione e rinnovamento degli stessi).

**L'Assemblea dei Soci** ha quali funzioni principali l'approvazione del bilancio e la distribuzione degli utili; la nomina degli amministratori e la loro revoca; la nomina nei casi previsti dalla legge dell'organo di controllo e/o del revisore legale dei conti e la loro revoca; le modificazioni dell'atto costitutivo e dello

statuto; il compiere operazioni che comportano una sostanziale modificazione dell'oggetto sociale o una rilevante modificazione dei diritti dei soci; l'ingresso di nuovi soci; la variazione capitale sociale; l'approvazione del piano strategico annuale; l'istituire, modificare o sopprimere sedi secondarie.

Il **Consiglio di Amministrazione**, composto da n. tre membri (Presidente e AD; due consiglieri) è investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società, senza eccezioni di sorta, ed ha facoltà di compiere tutti gli atti che ritenga opportuni per l'attuazione e il raggiungimento dell'oggetto sociale, esclusi soltanto quelli riservati dalla legge o dal presente Statuto all'assemblea dei soci. Predispone, inoltre, il piano strategico annuale ed è tenuto a predisporre e trasmettere ai soci con cadenza almeno **semestrale una relazione sull'andamento della gestione**.

Al Presidente e Amministratore Delegato sono conferiti poteri, con delibera del CdA, nei seguenti settori: rappresentanza e disposizioni generali; pubbliche relazioni; finanza; atti di gestione aziendale; pratiche amministrative e fiscali; contenzioso; rapporti di lavoro e disposizioni finali. Tra le principali attività possono menzionarsi, rispettivamente ed a puro titolo esemplificativo, quelle di rappresentanza legale della Società; conduzione e mantenimento dei rapporti con i differenti partners e stakeholders (tra cui, banche ed Autorità e Enti Nazionali); pianificazione strategica e gestione aziendale, potere di firma e di rappresentanza generica anche fiscale.

A quanto sopra debbono infine aggiungersi, come premesso, i seguenti organi indipendenti (per le cui funzioni si rimanda a quanto compiutamente descritto nell'apposito Mansionario, di cui la Società si è dotata):

- Organismo di Vigilanza (per cui *infra*, cap. 4);
- Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza;
- Revisore contabile.

#### 1.4 Assetto organizzativo di AlmaLaurea

La Società ha operato la scelta di dotarsi di un sistema di responsabilità incentrato su specifiche funzioni aziendali, articolate in aree settoriali *ad hoc*, dotate di autonomia gestionale e costituite dai singoli uffici competenti alla concretizzazione della politica aziendale. Sono, inoltre, presenti n. 4 unità operative per i servizi al lavoro, articolate in una sede centrale e tre filiali locali, per una più efficace azione sul territorio ed in rispetto di quanto richiesto per l'autorizzazione ministeriale.

L'organigramma aziendale si articola, quindi, in diverse aree di responsabilità, gerarchicamente sotto la direzione degli organi di governo. Esse, come detto, sono:

- area sviluppo e innovazione;

- area commerciale e marketing;
- area programmazione e gestione servizi placement;
- area affari generali e amministrazione.

Venendo, quindi, nello specifico, alla analisi delle singole unità operative costituenti il nucleo funzionale di AlmaLaurea, si precisa che ognuno degli uffici di che trattasi sarà, in questa sede, oggetto di specifica trattazione, in modo che la presente parte generale del Modello di organizzazione e gestione contenga una specifica descrizione dei singoli processi aziendali.

#### 1.4.a) Area sviluppo e innovazione.

L'area comprende il seguente ufficio:

- **Ufficio Progetti Sviluppo e Innovazione** in accordo con le strategie definite con gli organi di governo, garantisce azioni orientate all'analisi ed al miglioramento dei servizi e allo sviluppo e all'ideazione di nuovi progetti e attività. Gli strumenti informatici utilizzati sono Microsoft Office, il gestionale interno (database aziende) ed i principali browser.

#### 1.4.b) Area commerciale e marketing.

L'area comprende i seguenti uffici:

- **Ufficio Diffusione e Marketing:** ha la funzione, previa analisi dello scenario complessivo del mercato di riferimento, di tradurre in azioni di marketing e vendita gli obiettivi strategico - commerciali prefissati. L'area svolge in particolare le seguenti attività:
  - Definizione delle strategie di marketing;
  - Programmazione ed organizzazione rete vendita;
  - Budgeting delle attività di marketing/vendita previste;
  - Monitoraggio.

Ulteriori specifiche inerenti l'attività svolta dall'ufficio commerciale e marketing sono riportate nel Mansionario della Società.

- **Ufficio Commerciale:** contribuisce in maniera determinante alla definizione delle strategie commerciali, anche individuando opportunità di mercato, effettuando attività di ricerca prospect e clienti. A tal fine l'Ufficio interagisce costantemente con il marketing e affianca le attività delle Filiali nella funzione di consulenza commerciale, partecipando anche alle riunioni periodiche e alla reportistica periodica sull'andamento dell'Ufficio.

#### 1.4.c) Area programmazione e gestione servizi placement.

L'area comprende i seguenti uffici:

- **Ufficio Intermediazione e orientamento al lavoro:** si occupa dello svolgimento delle attività di:

- programmazione, gestione e monitoraggio delle diverse aree di attività/servizi;
- pianificazione e gestione dei tempi e delle risorse da allocare per area di attività;
- pianificazione dei budget da assegnare alle singole aree di attività;
- raccolta dati dai singoli operatori sull'andamento dei servizi e redazione di reportistica;
- analisi degli scostamenti ed ottimizzazione delle attività;
- definizione delle linee guida per l'erogazione ottimale del servizio;
- attivazione e gestione dei rapporti con l'Area IT del Consorzio per l'implementazione delle infrastrutture tecnico-informatiche necessarie al funzionamento ed allo sviluppo dei servizi;
- controllo di qualità dell'erogazione dei servizi;
- coordinamento e confronto con gli altri Uffici;
- ricerca, negoziazione e rapporti con i fornitori esterni;
- controllo sul mantenimento degli standard richiesti in sede ministeriale;
- coordinamento intra uffici per l'attivazione, realizzazione e gestione dei servizi erogati (compreso materiale promozionale e di comunicazione).

Anche l'Ufficio intermediazione partecipa alle riunioni periodiche e all'attività di reportistica periodica sull'andamento dell'ufficio.

- **Ufficio Ricerca e Selezione Personale:** si occupa dello svolgimento delle attività di:

- programmazione, gestione e monitoraggio delle diverse aree di attività/servizi;
- pianificazione e gestione dei tempi e delle risorse da allocare per area di attività;
- pianificazione dei budget da assegnare alle singole aree di attività;
- raccolta dati dai singoli operatori sull'andamento dei servizi e redazione di reportistica;
- analisi degli scostamenti ed ottimizzazione delle attività;
- definizione delle linee guida per l'erogazione ottimale del servizio;
- attivazione e gestione dei rapporti con l'Area IT del Consorzio per l'implementazione delle infrastrutture tecnico-informatiche necessarie al funzionamento ed allo sviluppo dei servizi;
- controllo di qualità dell'erogazione dei servizi;

- coordinamento e confronto con gli altri Uffici;
- ricerca, negoziazione e rapporti con i fornitori esterni;
- controllo sul mantenimento degli standard richiesti in sede ministeriale.

Anche tale Ufficio partecipa alle riunioni periodiche e all'attività di reportistica periodica sull'andamento dell'ufficio.

#### 1.4.d) Area affari generali e amministrazione.

Tale area, presidio della gestione amministrativa, contabile e fiscale dell'azienda e degli affari generali, si occupa dello sviluppo e della realizzazione del sistema di controllo della gestione, a supporto della governance, con funzioni di guida ed orientamento della gestione, in modo da assicurare che le risorse economiche e i fattori produttivi a disposizione dell'impresa siano impiegati in modo efficace ed efficiente, coerentemente agli obiettivi prestabiliti.

L'area si articola in uffici:

- **Ufficio Amministrazione, Finanza e Controllo (UAFC):** si occupa del presidio della gestione amministrativa, contabile e fiscale dell'azienda, con particolare riferimento alle seguenti funzioni:

- predisposizione del bilancio d'esercizio, dei budget previsionali e consuntivi di spesa;
- aggiornamento della contabilità generale ed analitica in linea con lo svolgimento dei fatti gestionali;
- gestione e pianificazione degli adempimenti fiscali e societari;
- gestione dei rapporti e delle operazioni con gli istituti di credito;
- gestione e controllo della situazione di tesoreria e della cassa aziendale;
- gestione delle operazioni di finanza ordinaria e straordinaria;
- supporto la determinazione delle politiche finanziarie;
- supporto alla Società di revisione;
- attuazione del sistema di controllo di gestione;
- supporto alla valutazione di fattibilità economico - finanziaria dei progetti speciali di sviluppo;
- gestione dei rapporti con gli Uffici Amministrativi del Consorzio necessari all'espletamento delle funzioni assegnate, con particolare riferimento alla gestione Risorse Umane;

- Ufficio affari generali: si occupa in particolare delle seguenti attività:
- Segreteria per le convocazioni delle sedute degli Organi societari, predisposizione e redazione di atti e verbali, comunicazioni interne/esterne della Presidenza;
- Monitoraggio e analisi dei dati/informazioni e produzione della relativa reportistica;
- Supporto alla Direzione nello sviluppo e nel miglioramento delle procedure interne;
- Redazione del Piano formativo aziendale e Conto Formazione di Fondimpresa;
- Relazione con i fornitori per l'identificazione dei potenziali fornitori e cura della contrattualistica, gestione documentale e verifica della corrispondenza del livello di servizio offerto;
- Relazione con i clienti per la gestione delle richieste di documentazione, integrazioni e modifiche della contrattualistica, supervisione della corretta stipula dei contratti;
- Mantenimento dell'iscrizione e gestione delle procedure MEPA;
- Attività legate all'Amministrazione trasparente fra cui:  
  
Funzioni di supporto alla Direzione e al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza nell'aggiornamento del Modello di organizzazione, gestione e controllo (MOG 231), nella predisposizione e costante aggiornamento del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT), della documentazione e gli ulteriori adempimenti in materia di anticorruzione e trasparenza
- Cura degli aspetti inerenti il trattamento e protezione dei dati (GDPR)

In particolare, per quanto attiene all'anticorruzione, il R.P.C.T.:

- predispone ed aggiorna periodicamente il P.T.P.C.T. da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, entro il 31 gennaio di ogni anno, ai sensi dell'art. 1, comma 8, della legge n. 190/2012;
- verifica dell'attuazione del P.T.P.C.T. e della sua validità;
- predisposizione (entro il 15 dicembre di ogni anno) di una relazione, da pubblicare con le modalità indicate dall'A.N.A.C., sulle attività svolte nell'arco dell'anno;
- verifica, d'intesa con il C.d.A., dell'effettiva rotazione degli incarichi (laddove possibile);
- vigila sul rispetto delle disposizioni relative all'inconferibilità e incompatibilità e agisce come prescritto nel caso di esistenza o insorgenza di casi di contrasto con quanto prescritto dalla normativa;



- definisce il piano di formazione per il personale sul tema della trasparenza e della prevenzione della corruzione coordinandosi con l'O.d.V. e individua il personale da inserire nel piano di formazione.

Per quanto concerne, invece, i compiti in materia di trasparenza, il R.P.C.T.:

- predispone ed aggiorna periodicamente il P.T.P.C.T., da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione;
- verifica l'adempimento, da parte della Società, degli obblighi di pubblicazione sul sito istituzionale secondo le prescrizioni della normativa;
- predispone periodicamente di una relazione da inviare al C.d.A., al Collegio dei Revisori e all'O.d.V.;
- nel caso rilevi inadempimenti o ritardi negli obblighi di pubblicazione, li segnala tempestivamente al C.d.A., all'O.d.V. e all'A.N.A.C. per attivare le azioni più opportune e gli eventuali provvedimenti disciplinari;
- si fa garante della regolare attuazione dell'accesso generalizzato;
- contribuisce, in collaborazione con l'O.d.V., alla definizione del piano di formazione per il personale sul tema della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

Anche tali Uffici partecipano alle riunioni periodiche e all'attività di reportistica periodica sull'andamento dell'ufficio.

**Direttamente connesso con l'Area programmazione e gestione dei servizi di placement è l'operato, in qualità di Unità Operative per i Servizi al Lavoro, della Sede Centrale (Bologna) e delle filiali territoriali di AlmaLaurea S.r.l. (Filiale Nord-ovest, Milano; Filiale Nord-est, Padova; Filiale Centro-sud, ROMA; Filiale Centro Italia, SIENA; Filiale Sud Italia, Sicilia).**

Ogni Unità Operativa è destinata al compimento di attività che possono così sintetizzarsi:

A) Consulenza-commerciale:

- Promozione ed informazione su AL e sui servizi offerti;
- Fidelizzazione dei clienti e sviluppo di nuovi contatti sul territorio di competenza e visite commerciali;
- Gestione dei clienti (aziende ed enti istituzionali) e verifica della soddisfazione sui servizi acquistati;

- Analisi fabbisogno cliente e preparazione offerte e negoziazione;
- Responsabilità del fatturato di area assegnato.

B) **Intermediazione, Selezione del personale e Recruiting:**

- Gestire direttamente i processi e le fasi che compongono l'attività di placement, recruiting e selezione con riferimento a tutti i profili ricercati (neolaureati, profili senior) e per eventi o selezioni ad hoc.

C) **Back office e attività di staff:**

- Registrazione degli ordini nel database aziende;
- Attivazione dei servizi (abbonamenti e annunci) e attività correlate (invio alert lavoro/formazione, smistamento dei materiali per i company profile);
- Gestione operativa dei vari servizi/eventi;
- Coordinamento intra uffici per l'attivazione, realizzazione e gestione dei servizi erogati (compreso materiale promozionale e di comunicazione).

Infine, partecipazione alle riunioni periodiche e all'attività di reportistica periodica sull'andamento della filiale.

**Deve essere specificato che AlmaLaurea S.r.l. è, allo stato attuale, organizzata secondo una articolazione territoriale composta da:**

- 1. una Sede centrale, sita in Bologna, con 8 operatori;**
- 2. 5 filiali localizzate a Milano (bacino nord-occidentale), Padova (bacino nord-est), Roma (bacino centro sud), Siena (bacino centro), Sud Italia Sicilia (bacino sud) le quali occupano rispettivamente n. 2 unità di personale.**

**E' infine necessario dare contezza di partners di AlmaLaurea S.r.l. cui sono delegate Competenze Esterne Specialistiche:**

- consulenza tributaria e societaria, in particolare in materia fiscale e finanziaria;
- consulenza direzionale, controllo di gestione, accompagnamento allo Sviluppo Organizzativo ed alla definizione del relativo Piano Formativo aziendale;
- consulenza giuridico-amministrativa e consulenza per l'adozione del MOGC (D.Lgs.231/2001);
- consulenza del lavoro e legale giuslavorista;

- prestazione d’opera nell'area dell'assessment contrattualistica, tenuta della contabilità e dei libri obbligatori a fini civilistici e fiscali;
- consulenza libero professionale per supporto alle iniziative di Comunicazione Istituzionale e bilancio di missione, rapporti media e ufficio stampa.

## 1.5 Assetto organizzativo di AlmaLaurea – collocazione del personale.

Come già anticipato, la Società ha recentemente intrapreso un percorso di sviluppo organizzativo, nonché di profonda riorganizzazione e ristrutturazione aziendale, che – al momento della redazione del presente modello – si trova ancora in corso. Per tali ragioni, quindi, l'assetto organizzativo della Società non risulta – al momento – ancora definitivamente formalizzato, risultando anzi necessaria una compiuta valutazione, all'atto pratico, delle procedure di governance così come degli esiti del prossimo bilancio al 31.12.2018.

Solo a partire da tale momento, quindi, si potrà dare piena contezza dell'assetto organizzativo interno della Società, e quindi delle singole procedure di operatività previste per ogni figura presente al suo interno (personale dipendente - e non - facente parte dell'organico di AlmaLaurea S.r.l.).

o o o

## CAPITOLO 2

### Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo e metodologia seguita per la sua predisposizione

#### 2.1 Premessa

L’adozione di un Modello di organizzazione, gestione e controllo a norma del D. Lgs. 231/2001 (di seguito anche “Modello” o MOG) e la sua efficace e costante attuazione, oltre a rappresentare un motivo di esenzione dalla responsabilità dell'impresa con riferimento alla commissione di alcune tipologie di reato, consente ad AlmaLaurea S.r.l. di costruire un assetto di *corporate governance utile, secondo una prospettiva più ampia di etica dell'impresa, a contenere il rischio di commissione di reati. Trattasi dunque di un vero e proprio atto di responsabilità sociale di AlmaLaurea S.r.l., da cui scaturiscono benefici per tutti i portatori di interessi.*

In particolare, scopo del Modello è la costruzione di un sistema strutturato ed organico di procedure e di attività di controllo, da svolgersi anche e principalmente in via preventiva e tale da non poter essere violato se non eludendone fraudolentemente le disposizioni.

Parti fondamentali del Modello sono:

- Il Sistema organizzativo e responsabilità, comprensivo della presente parte generale e delle parti speciali, oltre che del codice etico e del sistema sanzionatorio. Il tutto è organizzato in modo da consentire lo sviluppo di una sana attività di impresa, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati dal C.d.A;
- Le procedure, volte a garantire ed assicurare il rispetto dei principi di trasparenza e corretta gestione aziendale (anche, ma non solo, dal punto di vista economico);
- L'attività di formazione, finalizzata a rendere ogni dipendente e comunque collaboratore, partner o stakeholder di AlmaLaurea S.r.l. pienamente consapevole delle nuove procedure adottate e formalizzate in Società.

L'introduzione di un sistema di controllo dell'agire di e in AlmaLaurea S.r.l., unitamente alla fissazione e divulgazione di principi etici, migliorando i già elevati standard di comportamento adottati dall'impresa, aumenta la fiducia e la reputazione di cui AlmaLaurea gode nei confronti dei soggetti terzi e, soprattutto, assolve una funzione normativa in quanto regola comportamenti e decisioni di coloro che quotidianamente sono chiamati a operare in favore della Società in conformità ai suddetti principi etici.

## 2.2 Il progetto di AlmaLaurea per la definizione del proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo a norma del D. Lgs. 231/2001

La metodologia scelta per eseguire il progetto, in termini di organizzazione, definizione delle modalità operative, strutturazione in fasi, assegnazione delle responsabilità tra le varie funzioni aziendali, è stata definita al fine di garantire la qualità e l'autorevolezza dei risultati.

In un primo momento si è reso necessario, dopo l'avvenuta formalizzazione della struttura societaria, evidenziare quelle che potessero essere definite come "aree di rischio" (attività sensibili) per l'impresa. L'art. 6, comma 2, lett. a) del D. Lgs. 231/2001 indica, infatti, tra i requisiti del Modello, l'individuazione dei processi e delle attività nel cui ambito possono essere commessi i reati espressamente richiamati dal decreto stesso. Si tratta, in altri termini, di quelle attività e processi aziendali che comunemente vengono definiti "sensibili", e che presentano un quoziente di "rischio" superiore a quello che le Linee Guida di Confindustria definiscono come "accettabile". Accettabile è quel rischio la cui prevenzione sarebbe più costosa della risorsa da proteggere.

Con riferimento ai reati presupposto della responsabilità amministrativa ex D. Lgs. 231/2001 è stato valutato che il rischio relativo al reato di stampa di monete o valori bollati falsi, ai delitti contro la personalità individuale, al reato di pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili, ai delitti in

materia di terrorismo e di eversione dell'ordine democratico, ai reati contro l'industria ed il commercio, e ai reati transnazionali e ai reati ambientali è solo astrattamente e non concretamente ipotizzabile.

Per quanto concerne, invece, le macroaree riguardanti:

- reati contro la Pubblica Amministrazione;
- reati societari;
- reati di ricettazione, riciclaggio, autoriciclaggio ed impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita;
- reati informatici e a tutela della privacy

Esse saranno oggetto delle parti speciali del presente Modello, costituendo, al termine della fase di *risk assessment*, ambiti in cui risulta presente un rischio di commissione del reato sufficiente a richiedere un'attività preventiva da parte dell'impresa. Vale la pena precisare sin d'ora che particolare attenzione verrà prestata alla tematica dei rapporti con la Pubblica Amministrazione, costituendo tale ambito quello maggiormente a rischio commissione reati, stante la natura dell'impresa, già descritta. Pertanto, esso sarà oggetto dell'unica parte speciale del Modello adottata al momento di prima attuazione dello stesso. A seguire, sulla base dello studio dell'assetto aziendale, saranno strutturate le altre parti speciali concernenti i reati informatici ed eventualmente le macroaree dei reati societari e dei reati di ricettazione, riciclaggio, autoriciclaggio ed impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita.

Al fine di meglio comprendere quali potessero essere gli effettivi rischi di commissione di reati in capo alla Società si è resa necessaria l'analisi del modello di *business* e del modello di *governance* di AlmaLaurea S.r.l.. L'operazione di che trattasi, in particolare, è stata condotta tramite *audit* specifica di tutti i dipendenti dell'impresa.

Al termine di questa fase di analisi dei rischi, si è proceduto all'identificazione dei soggetti aziendali che, in base a funzioni e responsabilità, siano referenti per singole aree o funzioni, così come identificate nell'organigramma aziendale.

Particolare attenzione è stata prestata alla verifica della completezza, dell'adeguatezza, dell'efficacia e della possibile implementazione in riferimento alle già cospicue procedure in essere in tema di trattamento dei dati personali e gestione contabile e finanziaria dell'impresa e degli adempimenti relativi ai contatti tra AlmaLaurea S.r.l. e altri soggetti facenti capo alla P.A.

La effettiva realizzazione del Modello, ha preso spunto dalla fase di analisi appena esposta, per articolare un sistema di principi e procedure quanto più possibile attagliato alla particolare realtà aziendale di cui trattasi, ed in grado di valorizzare i controlli e gli organismi esistenti.

Il Modello, pertanto, andrà ad incidere direttamente sul funzionamento interno di AlmaLaurea e sulle modalità con le quali la stessa si rapporta con l'esterno, regolando la gestione aziendale in maniera conforme a quanto stabilito dalla normativa di cui al decreto 231/01, al fine precipuo di ridurre al minimo l'eventualità della commissione di un reato previsto dalla suddetta normativa come presupposto per la responsabilità penale dell'impresa.

Il presente documento è costituito dalla presente "Parte Generale", che contiene i principi cardine del Modello, e da singole "Parti Speciali", le quali predispongono le effettive procedure di cui AlmaLaurea si dota al fine di prevenire la commissione di reati all'interno dei processi sensibili individuati tramite l'operazione di *risk assessment*.

### 2.3. L'adozione del Modello nell'ambito dei rapporti con il Consorzio AlmaLaurea

Con l'adozione da parte di AlmaLaurea S.r.l. del presente Modello viene compiutamente armonizzata la politica societaria con l'attività appannaggio del Consorzio controllante. Come citato anche al punto 3.3. della Parte generale del MOG di AlmaLaurea Consorzio, l'interazione tra i vari soggetti facenti parte del "gruppo" consentirà di implementare la funzionalità e l'efficacia dei Modelli di cui ogni singola azienda partecipante si è dotata.

### 2.4 Definizioni

Nel presente documento, le seguenti espressioni hanno il significato di seguito indicato:

**"Attività sensibile" o "area di rischio"**: il processo, l'operazione, l'atto, ovvero l'insieme di operazioni e atti, che possono esporre la Società al rischio di commissione di un reato.

**"CCNL"**: il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro applicabile ai dipendenti della Società;

**"Codice Etico"**: il documento, ufficialmente voluto e approvato dal vertice della Società quale esplicazione della politica societaria, che contiene i principi generali di comportamento – ovvero raccomandazioni, obblighi e/o divieti - a cui i Destinatari devono attenersi e la cui violazione è sanzionata.

**"D. Lgs. 231/2001" o "decreto"**: il decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, recante la *"Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle Società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'art. 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300"*, pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 140 del 19 giugno 2001, e successive modificazioni ed integrazioni.

**“Destinatari”**: Organi societari (Amministratori e Sindaci), dipendenti, mandatari, procuratori, *outsourcer* e altri soggetti con cui la Società entri in contatto nello svolgimento di relazioni d'affari.

**“Dipendenti”**: tutte le persone fisiche che intrattengono con la Società un rapporto di lavoro subordinato.

**“Linee Guida”**: le Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/2001, pubblicate dalle associazione di categoria, che sono state considerate ai fini della predisposizione ed adozione del Modello.

**“Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001”** o **“Modello”**: il modello di organizzazione, gestione e controllo ritenuto dagli Organi Sociali idoneo a prevenire i reati e, pertanto, adottato dalla Società, ai sensi degli articoli 6 e 7 del decreto legislativo, al fine di prevenire la realizzazione dei reati stessi da parte del Personale apicale o subordinato, così come descritto dal presente documento e relativi allegati.

**“Organo amministrativo”**: gli Amministratori con deleghe all'interno della Società, in funzione del senso della frase di riferimento.

**“Organismo di Vigilanza”** od **“OdV”**: l'Organismo previsto dall'art. 6 del decreto legislativo, avente il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello di organizzazione, gestione e controllo, nonché sull'aggiornamento dello stesso.

**“Personale”**: tutte le persone fisiche che intrattengono con la Società un rapporto di lavoro, inclusi i lavoratori dipendenti, interinali, i collaboratori, gli *“stagisti”* ed i liberi professionisti che abbiano ricevuto un incarico da parte della Società.

**“Personale Apicale”**: i soggetti di cui all'articolo 5, comma 1, lett. a) del decreto, ovvero i soggetti che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione della Società o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale; in particolare il Presidente, il Vice Presidente, gli Amministratori, i Responsabili delle diverse aree funzionali, gli eventuali institori, i procuratori.

**“Personale sottoposto ad altrui direzione”**: i soggetti di cui all'articolo 5, comma 1, lett. b) del decreto, ovvero tutto il Personale che opera sotto la direzione o la vigilanza del Personale Apicale.

**“Procedura”**: la misura organizzativa, fisica e/o logica prevista dal Modello al fine di prevenire la realizzazione dei reati.

**“Reati”** o il **“reato”**: l'insieme dei reati, o il singolo reato, richiamati dal D. Lgs. 231/2001 (per come eventualmente modificato ed integrato in futuro).

**“Sistema Disciplinare”**: l'insieme delle misure sanzionatorie applicabili in caso di violazione delle regole procedurali e comportamentali previste dal Modello;

“Società”: AlmaLaurea

## 2.5 Formazione

Come previsto dal c.d. “Decalogo del Tribunale di Milano”, la formazione del personale, nonché dei soggetti che a qualsiasi titolo operino all'interno delle sedi della Società o per conto di essa, riveste un ruolo chiave all'interno della corretta e concreta attuazione del presente Modello e delle sue Parti Speciali.

E' onere della Società garantire ai dipendenti attualmente già presenti in azienda, oltre che a quelli che verranno in futuro ad implementare l'organico aziendale, una conoscenza delle procedure adottate tramite il presente Modello che sia quanto più puntuale e completa possibile.

In tale contesto andrà letta quindi la sottoposizione del Codice Etico (lo si ripete, da intendersi quale parte integrate del presente Modello) ad ogni nuovo assunto; nonché la realizzazione di una specifica attività di formazione continua a cadenza regolare.

A tal fine è previsto che la Società calendarizzi l'attività formativa e la differenzi a seconda delle mansioni e delle aree di attività delle singole categorie di lavoratori.

Sinteticamente, si prevedono:

In sede di prima attuazione del Modello una serie di incontri aventi ad oggetto:

- a) una breve disamina della disciplina di cui al D. Lgs. 231/01;
- b) una panoramica sull'attività svolta dai redattori del Modello all'interno della Società, le fasi dell'individuazione delle aree di rischio, la produzione documentale, la formazione, nonché un resoconto sulle particolarità della Società in relazione alla corretta e concreta adozione del presente Modello;
- c) un'illustrazione dei reati colposi parte del cosiddetto “catalogo” dei reati presupposto per i quali scatta la responsabilità penale dell'impresa, con particolare riferimento ai concetti di interesse o vantaggio dell'impresa come riferibili al momento della condotta e non a quello dell'evento;
- d) il rapporto tra il presente Modello e il Sistema di Gestione della Sicurezza previsto dall'art. 30 T.U. 81/08;
- e) la figura dell'OdV: ruoli, compiti, poteri e funzioni, obblighi informativi e periodicità dei flussi e dei controlli.

L'attività di formazione delle procedure aziendali appena descritta non deve in nessun caso essere confusa con l'attività di informazione, espletata dalla Società nei confronti (non dei soggetti interni, bensì) dei soggetti estranei alla stessa, tra cui partners, fornitori e stakeholders. L'attività in favore di tali soggetti, infatti, potrà ben dirsi compiuta in seguito alla consegna del Codice Etico, contenente i principi – anche



valoriali – cui deve necessariamente rispondere l'operatore e/o partener, anche occasionale, di AlmaLaurea S.r.l.

o o o

## CAPITOLO 3

### L'Organismo di Vigilanza ai sensi del D. Lgs. 231/2001

#### 3.1 L'Organismo di Vigilanza

Il presente Capitolo costituisce parte integrante dell'allegato "Regolamento dell'OdV", stabilendone i principi ispiratori e di comportamento, nonché le basilari regole di intervento.

L'Organismo di Vigilanza (di seguito anche "OdV") ricopre un ruolo fondamentale all'interno della struttura normativa di cui al decreto 231/01: ad esso è infatti demandato (tra gli altri) il compito di vigilare sull'osservanza delle prescrizioni contenute nel Modello e nell'allegato Codice Etico.

In particolare, l'attività di vigilanza dell'OdV in materia di Modello 231 si focalizza sui seguenti aspetti:

- a) Effettività:** i comportamenti concreti devono essere coerenti con il Modello istituito.
- b) Adeguatezza:** il Modello istituito (ed effettivamente attuato) deve essere astrattamente in grado di prevenire i reati elencati nel D.Lgs. 231/01.
- c) Aggiornamento:** il Modello istituito (effettivamente attuato, ed adeguato) deve essere aggiornato. Tale aggiornamento è infatti indispensabile tanto allorché sia cambiato il profilo o il business aziendale, quanto in caso di sopravvenuta modifica dei reati presupposto. Occorre poi verificare che anche gli aggiornamenti siano effettivi ed efficaci (c.d. *follow up*). Quanto appena esposto rende inoltre essenziale una interoperatività tra il Modello e il PTPCT di AlmaLaurea S.r.l., non a caso stilati ed adottati pressoché in contemporanea, nell'ambito della riorganizzazione aziendale intrapresa di recente dalla Società. In particolare, in tale ottica, l'OdV agisce in coordinamento con il R.P.C.T. in caso di eventi rilevanti ai sensi della L. 190/2012 (Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione) e del D.Lgs. 231/01. Esso, in particolare:
  - cura la diffusione del Codice Etico e il monitoraggio della sua attuazione;
  - contribuisce, con il R.P.C.T., alla definizione del piano di formazione per il personale sul tema della prevenzione della corruzione e della trasparenza;
  - partecipa al processo di gestione del rischio corruzione;
  - trasmette le proprie relazioni periodiche al R.P.C.T.;

- osserva le misure prescritte dal P.T.P.C.T.

L'OdV si impegna inoltre a segnalare eventuali aggiornamenti della normativa vigente, per consentire un rapido e quanto più tempestivo possibile aggiornamento del Modello.

Quanto all'ambito formativo, la giurisprudenza di merito (Tribunale di Napoli, con sentenza 26 Giugno 2007) ha sottolineato l'opportunità che sia lo stesso OdV a stimolare i corsi di "formazione 231" all'interno dell'azienda.

E' appena il caso di ricordare che, ai sensi del D. Lgs. 231/2001, l'ente può essere esonerato dalla responsabilità conseguente alla commissione di reati da parte dei soggetti apicali, ovvero di coloro i quali siano sottoposti alla loro vigilanza e direzione, solamente se l'organo dirigente ha:

- efficacemente adottato ed attuato modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire i reati considerati;
- affidato il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curarne l'aggiornamento ad un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo.

Evidente è quindi il ruolo centrale che riveste, nel sistema legislativo di cui al decreto 231/01, l'Organismo di che trattasi: esso rappresenta un presupposto indefettibile per l'impresa che voglia potersi ritenere esente da responsabilità.

Vale la pena precisare già in questa sede ciò che le *Linee Guida* di Confindustria individuano come requisiti principali dell'Organismo di Vigilanza:

- autonomia e indipendenza;
- professionalità ed onorabilità;
- continuità di azione.

L'*autonomia* si sostanzia nella libertà dell'iniziativa di controllo, libera da interferenze o condizionamenti (in particolare, è evidente, da parte dell'organo dirigente).

L'*indipendenza* consiste in una piena libertà di giudizio, da parte dell'OdV, rispetto ai soggetti controllati.

La *professionalità* e l'*onorabilità* vengono richieste al fine di consentire un'adeguata capacità di azione, nonché a garanzia degli altri requisiti citati.

La *continuità di azione* indica, infine, la necessità di una costante, continua e avvolgente attività di monitoraggio e di aggiornamento del Modello, legata all'evoluzione della normativa di riferimento ed al mutare dello scenario aziendale, sul lungo periodo.

I criteri che possono enuclearsi per verificare effettivamente autonomia ed indipendenza dell'OdV si riferiscono, in ultima istanza, ai rapporti tra l'OdV stesso ed i vertici aziendali. In particolare, appare evidente che l'OdV sarà tanto più autonomo ed indipendente quanto più esso:

- potrà rapportarsi esclusivamente con l'Organo Amministrativo o, comunque, col massimo vertice aziendale;
- sarà distante dall'effettiva gestione aziendale.

Le tipologie di *professionalità* principali, con riferimento ad un OdV effettivamente in grado di svolgere le proprie funzioni, essenzialmente riguardano:

- competenza in materia di sistemi di controllo;
- competenza in materia penalistica;
- competenze in materia di diritto amministrativo, trasparenza ed anticorruzione, nonché rapporti tra enti facenti capo alla P.A.
- competenze di carattere tecnico, legate all'attività precipua della Società.

Tali professionalità possono esplicare il proprio ruolo:

- ex ante: valutare l'efficacia "in astratto" del 'Modello 231';
- correntemente: verificare i comportamenti quotidiani, in relazione quelli codificati nel Modello;
- ex post: verificare le cause di malfunzionamento del Modello, che hanno condotto alla realizzazione di un 'reato 231'.

Le competenze aziendalistiche svolgono un ruolo determinante all'interno di un OdV efficace. Un'adeguata *expertise* in materia di sistemi di controllo, infatti, significa padronanza di:

- campionamento statistico;
- analisi e valutazione dei rischi (*risk assessment*);
- misure per la mitigazione dei rischi (raggiungimento del c.d. "rischio accettabile");
- *flow-chart* di processi;
- interviste e questionari;
- tecniche di *fraud detection* e *fraud management*.

Le competenze penalistiche appaiono di sicuro rilievo, potendo per certo essere oggetto di specifici contratti di consulenza esterna, in quanto:

- a) la finalità principale dell'intera architettura di controllo del Modello è proprio di carattere penalistico: prevenire i 'reati 231';
- b) il Modello deve essere valutato da un Giudice penale.

E' però evidente che alcuni reati del 'catalogo 231' richiedono, nel caso di AlmaLaurea S.r.l. (come anche, contemporaneamente, del Consorzio), competenze tecniche e strumenti piuttosto specialistici, in gran parte legati alle garanzie di trasparenza legate alla natura di ente di diritto privato soggetto a controllo pubblico del Consorzio ed alla materia dell'anticorruzione.

Il D. Lgs. 231/01 non fornisce alcuna prescrizione vincolante circa la composizione dell'OdV, che può dunque essere monocratico.

Al riguardo, la Società ha deciso di dotarsi di **un OdV monocratico**, di provata professionalità tecnica. All'OdV deve essere assicurato un budget adeguato, che gli consenta di acquisire consulenze esterne su argomenti estranei alla sua area professionale.

Come si è già detto in precedenza, il Modello deve essere effettivo; in altri termini, l'OdV deve poter monitorare in modo costante la coerenza tra i comportamenti previsti nel Modello e le attività svolte in concreto dal personale della Società.

Il monitoraggio costante dell'effettività del Modello, in tal senso, richiede la *continuità di azione* da parte dell'OdV, che deve dedicarsi alle proprie funzioni in modo sistematico e nel lungo periodo.

### 3.2 Principi generali in tema di istituzione, nomina e revoca dell'Organismo di Vigilanza.

AlmaLaurea S.r.l., in assenza di esplicite indicazioni legislative, adotta una soluzione – quella dell'OdV monocratico – adeguata a garantire l'effettività e la funzionalità del Modello.

In ottemperanza a quanto stabilito dall'art. 6, comma 1, lett. b) del D. Lgs. 231/2001, secondo cui l'Organismo di Vigilanza è dotato di "autonomi poteri di iniziativa e controllo" e alla luce delle indicazioni fornite dalle *Linee Guida* di Confindustria, AlmaLaurea S.r.l. ha identificato il proprio Organismo di Vigilanza in un organismo monocratico.

L'Organismo di Vigilanza resta in carica 3 anni ed il mandato è rinnovabile. Il rinnovo del mandato si perfeziona in via automatica allo scadere dello stesso, salvo indicazioni contrarie provenienti dal vertice amministrativo.

E' necessario che l'OdV possieda, oltre a competenze professionali adeguate, i requisiti soggettivi che possano garantire l'autonomia, l'indipendenza e l'onorabilità richiesta dal compito. In particolare, non possono essere nominati:

- a) coloro che versino in una delle cause di ineleggibilità o di decadenza previste dall'art. 2382 Codice Civile per gli amministratori;
- b) coloro che siano imputati per uno dei reati di cui al decreto legislativo n. 231/2001;
- c) coloro che siano stati condannati alla reclusione a seguito di processo penale avente ad oggetto la commissione di un delitto o coloro che abbiano definito un procedimento penale concernente un delitto con sentenza di applicazione della pena su richiesta delle parti a norma degli artt. 444 e ss. C.P.P.;

d) il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado dei consiglieri della Società, i consiglieri, il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado dei consiglieri delle Società da questa controllate e/o controllanti, partecipate e/o partecipanti.

Qualora venisse a mancare un componente dell'Organismo di Vigilanza, il Consiglio di Amministrazione provvederà alla sostituzione con propria deliberazione e contestualmente disponendo il relativo aggiornamento del Modello.

La revoca da membro dell'Organismo di Vigilanza può avvenire per i seguenti motivi:

- venir meno dei requisiti di cui sopra;
- gravi e accertati motivi di incompatibilità che ne vanifichino indipendenza e autonomia;
- grave negligenza nell'espletamento dei compiti connessi all'incarico;
- violazione degli obblighi di riservatezza previsti a carico dell'Organismo di Vigilanza;
- sopravvenire di una giusta causa di revoca del mandato, di cui all'art. 3.4 dell'allegato regolamento dell'OdV.

La revoca dell'Organismo di Vigilanza compete al Consiglio di Amministrazione; la delibera di revoca deve essere assunta con la maggioranza dei due terzi dei consensi dei consiglieri presenti con diritto di voto.

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione nella quale delibera la revoca di un membro dell'Organismo di Vigilanza provvede alla sua sostituzione.

### 3.3 Funzioni e poteri dell'Organismo di Vigilanza.

L' Organismo di Vigilanza, come detto, svolge alcuni, determinati compiti:

- vigilanza *sull'effettività* del modello, che si sostanzia nella verifica della coerenza tra i comportamenti concreti ed il Modello adottato;
- disamina in merito *all'adeguatezza* del modello: verificare che, nella prassi, esso sia idoneo a prevenire la commissione dei reati per cui è stato adottato;
- verifiche periodiche con riguardo all'attualità ed al rispetto del Modello;

· valutazione della necessità di proporre al Consiglio di Amministrazione implementazioni del Modello, conseguenti all'evoluzione della struttura organizzativa o dell'operatività aziendali e/o a eventuali modifiche normative;

L'Organismo di Vigilanza di AlmaLaurea S.r.l. deve effettuare periodiche verifiche su effettività, adeguatezza ed attualità del Modello, nonché documentare, raccogliere ed archiviare le informazioni rilevanti in ordine al rispetto del Modello.

In tal senso, l'OdV deve periodicamente verificare che i comportamenti dei soggetti che operano all'interno dell'impresa siano conformi alle prescrizioni del presente Modello. In particolare l'OdV può, a sorpresa, effettuare verifiche, assumere dichiarazioni, ispezionare locali, e compiere ogni più opportuna attività al fine di verificare il rispetto del Modello e la attualità dello stesso.

In materia, poi, di procedimento disciplinare, all'OdV sono demandati i seguenti compiti:

- raccogliere le segnalazioni di violazioni del Modello (attività, quest'ultima, per cui competente è anche il R.P.C.T.);
- valutare l'attendibilità delle suddette segnalazioni, conducendo le opportune indagini, anche mediante attività di istruttoria unitamente al R.P.C.T.;
- dare impulso, se le segnalazioni risulteranno attendibili, al procedimento di sanzione nei confronti del soggetto che si sia reso responsabile della violazione.

Infine, in tema di formazione, all'OdV è demandato il compito di promuovere idonee iniziative per la diffusione della conoscenza e la comprensione del Modello stesso presso tutto il personale.

L'Organismo di Vigilanza, al fine di poter assolvere in modo esaustivo ai propri compiti:

- **deve avere libero accesso a tutti i locali dell'impresa**, senza preventiva informativa e senza necessità di alcun consenso preventivo, al fine di ottenere ogni informazione o dato ritenuto necessario per lo svolgimento dei compiti sopra previsti;
- **può giovare**, come detto, nello svolgimento dei compiti affidatigli, della collaborazione di tutte le funzioni e strutture dell'impresa ovvero **di consulenti esterni**, avvalendosi delle rispettive competenze e professionalità: a questo proposito **all'OdV deve essere assicurato un budget adeguato**, che lo renda in grado di assolvere ai suoi compiti in modo indipendente ed autonomo, al fine di poter esplicare appieno il suo potere di iniziativa in tema di controlli e verifiche.

L'attribuzione del budget di che trattasi deve essere effettuata contestualmente all'assunzione dell'incarico di OdV, il cui componente potrà disporre di tale budget in autonomia, con contestuale dovere di rendicontazione a cadenza annuale. Tale autonomia anche di spesa si rende infatti necessaria per poter

compiutamente provvedere a far eseguire controlli sull'impresa anche da parte di terzi esterni, i quali siano, per garantire l'incisività e l'imparzialità di cui tali controlli abbisognano, *in toto* autonomi ed indipendenti da AlmaLaurea.

Siffatta autonomia in termini di potere di spesa si caratterizza quale premessa necessaria affinché l'OdV possa svolgere il suo compito senza l'interferenza o il condizionamento di qualsivoglia potere aziendale, in tale modo garantendo controlli incisivi e rispondenti al criterio di effettività di cui sopra, e rimanendo anche – nonché soprattutto – in tali occasioni svincolato da funzioni direttive e di comando, nonché autonomo rispetto alle scelte decisionali dell'organo dirigente.

L'attribuzione del budget di spesa avverrà secondo **le modalità concordate** con AlmaLaurea srl.

### 3.4 Obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza. Informazioni di carattere generale e informazioni specifiche obbligatorie. Flussi informativi.

I c.d. "flussi informativi" sono uno strumento indispensabile affinché l'OdV possa svolgere il suo ruolo in modo approfondito e corretto. Esso deve essere tempestivamente informato in merito a quegli atti, comportamenti o eventi che possono determinare una violazione del Modello, nonché su quelle che nel tempo potrebbero essere identificate come criticità o lacune del Modello stesso.

Coerentemente con quanto disposto nel sistema disciplinare, coloro che segnalano le suddette circostanze (ma ciò può essere fatto anche in maniera anonima) sono garantiti contro qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione e in ogni caso è assicurata la riservatezza dell'identità del segnalante, fatti salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti dell'impresa o delle persone accusate erroneamente e/o in mala fede.

Vale la pena di sin d'ora specificare che AlmaLaurea S.r.l. si doterà di uno specifico modulo volto a segnalare all'OdV le violazioni al modello, nonché le criticità e le lacune dello stesso, di cui un qualsiasi soggetto che lavori all'interno dell'impresa venga a conoscenza. In particolare, il Modulo di segnalazione, di semplice lettura e compilazione, prevederà come campo non obbligatorio quello del nome dell'autore della segnalazione (in ossequio al principio, adottato da AlmaLaurea S.r.l., secondo cui le segnalazioni possono essere anonime), e come campi obbligatori quello della data, dell'ora, dell'area operativa interessata e della violazione riscontrata.

In relazione ad ogni segnalazione ricevuta, l'OdV documenta, nell'apposito spazio del Modulo, la propria attività, nonché l'esito della stessa. E' fatto obbligo all'OdV, infine, di mantenere un registro cronologico delle segnalazioni.

L'Organismo di Vigilanza valuta discrezionalmente e sotto la sua responsabilità le segnalazioni ricevute e i casi in cui è necessario attivarsi.

In questo ambito è utile richiamare queste regole generali:

- il corretto flusso informativo è quello che garantisce a coloro che dovessero segnalare violazioni ai protocolli, l'assenza di ritorsioni e/o di condizionamenti (a tal fine l'impresa si dota di una apposita "cassetta delle lettere" dove, in modo immediato, chi dovesse fare una segnalazione, possa inserire la stessa attraverso il Modulo di segnalazione, eventualmente anche in forma anonima);
- l'Organismo di Vigilanza valuta le segnalazioni ricevute e gli eventuali provvedimenti conseguenti sono applicati in conformità a quanto previsto dal sistema disciplinare;
- l'OdV è tenuto ad archiviare tutte le segnalazioni che riceve, al fine di mantenere intatta una documentazione del suo operato, sia che la segnalazione dia corso all'irrogazione di una sanzione, sia che la segnalazione sia valutata infondata dallo stesso OdV.

Oltre alle segnalazioni relative a violazioni di carattere generale sopra descritte, è opportuno che siano trasmesse all'Organismo di Vigilanza le informazioni concernenti:

- richiesta, erogazione e utilizzo di finanziamenti pubblici;
- richieste di assistenza legale inoltrate dai dipendenti nei confronti dei quali la Magistratura procede per i reati previsti dalla richiamata normativa;
- i provvedimenti e/o notizie provenienti da organi di polizia giudiziaria, o da qualsiasi altra autorità, dai quali si evinca lo svolgimento di indagini, anche nei confronti di ignoti, per i reati di cui al D. Lgs. n. 231/2001;
- le notizie relative alla effettiva attuazione, a tutti i livelli aziendali, del Modello, con evidenza dei procedimenti disciplinari svolti e delle eventuali sanzioni irrogate (ivi compresi i provvedimenti verso i dipendenti) ovvero dei provvedimenti di archiviazione di tali procedimenti con le relative motivazioni.

### 3.5 Reporting dell'Organismo di Vigilanza verso gli organi societari.

L'Organismo di Vigilanza riferisce all'Organo amministrativo in merito all'attuazione del Modello e all'emersione di eventuali criticità. I flussi informativi di questo tipo possono articolarsi sia su base continuativa che su base periodica.

Nel primo caso si tratta di *report* che l'OdV indirizza al vertice aziendale a seguito di ogni violazione riscontrata e ritenuta fondata, di cui sia venuto a conoscenza a seguito di segnalazione da parte dei dipendenti, ovvero di terzi o, ancora, che abbia accertato l'Organismo di Vigilanza stesso, nonché ogni altra



informazione che imponga l'assunzione di determinazioni urgenti da parte del Consiglio di Amministrazione. L'OdV comunica inoltre la sanzione comminata e l'implementazione del Modello ritenuta necessaria.

Il secondo tipo di flusso, su base periodica, si attiva con cadenza annuale, nel momento in cui l'OdV redige la propria relazione all'Organo amministrativo, indicando, all'interno della stessa:

- le attività svolte (con particolare riferimento, ovviamente, alle attività di verifica);
- le criticità emerse nel corso dell'attività ispettiva e/o di adozione ed attuazione del Modello (ivi compresi eventuali rilievi circa la necessità di alcuni correttivi o modifiche di vario tipo da apportare alle procedure, anche comportamentali, per le quali è previsto un tempestivo adeguamento);
- il rendiconto delle spese sostenute (se sostenute);
- eventuali aggiornamenti alla normativa vigente (e, quindi, al Modello) purché non già precedentemente segnalati nel corso dell'anno.

L'Organismo di Vigilanza deve, infine, periodicamente raffrontarsi con i responsabili di area all'interno di AlmaLaurea al fine di dar vita ad una vera e propria reciproca informazione tra i suddetti organi. Gli incontri di cui trattasi devono essere verbalizzati e copia della documentazione cartacea deve essere archiviata dall'OdV.

Diviene ovviamente essenziale la stretta collaborazione tra i soggetti responsabili delle singole aree di attività e dei singoli Uffici e l'OdV, in primis per quanto attiene allo scambio di reportistica.

Il Consiglio di Amministrazione ha la facoltà di convocare l'Organismo di Vigilanza il quale, a sua volta, ha la facoltà di convocare detto organo per motivi urgenti. Alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, convocate per l'esame delle relazioni periodiche o straordinarie dell'Organismo di Vigilanza e, in genere, per le attività che riguardano il Modello, potrà essere convocato anche l'OdV. Qualora non convocato, all'OdV si potrà comunque dare tempestiva comunicazione di quanto oggetto di discussione.

E', in ogni caso, previsto che, anche ai fini di un corretto svolgimento delle attività sopra elencate, l'OdV partecipi, con cadenza annuale, ad una riunione a cui siano presenti i responsabili delle varie funzioni, ed un rappresentante del Consiglio di Amministrazione.

• • •

## CAPITOLO 4

### Sistema disciplinare

#### 4.1 Funzione ed obiettivo del sistema disciplinare - Definizioni

Il D. Lgs. 231/2001, così come interpretato dalla giurisprudenza, necessita di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare la violazione delle disposizioni contenute nel Modello. Il suddetto sistema, a presidio del rispetto dei protocolli, si pone come condizione essenziale per garantire i requisiti di effettività e di efficacia del Modello stesso.

Funzione del sistema disciplinare e sanzionatorio è quella di contemplare apposite sanzioni, effettive e proporzionate, alla gravità della violazione commessa, in ogni caso di inosservanza delle disposizioni contenute nel Modello (art. art. 6, secondo comma, lett. e), D.Lgs. 231/2001, per cui il Modello deve “introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate”. E' inoltre oggetto del sistema disciplinare la regolamentazione del procedimento di irrogazione della sanzione.

L'obiettivo del Sistema Sanzionatorio è quello di scoraggiare pratiche scorrette e/o illecite da parte del personale dell'impresa e degli altri destinatari, punendo comportamenti che integrano la violazione del Modello e dei Protocolli tesi a garantire un corretto e lecito comportamento nello svolgimento delle prestazioni lavorative o contrattuali.

Pertanto, la definizione di un adeguato sistema disciplinare costituisce un presupposto essenziale della valenza scriminante del modello di organizzazione, gestione e controllo rispetto alla responsabilità amministrativa degli enti.

Il presente documento formalizza e costituisce il Sistema Sanzionatorio previsto dal Modello per garantire il rispetto del Modello stesso e delle relative procedure e l'estraneità di AlmaLaurea S.r.l. da pratiche illecite.

Il Sistema Sanzionatorio si attiva anche nel caso di violazione di alcune procedure aziendali che, pur non prefigurando ipotesi di reato ai sensi del D. Lgs. 231/01, sono da considerarsi rilevanti per i riflessi tecnico organizzativi, legali, economici o reputazionali dell'impresa. In particolare, rientrano nel perimetro di applicazione del Sistema Disciplinare le procedure operative collegate a normative di riferimento per il settore di attività in cui opera AlmaLaurea S.r.l.

Possono menzionarsi, a puro titolo esemplificativo, alcune condotte costituenti un illecito sanzionabile ai sensi del presente Sistema Disciplinare:

- inosservanza delle procedure previste nel Modello finalizzate alla individuazione e/o eliminazione delle situazioni di rischio connesse a taluno dei reati di cui al D.Lgs. n.231/2001
- omessa o falsa dichiarazione al superiore gerarchico in merito alle anomalie eventualmente riscontrate nello svolgimento dell'attività;
- diretta violazione o, comunque, semplice inosservanza del Codice Etico.

Il presente Sistema Disciplinare integra e non sostituisce, per gli aspetti rilevanti ai fini del decreto, il più generale sistema sanzionatorio e disciplinare inerente i rapporti tra datore di lavoro e dipendente, così come disciplinato dalla normativa giuslavoristica pubblica e privata. Ne è prova la configurabilità di un illecito sanzionabile ai sensi del Sistema Disciplinare anche in caso di violazione di norme di legge nel corso dell'attività lavorativa.

#### 4.2 Ambito di applicazione e riferimenti normativi

Il Sistema Sanzionatorio si inquadra nell'ambito dei più generali obblighi - previsti dagli articoli 2104, 2105, 2106 e 2118 e 2119 del Codice Civile - di diligenza ed obbedienza del lavoratore nonché nei poteri – del datore di lavoro – di predisporre e attuare appositi strumenti di tipo disciplinare, così come integrati dall'eventuale contrattazione collettiva applicabile e dallo Statuto dei Lavoratori.

Il Sistema Disciplinare deve prevedere sanzioni commisurate alla gravità dell'infrazione commessa e deve rispettare le disposizioni contenute nello Statuto dei Lavoratori e nei vigenti CCNL.

I riferimenti normativi basilari, che in questa sede pare utile richiamare, anche in considerazione della diffusione del contenuto del presente Sistema disciplinare tra i soggetti facenti capo ad AlmaLaurea S.r.l., sono quelli

- contenuti nell'art. 7 L. 300/70;
- la regolamentazione dei provvedimenti disciplinari, ex art. 225, sez. IV, titolo V, Capo XXI dei doveri del personale e norme disciplinari regolamentate dal CCNL adottato dall'impresa.

L'art. 7 della Legge 300/70, rubricato *Sanzioni disciplinari*, stabilisce che:

*“Le norme disciplinari relative alle sanzioni, alle infrazioni in relazione alle quali ciascuna di esse puo' essere applicata ed alle procedure di contestazione delle stesse, devono essere portate a conoscenza dei lavoratori mediante affissione in luogo accessibile a tutti. Esse devono applicare quanto in materia e' stabilito da accordi e contratti di lavoro ove esistano.*

*Il datore di lavoro non puo' adottare alcun provvedimento disciplinare nei confronti del lavoratore senza avergli preventivamente contestato l'addebito e senza averlo sentito a sua difesa.*

*Il lavoratore potra' farsi assistere da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato.*

*Fermo restando quanto disposto dalla legge 15 luglio 1966, n. 604, non possono essere disposte sanzioni disciplinari che comportino mutamenti definitivi del rapporto di lavoro; inoltre la multa non puo' essere disposta per un importo superiore a quattro ore della retribuzione base e la sospensione dal servizio e dalla retribuzione per piu' di dieci giorni.*

*In ogni caso, i provvedimenti disciplinari piu' gravi del rimprovero verbale, non possono essere applicati prima che siano trascorsi cinque giorni dalla contestazione per iscritto del fatto che vi ha dato causa.*

*Salvo analoghe procedure previste dai contratti collettivi di lavoro e ferma restando la facolta' di adire l'autorita' giudiziaria, il lavoratore al quale sia stata applicata una sanzione disciplinare puo' promuovere, nei venti giorni successivi, anche per mezzo dell'associazione alla quale sia iscritto ovvero conferisca mandato, la costituzione, tramite l'ufficio provinciale del lavoro e della massima occupazione, di un collegio di conciliazione ed arbitrato, composto da un rappresentante di ciascuna delle parti e da un terzo membro scelto di comune accordo o, in difetto di accordo, nominato dal direttore dell'ufficio del lavoro. La sanzione disciplinare resta sospesa fino alla pronuncia da parte del collegio.*

*Qualora il datore di lavoro non provveda, entro dieci giorni dall'invito rivoltagli dall'ufficio del lavoro, a nominare il proprio rappresentante in seno al collegio di cui al comma precedente, la sanzione disciplinare non ha effetto. Se il datore di lavoro adisce l'autorita' giudiziaria, la sanzione disciplinare resta sospesa fino alla definizione del giudizio.*

*Non puo' tenersi conto ad alcun effetto delle sanzioni disciplinari decorsi due anni dalla loro applicazione."*

#### **4.3 Responsabilità di applicazione**

AlmaLaurea S.r.l. si occupa della formalizzazione, applicazione e revisione del presente Sistema Sanzionatorio.

L'Organismo di Vigilanza, invece, è il destinatario delle notizie di violazione del Codice Etico, del Modello e delle procedure in esso contenute.

La segnalazione della violazione all'Organismo di Vigilanza farà partire il procedimento sanzionatorio che potrà svilupparsi, sinteticamente, nei seguenti passaggi:

- **segnalazione**, anonima e non, della violazione, attraverso le modalità predisposte nel Modello (c.d. cassetta delle lettere), dal soggetto che ne viene a conoscenza all'OdV;
- **trasmissione** degli atti, da parte dell'OdV qualora la segnalazione non appaia infondata (nel qual caso provvederà infatti all'archiviazione), all'Amministratore Delegato con funzione di direzione del personale. L'OdV fornisce parere, non vincolante, a quest'ultimo;
- l'Amministratore Delegato con funzione di direzione del personale svolge – eventualmente anche di concerto con il R.P.C.T. - un'**indagine approfondita** sulle risultanze fattuali che emergono dagli atti trasmessi dall'OdV ed attua ogni più opportuno controllo (ad esempio esame testimoniale tra gli altri dipendenti per chiarire le circostanze dei fatti) al fine di una completa disamina di tutto il materiale a disposizione;
- quando l'esito di questa indagine approfondita porti l'Amministratore Delegato con funzione di direzione del personale a ritenere che non sussistano gli estremi per irrogare una sanzione, esso dovrà inviare gli atti all'OdV, al fine dell'archiviazione;
- se, viceversa, l'Amministratore Delegato con funzione di direzione del personale risconterà la sussistenza dei presupposti per irrogare la sanzione, procederà alla immediata contestazione dell'infrazione secondo la normativa vigente;
- è compito dell'OdV, infine, come precisato nell'allegato Regolamento dell'OdV, mantenere un archivio con le segnalazioni ricevute e con gli esiti dei procedimenti sanzionatori che si sono instaurati.

#### 4.4 Tipologia di sanzioni e destinatari

##### Lavoratori subordinati

Con riguardo ai dipendenti non dirigenti occorre rispettare i limiti connessi al potere sanzionatorio imposti dall'articolo 7 della legge n. 300/1970 (c.d. "Statuto dei lavoratori") e dal *CCNL commercio distribuzione e servizi* (con particolare riferimento all'art. 225, sez. IV, titolo V, Capo XXI dei doveri del personale e norme disciplinari), sia per quanto riguarda le sanzioni applicabili (che in linea di principio risultano "tipizzate" in relazione al collegamento con specificati indebiti disciplinari) sia per quanto riguarda la forma di esercizio di tale potere.

Il mancato rispetto e/o la violazione dei principi generali del Modello, del Codice Etico e delle procedure, ad opera di dipendenti di AlmaLaurea, costituisce, quindi, inadempimento alle obbligazioni derivanti dal rapporto di lavoro e illecito disciplinare.

Con riferimento alle sanzioni applicabili, si precisa che esse saranno adottate ed applicate nel pieno rispetto delle procedure previste dalle normative collettive nazionali ed aziendali applicabili al rapporto di

lavoro. In particolare, per il personale dipendente, saranno applicate le sanzioni di cui all'art. 215 (richiamo verbale, ammonizione scritta, multa, sospensioni e licenziamenti) del CCNL, nei seguenti termini.

#### **A) Richiamo verbale**

- lieve inosservanza delle norme di comportamento del Codice Etico aziendale e delle procedure previste dal Modello;
- lievi inosservanze o irregolarità commesse da propri sottoposti o da altri appartenenti al personale ai sensi del Modello, delle procedure, del S.G.S. e del S.G.A., nonché delle procedure aziendali in genere.

Si ha “**lieve inosservanza**” nei casi in cui le condotte non siano caratterizzate da dolo o colpa grave e non abbiano generato rischi di sanzioni o danni per la Società.

#### **B) Richiamo scritto (ammonizione scritta)**

- inosservanza colposa delle norme di comportamento del Codice Etico e delle procedure previste dal Modello;
- tolleranza di inosservanze colpose commesse da propri sottoposti o da altri appartenenti al personale ai sensi del Modello, delle procedure, del S.G.S. E S.G.A., nonché delle procedure aziendali in genere;
- mancato adempimento a richieste di informazione o di esibizione di documenti da parte dell’Organismo di Vigilanza, salvo giustificazioni motivate.

Si ha “**inosservanza colposa**” nei casi in cui le condotte non siano caratterizzate da dolo o abbiano generato per AlmaLaurea potenziali rischi di sanzioni e/o danni di vario tipo e genere.

#### **C) Multa in misura non eccedente l’importo di 4 ore della normale retribuzione**

Mancanze punibili con le precedenti sanzioni, quando tuttavia per circostanze obiettive, per conseguenze specifiche o per recidività, rivestano maggiore importanza.

#### **D) Sospensione della retribuzione e dal servizio per un massimo di 10 giorni.**

- inosservanza ripetuta o grave delle norme di comportamento del Codice Etico aziendale e delle procedure previste nel Modello;
- inosservanza ripetuta o grave delle procedure aziendali e/o del Sistema dei controlli interni;

- omessa segnalazione o tolleranza di inosservanze gravi commesse da propri sottoposti o da altri appartenenti al personale ai sensi del Modello, dei Protocolli, del Sistema dei controlli interni e delle procedure aziendali;

- ripetuto inadempimento a richieste di informazione o di esibizione di documenti da parte dell'Organismo di Vigilanza, salvo giustificazioni motivate.

#### **E) Sospensione dal servizio con mantenimento del trattamento economico per lavoratori sottoposti a procedimento penale ex D. Lgs. 231/2001**

Nei confronti di lavoratori/lavoratrici che arrechino danno alle cose ricevute in dotazione ed uso con dimostrata responsabilità, ovvero sottoposti ad indagini preliminari o sottoposti ad azione penale, l'impresa può disporre, in ogni fase del procedimento penale in atto, l'allontanamento dal servizio - per motivi cautelari - del soggetto interessato.

L'allontanamento dal servizio deve essere reso noto per iscritto al lavoratore/lavoratrice interessato e può essere prolungato da AlmaLaurea per il tempo dalla medesima ritenuto necessario ma non oltre il momento in cui sia divenuto irrevocabile la decisione del giudice penale.

Il lavoratore/lavoratrice allontanato dal servizio conserva per il periodo relativo il diritto all'intero trattamento economico ed il periodo stesso è considerato servizio attivo per ogni altro effetto previsto dal CCNL.

#### **F) Licenziamento per mancanze**

Notevole violazione (dolosa o con colpa grave) delle norme di comportamento previste dal Modello, dal Codice Etico e dalle procedure aziendali, tale da provocare grave nocumento morale o materiale all'impresa e tale da non consentire la prosecuzione del rapporto neppure in via temporanea. Possono menzionarsi, a mero titolo esemplificativo, l'adozione di comportamenti che integrano uno o più reati o fatti illeciti che rappresentino alcuni dei reati presupposto della 231, ovvero più precisamente:

**a.** infrazione dolosa delle norme aziendali emanate ai sensi del D. Lgs. 231/2001 di gravità tale, o per la dolosità del fatto o per i riflessi penali o pecuniari o per la recidività o per la sua particolare natura, da far venire meno la fiducia sulla quale è basato il rapporto di lavoro, e da non consentire comunque la prosecuzione nemmeno provvisoria del rapporto stesso;

**b.** compimento doloso di atti non dovuti od omissione di atti dovuti ai sensi del Modello o delle relative procedure, che abbia causato, al termine di un processo giudiziario, la condanna della Società a pene pecuniarie e/o interdittive per aver compiuto i reati previsti dal D. Lgs. 231/2001;

c. infrazione dolosa di Procedure Aziendali e/o del Sistema dei Controlli Interni di gravità tale, o per la dolosità del fatto o per i riflessi tecnico organizzativi, legali, economici o reputazionali o per la recidività o per la sua particolare natura, da far venire meno la fiducia sulla quale è basato il rapporto di lavoro, e da non consentire comunque la prosecuzione nemmeno provvisoria del rapporto stesso.

Il tipo e l'entità di ciascuna delle sanzioni sopra richiamate saranno applicate con riferimento a parametri definiti. In particolare:

- l'intenzionalità del comportamento;
- il grado di negligenza, imprudenza o imperizia con riguardo anche alla prevedibilità dell'evento;
- il comportamento complessivo del lavoratore con particolare riguardo alla sussistenza o meno di precedenti disciplinari del medesimo, nei limiti consentiti dalla legge;
- le mansioni del lavoratore;
- la posizione funzionale delle persone coinvolte nella violazione;
- le altre particolari circostanze che accompagnano l'illecito disciplinare.

E' fatta salva la possibilità, per AlmaLaurea S.r.l., di chiedere il risarcimento dei danni derivanti dalla violazione del Modello da parte di un dipendente, ove tale risarcimento dei danni sarà commisurato:

- al livello di responsabilità e autonomia del dipendente, autore dell'illecito disciplinare;
- all'eventuale esistenza di precedenti disciplinari a carico dello stesso;
- al grado di intenzionalità del suo comportamento;
- alla gravità degli effetti del medesimo, con ciò intendendosi il livello di rischio cui la Società ragionevolmente ritiene di essere stata esposta - ai sensi e per gli effetti del D. Lgs. 231/2001 – a seguito della condotta censurata.

## Dirigenti

Al momento di redazione del presente Modello, AlmaLaurea S.r.l. non è dotata di figure dirigenziali. Appare comunque opportuno definire sin d'ora le modalità di applicazione del sistema disciplinare anche a tale tipologia di soggetti, in chiave prospettica rispetto a futuri, eventuali incarichi.

In caso di violazione, da parte dei dirigenti, dei principi generali del Modello, del Codice Etico e delle procedure, AlmaLaurea S.r.l. provvederà ad assumere nei confronti dei responsabili i provvedimenti ritenuti idonei in funzione del rilievo e della gravità delle violazioni commesse, anche in considerazione del particolare vincolo fiduciario sottostante al rapporto di lavoro tra l'impresa e il dirigente.



Nei casi in cui le violazioni siano caratterizzate da colpa grave, sussistente laddove siano disattese le procedure volte a scongiurare la commissione di reati, o siano posti in essere comportamenti tali da ravvisare una grave infrazione alla disciplina e/o alla diligenza nel lavoro, tali da far venire meno radicalmente la fiducia dell'impresa nei confronti del dirigente, AlmaLaurea S.r.l. potrà procedere alla risoluzione anticipata del contratto di lavoro, ovvero all'applicazione di altra sanzione ritenuta idonea in relazione alla gravità del fatto.

Nel caso in cui le violazioni siano caratterizzate da dolo, come in caso di raggirio delle procedure, AlmaLaurea procederà alla risoluzione anticipata del contratto di lavoro senza preavviso ai sensi dell'articolo 2119 C.C. nonché della disciplina di cui al CCNL. Ciò in quanto il fatto stesso deve considerarsi posto in essere contro la volontà dell'impresa nell'interesse o a vantaggio del dirigente e/o di terzi.

#### Lavoratori Autonomi, Collaboratori della Società e altri soggetti terzi

Per quanto concerne le figure dei lavoratori autonomi e dei collaboratori dell'impresa, le violazioni o l'aggiramento del Modello, del Codice Etico e/o delle procedure integrano a tutti gli effetti un grave inadempimento contrattuale. Si richiamano pertanto le disposizioni dell'articolo 1453 e ss. C.C. in relazione alla risolvibilità del contratto per inadempimento. Conseguentemente, in tutti i rapporti nei confronti di tali soggetti devono prevedersi, laddove possibile, specifiche clausole risolutive all'interno dei contratti di fornitura e collaborazione, nonché clausole di risarcimento del danno e manleva.

Resta salva la facoltà di AlmaLaurea di richiedere il risarcimento del danno derivante dalla violazione.

#### Componenti del Consiglio di Amministrazione

Alla notizia di violazione delle disposizioni e delle regole di comportamento del Modello da parte di membri del Consiglio di Amministrazione, ivi compreso il Presidente, l'Organismo di Vigilanza dovrà tempestivamente informare dell'accaduto il Consiglio di Amministrazione. Esso potrà assumere, secondo quanto previsto dallo Statuto, gli opportuni provvedimenti al fine di adottare le misure più idonee previste dalla legge, compresa la revoca delle eventuali deleghe attribuite al membro o ai membri del Consiglio di Amministrazione che si siano resi responsabili della violazione.

In tale frangente il CdA decide a maggioranza dei Consiglieri votanti.

o o o

## CAPITOLO 5

### Piano di formazione e comunicazione

#### 5.1 Funzione della formazione e tempistiche

AlmaLaurea individua nella formazione del personale un'attività necessaria e propedeutica al rispetto delle normative di Legge, interne e contrattuali, da parte non solo dei dipendenti dell'impresa ma anche di tutti coloro che con la stessa vengano in rapporti, sia in qualità di *partners* commerciali che in qualità di consulenti. In breve, tutti gli *stakeholders* di AlmaLaurea devono conoscere il Codice Etico della Società nonché le procedure contenute nel presente Modello.

L'attività di comunicazione e formazione verrà diversificata a seconda dei destinatari cui essa si rivolge, ma dovrà in ogni caso essere improntata a principi di completezza, chiarezza, accessibilità e continuità al fine di consentire ai diversi destinatari la piena consapevolezza di quelle disposizioni aziendali che gli stessi sono tenuti a rispettare e delle norme etiche che devono ispirare il comportamento a loro richiesto.

L'OdV identifica quella che è la miglior modalità di formazione e diffusione della documentazione normativa (a titolo esemplificativo: corsi di formazione, consegna del Codice Etico a tutti gli *stakeholders* e del Modello a tutti i dipendenti, all'atto dell'assunzione), la quale deve essere incentivata dall'Organo di vertice aziendale.

Il presente Modello, con i suoi allegati, è pubblicato, in estratto e in formato PDF, sul sito *web* di AlmaLaurea.

Per quanto riguarda il vero e proprio piano di formazione orale dei soggetti che operano all'interno di AlmaLaurea, la Società adotta le scadenze temporali che vengono stabilite dall'Organismo di Vigilanza, che, a tal fine, ha il compito di predisporre piani periodici di formazione nelle diverse aree di attività della Società. Su segnalazione dell'OdV, ad ogni implementazione del Modello, sia essa conseguente a modifiche normative o a riscontrate violazioni del Modello stesso, sarà necessaria una ulteriore attività formativa, che si sostanzierà nella distribuzione di materiale e, eventualmente, in un numero di incontri da definirsi in relazione all'oggetto dell'implementazione.

Ogni dipendente, poi, deve ricevere una sintesi dei principi fondamentali del Modello accompagnata da una comunicazione che espliciti il fatto che il rispetto dei principi ivi contenuti è condizione per il corretto svolgimento del rapporto di lavoro. La copia, sottoscritta dal dipendente, di tale comunicazione dovrà essere tenuta a disposizione dell'Organismo di Vigilanza da parte dell'Amministratore Delegato.

Attraverso questa attività di formazione, ogni dipendente dell'impresa potrà acquisire consapevolezza dei principi contenuti nel Modello, conoscere le modalità operative con cui deve realizzare la propria attività, contribuire all'attuazione del Modello

L'Organismo di vigilanza si riserva di promuovere ogni attività di formazione che riterrà idonea ai fini della corretta informazione e sensibilizzazione in azienda ai temi e ai principi del Modello.

o o o

## CAPITOLO 6

### Verifiche sul Modello – aggiornamento e implementazione

#### 6.1 Verifiche e controlli sul Modello

L'Organismo di Vigilanza si occupa di programmare le attività da svolgere nel corso di ogni anno di attività, nonché le cadenze temporali dei controlli, l'individuazione dei criteri e delle procedure di analisi, la possibilità di effettuare verifiche e controlli non programmati.

Dei controlli effettuati l'OdV deve tenere documentazione. Essa confluisce nella relazione annuale che l'OdV rivolge al Consiglio di Amministrazione di AlmaLaurea S.r.l.

All'Organismo di Vigilanza sono riconosciuti, nel corso delle verifiche e delle ispezioni, i più ampi poteri al fine di svolgere efficacemente i compiti affidatigli.

#### 6.2 Aggiornamento e adeguamento

L'OdV può formulare osservazioni e proposte, attinenti l'organizzazione e il sistema di controllo, al Consiglio di Amministrazione. Esso, su segnalazione dell'OdV, delibera in merito all'implementazione del Modello in relazione a modifiche e/o integrazioni che si dovessero rendere necessarie in conseguenza di:

- reiterate violazioni del Modello che mostrino una carenza, da parte dello stesso, nel prevenire determinati comportamenti;
- mutamenti della forma o della struttura societaria;
- modifiche alla normativa di riferimento;
- risultati dei controlli periodici o a sorpresa che abbiano evidenziato una carenza del Modello.

All'OdV è, inoltre, demandato il compito di procedere direttamente a quelle modifiche del Modello che attengano ad aspetti di carattere “descrittivo”, intendendosi, con questa espressione, elementi ed informazioni che derivano da atti deliberati dal Consiglio di Amministrazione (come, ad esempio la ridefinizione dell’organigramma) o da funzioni aziendali munite di specifica delega (es. nuove procedure aziendali).

E' previsto che, su impulso del Consiglio di Amministrazione, il Modello sia sottoposto a revisione periodica, con cadenza triennale.

Viene fatta salva la previsione di un accertamento sul modello al termine del primo anno di applicazione, come previsto anche per il PTPCT.

### 6.3 Applicazione del Modello

Trattandosi di un documento complesso, di recente introduzione, che incide su una realtà aziendale altrettanto complessa e strutturata, la revisione del modello deve essere seguita da specifica attività formativa.