MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

EX **D.LGS. 8 GIUGNO 2001 N. 231**

FONDAZIONE AVSI

DEFINIZIONI 4
CAPITOLO 1 DESCRIZIONE DEL QUADRO NORMATIVO 7
1.1 Introduzione..... 7
1.2 Autori del reato: soggetti in posizione apicale e soggetti sottoposti all'altrui direzione..... 8
1.3 Fattispecie di reato..... 8
1.4 Apparato sanzionatorio..... 10
1.5 Tentativo..... 11
1.6 Reati commessi all'estero..... 11
1.7 Valore esimente dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo 12
1.8 Codici di comportamento predisposti dalle associazioni rappresentative degli enti 13
1.9 Sindacato di idoneità 15
CAPITOLO 2 DESCRIZIONE DELLA REALTÀ DELL'ENTE – ELEMENTI DEL MODELLO DI *GOVERNANCE* E DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO GENERALE DELLA FONDAZIONE 16
2.1 La storia di Fondazione AVSI..... 16
2.2 Fondazione AVSI..... 17
2.3 Modello di governance di Fondazione AVSI 18
2.4 Assetto organizzativo di Fondazione AVSI 20
CAPITOLO 3 MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO E METODOLOGIA SEGUITA PER LA SUA PREDISPOSIZIONE 23
3.1 Premessa..... 23
3.2 Il Progetto di Fondazione AVSI per l'adozione del modello di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. n. 231/2001 24
3.3 Il modello di organizzazione, gestione e controllo di Fondazione AVSI 24
CAPITOLO 4 L'ORGANISMO DI VIGILANZA AI SENSI DEL D.LGS. N. 231/2001 27
4.1 L'organismo di vigilanza di Fondazione AVSI 27
4.2. Principi generali in tema di istituzione, nomina e sostituzione dell'Organismo di Vigilanza..... 28
4.3 Funzioni e poteri dell'Organismo di Vigilanza..... 30
4.4 Obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza – Flussi informativi 32
4.4.1 Raccolta e conservazione delle informazioni..... 35
4.4.2 Reporting dell'Organismo di Vigilanza verso gli organi societari..... 35
CAPITOLO 5 SISTEMA DISCIPLINARE 37
5.1 Funzione del sistema disciplinare..... 37
5.2 Misure nei confronti di lavoratori subordinati 37
5.3 Misure nei confronti dei membri di Organi della Fondazione 40
5.4 Misure nei confronti dell'Organismo di Vigilanza. 41

5.5 Misure nei confronti di collaboratori esterni e partner 41
CAPITOLO 6 PIANO DI FORMAZIONE E COMUNICAZIONE 42
6.1 Premessa 42
6.2 Dipendenti 43
6.3 Componenti degli organi di governo dell'ente e soggetti con funzioni di rappresentanza della Fondazione 44
6.4 Altri destinatari 44
CAPITOLO 7 ADOZIONE DEL MODELLO – CRITERI DI AGGIORNAMENTO E ADEGUAMENTO DEL MODELLO 45
7.1 Aggiornamento ed adeguamento 45
CAPITOLO 8 48
PARTE SPECIALE 48
8.1 Premessa 48
8.2 I processi sensibili 48
8.2.1. Il sistema dei controlli 49
8.2.2. Principi di comportamento 50
8.2.3. Principi di controllo 52
8.2.4. Il contenuto dei controlli 53
CAPITOLO 9 55
I PROCESSI SENSIBILI 55
9.1 Flussi finanziari: pagamenti e incassi 55
9.2 Acquisti di beni e servizi – Italia ed estero 57
9.3. Richiesta di finanziamenti per l'attività di formazione in materia di sicurezza 60
9.4. Comunicazione e partecipazione ad eventi 61
9.5. Selezione, assunzione e formazione del personale 62
9.6. Gestione amministrativa del personale e adempimenti previdenziali 64
9.7. Autorizzazioni rimborsi e anticipi personale 65
9.8 Gestione dei beni mobili registrati 66
9.9 Ottenimento e mantenimento autorizzazioni, accreditamenti e licenze 67
9.10 Rapporti con la P.A. e visite ispettive in sede ed in loco 68
9.11 Partecipazione a bandi per la realizzazione di progetti di cooperazione internazionale 69
9.12 Esecuzione e rendicontazione dell'attività di progetto 71
9.13 Progetti in collaborazione con gruppi societari multinazionali per la realizzazione di attività di interesse generale svolte con modalità commerciali 72
9.14 Raccolta fondi, ricezione donazioni e sostegno a distanza 74
9.15 Adozioni Internazionali 76
9.16 Rapporti con organi di controllo e gestione audit di processo Sistema Qualità 78
9.17 Attività editoriale, pubblicazioni e studi di ricerca 79
9.18 Bilancio e adempimenti fiscali 80
9.19 Gestione rapporti con le branch 82
9.20 Gestione sistema IT 83
9.21 Adempimenti ambientali 88
9.22 Gestione della salute e sicurezza 89
9.23 Pianificazione finanziaria 93

DEFINIZIONI

- **“Beneficiari”:** tutti i soggetti destinatari dei progetti di cooperazione e sviluppo di Avsi, tramite finanziamento diretto ovvero attraverso erogazioni liberali dei donatori;

- **"CCNL"**: Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro attualmente in vigore ed applicato da Fondazione Avsi;

- **"Fornitori"**: soggetti terzi che, nell’ambito di un rapporto contrattuale stipulato con Fondazione AVSI, forniscono beni o servizi;

- **"D. Lgs. 231/01"** o **"Decreto"**: il decreto legislativo n. 231 dell’8 giugno 2001 e successive modifiche;

- **“Destinatari”:** tutti i soggetti tenuti all’osservanza dei principi contenuti nel Modello, in particolare, si tratta di tutti coloro che operano per il conseguimento dello scopo e degli obiettivi della Fondazione (i componenti degli organi di governo dell’ente, i soggetti coinvolti nelle funzioni dell'Organismo di Vigilanza, i dipendenti, i collaboratori, i consulenti esterni e i partner).

- **"Dipendenti, collaboratori e personale espatriato"**: soggetti che lavorano per la Fondazione Avsi in Italia o all’Estero, sulla base di diverse tipologie di contratto di lavoro (indeterminato, a progetto, contratto MAE etc.);

- **“Donatori”**: tutte le persone fisiche o giuridiche che donano alla Fondazione Avsi somme di denaro sotto forma di erogazioni liberali ovvero tramite forme specifiche di finanziamento ai progetti;

- **"Modello"**: il modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dal D. Lgs. 231/2001 ed adottato dalla Fondazione Avsi;

- **“Organi di Controllo”:** organi di controllo interni alla Fondazione che esercitano funzioni di direzione e vigilanza circa l’andamento dell’ente in base a quanto stabilito dallo Statuto ovvero auditor esterni incaricati dagli enti finanziatori al fine di verificare ed accertare il corretto e trasparente utilizzo da parte della Fondazione dei fondi erogati;

- **"Organismo di Vigilanza"** o **"OdV"**: l'Organismo della Fondazione Avsi preposto alla vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del Modello e al relativo aggiornamento ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. 231/2001;

- **"Partner":** Enti o Associazioni con cui la Fondazione Avsi opera per la realizzazione dei progetti di cooperazione e sviluppo;

- **"P.A."**: la Pubblica Amministrazione, inclusi i relativi funzionari ed i soggetti incaricati di pubblico servizio;

- **"Processi Sensibili"**: attività della Fondazione Avsi nel cui ambito ricorre il rischio di commissione dei Reati;

- **"Reati"**: i reati che comportano la responsabilità amministrativa dell'ente ai sensi del D.Lgs 231/01 (anche eventualmente integrato in futuro);

- **"Sedi locali"**: strutture gestite dalla figura del Country Representative, nelle quali operano risorse di AVSI e risorse locali. Costituiscono il braccio operativo di AVSI nello svolgimento dei progetti di cooperazione;

- **"Sistema di controllo interno":** insieme degli "strumenti" che contribuisce a garantire il raggiungimento degli obiettivi di efficienza ed efficacia operativa, l'affidabilità delle informazioni finanziarie e gestionali, il rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché la salvaguardia del patrimonio sociale e del terzi;

MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

EX D.LGS. 8 GIUGNO 2001 N. 231

PARTE GENERALE

CAPITOLO 1
DESCRIZIONE DEL QUADRO NORMATIVO

1.1 Introduzione

Con il decreto legislativo 8 giugno 2001 n. 231 (di seguito, il "d.lgs. n. 231/2001" o il "Decreto"), in attuazione della delega conferita al Governo con l'art. 11 della Legge 29 settembre 2000, n. 300[1] è stata dettata la disciplina della "*responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*".
In particolare, tale disciplina si applica agli enti forniti di personalità giuridica e alle società e associazioni anche prive di personalità giuridica.

Secondo la disciplina introdotta dal d.lgs. n. 231/2001 gli enti possono essere ritenuti "responsabili" per alcuni reati commessi o tentati, anche nell'interesse o a vantaggio degli stessi, da esponenti dei vertici aziendali (i c.d. soggetti "in posizione apicale" o semplicemente "apicali") e da coloro che sono sottoposti alla direzione o vigilanza di questi ultimi (art. 5, comma 1, del d.lgs. n. 231/2001)[2].

La responsabilità amministrativa degli enti è autonoma rispetto alla responsabilità penale della persona fisica che ha commesso il reato e si affianca a quest'ultima.

Tale ampliamento di responsabilità mira sostanzialmente a coinvolgere nella punizione di determinati reati il patrimonio degli enti e, in ultima analisi, gli interessi economici dei soci, i quali, fino all'entrata in vigore del decreto in esame, non pativano conseguenze dirette dalla realizzazione di reati commessi, nell'interesse o a vantaggio dell'ente, da amministratori e/o dipendenti[3].

Il d.lgs. n. 231/2001 innova l'ordinamento giuridico italiano in quanto agli enti sono ora applicabili, in via diretta ed autonoma, sanzioni di natura sia pecuniaria, sia interdittiva in relazione a reati ascritti a soggetti funzionalmente legati agli enti ai sensi dell'art. 5 del decreto.

La responsabilità amministrativa dell'ente è, tuttavia, esclusa se lo stesso ha, tra l'altro, adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione dei reati, modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire i reati stessi; tali modelli possono essere adottati sulla base di codici di comportamento (linee guida) elaborati da associazioni rappresentative delle società, fra le quali Confindustria, ovvero altri enti non profit appartenenti allo specifico contesto delle Organizzazioni Non Governative, in

---

[1] Il d.lgs. n. 231/2001 è pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 19 giugno 2001, n. 140, la Legge 300/2000 sulla Gazzetta Ufficiale del 25 ottobre 2000, n. 250.

[2] Art. 5, comma 1, del d.lgs. n. 231/2001: "Responsabilità dell'ente – *L'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio: a) da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso; b) da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a)*".

[3] Così l'introduzione delle *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231/2001* di Confindustria.

collaborazione con la Direzione Generale Cooperazione allo Sviluppo del Ministero degli Affari Esteri[4].

La responsabilità amministrativa è, in ogni caso, esclusa se i soggetti apicali e/o i loro sottoposti hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi[5].

1.2 Autori del reato: soggetti in posizione apicale e soggetti sottoposti all'altrui direzione

Come sopra anticipato, secondo il d.lgs. n. 231/2001, l'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio:

- da "persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dell'ente stesso" (i sopra definiti soggetti "in posizione apicale" o "apicali"; art. 5, comma 1, lett. a), del d.lgs. n. 231/2001); e/o
- da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti apicali (i c.d. soggetti sottoposti all'altrui direzione; art. 5, comma 1, lett. b), del d.lgs. n. 231/2001).

È opportuno, altresì, ribadire che l'ente non risponde, per espressa previsione legislativa (art. 5, comma 2, del d.lgs. n. 231/2001), se le persone su indicate hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi.

1.3 Fattispecie di reato

In base al d.lgs. n. 231/2001, l'ente può essere ritenuto responsabile soltanto per i reati espressamente richiamati dagli articoli da 23 a 25-sexiesdecies del d.lgs. n. 231/2001 (Allegato 1), se commessi nel suo interesse o a suo vantaggio dai soggetti qualificati ex art. 5, comma 1, del Decreto stesso o nel caso di specifiche previsioni legali che al Decreto facciano rinvio, come nel caso dell'art. 10 della Legge n. 146/2006.

Le fattispecie possono essere comprese, per comodità espositiva, nelle seguenti categorie:

- **reati in danno della Pubblica Amministrazione** (indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico; frode nelle pubbliche forniture; corruzione, concussione, peculato e abuso d'ufficio), art. 24 e 25 del d.lgs. 231/2001;

[4] *Percorsi di qualità e trasparenza nell'organizzazione, la gestione e il controllo interno delle ONG*, a cura di INTERSOS e CISP, maggio 2011.
[5] Art. 5, comma 2, del d.lgs. n. 231/2001: "Responsabilità dell'ente – *L'ente non risponde se le persone indicate nel comma 1 hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi*".

- **delitti informatici e trattamento illecito di dati**; reati di criminalità informatica, art. 24 – bis del d.lgs. 231/2001;
- **delitti di criminalità organizzata**, art. 24 – ter del d.lgs. 231/2001;
- **reati in tema di falsità in monete**, carte di pubblico credito, valori in bollo e in strumenti o segni di riconoscimento, art. 25 – bis del d.lgs. 231/2001;
- **delitti contro l'industria ed il commercio**, art. 25 – bis 1 del d.lgs. 231/2001;
- **reati societari**, incluso il reato di corruzione tra privati, art. 25 – ter del d.lgs. 231/2001;
- **delitti aventi finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico**, art. 25 – quater del d.lgs. 231/2001;
- reati contro l'incolumità fisica, con particolare riferimento all'integrità sessuale femminile, art. 25 – quater 1 del d.lgs. 231/2001;
- **delitti contro la personalità individuale in materia di tutela dei minori e riduzione in schiavitù**, art. 25 – quinquies del d.lgs. 231/2001;
- **reati ed illeciti amministrativi in materia di abusi di mercato**, art. 25 – sexies del d.lgs. 231/2001;
- **reati colposi di omicidio o lesioni gravi o gravissime commessi in violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro** (artt. 589 e 590, co 3 c.p.), art. 25 – septies del d.lgs. 231/2001;
- **reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché di autoriciclaggio**, art. 25 – octies del d.lgs. 231/2001;
- **delitti in materia di violazione del diritto d'autore**, art. 25 – novies del d.lgs. 231/2001;
- **delitto di induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria**, art. 25 – decies del d.lgs. 231/2001;
- **reati transnazionali in materia di associazioni criminose**, riciclaggio, traffico di migranti, intralcio alla giustizia, (Legge 16 marzo 2006, n. 146 artt. 3 e 10);
- **reati ambientali**, art. 25 – undecies del d.lgs. 231/2001;
- **impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare**, art. 25 – duodecies del d.lgs. 231/2001;
- **delitto di propaganda e istigazione a delinquere per motivi di discriminazione razziale etnica e religiosa**, art. 25 – terdecies del d.lgs. 231/2001;
- **reati tributari**, art 25 – quinquiesdecies del d.lgs. 231/2001;
- **reati di contrabbando**, art. 25 – sexiesdecies del d.lgs. 231/2001.

Lo stesso Decreto, infine, ha introdotto una specifica fattispecie penale, rubricata "Inosservanza delle sanzioni interdittive" (art. 23 del d.lgs. 231/2001), anch'essa presupposto della responsabilità amministrativa degli enti.

Le categorie sopra elencate potrebbero aumentare ancora per la tendenza legislativa ad estendere la responsabilità amministrativa di cui al Decreto, anche in adeguamento ad obblighi di natura internazionale e comunitaria.

In estrema sintesi, il Decreto prevede dunque che qualora uno dei suddetti soggetti (apicali o sottoposti alla direzione o controllo di questi ultimi) ponga in essere uno degli elencati reati, agendo nell'interesse od a vantaggio dell'Ente, quest'ultimo, ferma la responsabilità penale personale del soggetto che ha materialmente commesso l'illecito, sarà passibile di una sanzione "amministrativa".

1.4 Apparato sanzionatorio

Sono previste all'art. 9 del d.lgs. n. 231/2001 a carico dell'ente, in conseguenza della commissione o tentata commissione dei reati sopra menzionati, le seguenti sanzioni:

- sanzione pecuniaria (e sequestro conservativo in sede cautelare);
- sanzioni interdittive (applicabili anche quale misura cautelare) di durata non inferiore a tre mesi e non superiore a due anni (con la precisazione che, ai sensi dell'art. 14, comma 1, d.lgs. n. 231/2001, "*Le sanzioni interdittive hanno ad oggetto la specifica attività alla quale si riferisce l'illecito dell'ente*") che, a loro volta, possono consistere in:
  - ✓ interdizione dall'esercizio dell'attività;
  - ✓ sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
  - ✓ divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio;
  - ✓ esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli concessi;
  - ✓ divieto di pubblicizzare beni o servizi;
- confisca (e sequestro preventivo in sede cautelare);
- pubblicazione della sentenza (in caso di applicazione di una sanzione interdittiva).

La sanzione pecuniaria è determinata dal giudice penale attraverso un sistema basato su "quote" in numero non inferiore a cento e non superiore a mille e di importo variabile fra un minimo di Euro 258,22 ad un massimo di Euro 1.549,37. Nella commisurazione della sanzione pecuniaria il giudice determina:

- ✓ il numero delle quote, tenendo conto della gravità del fatto, del grado della responsabilità dell'ente nonché dell'attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti;
- ✓ l'importo della singola quota, sulla base delle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente.

Le sanzioni interdittive si applicano in relazione ai soli reati per i quali siano espressamente previste e purché ricorra almeno una delle seguenti condizioni:

a) l'ente ha tratto dalla consumazione del reato un profitto di rilevante entità e il reato è stato commesso da soggetti in posizione apicale ovvero da soggetti sottoposti

all'altrui direzione quando, in tale ultimo caso, la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative;

b) in caso di reiterazione degli illeciti.

Il giudice determina il tipo e la durata della sanzione interdittiva tenendo conto dell'idoneità delle singole sanzioni a prevenire illeciti del tipo di quello commesso e, se necessario, può applicarle congiuntamente (art. 14, comma 1 e comma 3, d.lgs. n. 231/2001).

Le sanzioni dell'interdizione dall'esercizio dell'attività, del divieto di contrattare con la pubblica amministrazione e del divieto di pubblicizzare beni o servizi possono essere applicate - nei casi più gravi - in via definitiva[6]. Si segnala, inoltre, la possibile prosecuzione dell'attività dell'ente (in luogo dell'irrogazione della sanzione) da parte di un commissario nominato dal giudice ai sensi e alle condizioni di cui all'art. 15 del d.lgs. n. 231/2001.

1.5 Tentativo

Nelle ipotesi di commissione, nelle forme del tentativo, dei delitti sanzionati sulla base del d.lgs. n. 231/2001, le sanzioni pecuniarie (in termini di importo) e le sanzioni interdittive (in termini di durata) sono ridotte da un terzo alla metà.

E' esclusa l'irrogazione di sanzioni nei casi in cui l'ente impedisca volontariamente il compimento dell'azione o la realizzazione dell'evento (art. 26 d.lgs. n. 231/2001). L'esclusione di sanzioni si giustifica, in tal caso, in forza dell'interruzione di ogni rapporto di immedesimazione tra ente e soggetti che assumono di agire in suo nome e per suo conto.

1.6 Reati commessi all'estero

Secondo l'art. 4 del d.lgs. n. 231/2001, l'ente può essere chiamato a rispondere in Italia in relazione a reati - contemplati dallo stesso d.lgs. n. 231/2001 - commessi all'estero[7]. La Relazione illustrativa al d.lgs. n. 231/2001 sottolinea la necessità di non lasciare sfornita di sanzione una situazione criminologica di frequente verificazione, anche al fine di evitare facili elusioni dell'intero impianto normativo in oggetto.

---

[6]Si veda, a tale proposito, l'art. 16 d.lgs. n. 231/2001, secondo cui: "*1. Può essere disposta l'interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività se l'ente ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità ed é già stato condannato, almeno tre volte negli ultimi sette anni, alla interdizione temporanea dall'esercizio dell'attività. 2. Il giudice può applicare all'ente, in via definitiva, la sanzione del divieto di contrattare con la pubblica amministrazione ovvero del divieto di pubblicizzare beni o servizi quando è già stato condannato alla stessa sanzione almeno tre volte negli ultimi sette anni. 3. Se l'ente o una sua unità organizzativa viene stabilmente utilizzato allo scopo unico o prevalente di consentire o agevolare la commissione di reati in relazione ai quali é prevista la sua responsabilità é sempre disposta l'interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività e non si applicano le disposizioni previste dall'articolo 17*".

[7] L'art. 4 del d.lgs. n. 231/2001 prevede quanto segue: "*1. Nei casi e alle condizioni previsti dagli articoli 7, 8, 9 e 10 del codice penale, gli enti aventi nel territorio dello Stato la sede principale rispondono anche in relazione ai reati commessi all'estero, purché nei loro confronti non proceda lo Stato del luogo in cui è stato commesso il fatto. 2. Nei casi in cui la legge prevede che il colpevole sia punito a richiesta del Ministro della giustizia, si procede contro l'ente solo se la richiesta è formulata anche nei confronti di quest'ultimo.*"

I presupposti su cui si fonda la responsabilità dell'ente per reati commessi all'estero sono:

(i) il reato deve essere commesso da un soggetto funzionalmente legato all'ente, ai sensi dell'art. 5, comma 1, del d.lgs. n. 231/2001;
(ii) l'ente deve avere la propria sede principale nel territorio dello Stato italiano;
(iii) l'ente può rispondere solo nei casi e alle condizioni previste dagli artt. 7, 8, 9, 10 c.p. (nei casi in cui la legge prevede che il colpevole - persona fisica - sia punito a richiesta del Ministro della Giustizia, si procede contro l'ente solo se la richiesta è formulata anche nei confronti dell'ente stesso) e, anche in ossequio al principio di legalità di cui all'art. 2 del d.lgs. n. 231/2001, solo a fronte dei reati per i quali la sua responsabilità sia prevista da una disposizione legislativa *ad hoc*;
(iv) sussistendo i casi e le condizioni di cui ai predetti articoli del codice penale, nei confronti dell'ente non proceda lo Stato del luogo in cui è stato commesso il fatto.

1.7 Valore esimente dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo

Il d.lgs. n. 231/2001 attribuisce un valore esimente ai modelli di organizzazione, gestione e controllo dell'ente.

Nel caso in cui il reato sia stato commesso da un soggetto in posizione apicale, infatti, l'ente non risponde se prova che (art. 6, comma 1, d.lgs. n. 231/2001):

a) l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi;
b) il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo;
c) le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione;
d) non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di vigilanza.

Nel caso di reato commesso da soggetti apicali, sussiste, quindi, in capo all'ente una presunzione di responsabilità dovuta al fatto che tali soggetti esprimono e rappresentano la politica e, quindi, la volontà dell'ente stesso. Tale presunzione, tuttavia, può essere superata se l'ente riesca a dimostrare la propria estraneità ai fatti contestati al soggetto apicale provando la sussistenza dei sopra elencati requisiti tra loro concorrenti e, di riflesso, la circostanza che la commissione del reato non deriva da una propria "colpa organizzativa"[8].

[8] La Relazione illustrativa al d.lgs. n. 231/2001 si esprime, a tale proposito, in questi termini: "*Ai fini della responsabilità dell'ente occorrerà, dunque, non soltanto che il reato sia ad esso ricollegabile sul piano oggettivo (le condizioni alle quali ciò si verifica, come si è visto, sono disciplinate dall'articolo 5); di più, il reato dovrà costituire anche espressione della politica aziendale o quanto meno derivare da una colpa di organizzazione*". Ed ancora: "*si parte dalla presunzione (empiricamente fondata) che, nel caso di reato commesso da un vertice, il requisito "soggettivo" di responsabilità dell'ente [ossia la c.d.* "colpa organizzativa" *dell'ente]sia soddisfatto, dal momento che il vertice esprime e rappresenta la politica dell'ente; ove ciò non accada, dovrà essere la societas a dimostrare la sua estraneità, e ciò potrà fare soltanto provando la sussistenza di una serie di requisiti tra loro concorrenti."*

Nel caso, invece, di un reato commesso da soggetti sottoposti all'altrui direzione o vigilanza, l'ente risponde se la commissione del reato è stata resa possibile dalla violazione degli obblighi di direzione o vigilanza alla cui osservanza è tenuto[9].

In ogni caso, la violazione degli obblighi di direzione o vigilanza è esclusa se l'ente, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire i reati della specie di quello verificatosi.

Si assiste, nel caso di reato commesso da soggetto sottoposto alla direzione o alla vigilanza di un soggetto apicale, ad un'inversione dell'onere della prova. L'accusa, dovrà, nell'ipotesi prevista dal citato art. 7, provare la mancata adozione ed efficace attuazione di un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire i reati della specie di quello verificatosi.

Il d.lgs. n. 231/2001 delinea il contenuto dei modelli di organizzazione e di gestione prevedendo che gli stessi, in relazione all'estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione dei reati, come specificato dall'art. 6, comma 2, devono:

- ✓ individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati;
- ✓ prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;
- ✓ individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire la commissione dei reati;
- ✓ prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli;
- ✓ introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

L'art. 7, comma 4, del d.lgs. n. 231/2001 definisce, inoltre, i requisiti dell'efficace attuazione dei modelli organizzativi:

- ✓ verifica periodica e eventuale modifica del modello quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione e nell'attività;
- ✓ un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

1.8 Codici di comportamento predisposti dalle associazioni rappresentative degli enti

L'art. 6, comma 3, del d.lgs. n. 231/2001 prevede "*I modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati, garantendo le esigenze di cui al comma 2, sulla base*

[9] Art. 7, comma 1, del d.lgs. n. 231/2001: "Soggetti sottoposti all'altrui direzione e modelli di organizzazione dell'ente – *Nel caso previsto dall'articolo 5, comma 1, lettera b), l'ente è responsabile se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza*".

di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti, comunicati al Ministero della giustizia che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare, entro trenta giorni, osservazioni sulla idoneità dei modelli a prevenire i reati".

Confindustria ha definito le "*Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231/2001"* fornendo, tra l'altro, indicazioni metodologiche per l'individuazione delle aree di rischio (settore/attività nel cui ambito possono essere commessi reati), la progettazione di un sistema di controllo (i c.d. protocolli per la programmazione della formazione ed attuazione delle decisioni dell'ente) e i contenuti del modello di organizzazione, gestione e controllo.
Tali linee guida sono state ritenute applicabili alla Fondazione Avsi, poiché trattasi di linee guida articolate, strutturate e tendenzialmente applicabili a diverse tipologie di ente.

In particolare, le Linee guida di Confindustria suggeriscono di utilizzare i processi di *risk assessment* e *risk management* e prevedono le seguenti fasi per la definizione del modello:

- identificazione dei rischi e dei protocolli;
- adozione di alcuni strumenti generali tra cui i principali sono un codice etico con riferimento ai reati *ex* d.lgs. n. 231/2001 e un sistema disciplinare;
- individuazione dei criteri per la scelta dell'organismo di vigilanza, indicazione dei suoi requisiti, compiti e poteri e degli obblighi di informazione.

Oltre a tali suggerimenti, individuati per le realtà imprenditoriali di natura societaria ma perfettamente mutuabili per altre tipologie di enti, è doveroso prendere in considerazione quanto è stato delineato per la specifica realtà delle Organizzazioni Non Governative.

Nell'ambito dell'esecuzione del programma di approfondimento *"Percorsi formativi per una qualificata partecipazione delle Ong alla cooperazione allo sviluppo e all'azione umanitaria dell'Unione Europea"*, cui hanno partecipato numerose Ong ovvero federazioni/coordinamenti italiani, è emerso che le Ong, nella loro operatività ordinaria, possono essere esposte al rischio di commissione di reati, in particolare nelle relazioni con la pubblica amministrazione, nella predisposizione della documentazione contrattuale e nella gestione operativa dei contratti, nella fase di gestione degli acquisti di beni, lavori e servizi, negli adempimenti relativi alle normative in materia di sicurezza e salute sul lavoro e in materia di assunzioni, cessazione del rapporti di lavoro, retribuzioni, ritenute fiscali, contributi previdenziali e assistenziali, nelle comunicazioni sociali ivi compresi il bilancio, le relazioni e i documenti da pubblicare.

In sintesi, dato l'ordinario esercizio dell'attività di impresa, per quanto non profit, si è rilevato che l'adozione di uno specifico Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, aderente ai principi espressi dal D.lgs. 231/2001, consente di prevenire rischi di responsabilità e a tal fine sono stati indicati specifici suggerimenti ovvero accorgimenti.

Fondazione AVSI, pertanto, ha adottato il proprio Modello di Organizzazione Gestione e Controllo sulla base delle Linee guida di Confindustria e delle indicazioni elaborate da INTERSOS e CISP nell'ambito della Cooperazione Italiana.

1.9 Sindacato di idoneità

L'accertamento della responsabilità, attribuito al giudice penale, avviene mediante:

- la verifica della sussistenza del reato presupposto per la responsabilità dell'ente;
- il sindacato di idoneità sui modelli organizzativi adottati.

Il sindacato del giudice circa l'astratta idoneità del modello organizzativo a prevenire i reati di cui al d.lgs. n. 231/2001 è condotto secondo il criterio della c.d. "prognosi postuma".

Il giudizio di idoneità va formulato secondo un criterio sostanzialmente *ex ante* per cui il giudice si colloca, idealmente, nella realtà aziendale nel momento in cui si è verificato l'illecito per saggiare la congruenza del modello adottato.

CAPITOLO 2
DESCRIZIONE DELLA REALTÀ DELL'ENTE – ELEMENTI DEL MODELLO DI *GOVERNANCE* E DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO GENERALE DELLA FONDAZIONE

2.1 La storia di Fondazione AVSI

La Fondazione AVSI, con sede legale in Cesena, viene costituita come associazione nell'anno 1972 con il nome "Associazione Volontari per il Servizio Internazionale".

Si tratta di ente senza fini di lucro (ONLUS *ope legis*) che, nel solco della presenza del cattolici nella società e alla luce dell'insegnamento e della dottrina sociale della Chiesa, ha come fine istituzionale la promozione di attività di cooperazione allo sviluppo, anche internazionale, di esperienze di volontariato e di sostegno alle popolazioni dei Paesi in via di sviluppo e in economia di transizione e di tutti i Paesi in cui si manifestino situazioni di grave bisogno o stati di emergenza, attuando, in tali ultimi casi, interventi di aiuto anche umanitario. La Fondazione, inoltre, promuove l'adozione nazionale e/o internazionale e l'affidamento familiare, direttamente e/o per il tramite di suoi organismi interni, sostenendo tutti gli interessati mediante programmi formativi, attività dirette a fornire assistenza, nonché attraverso contatti con autorità, enti, organizzazioni o persone competenti per l'adozione nazionale e/o internazionale.

Nel 1973 viene riconosciuta dal Ministero degli Esteri Italiano come organizzazione non governativa di cooperazione internazionale (ONG). Viene registrata come Organizzazione Internazionale presso l'Agenzia per lo Sviluppo Internazionale degli Stati Uniti (Usaid), mentre è accreditata dal 1996 al Consiglio Economico e Sociale delle Nazioni Unite di New York (Ecosoc).
AVSI è, inoltre, accreditata presso il Fondo delle Nazioni Unite per l'Infanzia di New York (Unicef), è inserita nella Special List delle organizzazioni non governative dell'Organizzazione Internazionale dell'Onu per il Lavoro di Ginevra (Ilo) ed aderisce a UN Global Compact. Dal 2016, Fondazione AVSI risulta iscritta nell'elenco delle Organizzazioni della Società Civile senza finalità di lucro tenuto dall'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo. In forza di tale iscrizione è altresì soggetto destinatario del contributo pari al 5 per mille dell'imposta sul reddito delle persone fisiche, a seguito di iscrizione presso l'Agenzia delle Entrate.

Nell'anno 2001 AVSI ha avviato il processo di adozione di un sistema di qualità, cui ha fatto seguito il conseguimento della relativa certificazione nel 2003 ed il mantenimento in conformità alla normativa UNI EN ISO 9001. La certificazione riguarda l'erogazione del servizio di Progettazione di interventi di cooperazione, aiuto e sostegno allo sviluppo in collaborazione e per i principali enti donatori istituzionali, nazionali ed internazionali.

In data 2 dicembre 2004, l'assemblea dei soci fondatori ha deliberato la trasformazione dell'associazione AVSI in Fondazione, attribuendole il nominativo "Fondazione AVSI"

o “AVSI Fondazione” e approvandone il relativo Statuto. La denominazione è stata successivamente modificata dal CdA del 18 aprile 2019, in adeguamento al nuovo Codice del Terzo Settore, attribuendo il nominativo di “Fondazione AVSI – ETS” ovvero in breve “AVSI – ETS”.

In data 24 giugno 2005, Fondazione AVSI procede all’iscrizione nel registro prefettizio di cui all’art. 1 D.P.R. 10 febbraio 2000 n. 361 ottenendo il riconoscimento di personalità giuridica.

2.2 Fondazione AVSI

Fondazione AVSI persegue i seguenti scopi:

a) sensibilizzare l'opinione pubblica, in particolare il mondo studentesco, universitario e del lavoro, sui problemi relativi ai Paesi ed alle zone di intervento;
b) provvedere alla adeguata formazione professionale ed umana del personale impiegato, dei volontari e dei volontari del servizio civile;
c) promuovere e realizzare programmi di sviluppo, tesi a coinvolgere tutti i settori della vita economica e sociale, in collaborazione con le comunità locali, le organizzazioni della società civile anche profit ed in armonia con i piani di sviluppo delle istituzioni locali;
d) pubblicare saggi, opuscoli, libri, scritti, audiovisivi, con l'esclusione di giornali quotidiani, che possano contribuire alla sensibilizzazione dell'opinione pubblica sugli scopi istituzionali e più in generale organizzare, promuovere e gestire direttamente o indirettamente qualsiasi attività culturale utile al perseguimento dei medesimi scopi sociali, con particolare attenzione alle attività volte alla sensibilizzazione sui temi della cooperazione internazionale e dell'educazione allo sviluppo; organizzare a tale scopo eventi a livello nazionale, regionale o internazionale;
e) collaborare con le istituzioni, le organizzazioni anche private, le autorità sia nazionali che internazionali interessate alla cooperazione in favore dei Paesi;
f) collaborare con movimenti, gruppi o comunità che condividendo i medesimi scopi della Fondazione, promuovano la conoscenza, la cultura e il lavoro tra popoli diversi;
g) aderire ad organismi, Unioni, Enti, Federazioni Nazionali ed Internazionali che si prefiggono le medesime finalità e scopi.
h) svolgere attività dì beneficenza dirette o indirette a sostegno di persone nel bisogno, ovvero di attività di interesse generale;
i) svolgere attività di accoglienza umanitaria ed integrazione sociale dei migranti;
l) svolgere attività di tutela dei diritti civili;
m) svolgere attività di ricerca scientifica di particolare interesse sociale;
n) la tutela e la valorizzazione dell’ambiente e del paesaggio;

La Fondazione realizza altresì attività di raccolta fondi ai sensi dell’articolo 7 del D.Lgs. 117/2017.

L'Ente si impegna a sostenere il lavoro delle Nazioni Unite diffondendone principi e attività.

L'Ente potrà, altresì, svolgere ogni attività e operazione ritenuta necessaria, opportuna o comunque utile per il raggiungimento dello scopo istituzionale, ivi comprese tutte le operazioni economiche, finanziarie e patrimoniali in genere, mobiliari e immobiliari, nel rispetto delle leggi vigenti e applicabili.

2.3 Modello di *governance* di Fondazione AVSI

L'Assemblea dei Fondatori approva e definisce, su proposta del Consiglio di Amministrazione, gli indirizzi di massima e le linee guida dell'attività della Fondazione, nonché valuta i risultati raggiunti dall'Ente stesso.
L'Assemblea dei Fondatori è titolare di specifici poteri in base a quanto previsto dallo Statuto. È opportuno evidenziare i seguenti poteri:

a) deliberare le eventuali modifiche dello Statuto;
b) attribuire a terzi la qualità di Fondatore e di Partecipante;
c) approvare e modificare il Codice Etico della Fondazione;
d) deliberare l'estinzione dell'Ente e la devoluzione del patrimonio.

All'interno dell'Assemblea dei Fondatori, i soli Fondatori Enti provvedono a:

a) nominare i membri del Consiglio di Amministrazione;
b) nominare i componenti ed il Presidente del Collegio dei Revisori;
c) approvare il bilancio preventivo e consuntivo, determinando la destinazione degli eventuali avanzi di gestione;
d) approvare il bilancio sociale.

È poi previsto il Collegio dei Partecipanti costituito dagli enti e le persone fisiche o giuridiche che l'Assemblea dei Fondatori di AVSI, all'atto di trasformazione dell'Associazione in Fondazione, ha democraticamente deliberato all'unanimità che assumano tale veste. Sono inoltre Partecipanti le persone fisiche e gli enti che contribuiscono alla vita dell'Ente ed alla realizzazione dei suoi scopi, al di fuori di rapporti di lavoro e di collaborazione stabile.

Il Collegio dei Partecipanti, presieduto dal Presidente della Fondazione, partecipa alla vita della Fondazione formulando pareri e proposte non vincolanti sulle attività e sui programmi dell'Ente.

La Fondazione è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da sette consiglieri che, salvo diversa deliberazione dell'Assemblea, durano in carica per quattro esercizi, scadono alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica e sono rieleggibili.

Il Consiglio di Amministrazione ha tutti i poteri per l'amministrazione ordinaria e straordinaria dell'Ente. In particolare provvede a:

(a) sottoporre all'Assemblea dei Fondatori una relazione annuale contenente proposte relative agli indirizzi di massima e alle linee guida principali dell'attività dell'Ente ed i relativi obiettivi e programmi;
(b) predisporre il bilancio preventivo e quello consuntivo, nonché il bilancio sociale ove necessario;
(c) deliberare in ordine all'accettazione di eredità, legati e donazioni, nonché all'acquisto e all'alienazione di beni immobili;
(d) proporre all'Assemblea dei Fondatori eventuali modifiche statutarie;
(e) svolgere tutti gli ulteriori compiti attribuiti al Consiglio di Amministrazione dallo statuto e dall'Assemblea dei Fondatori;
(f) nominare il Segretario Generale;
(g) determinare la misura dell'emolumento spettante al Segretario Generale:
(h) ove ritenuto opportuno, nominare un *advisory board*, composto da figure esterne alla Fondazione, autorevoli e qualificate, che possa fornire un supporto consulenziale nell'indirizzo delle attività.

Il Consiglio di Amministrazione può delegare parte dei propri poteri al Presidente, al Vice Presidente, al Segretario Generale o a singoli Consiglieri.

Il Presidente rappresenta l'Ente di fronte ai terzi e in giudizio, convoca e presiede l'Assemblea dei Fondatori, il Collegio dei Partecipanti, il Consiglio di Amministrazione e controlla l'esecuzione degli atti deliberati. Egli agisce e resiste avanti a qualsiasi autorità amministrativa o giurisdizionale, con il potere di nominare procuratori determinandone le attribuzioni. Il Presidente ha anche il potere di rilasciare procura per il compimento di singoli atti o categorie di atti. Il Presidente esercita inoltre tutti i poteri che gli venissero delegati dal Consiglio di Amministrazione.

Il Segretario Generale esercita la direzione operativa dell'Ente, esercitando tutti i poteri di ordinaria amministrazione nonché quelli di straordinaria amministrazione appositamente conferitigli dal Consiglio di Amministrazione, ivi compreso il potere di rappresentare l'Ente di fronte ai terzi ed in giudizio, nell'ambito dei poteri allo stesso conferiti dal Consiglio di Amministrazione.

Il Collegio dei Revisori è composto da tre membri effettivi, di cui uno con funzioni di Presidente, e due supplenti.
Il Collegio dei Revisori vigila sulla gestione finanziaria dell'Ente, accerta la regolare tenuta delle scritture contabili, esamina le proposte di bilancio preventivo e di conto consuntivo, redigendo apposita relazione, ed effettua verifiche di cassa. Il Collegio, inoltre, ha il compito di vigilare sulla conformità alla legge ed allo statuto dell'attività della Fondazione e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, anche con riferimento alle disposizioni del d.lgs. 231/01, qualora applicabili, nonché sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento. Il Collegio dei Revisori esercita inoltre compiti di

monitoraggio dell'osservanza delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e attesta che il bilancio sociale sia stato redatto in conformità alle linee guida adottate ai sensi del d.lgs. 117/2017.
Il Collegio resta in carica quattro esercizi ed i suoi componenti possono essere riconfermati.

Nel settembre 2020 è stato costituito l'Advisory Board, nominandone i relativi componenti. L'Advisory Board potrà essere di supporto al CdA, al Presidente e al Segretario Generale su molteplici tematiche tra cui la definizione degli indirizzi strategici anche in considerazione della complessità e mutevolezza del contesto in cui la Fondazione opera, ovvero su specifiche tematiche che il Consiglio e/o il suo Presidente o il Segretario Generale valutino di sottoporgli. Inoltre l'Advisory Board supporterà il Presidente nel processo di raccolta delle candidature per il rinnovo del CdA, sulla base del Regolamento approvato dall'Assemblea dei Fondatori AVSI.

2.4 Assetto organizzativo di Fondazione AVSI

Al Segretario Generale è stato affidato il coordinamento delle attività operative, nonché la qualifica di datore di lavoro.

L'organizzazione è descritta e regolata dall'*Organizational Chart* – Marzo 2021, annualmente oggetto di aggiornamento e revisione.

Dipendono dal Segretario Generale i seguenti *departments*:

1. ***Administration and Financial Reporting***
   - *General Accounting and Finance*
   - *Project Accounting and Reporting*
   - *Local Branches operations management*
   - *Logistics/Procurement*

2. ***Private partnership***
   - *Strategic Philanthropy/ Major donor*
   - *Community Engagement Fundraising Campaign Private donor*
   - *Private Partnership*

3. ***Communication***
   - *Press Office and Project Communication PlansVisual production*
   - *Brand and Visual Identity*
   - *Digital Strategy*
   - *Back Office Support*

4. ***Information Technology***
   - *Data Government and Data Quality*
   - *IT officer*
   - *Technical Service*

5. ***Human Resources***
   - *Civil Service*
   - *Recruiting & Employer Branding*
   - *Performance and Engagement*
   - *People Development*
   - *HR & Digital Transformation*
   - *Employee Relations*

6. ***Institutional Partnerships & Project Design***
   - *IP&PD Support Unit*
   - *Funding Opportunity Research*
   - *Distance Support Program*
   - *Private Partnership Project Design*
   - *Project Design &PCM Skills Development*
   - *Focal Point*

7. ***Learning and sharing***

8. ***International Adoptions***
   - *Support*
   - *National contact*
   - *International contact*

L'organigramma della Fondazione prevede ulteriori e più specifiche articolazioni ed è parte integrante del presente Modello nella sua versione di volta in volta aggiornata e presentata all'allegato (Allegato 2).

In occasione della modifica dell'organigramma, il Referente di ogni processo sensibile, meglio definito infra sub par. 8.2.4, dovrà valutare se le modifiche abbiano un impatto tale da consigliare la modifica del Modello stesso. In tal caso il Referente dovrà darne tempestiva comunicazione all'Organismo di Vigilanza che, valutata la segnalazione, attiverà le iniziative di competenza.

Nell'ambito della cooperazione internazionale, la Fondazione Avsi si avvale del supporto fornito da alcune proprie risorse che operano, nell'ambito di esecuzione di uno specifico progetto, direttamente dal Paese estero di riferimento. In alcuni Paesi, infatti, la Fondazione Avsi è presente stabilmente con proprie "sedi locali". Inoltre, per ciascun Paese Estero, a prescindere dalla presenza di una struttura stabile di AVSI, viene designato un *Country Representative*, che rappresenta la Fondazione nel Paese di riferimento, in forza di un mandato di legale rappresentanza conferitogli dal Segretario Generale. Il *Country Representative* agisce in nome e per conto di Avsi e nello

svolgimento delle proprie attività si interfaccia con il *Desk* di Area, la cui funzione e figura è stata modificata come si vedrà di seguito, e risponde direttamente al Segretario Generale. La procura viene conferita al *Country Representative* previa lettura e sottoscrizione dell'impegno a rispettare tutte le norme AVSI.

È poi presente la figura dei *Regional Manager*: si tratta di una figura che svolge le funzioni un tempo assegnate ai *Desk di Area*, ma è direttamente basata all'estero. Le persone individuate come RM sono già *Country Representative* di un paese estero, a cui viene altresì chiesto di svolgere un ruolo di punto di riferimento e supervisione per altri paesi, limitrofi o comunque assegnati in base a specifiche e più funzionali esigenze.

I Regional Manager riportano direttamente al Segretario Generale.

Sui Paesi di propria competenza, i RM sono tenuti ad una supervisione delle attività di esecuzione dei progetti e sono responsabili dei fabbisogni del personale locale e di eventuali problematiche ad essi connesse, sebbene la responsabilità connessa ai flussi finanziari e al controllo amministrativo delle branch locali sia lasciata all'Head ofAdministration and Financial Reporting con sede in Italia.

Al Segretario Generale fanno capo anche dei *tematic focal points*, ovvero soggetti che – pur avendo già uno specifico incarico o mansione, sono altresì individuati in ragione dell'esperienza maturata come referenti di alcuni specifici argomenti quali: agricoltura, infanzia, cambiamenti climatici, educazione, energia, *graduation approach*, capitale umano e creazione di lavoro, aiuto umanitario, immigrazione ed integrazione e nutrizione.

A tal proposito, sono poi previsti degli accordi di collaborazione ovvero specifici contratti stipulati con partner e/o associazioni locali, autonome rispetto alla Fondazione AVSI, che mettono a disposizione per l'esecuzione dei progetti la propria presenza stabile nel Paese Estero e la specifica esperienza maturata in determinati ambiti di intervento.

CAPITOLO 3
MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO E METODOLOGIA SEGUITA PER LA SUA PREDISPOSIZIONE

3.1 Premessa

L'adozione ed il costante aggiornamento di un modello di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. n. 231/2001, oltre a rappresentare uno strumento di prevenzione di condotte illecite, è un motivo di esenzione dalla responsabilità dell'ente ed è un atto di responsabilità sociale da parte di Fondazione AVSI. La Fondazione, sensibile all'esigenza di assicurare condizioni di correttezza e di trasparenza nello svolgimento delle proprie attività, a tutela dell'immagine e della propria posizione, a tutela dei propri dipendenti, collaboratori e terzi correlati, ha ritenuto di procedere all'attuazione di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (di seguito denominato "Modello") come previsto dal Decreto Legislativo 231/2001.

L'introduzione di un sistema di controllo dell'attività della Fondazione, unitamente alla fissazione e divulgazione di principi etici, migliorando i già elevati *standard* di comportamento adottati dalla Fondazione assolvono una funzione normativa in quanto regolano comportamenti e decisioni di coloro che quotidianamente sono chiamati ad operare in favore dell'ente in conformità ai suddetti principi etici e standard di comportamento.

Fondazione AVSI attua costantemente un processo finalizzato a mantenere il proprio Modello Organizzativo aggiornato alla realtà della Fondazione stessa, conforme ai requisiti previsti dal d.lgs. n. 231/2001 e coerente con i principi già radicati nella propria cultura di *governance,* con le prescrizioni predisposte dalle ONG INTERSOS e CISP[10], sotto la supervisione della Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo.

[10] *Percorsi di qualità e trasparenza nell'organizzazione, la gestione e il controllo interno delle ONG*, a cura di INTERSOS e CISP, maggio 2011

3.2 Il Progetto di Fondazione AVSI per l'adozione del modello di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. n. 231/2001

La metodologia scelta per realizzare il Progetto, in termini di organizzazione, definizione delle modalità operative, strutturazione in fasi, assegnazione delle responsabilità tra le varie Aree della Fondazione, è stata elaborata al fine di garantire la qualità e l'autorevolezza dei risultati.

Il Progetto di definizione ed adozione del Modello è stato articolato nelle sei fasi di seguito riportate:

1) Identificazione, di concerto con il Segretario Generale, di un referente di progetto;
2) Incontro preliminare con il referente di progetto finalizzato a:
   a) individuare e raccogliere la documentazione rilevante;
   b) intervista preliminare volta ad una prima individuazione delle attività sensibili;
   c) identificazione dei soggetti da intervistare per ottenere le informazioni di dettaglio sulle singole attività sensibili;
   d) pianificazione delle interviste;
3) Interviste ai soggetti individuati aventi ad oggetto la:
   a) puntuale identificazione delle attività sensibili;
   b) descrizione delle attività sensibili e delle funzioni aziendali coinvolte;
   c) rilevazione dell'esistenza e dell'applicazione degli standard di controllo;
4) Verbalizzazione e condivisione delle interviste;
5) Elaborazione, in base agli esiti delle interviste e dell'analisi documentale, di una scheda di dettaglio per ogni attività sensibile contenente:
   a) reati ipotizzabili ove, rispetto all'attività, è stato rilevato il rischio astratto di commissione di un illecito riconducibile alle "famiglie" di reato previste dal d.lgs. 231/2001;
   b) valutazione del livello di esposizione al rischio di commissione di reati;
   c) valutazione dei protocolli di controllo in essere e dei possibili miglioramenti;
   d) valutazione del rischio residuo di reato;
   e) individuazione delle attività di miglioramento.
6) Redazione del Modello.

Al termine del progetto di adozione del Modello sono state individuate le attività di miglioramento necessarie per alzare lo standard di *compliance* per ogni attività sensibile e, quindi, mitigare al massimo il rischio di commissione di reati.

3.3 Il modello di organizzazione, gestione e controllo di Fondazione AVSI

Il d.lgs. n. 231/2001 attribuisce, unitamente al verificarsi delle altre circostanze previste dagli artt. 6 e 7 dello stesso Decreto, un valore scriminante all'adozione ed efficace attuazione di modelli di organizzazione, gestione e controllo nella misura in cui questi

ultimi risultino idonei a prevenire, con ragionevole certezza, la commissione, o la tentata commissione, degli illeciti richiamati.

In particolare, ai sensi del comma 2 dell'art. 6 del d.lgs. n. 231/2001 un modello di organizzazione e gestione deve rispondere alle seguenti esigenze:

a) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati;
b) prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;
c) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
d) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli;
e) introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Alla luce delle considerazioni che precedono, Fondazione AVSI ha inteso predisporre un Modello che, sulla scorta delle indicazioni fornite dai codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative di categoria, tenesse conto delle proprie peculiarità, in coerenza con il proprio sistema di *governance* in modo tale da valorizzare i controlli e gli organismi esistenti.

L'adozione del Modello, ai sensi del citato Decreto, non costituisce un obbligo. La Fondazione ha, comunque, ritenuto tale adozione conforme alle proprie politiche aziendali al fine di:

- istituire e/o rafforzare controlli che consentano a Fondazione AVSI di prevenire o di reagire tempestivamente per impedire la commissione di reati che comportino la responsabilità amministrativa dell'ente, da parte di soggetti apicali e di persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza dei primi;
- sensibilizzare, con le medesime finalità, tutti i soggetti che collaborano, a vario titolo, con la Fondazione (collaboratori esterni, donatori, fornitori, ecc.), richiedendo loro, nei limiti delle attività svolte nell'interesse di AVSI, di adeguarsi a condotte tali da non comportare il rischio di commissione dei reati;
- garantire la propria integrità, adottando gli adempimenti espressamente previsti dall'art. 6 del Decreto;
- migliorare l'efficacia e la trasparenza nella gestione delle attività della Fondazione;
- determinare nel potenziale autore del reato la piena consapevolezza di commettere un illecito fortemente condannato e contrario agli interessi della Fondazione anche quando questa, apparentemente, potrebbe trarne un vantaggio.

Il Modello, pertanto, rappresenta un insieme coerente di principi, procedure e disposizioni che: i) incidono sul funzionamento interno della Fondazione e sulle modalità con le quali la stessa si rapporta con l'esterno e ii) regolano la diligente gestione di un sistema di controllo delle attività sensibili, finalizzato a prevenire la commissione, o la tentata commissione, dei reati richiamati dal d.lgs. n. 231/2001.

Il Modello, così come approvato dal Consiglio di Amministrazione di Fondazione AVSI, comprende i seguenti elementi costitutivi:

- processo di individuazione delle attività nel cui ambito possono essere commessi i reati richiamati dal d.lgs. n. 231/2001;
- previsione di *standard* di controllo in relazione alle attività sensibili individuate;
- processo di individuazione delle modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire la commissione dei reati;
- istituzione di un organismo di vigilanza cui sono attribuiti compiti e poteri adeguati alle funzioni previste dal Modello;
- flussi informativi da e verso l'organismo di vigilanza e specifici obblighi di informazione nei confronti dell'organismo di vigilanza;
- sistema disciplinare atto a sanzionare la violazione delle disposizioni contenute nel Modello;
- piano di formazione e comunicazione al personale dipendente e ad altri soggetti che interagiscono con la Fondazione;
- definizione di criteri di aggiornamento e adeguamento del Modello;
- Codice Etico;
- sistema formalizzato di deleghe e poteri;
- sistema formalizzato di procedure.

Il Modello contiene:

(i) nella parte generale, una descrizione relativa:
  - al quadro normativo di riferimento;
  - alla realtà aziendale, sistema di *governance* e assetto organizzativo di Fondazione AVSI;
  - alla metodologia adottata per le attività di *risk assessment* e *gap analysis*;
  - alla individuazione e nomina dell'organismo di vigilanza di Fondazione AVSI, con specificazione di poteri, compiti e flussi informativi che lo riguardano;
  - alla funzione del sistema disciplinare e al relativo apparato sanzionatorio;
  - al piano di formazione e comunicazione da adottare al fine di garantire la conoscenza delle misure e delle disposizioni del Modello;
  - criteri di aggiornamento e adeguamento del Modello;

(ii) nella parte speciale, una descrizione relativa:
  - ai processi/attività sensibili e relativi *standard* di controllo.

Il Codice Etico enuncia i principi etici e i valori che informano la cultura dell'ente e che devono ispirare condotte e comportamenti di coloro che operano nell'interesse della Fondazione sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione aziendale. Tali principi e valori trovano coerenza nelle regole di comportamento contenute nel presente Modello.

CAPITOLO 4
L'ORGANISMO DI VIGILANZA AI SENSI DEL D.LGS. N. 231/2001

4.1 L'organismo di vigilanza di Fondazione AVSI

In base alle previsioni del d.lgs. n. 231/2001 – art. 6, comma 1, lett. a) e b) – l'ente può essere esonerato dalla responsabilità conseguente alla commissione di reati da parte dei soggetti qualificati *ex* art. 5 del d.lgs. n. 231/2001, se l'organo dirigente ha, fra l'altro:

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

Il compito di vigilare continuativamente sulla diffusa ed efficace attuazione del Modello, sull'osservanza del medesimo da parte dei destinatari, nonché di proporne l'aggiornamento al fine di migliorarne l'efficienza di prevenzione dei reati e degli illeciti, è affidato a tale organismo istituito dalla Fondazione al proprio interno.

L'affidamento dei suddetti compiti ad un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, unitamente al corretto ed efficace svolgimento degli stessi, rappresenta, quindi, presupposto indispensabile per l'esonero dalla responsabilità prevista dal d.lgs. n. 231/2001.

Le Linee guida di Confindustria individuano quali requisiti principali dell'organismo di vigilanza l'autonomia e indipendenza, la professionalità e la continuità di azione.

In particolare, secondo tali Linee Guida i) i requisiti di autonomia ed indipendenza richiedono: l'inserimento dell'organismo di vigilanza "*come unità di staff in una posizione gerarchica la più elevata possibile*", la previsione di un "*riporto*" dell'organismo di vigilanza al massimo vertice aziendale, l'assenza, in capo all'organismo di vigilanza, di compiti operativi che - rendendolo partecipe di decisioni ed attività operative - ne metterebbero a repentaglio l'obiettività di giudizio; ii) il connotato della professionalità deve essere riferito al "*bagaglio di strumenti e tecniche*"[11] necessarie per svolgere efficacemente l'attività di organismo di vigilanza;

[11] "*Si tratta di tecniche specialistiche proprie di chi svolge attività "ispettiva", ma anche consulenziale di analisi dei sistemi di controllo e di tipo giuridico e, più in particolare, penalistico*". Confindustria, *Linee guida, cit.*,. In particolare, si tratta di tecniche che possono essere utilizzate:
in via preventiva, per adottare - all'atto del disegno del modello organizzativo e delle successive modifiche - le misure più idonee a prevenire, con ragionevole certezza, la commissione dei reati in questione;
correntemente, per verificare che i comportamenti quotidiani rispettino effettivamente quelli codificati;
a posteriori, per accertare come si sia potuto verificare un reato delle specie in esame e chi lo abbia commesso.
A titolo esemplificativo, le Linee guida di Confindustria menzionano le seguenti tecniche:

- campionamento statistico;
- tecniche di analisi e valutazione dei rischi e misure per il loro contenimento (procedure autorizzative; meccanismi di contrapposizione di compiti);
- *flow-charting* di procedure e processi per l'individuazione dei punti di debolezza;
- tecniche di intervista e di elaborazione di questionari;
- elementi di psicologia;

iii) la continuità di azione, che garantisce un'efficace e costante attuazione del modello organizzativo *ex* d.lgs. n. 231/2001 particolarmente articolato e complesso nelle aziende di grandi e medie dimensioni, è favorita dalla presenza di una struttura dedicata esclusivamente e a tempo pieno all'attività di vigilanza del modello e "*priva di mansioni operative che possano portarla ad assumere decisioni con effetti economici – finanziari*".

Peraltro le stesse Linee guida dispongono che "*nel caso di composizione mista o con soggetti interni dell'Organismo, non essendo esigibile dai componenti di provenienza interna una totale indipendenza dall'ente, il grado di indipendenza dell'Organismo dovrà essere valutato nella sua globalità*".

Fondazione AVSI ha optato per una soluzione che, tenuto conto delle finalità perseguite dalla legge, è in grado di assicurare, in relazione alle proprie dimensioni ed alla propria complessità organizzativa, l'effettività dei controlli cui l'organismo di vigilanza è preposto.

In ottemperanza a quanto stabilito dall'art. 6, comma 1, lett. b) del d.lgs. n. 231/2001 ed alla luce delle esposte indicazioni di Confindustria, Fondazione AVSI ha identificato il proprio organismo di vigilanza (di seguito, "Organismo di Vigilanza" o "OdV") in un organismo collegiale con la partecipazione di due componenti esterni che devono possedere e documentare sia i requisiti di professionalità e competenza per lo svolgimento delle funzioni, sia requisiti personali di onorabilità e indipendenza determinanti per la necessaria autonomia di azione. La Fondazione ha poi previsto di mettere a disposizione dell'OdV una risorsa interna che possa agevolare e supportare lo svolgimento dell'attività di vigilanza, grazie alla conoscenza della realtà di AVSI.
L'Organismo di Vigilanza riporta direttamente al Presidente della Fondazione al fine di tutelare la propria autonomia.

4.2. Principi generali in tema di istituzione, nomina e sostituzione dell'Organismo di Vigilanza

L'Organismo di Vigilanza di Fondazione AVSI è istituito con delibera del Consiglio di Amministrazione e i suoi membri restano in carica per il periodo stabilito in sede di nomina e sono rieleggibili.

La nomina quale componente dell'Organismo di Vigilanza è condizionata alla presenza dei requisiti soggettivi di eleggibilità[12].

– metodi per l'individuazione di frodi.

[12] "*Allo scopo di assicurare l'effettiva sussistenza dei descritti requisiti, sia nel caso di un Organismo di vigilanza composto da una o più risorse interne che nell'ipotesi in cui esso sia composto, in via esclusiva o anche, da più figure esterne, sarà opportuno che i membri possiedano, oltre alle competenze professionali descritte, i requisiti soggettivi formali che garantiscano ulteriormente l'autonomia e l'indipendenza richiesta dal compito (es. onorabilità, assenza di conflitti di interessi e di relazioni di parentela con gli organi sociali e con il vertice, ecc.). Tali requisiti andranno specificati nel Modello organizzativo. I requisiti di autonomia, onorabilità e professionalità potranno anche essere definiti per rinvio a quanto previsto per altri settori della normativa societaria.*

Nella scelta dei componenti gli unici criteri rilevanti sono quelli che attengono alla specifica professionalità e competenza richiesta per lo svolgimento delle funzioni dell'Organismo, all'onorabilità e all'assoluta autonomia e indipendenza rispetto alla stessa.
Il Consiglio di Amministrazione, in sede di nomina e, in seguito, con cadenza periodica, deve dare atto della sussistenza dei requisiti di indipendenza, autonomia, onorabilità e professionalità dei membri dell'Organismo di Vigilanza[13].

In particolare, in seguito all'approvazione del Modello o, in caso di nuove nomine, all'atto del conferimento dell'incarico, il soggetto designato a ricoprire la carica di componente dell'Organismo di Vigilanza deve rilasciare una dichiarazione nella quale attesta l'assenza dei seguenti motivi di ineleggibilità, oltre a quanto richiesto dalla specifica normativa di riferimento:

- relazioni di parentela, coniugio o affinità entro il IV grado con componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio dei Revisori della Fondazione; conflitti di interesse, anche potenziali, con la Fondazione Avsi tali da pregiudicare l'indipendenza richiesta dal ruolo e dai compiti propri dell'Organismo di Vigilanza;
- rapporto di pubblico impiego presso amministrazioni centrali o locali nei tre anni precedenti alla nomina quale membro dell'Organismo di Vigilanza ovvero all'instaurazione del rapporto di consulenza/collaborazione con lo stesso Organismo;
- sentenza di condanna, anche non passata in giudicato, ovvero sentenza di applicazione della pena su richiesta (il c.d. patteggiamento), in Italia o all'estero, per i delitti richiamati dal d.lgs. n. 231/2001 od altri delitti comunque incidenti sulla moralità professionale;
- condanna, con sentenza, anche non passata in giudicato, a una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici, ovvero l'interdizione temporanea dagli uffici direttivi delle persone giuridiche e delle imprese;
- pendenza di un procedimento o pronuncia di decreto di applicazione di una misura di prevenzione di cui al d.lgs. 159 del 6 settembre 2011 ovvero sussistenza delle cause di divieto, di decadenza o di sospensione previste dall'art. 67 del D.Lgs. n. 159/2011 e successive modificazioni ed integrazioni.

Laddove alcuno dei sopra richiamati motivi di ineleggibilità dovesse configurarsi a carico di un soggetto nominato, accertata da una delibera del Consiglio di Amministrazione, questi decadrà automaticamente dalla carica.

Ciò vale, in particolare, quando si opti per una composizione plurisoggettiva dell'Organismo di vigilanza ed in esso vengano a concentrarsi tutte le diverse competenze professionali che concorrono al controllo della gestione sociale nel tradizionale modello di governo societario (es. un amministratore non esecutivo o indipendente membro del comitato per il controllo interno; un componente del Collegio sindacale; il preposto al controllo interno). In questi casi l'esistenza dei requisiti richiamati viene già assicurata, anche in assenza di ulteriori indicazioni, dalle caratteristiche personali e professionali richieste dall'ordinamento per gli amministratori indipendenti, per i sindaci e per il preposto ai controlli interni". Confindustria, *Linee guida, cit*., nella versione definitiva aggiornata al 24 maggio 2004, 25 s.

[13] Nel senso della necessità che il Consiglio di Amministrazione, al momento della nomina "*dia atto della sussistenza dei requisiti di indipendenza, autonomia, onorabilità e professionalità dei suoi membri*", Ordinanza 26 giugno 2007 Trib. Napoli, Ufficio del Giudice per le Indagini Preliminari, Sez. XXXIII.

La revoca dei poteri propri dell'Organismo di Vigilanza e l'attribuzione di tali poteri ad altro soggetto, potrà avvenire soltanto per giusta causa (anche legata ad interventi di ristrutturazione organizzativa della Fondazione Avsi) mediante un'apposita delibera del Consiglio di Amministrazione e con l'approvazione del Collegio dei Revisori.

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

- una grave negligenza nell'assolvimento dei compiti connessi con l'incarico quale: l'omessa redazione della relazione informativa semestrale o della relazione riepilogativa annuale sull'attività svolta cui l'Organismo è tenuto; l'omessa redazione del programma di vigilanza;
- la "*omessa o insufficiente vigilanza*" da parte dell'Organismo di Vigilanza – secondo quanto previsto dall'art. 6, comma 1, lett. d), d.lgs. n. 231/2001 – risultante da una sentenza di condanna, anche non passata in giudicato, emessa nei confronti della Fondazione ai sensi del d.lgs. n. 231/2001 ovvero da sentenza di applicazione della pena su richiesta (il c.d. patteggiamento);
- nel caso di membro interno, l'attribuzione di funzioni e responsabilità operative all'interno dell'organizzazione della Fondazione Avsi incompatibili con i requisiti di "*autonomia e indipendenza*" e "*continuità di azione*" propri dell'Organismo di Vigilanza. In ogni caso qualsiasi provvedimento di disposizione di carattere organizzativo che lo riguardi (ad es. cessazione rapporto di lavoro, spostamento ad altro incarico, licenziamento, provvedimenti disciplinari, nomina di nuovo responsabile) dovrà essere portato alla presa d'atto del Consiglio di Amministrazione;
- nel caso di membro esterno, gravi e accertati motivi di incompatibilità che ne vanifichino indipendenza e autonomia;
- il venir meno di anche uno solo dei requisititi di eleggibilità.

Nell'esercizio delle loro funzioni i componenti dell'OdV, non devono trovarsi in situazioni, anche potenziali, di conflitto di interesse derivanti da qualsivoglia ragione di natura personale, familiare o professionale. In tale ipotesi essi sono tenuti ad informare immediatamente gli altri membri dell'Organismo e devono astenersi dal partecipare alle relative deliberazioni.
Qualsiasi decisione riguardante i singoli membri o l'intero Organismo di Vigilanza relative a revoca, sostituzione o sospensione sono di esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione.

4.3 Funzioni e poteri dell'Organismo di Vigilanza

L'Organismo di Vigilanza dispone di autonomi poteri di iniziativa e di controllo nell'ambito della Fondazione, tali da consentire l'efficace espletamento dei compiti previsti nel Modello. A tal fine, l'Organismo si dota di proprie regole di funzionamento attraverso l'adozione di un apposito regolamento (Regolamento dell'OdV), che viene portato a conoscenza del Consiglio di Amministrazione.

All'Organismo di Vigilanza non competono poteri di gestione o poteri decisionali relativi allo svolgimento delle attività della Fondazione, poteri organizzativi o di modifica della struttura dell'ente, né poteri sanzionatori.

Per lo svolgimento della propria funzione, all'Organismo di Vigilanza sono attribuiti i seguenti compiti e poteri:

- verificare l'adeguatezza del Modello rispetto alla prevenzione della commissione dei Reati previsti dal Decreto, proponendone tempestivamente l'eventuale aggiornamento al Consiglio di Amministrazione;
- verificare, sulla base dell'analisi dei flussi informativi e delle segnalazioni di cui è destinatario, il rispetto del Codice Etico, delle regole di comportamento, dei protocolli di prevenzione e delle procedure previste dal Modello, rilevando eventuali scostamenti comportamentali;
- svolgere periodica attività ispettiva, secondo le modalità e le scadenze indicate nel Regolamento dell'OdV e dettagliate nel piano delle verifiche dell'OdV;
- proporre tempestivamente all'organo o alla funzione titolare del potere disciplinare l'adozione delle sanzioni in presenza di accertate violazioni del Modello e/o del Codice Etico;
- monitorare la definizione di programmi di formazione del personale aventi per oggetto il Modello e il Codice Etico, di cui al seguente cap. 6;
- fornire l'informativa nei confronti degli organi dell'ente in accordo con quanto definito al seguente punto 4.4.2;
- accedere liberamente presso qualsiasi unità organizzativa, senza necessità di preavviso, per richiedere ed acquisire informazioni, documentazione e dati ritenuti necessari per lo svolgimento dei compiti previsti dal Modello;
- accedere a tutte le informazioni concernenti le attività a rischio di reato, come meglio elencate nella Parte Speciale del Modello;
- chiedere e ottenere informazioni o l'esibizione di documenti in merito alle attività a rischio di reato, laddove necessario, agli Amministratori, all'Assemblea dei Fondatori e al Collegio dei Revisori;
- chiedere e ottenere informazioni o l'esibizione di documenti in merito alle attività a rischio a collaboratori, consulenti, donatori e rappresentanti esterni alla Fondazione e in genere a tutti i soggetti tenuti all'osservanza del Modello, sempre che tale potere sia espressamente indicato nei contratti o nei mandati che legano il soggetto esterno alla Fondazione;
- ricevere, per l'espletamento dei propri compiti di vigilanza sul funzionamento e l'attuazione del Modello, le informazioni previste in accordo con quanto indicato al successivo punto 4.4, dal presente Modello o, comunque, disposte dall'Organismo di Vigilanza;

- svolgere le proprie funzioni coordinandosi con i Referenti dei processi sensibili per tutti gli aspetti relativi alla implementazione delle procedure operative di attuazione del Modello;
- fornire il supporto richiesto nella interpretazione delle previsioni contenute nel Modello e della loro applicazione;
- formulare e sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione la previsione di spesa necessaria al corretto svolgimento dei compiti assegnati, con assoluta indipendenza.

I componenti dell'Organismo di Vigilanza, nonché i soggetti dei quali l'Organismo, a qualsiasi titolo, si avvale sono tenuti a rispettare l'obbligo di riservatezza su tutte le informazioni delle quali sono venuti a conoscenza nell'esercizio delle loro funzioni.

Nello svolgimento della propria attività l'Organismo può avvalersi delle funzioni presenti nell'ente in virtù delle relative competenze.

Il Consiglio di Amministrazione di Fondazione AVSI cura l'adeguata comunicazione alle diverse aree dei compiti dell'Organismo di Vigilanza e dei suoi poteri.

4.4 Obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza – Flussi informativi

Tutti i destinatari del Modello comunicano all'Organismo di Vigilanza ogni informazione utile per agevolare lo svolgimento delle verifiche sulla corretta attuazione del Modello. In particolare:

i) I Referenti dei processi sensibili, qualora riscontrino ambiti di miglioramento nella definizione e/o nell'applicazione dei protocolli di prevenzione definiti nel presente Modello, redigono e trasmettono tempestivamente all'Organismo di Vigilanza una relazione scritta avente come minimo il seguente contenuto:
   a) una descrizione sullo stato di attuazione dei protocolli di prevenzione delle attività a rischio di propria competenza;
   b) una descrizione delle attività di verifica effettuate in merito all'attuazione dei protocolli di prevenzione e/o delle azioni di miglioramento dell'efficacia dagli stessi intraprese;
   c) l'indicazione motivata dell'eventuale necessità di modifiche ai protocolli di prevenzione e alle relative procedure di attuazione;
   d) gli eventuali ulteriori contenuti come potranno essere espressamente richiesti, di volta in volta, dall'OdV.

ii) I Referenti dei processi sensibili devono comunicare, con la necessaria tempestività, all'OdV tramite nota scritta, ogni informazione riguardante:
   a) l'emissione e/o aggiornamento dei documenti organizzativi;

b) gli avvicendamenti nella responsabilità delle funzioni interessate dalle attività a rischio;
c) il sistema delle deleghe e procure ed ogni suo aggiornamento;
d) gli elementi principali delle operazioni di natura straordinaria avviate e concluse;
e) la stipula o il rinnovo dei contratti di prestazione e di servizi con altri enti di cui Fondazione AVSI risulta essere socio fondatore;
f) i rapporti predisposti dalle funzioni/organi di Controllo (compreso il Collegio dei Revisori) nell'ambito delle loro attività di verifica, dai quali possano emergere fatti, atti, eventi od omissioni con profili di criticità rispetto all'osservanza delle norme del Decreto o delle previsioni del Modello e del Codice Etico;
g) i procedimenti disciplinari avviati per violazioni del Modello, i provvedimenti di archiviazione di tali procedimenti e le relative motivazioni, l'applicazione di sanzioni per violazione del Codice Etico, del Modello o delle procedure stabilite per la sua attuazione;
h) le informazioni in merito all'andamento delle attività dell'ente come puntualmente definite nell'ambito delle procedure di attuazione dei protocolli previsti nella Parte Speciale del Modello.

iii) Tutti i dipendenti ed i membri degli organi della Fondazione devono segnalare la commissione o la presunta commissione di reati di cui al Decreto di cui vengono a conoscenza, nonché ogni violazione o la presunta violazione del Codice Etico, del Modello o delle procedure stabilite in attuazione dello stesso di cui vengono a conoscenza. In ogni caso devono essere sempre oggetto di segnalazione:
   a) 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, e che possano coinvolgere la Fondazione;
   b) le richieste di assistenza legale inoltrate dai dipendenti in caso di avvio di procedimento penale nei loro confronti, salvo espresso divieto dell'autorità giudiziaria.

iv) I collaboratori e tutti i soggetti esterni alla Fondazione sono tenuti nell'ambito dell'attività svolta per l'ente a segnalare direttamente all'OdV le violazioni di cui al punto precedente, purché tale obbligo sia specificato nei contratti che legano tali soggetti alla Fondazione.

v) Tutti i dipendenti ed i membri degli organi della Fondazione possono chiedere chiarimenti all'OdV in merito alla corretta interpretazione/applicazione del presente Modello, dei protocolli di prevenzione, delle relative procedure di attuazione e del Codice Etico.

Al fine di consentire il puntuale rispetto delle previsioni di cui al presente paragrafo 4.4 è istituita la casella di posta elettronica organismodivigilanza@avsi.org dedicata alla comunicazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza da parte dei dipendenti, dei membri degli organi della Fondazione e dei collaboratori esterni. Le segnalazioni

possono essere comunicate anche oralmente o trasmesse tramite posta ad un membro dell'OdV o, comunque, all'Organismo presso la sede della Fondazione. Nel caso in cui le segnalazioni siano comunicate oralmente, il membro dell'OdV, redige verbale del colloquio. In ogni caso, provvede tempestivamente ad informare gli altri componenti dell'OdV.

Le segnalazioni sono conservate a cura dell'OdV secondo le modalità indicate nel Regolamento dell'OdV.

La Fondazione adotta misure idonee affinché sia sempre garantita la riservatezza circa l'identità di chi trasmette informazioni all'OdV. È vietata qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione nei confronti di coloro che effettuino in buona fede segnalazioni all'OdV. La Fondazione AVSI si riserva ogni azione contro chiunque effettui in mala fede segnalazioni non veritiere.

È stata a tal fine emanata la NORMA DIGE 4 – Policy Whistleblowing, che garantisce il rispetto delle disposizioni di legge per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro privato, con particolare riferimento a quanto previsto dall'art. 6 del D.Lgs. 231/2001.

In osservanza dell'art. 6, comma 2 bis, D.Lgs. 231/2001 – introdotto dalla L. 179/2017, si richiede che siano previsti nel Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo uno o più canali tramite cui dipendenti o collaboratori possano inviare segnalazioni relative a condotte illecite, rilevanti ai sensi del Decreto, o a violazioni del Modello.
Ne deriva, dunque, che, nell'ambito dell'ente, dovrà essere portata a conoscenza dell'OdV, oltre alla documentazione prescritta nelle singole parti del Modello, ogni informazione, proveniente anche da terzi relative alla commissione di reati o a comportamenti non in linea con il Modello e/o il Codice Etico.
L'Organismo di Vigilanza deve essere tempestivamente informato, mediante apposito sistema di comunicazione interna, in merito a quegli atti, comportamenti od eventi che possono determinare una violazione del Modello o che, più in generale, sono rilevanti ai fini del D.Lgs. 231/01.
Le segnalazioni possono avvenire per iscritto, anche in forma anonima, attraverso appositi canali di informazione riservata con le seguenti modalità:
- Mail alla casella di posta elettronica organismodivigilanza@avsi.org dedicata alla comunicazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza da parte dei dipendenti, dei membri degli organi della Fondazione e dei collaboratori esterni;
- Lettera cartacea inviata tramite posta ad un membro dell'OdV o, comunque, all'Organismo presso la sede della Fondazione.

Le segnalazioni sono conservate a cura dell'OdV secondo le modalità indicate nel par. 4.4.1.

Valgono, in proposito, le seguenti prescrizioni di carattere generale:

- l'Organismo di Vigilanza raccoglie le segnalazioni relative alla commissione, o al ragionevole pericolo di commissione, dei Reati o comunque relative a comportamenti in generale che possono determinare la violazione del Modello;
- chiunque intenda segnalare una violazione (o presunta violazione) del Modello può riferire direttamente all'Organismo di Vigilanza;
- l'Organismo di Vigilanza valuta discrezionalmente e sotto la propria responsabilità le segnalazioni ricevute ed i casi in cui è necessario attivarsi.

Si rammenta che i prestatori di lavoro hanno comunque il dovere di diligenza e l'obbligo di fedeltà al datore di lavoro ai sensi degli artt. 2104 e 2105 del Codice Civile e, pertanto, il corretto adempimento all'obbligo d'informazione da parte del prestatore di lavoro non potrà dar luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari. È espressamente prevista la nullità di qualsiasi misura ritorsiva nei confronti del segnalante, attuata, ad esempio, con provvedimenti di licenziamento ritorsivi o discriminatori, ovvero con mutamenti di mansione. A tal fine, è garantito il rispetto delle disposizioni di legge per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro privato, con particolare riferimento a quanto previsto dall'art. 6 del D.Lgs. 231/2001.

L'Organismo di Vigilanza può assumere informazioni direttamente dall'autore della segnalazione e/o dal responsabile della presunta violazione, motivando per iscritto la ragione dell'eventuale autonoma decisione a non procedere. In ogni caso, l'Organismo di Vigilanza è tenuto a prendere in considerazione le segnalazioni anonime.

La violazione degli obblighi di informazione nei confronti dell'OdV di cui al presente punto, costituendo violazione del Modello, risulta assoggettata alle previsioni di cui al successivo Capitolo 5 *Il sistema disciplinare.*

4.4.1 Raccolta e conservazione delle informazioni

Ogni informazione, segnalazione, *report*, relazione previsti nel Modello sono conservati dall'Organismo di Vigilanza in un apposito archivio (informatico o cartaceo) per un periodo di almeno 10 anni.

I componenti dell'OdV cessati dalla carica, con l'assistenza dell'ente, devono consentire un corretto trasferimento degli archivi ai componenti subentranti.

4.4.2 Reporting dell'Organismo di Vigilanza verso gli organi societari

L'OdV riferisce al Consiglio di Amministrazione, salvo quanto diversamente stabilito dal presente Modello.

L'OdV, ogni qual volta lo ritenga opportuno e con le modalità indicate nel Regolamento dell'OdV, informa il Presidente del Consiglio di Amministrazione e il Segretario

Generale in merito a circostanze e fatti significativi del proprio ufficio o ad eventuali urgenti criticità del Modello emerse nell'ambito dell'attività di vigilanza.

L'OdV redige periodicamente una relazione scritta al Consiglio di Amministrazione e al Collegio dei Revisori che deve contenere, quanto meno, le seguenti informazioni:

- la sintesi delle attività svolte dall'OdV nel periodo di riferimento;
- una descrizione delle eventuali problematiche sorte riguardo alle procedure operative di attuazione delle disposizioni del Modello;
- una descrizione delle eventuali nuove attività a rischio di reato individuate;
- il resoconto delle segnalazioni ricevute da soggetti interni ed esterni, ivi incluso quanto direttamente riscontrato, in ordine a presunte violazioni delle previsioni del presente Modello, dei protocolli di prevenzione e delle relative procedure di attuazione nonché alla violazione delle previsioni del Codice Etico, e l'esito delle conseguenti verifiche effettuate. Nel caso di violazioni del Codice Etico o del Modello da parte di un membro del Consiglio di Amministrazione o del Collegio dei Revisori, l'OdV provvede alle comunicazioni di cui al successivo punto 5.3;
- informativa in merito all'eventuale commissione di reati rilevanti ai fini del Decreto;
- i provvedimenti disciplinari e le sanzioni eventualmente applicate dalla Fondazione, con riferimento alle violazioni delle previsioni del presente Modello, dei protocolli di prevenzione e delle relative procedure di attuazione nonché alle violazioni delle previsioni del Codice Etico;
- una valutazione complessiva del Modello con eventuali proposte di integrazioni, correzioni o modifiche;
- la segnalazione degli eventuali mutamenti del quadro normativo e/o significative modificazioni dell'assetto interno della Fondazione e/o delle modalità di svolgimento delle attività di impresa che richiedono un aggiornamento del Modello;
- la segnalazione dell'eventuale conflitto di interesse, anche potenziale, di cui al precedente punto 4.2;
- eventuali aggiornamenti sulla pianificazione delle verifiche;
- il rendiconto delle spese sostenute ed il preventivo proposto, su base annuale.

Il Consiglio di Amministrazione e il Collegio dei Revisori hanno la facoltà di convocare in qualsiasi momento l'OdV, affinché li informi in merito alle attività dell'ufficio.

CAPITOLO 5
SISTEMA DISCIPLINARE

5.1 Funzione del sistema disciplinare

L'art. 6, comma 2, lett. e) e l'art. 7, comma 4, lett. b) del D.Lgs. n. 231/2001 indicano, quale condizione per un'efficace attuazione del modello di organizzazione, gestione e controllo, l'introduzione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello stesso.
Pertanto, la definizione di un adeguato sistema disciplinare costituisce un presupposto essenziale della valenza scriminante del modello di organizzazione, gestione e controllo *ex* d.lgs. n. 231/2001 rispetto alla responsabilità amministrativa degli enti.

Le sanzioni previste dal sistema disciplinare saranno applicate ad ogni violazione delle disposizioni contenute nel Modello a prescindere dalla commissione di un reato e dallo svolgimento e dall'esito del procedimento penale eventualmente avviato dall'autorità giudiziaria[14].

Tali sanzioni sono applicabili anche nelle violazioni alle disposizioni contenute nel Codice Etico, elemento costitutivo del Modello.

La Fondazione, al fine di assicurare la rispondenza del Modello ai contenuti minimi dettati dal legislatore ha inteso introdurre un sistema sanzionatorio parametrato alla posizione e al ruolo ricoperto dall'eventuale autore della violazione.

5.2 Misure nei confronti di lavoratori subordinati

La violazione delle singole disposizioni e regole comportamentali di cui al Modello da parte dei dipendenti di Fondazione AVSI costituisce sempre illecito disciplinare.
La Fondazione chiede ai propri dipendenti di segnalare le eventuali violazioni e la stessa valuta in senso positivo il contributo prestato, anche qualora il soggetto che ha effettuato la segnalazione abbia contribuito a tale violazione.

Per l'accertamento delle infrazioni concernenti il Modello, i procedimenti disciplinari e la comminazione delle relative sanzioni restano validi i poteri già conferiti, nei limiti delle rispettive deleghe e competenze, al *management* di Fondazione AVSI.
Quanto alla tipologia di sanzioni irrogabili, nel caso di rapporto di lavoro subordinato, qualsiasi provvedimento sanzionatorio deve rispettare le procedure previste dall'art. 7

[14] "*La valutazione disciplinare dei comportamenti effettuata dai datori di lavoro, salvo, naturalmente, il successivo eventuale controllo del giudice del lavoro, non deve, infatti, necessariamente coincidere con la valutazione del giudice in sede penale, data l'autonomia della violazione del codice etico e delle procedure interne rispetto alla violazione di legge che comporta la commissione di un reato. Il datore di lavoro non è tenuto quindi, prima di agire, ad attendere il termine del procedimento penale eventualmente in corso. I principi di tempestività ed immediatezza della sanzione rendono infatti non soltanto non doveroso, ma altresì sconsigliabile ritardare l'irrogazione della sanzione disciplinare in attesa dell'esito del giudizio eventualmente instaurato davanti al giudice penale*". Confindustria, *Linee guida, cit.*, nella versione definitiva aggiornata al 24 maggio 2004, 19.

dello Statuto dei Lavoratori, caratterizzato, oltre che dal principio di tipicità delle violazioni, anche dal principio di tipicità delle sanzioni.

5.2.1 Misure nei confronti di dipendenti non dirigenti

In conformità a quanto stabilito dalla normativa rilevante e in ossequio ai principi di tipicità delle violazioni e di tipicità delle sanzioni, Fondazione AVSI porta a conoscenza dei propri dipendenti le disposizioni e le regole comportamentali contenute nel Modello, la cui violazione costituisce illecito disciplinare, nonché le misure sanzionatorie applicabili, tenuto conto della gravità delle infrazioni e dell'eventuale recidiva.

I provvedimenti disciplinari irrogabili nei confronti dei lavoratori dipendenti in conformità a quanto previsto dalla normativa vigente e dall'art. 31 del Titolo XVI del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro degli addetti al terziario, commercio e distribuzione servizi (di seguito "CCNL") sono i seguenti:

- ammonizione verbale;
- ammonizione scritta;
- multa non superiore all'importo di 3 ore di retribuzione;
- sospensione dal lavoro e della retribuzione per un periodo non superiore a 3 giorni di effettivo lavoro;
- licenziamento.

In particolare:

1. Incorre nel provvedimento di richiamo verbale il lavoratore che violi una delle procedure interne previste dal Modello (ad esempio, che non osservi le procedure prescritte, ometta di dare comunicazione all'Organismo di Vigilanza delle informazioni prescritte, ometta di svolgere controlli, ecc.), o adotti nell'espletamento di attività nelle aree sensibili un comportamento non conforme alle prescrizioni del Modello stesso. Tali comportamenti costituiscono una mancata osservanza delle disposizioni impartite dalla Fondazione.
2. Incorre nel provvedimento dell'ammonizione scritta il lavoratore che nel violare le procedure interne previste dal Modello, o adottando nell'espletamento di attività nelle aree sensibili un comportamento non conforme alle prescrizioni del Modello, esponga l'integrità dei beni dell'ente ad una situazione di oggettivo pericolo. Tali comportamenti, posti in essere con la mancata osservanza delle disposizioni impartite dalla Fondazione, determinano una situazione di pericolo per l'integrità dei beni dell'ente e/o costituiscono atti contrari agli interessi dello stesso.
3. Incorre nel provvedimento della multa non superiore a 3 ore di retribuzione oraria calcolata sul minimo tabellare il lavoratore che nel violare le procedure interne previste dal Modello, o adottando nell'espletamento di attività nelle aree sensibili un comportamento non conforme alle prescrizioni del Modello, arrechi danno alla Fondazione compiendo atti contrari all'interesse della stessa, ovvero il lavoratore che sia recidivo nelle mancanze di cui ai punti 1 e 2. Tali comportamenti, posti in essere per la mancata osservanza delle disposizioni impartite dalla Fondazione,

determinano un danno ai beni dell'ente e/o costituiscono atti contrari agli interessi dello stesso.

4. Incorre nel provvedimento della sospensione dal lavoro e dalla retribuzione fino ad un massimo di 3 giorni il lavoratore che adotti, nell'espletamento delle attività nelle aree sensibili, un comportamento non conforme alle prescrizioni del Modello e diretto in modo univoco al compimento di un reato sanzionato dal d.lgs. n. 231/2001 ovvero il lavoratore che sia recidivo nelle mancanze di cui ai punti 1, 2 e 3. Tale comportamento costituisce una grave inosservanza delle disposizioni impartite dalla Fondazione e/o una grave violazione dell'obbligo del lavoratore di cooperare alla prosperità della Fondazione.
5. Incorre nel provvedimento del licenziamento (con preavviso o senza preavviso) il lavoratore che adotti nell'espletamento delle attività nelle aree sensibili un comportamento in violazione alle prescrizioni del Modello, tale da determinare la concreta applicazione a carico della Fondazione delle misure previste dal d.lgs. n. 231/2001, ovvero il verificarsi delle infrazioni richiamate ai punti precedenti con la determinazione di un grave pregiudizio all'ente stesso.

Il tipo e l'entità di ciascuna delle sanzioni sopra richiamate, saranno applicate anche tenendo conto:

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

E' fatta salva la prerogativa di Fondazione AVSI di chiedere il risarcimento dei danni derivanti dalla violazione del Modello da parte di un dipendente. Il risarcimento dei danni eventualmente richiesto sarà commisurato:

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

In particolare compete al Segretario Generale la gestione della procedura disciplinare. La funzione Human Resources garantirà adeguata informativa all'Organismo di Vigilanza.

5.2.2 Misure nei confronti dei dirigenti

I dirigenti della Fondazione, nello svolgimento della propria attività professionale, hanno l'obbligo sia di rispettare sia di far rispettare ai propri collaboratori le prescrizioni contenute nel Modello.

Sono da considerarsi sanzionabili, a titolo esemplificativo, per violazione delle disposizioni contenute del Modello i comportamenti illeciti posti in essere dal dirigente, il quale:

- ometta di vigilare sul personale da lui stesso gerarchicamente dipendente, affinché venga assicurato il rispetto delle disposizioni del Modello per lo svolgimento delle attività nelle aree a rischio reato e per le attività strumentali a processi operativi a rischio di reato;
- non provveda a segnalare mancate osservanze e/o anomalie inerenti all'adempimento degli obblighi di cui al Modello, qualora ne abbia notizia, tali da rendere inefficace il Modello con conseguente potenziale pericolo per la Fondazione alla irrogazione di sanzioni di cui al d lgs. n. 231/2001;
- non provveda a segnalare all'Organismo di Vigilanza criticità inerenti lo svolgimento delle attività nelle aree a rischio reato, riscontrate in occasione del monitoraggio da parte delle autorità preposte;
- incorra egli stesso in una o più gravi violazioni alle disposizioni del Modello, tali da comportare la commissione dei reati contemplati nel Modello, esponendo così l'ente all'applicazione di sanzioni *ex* d.lgs. n. 231/2001.

In caso di violazione delle disposizioni e delle regole comportamentali contenute nel Modello da parte di dirigenti, Fondazione AVSI, adotta nei confronti del Dirigente la misura ritenuta più idonea in conformità a quanto previsto dalla normativa applicabile. Se la violazione del Modello determina la sopravvenuta carenza del rapporto di fiducia tra la Fondazione e il Dirigente, la sanzione è individuata, a termini di legge e del CCNL di riferimento, nel licenziamento.

5.3 Misure nei confronti dei membri di Organi della Fondazione

In caso di comportamenti in violazione delle disposizioni e delle regole di comportamento del Modello da parte di membri di organi dell'ente, l'Organismo di Vigilanza dovrà tempestivamente informare dell'accaduto il Collegio dei Revisori e l'intero Consiglio di Amministrazione. I soggetti destinatari dell'informativa dell'Organismo di Vigilanza potranno assumere, secondo quanto previsto dallo Statuto, gli opportuni provvedimenti tra cui, ad esempio, la convocazione dell'Assemblea dei Fondatori, al fine di adottare le misure più idonee previste.

5.4 Misure nei confronti dell'Organismo di Vigilanza.

In ipotesi di violazione delle regole previste dal Modello da parte dell'Organismo di Vigilanza, il Consiglio di Amministrazione assumerà di concerto con il Collegio dei Revisori gli opportuni provvedimenti secondo le modalità previste dalla normativa vigente, inclusa la revoca dell'incarico e fatta salva l'eventuale richiesta risarcitoria.
Al fine di garantire il pieno esercizio del diritto di difesa deve essere previsto un termine entro il quale l'interessato possa far pervenire giustificazioni e/o scritti difensivi e possa essere ascoltato.

5.5 Misure nei confronti di collaboratori esterni e *partner*

La violazione da parte di consulenti, *partner* commerciali, o altri soggetti aventi rapporti contrattuali con la Fondazione per lo svolgimento di attività ritenute sensibili delle disposizioni e delle regole di comportamento previste dal Modello agli stessi applicabili, o l'eventuale commissione dei reati contemplati dal d.lgs. n. 231/2001 da parte degli stessi, sarà sanzionata secondo quanto previsto nelle specifiche clausole contrattuali che saranno inserite nei relativi contratti.

Tali clausole, facendo esplicito riferimento al rispetto delle disposizioni e delle regole di comportamento previste dal Modello Organizzativo e dal Codice Etico, potranno prevedere, ad esempio, l'obbligo, da parte di questi soggetti terzi, di non adottare atti o tenere comportamenti tali da determinare una violazione del Modello da parte della Fondazione.
In caso di violazione di tale obbligo, dovrà essere prevista la facoltà della Fondazione di risolvere il contratto con eventuale applicazione di penali.

Resta ovviamente salva la prerogativa della Fondazione di richiedere il risarcimento dei danni derivanti dalla violazione delle disposizioni e delle regole di comportamento previste dal Modello da parte dei suddetti soggetti terzi.

La Fondazione Avsi, in collaborazione con un consulente legale esterno, cura l'elaborazione e l'aggiornamento di specifiche clausole contrattuali che prevedano anche l'eventuale richiesta di risarcimento danni derivanti alla Fondazione dall'applicazione da parte del giudice delle misure previste dal d.lgs. n. 231/2001.

CAPITOLO 6
PIANO DI FORMAZIONE E COMUNICAZIONE

6.1 Premessa

Fondazione AVSI, al fine di dare efficace attuazione al Modello, si impegna ad una corretta divulgazione dei contenuti e dei principi dello stesso all'interno ed all'esterno della propria organizzazione.

In particolare, obiettivo della Fondazione è quello di comunicare i contenuti e i principi del Modello non solo ai propri dipendenti ma anche ai soggetti che, pur non rivestendo la qualifica formale di dipendente, operano – anche occasionalmente – per il conseguimento degli obiettivi della Fondazione in forza di rapporti contrattuali. Sono, infatti destinatari del Modello sia le persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione nella Fondazione, sia le persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei predetti soggetti (ai sensi dell'art. 5 d.lgs. n. 231/2001), ma anche, più in generale, tutti coloro che operano per il conseguimento dello scopo e degli obiettivi della Fondazione. Fra i destinatari del Modello sono, quindi, annoverati i componenti degli organi di governo dell'ente, i soggetti coinvolti nelle funzioni dell'Organismo di Vigilanza, i dipendenti, i collaboratori, i consulenti esterni e i *partner*.

La Fondazione, infatti, intende:
- determinare, in tutti coloro che operano in suo nome e per suo conto nelle "aree sensibili", la consapevolezza di poter incorrere in un illecito passibile di sanzioni, nel caso di violazione delle disposizioni del Modello;
- informare tutti coloro che operano a qualsiasi titolo in suo nome, per suo conto o comunque nel suo interesse che la violazione delle prescrizioni contenute nel Modello comporterà l'applicazione di sanzioni ovvero la risoluzione del rapporto contrattuale;
- ribadire che Fondazione AVSI non tollera comportamenti illeciti, di qualsiasi tipo ed indipendentemente da qualsiasi finalità, in quanto tali comportamenti (anche nel caso in cui la Fondazione fosse apparentemente in condizione di trarne vantaggio) sono comunque contrari ai principi etici cui Fondazione AVSI intende attenersi.

L'attività di comunicazione e formazione è diversificata, per una maggiore efficacia, a seconda dei destinatari cui essa si rivolge, ma è, in ogni caso, improntata a principi di completezza, chiarezza, accessibilità e continuità al fine di consentire ai diversi destinatari la piena consapevolezza di quelle disposizioni aziendali che sono tenuti a rispettare e delle norme etiche che devono ispirare i loro comportamenti.

Tali soggetti destinatari sono tenuti a rispettare puntualmente tutte le disposizioni del Modello, anche in adempimento dei doveri di lealtà, correttezza e diligenza che scaturiscono dai rapporti giuridici instaurati dalla Fondazione.

L'attività di comunicazione e formazione è responsabilità della funzione HR, con la supervisione dall'Organismo di Vigilanza, cui sono assegnati, tra gli altri, i compiti di

“promuovere le iniziative per la diffusione della conoscenza e della comprensione del Modello, nonché per la formazione del personale e la sensibilizzazione dello stesso all’osservanza dei principi contenuti nel Modello” e di “promuovere interventi di comunicazione e formazione sui contenuti del d.lgs. n. 231/2001, sugli impatti della normativa sull’attività dell’ente e sulle norme comportamentali”.

6.2 Dipendenti

Ogni dipendente è tenuto a: i) acquisire consapevolezza dei principi e contenuti del Modello; ii) conoscere le modalità operative con le quali deve essere realizzata la propria attività; iii) contribuire attivamente, in relazione al proprio ruolo e alle proprie responsabilità, all’efficace attuazione del Modello, segnalando eventuali carenze riscontrate nello stesso.

Al fine di garantire un’efficace e razionale attività di comunicazione, Fondazione AVSI promuove la conoscenza dei contenuti e dei principi del Modello e delle procedure di implementazione all’interno di organizzazione agli stessi applicabili, con grado di approfondimento diversificato a seconda della posizione e del ruolo ricoperto.

Ai dipendenti e ai nuovi assunti viene consegnata copia del Modello e del Codice Etico o viene garantita la possibilità di consultarli direttamente sul server della Fondazione in un’area dedicata.
In ogni caso, per i dipendenti che non hanno accesso alla rete della Fondazione, tale documentazione dovrà loro essere messa a disposizione con mezzi alternativi quali ad esempio l’allegazione al cedolino paga o con l’affissione nelle bacheche aziendali.

La comunicazione e la formazione sui principi e contenuti del Modello sono garantite dai responsabili delle singole funzioni che, secondo quanto condiviso e monitorato dall’Organismo di Vigilanza, identificano la migliore modalità di fruizione di tali servizi (ad esempio: *staff meeting*, corsi *on line* ecc.).
A conclusione dell’evento formativo, i partecipanti dovranno compilare un questionario, attestando, così, l’avvenuta ricezione e frequentazione del corso.

Idonei strumenti di comunicazione saranno adottati per aggiornare i destinatari del presente paragrafo circa le eventuali modifiche apportate al Modello, nonché ogni rilevante cambiamento procedurale, normativo o organizzativo.

La Fondazione potrà valutare l’opportunità di predisporre un questionario di *self-assessment* da trasmettere in formato elettronico tramite posta elettronica, per valutare periodicamente il livello di conoscenza e l’applicazione dei principi etici contenuti nel Modello e nel Codice Etico.

L’Organismo di Vigilanza monitora il livello di recepimento del Modello attraverso periodiche specifiche verifiche.

6.3 Componenti degli organi di governo dell'ente e soggetti con funzioni di rappresentanza della Fondazione

Ai componenti degli organi sociali e ai soggetti con funzioni di rappresentanza della Fondazione è resa disponibile copia del Modello e del Codice Etico al momento dell'accettazione della carica loro conferita e sarà fatta loro sottoscrivere dichiarazione di osservanza dei principi in essi contenuti.
Idonei strumenti di comunicazione sono adottati per aggiornarli circa le eventuali modifiche apportate al Modello, nonché ogni rilevante cambiamento procedurale, normativo o organizzativo.

6.4 Altri destinatari

L'attività di comunicazione dei contenuti e dei principi del Modello è indirizzata, per quanto di competenza, anche ai soggetti terzi che intrattengano con la Fondazione rapporti di collaborazione contrattualmente regolati (ad esempio: consulenti, volontari e altri collaboratori autonomi) con particolare riferimento a quelli che operano nell'ambito di attività ritenute sensibili ai sensi del d.lgs. n. 231/2001.
A tal fine, la Fondazione fornisce ai soggetti terzi il Codice Etico ed, eventualmente, un estratto del Modello, a seconda dell'effettiva necessità in relazione alle aree sensibili in cui svolgono le loro attività.

CAPITOLO 7
ADOZIONE DEL MODELLO – CRITERI DI AGGIORNAMENTO E ADEGUAMENTO DEL MODELLO

7.1 Aggiornamento ed adeguamento

Il Consiglio di Amministrazione delibera in merito all'aggiornamento del Modello e del suo adeguamento in relazione a modifiche e/o integrazioni che si dovessero rendere necessarie in conseguenza di:

i) modifiche normative;
ii) modificazioni dell'assetto interno della Fondazione e/o delle modalità di svolgimento delle attività dell'ente;
iii) risultanze dei controlli;
iv) significative violazioni delle prescrizioni del Modello.

Una volta approvate, le modifiche e le istruzioni per la loro immediata applicazione sono comunicate al Segretario Generale, il quale, a sua volta, provvederà, con il supporto dell'Organismo di Vigilanza, a rendere le stesse modifiche operative e a curare la corretta comunicazione dei contenuti all'interno e all'esterno della Fondazione.

In particolare, al fine di garantire che le variazioni del Modello siano operate con la necessaria tempestività ed efficacia, senza al contempo incorrere in difetti di coordinamento tra i processi operativi, le prescrizioni contenute nel Modello e la diffusione delle stesse, possono essere effettuate dal Segretario Generale qualora le modifiche al Modello attengano ad aspetti di carattere descrittivo.

Si precisa che con l'espressione "aspetti di carattere descrittivo" si fa riferimento ad elementi ed informazioni che derivano da atti deliberati dal Consiglio di Amministrazione (come, ad esempio la ridefinizione dell'organigramma) o da funzioni dell'ente munite di specifica delega (es. nuove procedure aziendali).

Rimane, in ogni caso, di esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione la delibera di aggiornamenti e/o di adeguamenti del Modello dovuti ai seguenti fattori:

- intervento di modifiche normative in tema di responsabilità amministrativa degli enti;
- identificazione di nuove attività sensibili, o variazione di quelle precedentemente identificate, anche eventualmente connesse all'avvio di nuove attività della Fondazione;
- formulazione di osservazioni da parte del Ministero della Giustizia sulle Linee Guida a norma dell'art. 6 del d.lgs. n. 231/2001 e degli artt. 5 e ss. del D.M. 26 giugno 2003, n. 201;
- commissione dei reati richiamati dal d.lgs. n. 231/2001 da parte dei destinatari delle previsioni del Modello o, più in generale, di significative violazioni del Modello;

– riscontro di carenze e/o lacune nelle previsioni del Modello a seguito di verifiche sull’efficacia del medesimo.

MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

EX D.LGS. 8 GIUGNO 2001 N. 231

PARTE SPECIALE

CAPITOLO 8

PARTE SPECIALE

8.1 Premessa

L'attività svolta nel corso del progetto di redazione del Modello ha consentito di individuare i processi della Fondazione nel cui ambito potrebbero astrattamente commettersi i reati presupposto previsti dal D. Lgs 231/01.

La presente Parte Speciale contiene, per ciascuno dei processi sensibili individuati, i protocolli di controllo previsti dall'art. 6 comma 2 lett. b) del D. Lgs 231/01.
Anche per la redazione della Parte Speciale è stata seguita la metodologia descritta nel Cap. 3 della Parte Generale del presente documento.
In particolare, sono qui previsti e disciplinati gli standard di controllo generali e specifici in relazione ai processi sensibili individuati.
Per le violazioni dei protocolli e delle procedure richiamate si applica quanto previsto nel Cap. 5 della Parte Generale.
Per l'aggiornamento/adeguamento della Parte Speciale si applica quanto previsto nel § 7.1 della Parte Generale.

8.2 I processi sensibili

I processi a rischio individuati, con indicazione del grado di rischio astratto così come definito nella Parte Generale, Cap. 3, § 3.2, sono i seguenti:

1.	Flussi finanziari: pagamenti e incassi
2.	Acquisti di beni e servizi - Italia ed estero
3.	Richiesta di finanziamenti per l'attività di formazione in materia di sicurezza
4.	Comunicazione e partecipazione ad eventi
5.	Selezione, assunzione e formazione del personale
6.	Gestione amministrativa del personale e adempimenti previdenziali
7.	Autorizzazioni rimborsi e anticipi personale

8.	Gestione dei beni mobili registrati
9.	Ottenimento e mantenimento autorizzazioni, accreditamenti e licenze
10.	Rapporti con la P.A. e visite ispettive in sede ed in loco
11.	Partecipazione a bandi per la realizzazione di progetti di cooperazione a livello internazionale
12.	Esecuzione e rendicontazione dell'attività di progetto
13.	Progetti in collaborazione con gruppi societari multinazionali per la realizzazione di attività di interesse generale svolte con modalità commerciali
14.	Raccolta fondi, ricezione donazioni e sostegno a distanza
15.	Adozioni internazionali
16.	Rapporti con organi di controllo e gestione audit
17.	Attività editoriale, pubblicazioni e studi di ricerca
18.	Bilancio e adempimenti fiscali
19.	Gestione rapporti con le branch
20.	Gestione sistema IT
21.	Gestione degli adempimenti ambientali
22.	Gestione salute e sicurezza
23.	Pianificazione Finanziaria

8.2.1. Il sistema dei controlli

Il sistema dei controlli adottato dalla Fondazione è costruito anche sulla base delle linee guida "Percorsi di qualità e trasparenza nell'organizzazione, la gestione, e il controllo interno delle ONG" emanate da INTERSOS e CISP in collaborazione con il Ministero degli Affari Esteri, Direzione Generale per la Cooperazione allo sviluppo, prevede:

1. **Principi di comportamento**, applicabili indistintamente in tutti i processi sensibili ponendo dei principi di comportamento e dei divieti che devono essere rispettati nello svolgimento di qualsiasi attività;

2. **Principi di controllo**, applicati ai singoli processi sensibili e contenenti la descrizione mirata delle regole e dei comportamenti richiesti nello svolgimento delle rispettive attività.

8.2.2. Principi di comportamento

I Destinatari del Modello devono rispettare i seguenti principi generali, in linea con quanto previsto nel Codice Etico e nel Modello stesso:

- conoscere, aderire e rispettare i principi etici e morali della Fondazione nella conduzione delle proprie attività lavorative;
- non intraprendere per conto della Fondazione azioni che possono essere in violazione di leggi o regolamenti applicabili, né incoraggiare altri (ad esempio fornitori, volontari, partner o altri dipendenti) a intraprendere azioni di questo tipo;
- comunicare tempestivamente al proprio superiore diretto qualsiasi interesse personale o altra circostanza tale da costituire un conflitto di interessi o che potrebbe essere considerata tale;
- mantenere il massimo riserbo sulle informazioni conosciute dalla Fondazione, da parte di donatori ovvero beneficiari, eccetto nel caso in cui la diffusione di tali informazioni non sia autorizzata o obbligatoria per effetto di legge;
- uniformarsi rigorosamente alle leggi ambientali, di salute e sicurezza applicabili e alle politiche pubbliche che esse rappresentano, sia in Italia che nei paesi esteri in cui Fondazione AVSI opera;
- agire sempre con la massima correttezza nei rapporti con donatori, collaboratori, fornitori, concorrenti e dipendenti della Fondazione;
- mantenere una leale collaborazione con le funzioni pubbliche o private in sede di verifiche, audit o ispezioni;
- comportarsi in modo corretto, trasparente e conforme alle norme di legge, di regolamento e ai principi generalmente riconosciuti in ambito amministrativo contabile, in tutte le attività finalizzate alla redazione del bilancio, delle altre comunicazioni sociali, per fornire ai soci, ai terzi, alle istituzioni e al pubblico informazioni veritiere e corrette sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della Fondazione.

In conformità a tali principi è fatto espresso divieto di:

- sfruttare per personale vantaggio, opportunità offerte dall'uso di beni o informazioni riservate ottenute grazie alla propria posizione in seno alla Fondazione;
- utilizzare beni e informazioni riservate o sfruttare la propria posizione in seno alla Fondazione a fini di lucro o vantaggio personale;

- effettuare offerte di natura corruttiva o autorizzare atti di corruzione o altri pagamenti illeciti per conto della Fondazione, a prescindere dall'entità del versamento stesso;
- offrire somme di denaro o doni di valore a fornitori, donatori, a auditor o a partner, ai loro dipendenti o fiduciari;
- influenzare impropriamente, mediante atti di corruzione e/o comportamenti collusivi, le decisioni delle Istituzioni e Amministrazioni Pubbliche, comprese quelle dei funzionari che trattano o prendono decisioni per conto di esse;
- tenere comportamenti prevaricatori e discriminanti basati, in via esemplificativa e non esaustiva, su sesso, razza, etnia, origine nazionale, religione o orientamento sessuale;
- accettare doni, omaggi o altri favori che eccedano la normale cortesia nei rapporti professionali da persone o entità che siano fornitori o potenziali fornitori della Fondazione;
- presentare dichiarazioni non veritiere ad organismi pubblici nazionali o comunitari al fine di conseguire finanziamenti, contributi o erogazioni di qualsiasi natura;
- presentare dichiarazioni non veritiere ad organismi pubblici nazionali o comunitari al fine di conseguire finanziamenti, contributi o erogazioni di qualsiasi natura;
- acquistare o comunque ricevere beni da soggetti o con modalità che possano far dubitare della liceità della provenienza del bene stesso;
- intrattenere rapporti commerciali con soggetti (fisici o giuridici) dei quali sia conosciuta o sospettata l'appartenenza ad organizzazioni criminali o comunque operanti al di fuori della liceità quali, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, persone legate all'ambiente del riciclaggio, al traffico di droga, all'usura;
- sfruttare o vantare relazioni esistenti o asserite con un rappresentante della P.A. per far dare o promettere, a sé o ad altri, denaro od altra utilità, come prezzo della propria mediazione illecita verso il rappresentante della P.A., ovvero per remunerarlo in relazione all'esercizio delle sue funzioni o dei suoi poteri;
- scegliere collaboratori esterni, agenti o partners per ragioni diverse da quelle connesse alla necessità, professionalità ed economicità e riconoscere ad essi compensi che non trovino adeguata giustificazione nel contesto del rapporto in essere e nel valore effettivo della prestazione svolta;
- rappresentare o trasmettere per l'elaborazione e la rappresentazione in bilancio, in relazioni o altre comunicazioni sociali, dati falsi, lacunosi o, comunque, non rispondenti alla realtà, sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della Fondazione;
- omettere dati ed informazioni imposti dalla legge sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della Fondazione;
- violare le norme in materia tributaria, fiscale e previdenziale;
- presentare dichiarazioni fiscali e tributarie non veritiere o incomplete.
- acconsentire all'emissione di fatture e documenti aventi valore fiscale nei confronti di soggetti diversi rispetto agli effettivi acquirenti o beneficiari delle

prestazioni o dei servizi resi o comunque privi della descrizione delle prestazioni eseguite o con indicazione generica;

- porre in essere comportamenti che mediante l'effettuazione di operazioni simulate oggettivamente o soggettivamente ovvero avvalendosi di documenti falsi o altri mezzi fraudolenti ostacolino l'accertamento fiscale o inducano in errore l'amministrazione finanziaria;
- porre in essere comportamenti che impediscano materialmente, mediante l'occultamento di documenti o l'uso di altri mezzi fraudolenti o che, comunque, costituiscano ostacolo allo svolgimento dell'attività di controllo o di revisione della gestione sociale;
- alienare simulatamente o compiere atti fraudolenti sui propri beni al fine di sottrarsi al pagamento di imposte sui redditi o sul valore aggiunto ovvero di interessi e sanzioni relativi a dette imposte;
- esercitare indebite pressioni o sollecitazioni su pubblici ufficiali in vista del compimento di attività inerenti all'ufficio;
- fornire, in qualsiasi forma, informazioni non veritiere o incomplete alla Pubblica Amministrazione nazionale o estera.

Per la corretta attuazione dei principi generali sopra descritti la Fondazione ha previsto che:

- i rapporti con la Pubblica Amministrazione ovvero Auditor sono gestiti da soggetti muniti di appositi poteri in tal senso (deleghe/procure);
- i contratti con donatori e collaboratori esterni sono formalizzati per iscritto;
- i pagamenti e gli incassi sono gestiti esclusivamente da soggetti autorizzati secondo il sistema di poteri interno e nell'ambito delle procedure poste a garanzia della trasparenza e tracciabilità delle transazioni;
- i flussi finanziari sono gestiti nel rispetto di quanto previsto da norme e regolamenti vigenti con particolare riferimento alle disposizioni anti-riciclaggio;
- tutti i documenti circa la gestione amministrativa e finanziaria della Fondazione vengano messi a disposizione Collegio dei Revisori per le opportune verifiche.

8.2.3. Principi di controllo

I principi di controllo sono indicati di seguito e sono descritti nell'ambito di ciascuna attività sensibile:

- regolamentazione del processo e segregazione dei compiti: identificazione delle attività poste in essere dalle varie funzioni e ripartizione delle stesse tra chi

esegue, chi autorizza e chi controlla, in modo tale che nessuno possa gestire in autonomia l'intero svolgimento di un processo; tale segregazione è garantita dall'intervento all'interno di un processo sensibile di più soggetti al fine di garantire indipendenza ed obiettività delle attività;

- esistenza di procedure/linee guida/prassi operative: esistenza di disposizioni, procedure formalizzate o prassi operative idonee a fornire principi di comportamento, modalità operative per lo svolgimento delle attività sensibili nonché modalità di archiviazione della documentazione rilevante;
- tracciabilità e verificabilità ex-post delle transazioni tramite adeguati supporti documentali/informatici: verificabilità ex post del processo di decisione, autorizzazione e svolgimento dell'attività sensibile, anche tramite apposite evidenze archiviate e, in ogni caso, dettagliata disciplina della possibilità di cancellare o distruggere le registrazioni effettuate. Altre modalità di tracciabilità possono essere definite all'interno delle procedure della fondazione;
- esistenza di un sistema di deleghe coerente con le responsabilità organizzative assegnate: formalizzazione di poteri di firma e di rappresentanza coerenti con le responsabilità organizzative e gestionali assegnate e chiaramente definiti e conosciuti all'interno della Fondazione. Tutte le attività sono svolte nel rispetto di quanto previsto dal sistema interno di procure che attribuiscono poteri di rappresentanza di Fondazione AVSI verso l'esterno e dal sistema interno di deleghe per lo svolgimento dell'attività di competenza.

8.2.4. Il contenuto dei controlli

Nel successivo Capitolo 9 sono elencati tutti i processi sensibili individuati con la descrizione dei relativi protocolli di prevenzione e controllo secondo i criteri di seguito elencati:

- al paragrafo "**Descrizione del processo e segregazione dei compiti**" di ogni attività sensibile, è descritta la modalità operativa seguita in Fondazione AVSI al momento dell'aggiornamento del Modello. In particolare sono individuate le funzioni coinvolte ed i controlli effettuati nel rispetto della segregazione dei compiti. Eventuali modifiche di tali modalità operative non comportano la necessità di un aggiornamento formale del Modello qualora vengano recepite in procedure o atti normativi societari garantendo un analogo grado di segregazione dei compiti;
- al paragrafo "**Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative**", sono riportati i titoli delle norme della Fondazione applicabili all'attività sensibile vigenti al momento dell'adozione del Modello.
    - Inoltre, l'Allegato 3 riproduce l'elenco completo di tutte le norme aziendali (con l'indicazione dei rispettivi riferimenti identificativi) applicabili alle diverse attività ed i Referenti di processo che, con il supporto dell'OdV, hanno la responsabilità di assicurarne il costante

aggiornamento e allineamento alle effettive modalità di svolgimento dei processi operativi.

  - Le norme di Fondazione AVSI non ancora emanate alla data di approvazione del Modello e identificate nel corso delle attività di *Risk Assessment* e *Gap Analysis*, dovranno essere predisposte e formalizzate secondo un programma definito, che sarà monitorato dall' OdV.
  - Nelle more dell'adeguamento del sistema regolamentare, le attività interessate dovranno comunque seguire prassi rigorosamente conformi ai principi generali di comportamento e controllo definiti ai punti precedenti e secondo quanto previsto nei singoli Processi Sensibili.

- al paragrafo "**Tracciabilità e verificabilità ex-post delle attività tramite adeguati supporti documentali/informatici**" vengono descritte le modalità di registrazione e archiviazione della documentazione e dei passaggi decisionali relativi al processo sensibile;
- al paragrafo "**Referenti nel processo sensibile**" vengono indicate le figure organizzative cui è riferita la responsabilità primaria del processo, in particolare per ogni processo sensibile è indicato un Referente.
  - Il Referente è il soggetto che ha la responsabilità di interfacciarsi con l'Organismo di Vigilanza in merito alle verifiche sull'attualità dei controlli indicati e per assicurarne il costante allineamento alle effettive condizioni di svolgimento delle attività.
  - L'OdV, con il supporto dei Referenti, cura che la mappatura dei Referenti di processo sia tempestivamente aggiornata come da prospetto Allegato 3 al presente Modello del quale forma parte integrante.
- al paragrafo "**Flussi informativi verso l'OdV**", sono indicati gli elementi informativi che dovranno essere sistematicamente assicurati all'Organismo di Vigilanza con le cadenze modalità da questo precisate.

Rispetto ai processi sensibili indicati al capitolo 9, è stata valutata l'**Esistenza di un sistema di deleghe coerente con le responsabilità organizzative assegnate** che è garantita attraverso un sistema di procure espressamente conferite.

CAPITOLO 9

I PROCESSI SENSIBILI

9.1 Flussi finanziari: pagamenti e incassi

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
L'attività di gestione degli incassi è articolata e segregata come segue: (i) la Fondazione è dotata di conti correnti dedicati, in base al numero di progetti in corso di esecuzione e conti correnti ordinari, i cui titolari di firma sono il Segretario Generale, l'Head of Administration and Financial Reporting ed l'Head of General Accounting and Finance secondo le specifiche loro assegnate; (ii) l'Head of General Accounting and Finance controlla e monitora gli incassi relativi a tutte le aree funzionali di Avsi (in particolare gli incassi derivanti da finanziamenti destinati al department Institutional Partnerships & Project Design, nonché donazioni raccolte nell'ambito dell'attività del Private Partnership) e mensilmente invia agli Head dei vari Department dei report nei quali sono elencati gli incassi ricevuti (ad esempio schede contabili delle coppie in attesa di adozione internazionale, report delle donazioni private ricevute, report delle donazioni del Distance Support Program); (iii) ogni due settimane si svolge un comitato amministrativo durante il quale è discusso il *cash flow* previsionale ed analizzati gli impegni di budget al fine di monitorare la gestione finanziaria dell'organizzazione; (iv) l'addetto della funzione Administration and Financial Reporting inserisce tutti i dati nel sistema informatico di gestione dei dati contabili, dal quale si estraggono i report riepilogativi delle movimentazioni.

Pagamenti: (i) l'Ufficio Administration and Financial Reporting riceve la fattura del fornitore; (ii) la invia all'ufficio Logistics / Procurement per la verifica con l'ordine di acquisto; (iii) Logistics / Procurement verifica la conformità della fattura all'ordine, appone il timbro di conformità e invia la fattura all'Administration and Financial Reporting per il pagamento; (iv) il potere di firma per autorizzare i pagamenti spetta al Segretario Generale, all'Head of Administration and Financial Reporting o ad un Head of Department (con l'Head of Administration and Financial Reporting in copia conoscenza) in base all'importo del pagamento ed alla tipologia di acquisto; (v) invio all'Ufficio Administration and Financial Reporting, da parte dell'addetto dell'HR, dei cedolini per i pagamenti degli stipendi a dipendenti/collaboratori; (vi) i pagamenti vengono effettuati a cura dell'addetto alla General Accounting and Finance; (vii) i dati di ogni transazione sono inseriti e registrati nel Sistema contabile a cura dell'addetto della funzione Administration and Financial Reporting, utilizzando i diversi livelli di codifica e di classificazione delle transazioni.
Per quanto riguarda i pagamenti alle sedi locali e quindi l'invio dei fondi per l'esecuzione di progetti: (viii) l'Head of Project Accounting and Reporting invia a tutti i partecipanti alla riunione Pianificazione Finanziaria e Personale Espatriato una tabella riepilogativa dei movimenti di entrata e di uscita relativi ai conti correnti dedicati per l'esecuzione di progetti, nonché la tabella riepilogativa dei fondi inviati nel mese precedente; (ix)

durante la riunione di Pianificazione Finanziaria e Personale Espatriato, cui sono invitati a partecipare il Segretario Generale, l'Head of Administration and Financial Reporting, i Regional Manager / Desk di Area, il Coord. General Accounting and Finance, l'Head of Project Accounting and Reporting l'Head of Institutional Partnerships & Project Design, l'Head of Private Partnership e il l'Head of Distance Support Program vengono stabiliti gli invii dei fondi alle sedi locali, a seguito del controllo delle spese effettuate, della relativa rendicontazione e sulla base dell'analisi dello stato di avanzamento del progetto; (x) il Regional Manager o il Desk di Area compilano il modulo richiesta di invio fondi; (xi) l'Head of Administration and Financial Reporting controfirma il modulo autorizzando il pagamento; (xii) i pagamenti alle sedi locali vengono effettuati a cura dell'Head of General Accounting and Finance; (xiii) le registrazioni contabili a Sistema sono inserite dall'addetto al Project Accounting and Reporting.

Cassa contante: (i) invio di una mail all'Ufficio Administration and Financial Reporting per la richiesta di anticipi da parte del dipendente/collaboratore interessato; (ii) anche i consulenti se necessitano di anticipi possono inviare una richiesta via mail all'Ufficio Administration and Financial Reporting tramite il Regional Manager/Desk di Area o l'Head of Department interessato; (iii) l'addetto della funzione Administration and Financial Reporting consegna i contanti al dipendente/collaboratore/consulente; (iv) l'interessato sottoscrive una ricevuta di consegna del denaro che viene conservata dall'addetto del Department Administration and Financial Reporting; (v) l'interessato rendiconta tramite apposito Modulo l'utilizzo del denaro anticipato e consegna i giustificativi relativi alle spese sostenute, indicando l'eventuale restituzione del contante non utilizzato; (vi) sottoscrizione del Modulo per approvazione da parte del Regional Manager/Desk di Area o dell'Head of Department; (vii) consegna del Modulo e dell'eventuale resto all'addetto Administration and Financial Reporting.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
la contabilità è disciplinata dalle Procedure AMPE n. 2 "Schema piano dei conti in vigore dal 1 gennaio 2003", AMPE 3 "Codici dimensioni", AMPE 4 "Centri di costo in vigore dal 1 gennaio 2003" e AMPE 5 "Norma registrazioni contabili". L'utilizzo della cassa contante è parzialmente disciplinato nella Procedura AMPE 9 "Norma rimborsi". Il pagamento dei dipendenti è regolato dalla Procedura AMPE 7 "Norma Personale, par. 3. L'utilizzo del contante e la gestione della cassa sono disciplinati dalla Procedura AMPE 21. Alcuni dipendenti sono poi titolari di carta di credito con specifici limiti di spesa, in relazione al cui utilizzo devono in ogni caso produrre giustificativi.

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita da i) l'utilizzo del Sistema gestionale Informatico Microsoft Dynamics NAV; ii) l'archiviazione cartacea/elettronica delle disposizioni di pagamento da parte dell'ufficio di General Accounting and Finance; iii) dall'utilizzo di mezzi tracciabili per la maggior parte dei pagamenti (bonifico, Ri.Ba. e RID); iv) dall'utilizzo di centri di costo differenti per ogni tipologia di entrata (SAD, AD, FR, PROG), nonché utilizzo di conti correnti dedicati per progetto/paese.

Referente nel processo sensibile
Referente del Processo: l'Head of Administration and Financial Reporting.

Flussi informativi verso l'OdV.:
A cura del Referente di Processo:
1. Segnalazione tempestiva di ogni modifica organizzativa nell'ambito delle funzioni preposte e/o nelle procure per operazioni finanziarie;
2. Segnalazione motivata di ogni operazione disposta in deroga ai protocolli previsti, ancorché autorizzata;

9.2 Acquisti di beni e servizi – Italia ed estero

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:

Acquisti di beni e servizi effettuati in Italia:
Acquisti di struttura: (i) l'Head of Department interessato ad un acquisto invia per e-mail all'ufficio Logistics / Procurement, mettendo in copia conoscenza il proprio Head of Department/centro di costo, il modulo contenente la richiesta di acquisto; (ii) l'ufficio Logistics / Procurement verifica che l'acquisto rientri nel budget e quindi ricerca e seleziona i fornitori, attraverso la richiesta di preventivi, secondo la procedura prevista a seconda dell'importo di spesa previsto; nel caso in cui si proceda con l'acquisto di un servizio di consulenza, è possibile selezionare un consulente inserito nell'Albo dei consulenti, che è stato previamente approvato dal Comitato Gestione Gare di Milano; (iii) scelta del fornitore da parte dell'ufficio Logistics / Procurement e trasmissione del preventivo all'Head of Department interessato; (iv) approvazione dell'acquisto a cura dell'Head of Department interessato; (v) l'acquisto di beni e servizi extra budget deve essere approvato dal Segretario Generale;
Acquisti funzionali all'esecuzione di un progetto: (vi) il Program Manager/Regional Manager / Desk di Area/Country Representative invia al Logistics / Procurement il modulo della richiesta di acquisto; (vii) l'ufficio Logistics / Procurement ricerca e seleziona i fornitori attraverso la richiesta di preventivi; (viii) approvazione scelta del fornitore e dell'acquisto da parte del Regional Manager / Desk di Area/Country Representative/Program Manager; (ix) l'acquisto di beni e servizi extra budget deve essere approvato dal Segretario Generale.
Nel caso l'importo stimato preveda un acquisto tramite procedura di gara d'appalto con pubblicazione dell'avviso di gara, la procedura stessa è di competenza del Comitato Gestione Gare, composto da Head of Administration and Financial Reporting, Head of Institutional Partnerships & Project Design e Head of Logistics / Procurement: (x) l'ufficio Logistics / Procurement predispone il bando di gara; (xi) il Comitato Gestione Gare autorizza la pubblicazione del bando di gara; (xii) pubblicazione avviso di gara da parte dell'ufficio Logistics / Procurement; (xiii) registrazione delle offerte ricevute, apertura buste, stesura del verbale, valutazione offerte e stesura del report finale ad opera di Logistics / Procurement; (xiv) controllo circa la correttezza della procedura di gara e autorizzazione alla formalizzazione del contratto con il fornitore selezionato a cura del

Comitato Gestione Gare; (xv) comunicazioni post gara ai partecipanti da parte dell'ufficio Logistics / Procurement; (xvi) il contratto stipulato in seguito ad una procedura di gara è sottoscritto dal Segretario Generale.
Successivamente alla selezione del fornitore e all'autorizzazione dell'acquisto, sia per acquisti standard che nel caso di gare d'appalto, si procede come segue: (xvii) emissione ordine di acquisto da parte di Logistics / Procurement; (xviii) l'Administration and Financial Reporting riceve la fattura del fornitore e la invia all'ufficio Logistics / Procurement; (xix) controllo conformità bene acquistato o verifica congruità servizio reso, rispetto all'ordine di acquisto a cura dell'ufficio Logistics / Procurement; (xx) apposizione del timbro di conformità sulla fattura e invio all'Ufficio Administration and Financial Reporting insieme al relativo contratto/ordine di servizio per l'esecuzione del pagamento a cura di Logistics / Procurement; (xxi) archiviazione degli ordini di acquisto/contratti di beni a cura dell'ufficio Logistics / Procurement; (xxii) l'archiviazione dei contratti di consulenza è garantita dall'ufficio Human Resources.

Acquisti di beni e servizi all'estero:
(i) L'Head of Department interessato ad un acquisto invia all'ufficio Logistics / Procurement in loco (ove presente) o al Program Manager/Operations Manager/Country Representative il modulo della richiesta di acquisto; (ii) l'ufficio Logistics / Procurement in loco o direttamente il Program Manager/Operations Manager/Country Representative ricercano e selezionano i fornitori, attraverso la richiesta di preventivi, secondo le procedure previste dal Manuale Operativo Locale; nel caso in cui si proceda per l'acquisto di un servizio di consulenza, è possibile, per i paesi che non abbiano creato il proprio Albo Consulenti, selezionare un consulente inserito nell'Albo Unico dei Consulenti AVSI, previamente approvato dal Comitato Gestione Gare di Milano; (iii) approvazione scelta del fornitore e dell'acquisto da parte del Program Manager/Operations Manager/Country Representative; (iv) l'acquisto di beni e servizi extra budget deve essere approvato dal Country Representative /Regional Manager. Nel caso l'importo stimato preveda un acquisto tramite procedura di gara d'appalto con pubblicazione dell'avviso di gara, la procedura stessa è di competenza del Comitato Gestione Gare; (v) l'ufficio Logistics / Procurement in loco, ove presente, o il Program Manager/Operations Manager/Country Representative predispongono documentazione per il bando di gara e la inviano (tramite mail, mettendo in copia conoscenza Regional Manager / Desk di Area e l'Head of Project Accounting and Reporting) al Comitato Gestione Gare; (vi) il Comitato Gestione Gare autorizza la pubblicazione del bando; (vii) l'ufficio Logistics / Procurement, ove presente, o il Program Manager/Operations Manager/Country Representative pubblica il bando, riceve le offerte, apre le buste, analizza le offerte, redige il report di chiusura e invia tutta la documentazione al Comitato Gestione Gare; (vii) controllo su correttezza formale della procedura e autorizzazione alla formalizzazione del contratto a cura de Comitato Gestione Gare; (viii) sottoscrizione del contratto a cura del Country Representative.

Nel caso di progetti finanziati localmente, ovvero il cui finanziamento e relativo contratto di esecuzione sia stipulato direttamente tra donatore e sede AVSI Locale nella persona del Country Representative o suo delegato, (i) la selezione e la contrattazione

dei consulenti, così come eventuale acquisto di beni, possono essere condotte presso l'HQ AVSI in Italia solo ed esclusivamente a seguito di specifico mandato effettuato dalla sede locale titolare del contratto; (ii) la sede locale redige i termini di riferimento indicando chiaramente il tipo di servizio richiesto (iii) l'HQ AVSI in Italia rivede i documenti; (iv) le lettere di invito vengono redatte dall'Ufficio Logistics/Procurement dell'HQ e, poi, inviate ai fornitori; (v) la sede locale interessata procede con la selezione del fornitore/consulente; (vi) l'HQ AVSI in Italia procede con la stipula e la sottoscrizione del contratto.

Acquisti di beni dall'estero - Adempimenti doganali

L'HQ AVSI in Italia non effettua acquisti di beni provenienti da paesi extra-comunitari. In ogni caso, l'HQ AVSI, per il tramite del Comitato Gestione Gare, può intervenire nel processo di acquisto di beni Extra-Ue nell'interesse di branch locali senza che il bene attraversi i confini dello spazio doganale dell'Unione Europea; pertanto, gli adempimenti doganali saranno a carico della branch locale secondo le norme del paese di riferimento.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:

Gli acquisti sono disciplinati dalla Procedura AMPE 18 "Norma Acquisti" e dalla Procedura AMPE 14 "Norma viaggi", limitatamente agli acquisti inerenti ai viaggi di collaboratori/dipendenti. Il procedimento di selezione e reperimento di consulenti per l'attività di formazione/auditing/monitoraggio/fornitura servizi etc. di un progetto è disciplinato altresì dal Manuale della Qualità. Inoltre, per gli acquisti all'estero si applicano sempre le procedure previste dai rispettivi Manuali Operativi locali, approvati dal Segretario Generale.

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:

la tracciabilità degli acquisti Avsi in Italia è garantita da i) l'ufficio Logistics / Procurement che archivia tutti i documenti rilevanti relativi ad ogni acquisto in un dossier; ii) l'ufficio Human Resources che archivia i contratti di acquisto di consulenza; iii) l'archiviazione cartacea delle fatture da parte della General Accounting and Finance.

La tracciabilità della documentazione degli acquisti necessari all'esecuzione dei progetti è garantita i) dall'Head of Logistics / Procurement dell'HQ e da quello del Procurement in loco (ove presente) o direttamente dal Country Representative/Operations Manager/Program Manager; ii) dall'ufficio Logistics / Procurement in sede che archivia in un dossier tutti i documenti rilevanti relativi ad acquisti di valore significativo o acquisti effettuati tramite gara di appalto.

Referente nel processo sensibile

Referente del processo: Head of Logistics / Procurement.

Flussi informativi verso l'OdV:

A cura del Referente di Processo:

1. Elenco semestrale degli acquisti di beni e servizi effettuati aventi un valore economico rilevante;
2. Elenco semestrale delle Gare d'Appalto indette con indicazione del valore economico.

9.3. Richiesta di finanziamenti per l'attività di formazione in materia di sicurezza

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
Il processo di richiesta di finanziamenti per l'attività di formazione in materia di sicurezza è articolato e segregato come segue: (i) controllo scadenze e gestione organizzativa della formazione da parte del RSPP e dei referenti interni in materia di sicurezza; (ii) predisposizione richiesta di finanziamenti per l'attività di formazione a cura dell'addetto alla General Accounting and Finance; (iii) verifica della richiesta di finanziamento a cura dell'Head ofAdministration and Financial Reporting; (iv) sottoscrizione richiesta di finanziamenti all'ente previdenziale da parte del Segretario Generale; (v) predisposizione della documentazione di rendicontazione del finanziamento erogato a cura del referente interno per la sicurezza; (vi) controllo ed autorizzazione all'invio della documentazione da parte del Head of Administration and Financial Reporting.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
le attività sopra indicate vengono svolte secondo una prassi operativa consolidata, costantemente seguita da tutti gli operatori.

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita da i) l'archiviazione della documentazione relativa alla richiesta, all'ottenimento e alla rendicontazione dei finanziamenti da parte del referente interno per la sicurezza.

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: Direttore Administration and Financial Reporting

Flussi informativi verso l'OdV:
A cura del Referente di Processo:
1. Prospetto annuale dei finanziamenti richiesti e di quelli ricevuti.

9.4. Comunicazione e partecipazione ad eventi

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
L'attività di comunicazione e partecipazione ad eventi è articolata e segregata come segue: (i) le iniziative o eventi, promosse dalla Fondazione, sono pubblicate sul sito di Avsi a cura dell'addetto della Communication; (ii) la preparazione del materiale informativo (ad esempio video, materiale fotografico, report e brochure da distribuire o esporre in occasione degli eventi) avviene a cura o comunque sotto la supervisione della Communication; (iii) l'autorizzazione dei contenuti del materiale informativo spetta all'Head of Communication; (iv) l'invio al volontario della documentazione inerente Avsi e del materiale necessario all'organizzazione dell'evento per la raccolta fondi avviene a cura dell'addetto Private Partnership; (v) l'eventuale partecipazione di testimoni ad eventi viene richiesta e curata dall'Head ofFund Raising; gli eventi istituzionali sono gestiti direttamente dalla funzione Communication, compresa l'individuazione di ospiti sotto la supervisione della segreteria generale; (vi) il Segretario Generale autorizza la partecipazione all'evento e le relative modalità organizzative; (vii) la funzione Communication si occupa della gestione di tutti gli aspetti inerenti la partecipazione all'evento istituzionale, coordinandosi con le varie aree interessate.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
le attività sopra indicate vengono svolte secondo una prassi operativa consolidata, costantemente seguita da tutti gli operatori, nonché in conformità alle indicazioni contenute nella Norma DIGE 6 "Proprietà Intellettuale" e nella Norma DIGE 3 – "Child Safeguarding Policy". Tutte le comunicazioni all'esterno sono gestite nel rispetto della Norma COM 1 "AVSI Communication Guidelines".

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita da i) il Department Communication che archivia video, report e brochure realizzate in occasione di eventi ovvero per altre iniziative analoghe; ii) l'Ufficio Administration and Financial Reporting garantisce l'archiviazione delle autorizzazioni o permessi relativi alla partecipazione all'evento, comprese le autorizzazioni SIAE.

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: Head of Communication.

Flussi informativi verso l'OdV:
A cura del Referente di Processo:
1. Elenco annuale degli eventi organizzati da Fondazione AVSI ovvero cui AVSI partecipa.

9.5. Selezione, assunzione e formazione del personale

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
Il processo di selezione, assunzione e formazione del personale è articolato e segregato come segue:
Fase 1 - Richiesta di assunzione: (i) la necessità di nuove risorse da assumere viene formulata da una delle seguenti funzioni interne di AVSI: (a) Regional Manager o dal responsabile diretto in HQ del Country Representative come da organigramma ufficiale di AVSI, (b) Head of Department per uffici di Milano e Cesena per le assunzioni con sede di lavoro Italia; (ii) il richiedente a) o b) verifica preventivamente che l'assunzione oggetto della richiesta sia prevista nella programmazione annuale finanziaria e operativa dei vari progetti; (iii) il richiedente comunica via e-mail al HR Coordinator (e per conoscenza a HR Officer) la richiesta di assunzione di nuovo staff, dettagliando il ruolo, dipartimento, livello, job description, la data prevista di assunzione, la data di chiusura della vacancy e il range di retribuzione in accordo alla programmazione finanziaria del progetto.

Fase 2 - Pubblicazione delle offerte di lavoro: (i) HR Coordinator verifica la richiesta di assunzione e la autorizza; (ii) pubblicazione dell'offerta di lavoro sul sito web di AVSI e su altri siti specializzati a cura d HR Officer; (iii) I dati personali raccolti sono trattati nel rispetto del Regolamento (UE) 2016/679.

Fase 3 - Ricevimento candidature, organizzazione dati e short list: (i) HR Officer riceve le candidature, che vengono archiviate nel sistema informatico, identifica i candidati più adeguati per la posizione da sottoporre a colloquio e trasmette la short list alla funzione richiedente, che approva la versione definitiva; (ii) In corrispondenza della data di chiusura dell'offerta di lavoro, HR Officer verifica in collaborazione con la funzione richiedente se il numero di candidature e le loro caratteristiche sono sufficienti. In caso di esito negativo, HR Officer prolunga la durata dell'offerta di lavoro sul sito ufficiale di AVSI per il tempo ritenuto adeguato.

Fase 4 – Colloqui e scelta del candidato: (i) i candidati selezionati nella short list vengono contattati da HR Officer per un primo colloquio con la funzione richiedente; (ii) Il colloquio segue una griglia di domande di riferimento. Le risposte dei candidati saranno comparate e valutate secondo un rating da 1 a 5 finalizzato ad una comparazione tra i candidati; (iii) Al termine dei primi colloqui conoscitivi la funzione richiedente redige un report di ogni intervista e seleziona i candidati giudicati positivamente; (iv) la funzione richiedente inserisce nel sistema informatico il rating e aggiuntive informazioni a supporto del rating come i punti di forza, le aree di miglioramento, altri commenti, e il risultato complessivo del colloquio indicando se idoneo o non idoneo; (v) a seconda della posizione da ricoprire, si valuta l'opportunità di sottoporre il candidato ad un test tecnico e/o psicoattitudinale a conferma della sua idoneità. (vi) l'HR Officer procede alla verifica delle referenze comunicate dai candidati giudicati idonei all'esito del colloquio; (vii) l'esito di tali verifiche viene inoltrato alla funzione richiedente; (viii) svolgimento di un secondo colloquio con i candidati selezionati; (ix) selezione del candidato giudicato più idoneo a cura della funzione richiedente, verifica della copertura economica di

concerto con l'Head of Administration and Financial Reporting e approvazione dell'assunzione a cura dell'HR Coordinator; (x) trasmissione della candidatura e della documentazione a supporto al Segretario Generale a cura dell'HR Coordinator; (xi) Il Segretario Generale esamina la documentazione relativa al candidato prescelto e agli altri candidati della short list, richiedendo eventualmente un colloquio aggiuntivo con il candidato prescelto o con gli altri della short list. Al termine di questa fase il Segretario Generale comunica a HR Coordinator il nome del candidato prescelto.

Fase 5 - Firma del contratto: (i) successivamente all'accettazione dell'offerta di lavoro da parte del candidato, predisposizione del contratto a cura dell'Ufficio Gestione del personale; (ii) approvazione del contratto a cura dell'Head of Administration and Financial Reporting e del Segretario Generale; (iii) trasmissione del contratto al candidato a cura dell'Ufficio Human Resources, congiuntamente al Codice Etico, all'informativa privacy e alle policy adottate dalla Fondazione - la sottoscrizione del contratto implica l'automatica accettazione di queste; (iv) comunicazione dei dati del nuovo assunto al Consulente Esterno a cura dell'addetta dell'Ufficio Human Resources; (v) comunicazione della nuova assunzione al Centro per l'impiego provinciale da parte del Consulente Esterno; (vi) comunicazione dei dati del nuovo assunto (se assunto con contratto da cooperante) al Ministero degli Affari Esteri a cura dell'addetta HR; (vii) la formazione per l'inserimento del nuovo assunto è garantita dalla Funzione Human Resources; (viii) archiviazione dei contratti di assunzione a cura dell'addetta HR.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
le attività sopra indicate vengono svolte secondo la Norma DIGE 12 "Norma reclutamento e assunzione di nuove Risorse Umane". Solo l'attività riferita alla stipulazione dei contratti con i collaboratori espatriati è disciplinata dalla Norma AMPE 7 "Norma personale" e dai relativi allegati. La formazione della persona selezionata segue il processo illustrato dalla Norma DIGE 13 "Formazione iniziale – Orientation AVSI worldwide".

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita: i) dall'ufficio Human Resources che archivia i contratti con i collaboratori/dipendenti; ii) dall'ufficio Human Resources e dal sistema informatico gestionale Dynamics HR.

Referente nel processo sensibile:
Referente del processo sensibile: coordinatore HR e ufficio Human Resources

Flussi informativi verso l'OdV:
A cura dei Referenti di processo:

1. Trasmissione situazione semestrale consuntiva dell'organico, distintamente per qualifica e categoria.

9.6. Gestione amministrativa del personale e adempimenti previdenziali

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
Il processo di gestione amministrativa del personale è articolato e segregato come segue: pagamenti (i) invio dati relativi a malattie, ferie e permessi al Consulente esterno a cura dell'addetta della Funzione Human Resources; (ii) elaborazione cedolino pagamenti da parte del Consulente esterno; (iii) controllo del cedolino di pagamento a cura dell'addetta della funzione Human Resources ; (iv) invio da parte dell'addetta HR dei cedolini all'ufficio General Accounting and Finance per procedere al pagamento; ferie, permessi e malattie (v) richiesta ferie e permessi da parte del dipendente interessato tramite e-mail all'addetta HR, mettendo in copia il proprio Head of Department; (vi) comunicazione all'addetta HR e al proprio Head dell'assenza per malattia da parte del dipendente; (vii) visualizzazione ed estrazione del certificato medico dal portale INPS da parte dell'addetta HR; (viii) aggiornamento libro presenze a cura dell'addetta HR.

Adempimenti previdenziali: (i) l'addetta all'ufficio Human Resources invia al consulente esterno i dati dei dipendenti/collaboratori della Fondazione; (ii) il consulente esterno elabora i moduli per i pagamenti dei contributi e delle imposte e li invia all'ufficio HR; (iii) l'addetta all'ufficio HR, previo controllo, invia all'Ufficio Administration and Financial Reporting il modulo per effettuare il pagamento; (iv) invio dichiarazioni all'Ufficio Administration and Financial Reporting per controllo; (v) sottoscrizione dichiarazioni previdenziali a cura del Segretario Generale; (vi) presentazione della denuncia UNIEMENS all'INPS a cura del consulente esterno mediante caricamento sul portale.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
le attività sopra indicate vengono svolte secondo le Norme AMPE 1 "Norma orario di lavoro, ferie e permessi" e AMPE 7 "Norma Personale".

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita da: i) l'archiviazione cartacea/elettronica di tutta la documentazione inerente la gestione amministrativa del personale; ii) l'archiviazione delle dichiarazioni previdenziali a cura dell'ufficio Human Resources.

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: Head of Human Resources.

Flussi informativi verso l'OdV:
A cura del Referente di processo:
1. Invio annuale dell'elenco dei dipendenti e collaboratori di AVSI, distinguendo tra il personale operativo in Italia e quello espatriato, nonché indicando ulteriormente le diverse tipologie contrattuali.

9.7. Autorizzazioni rimborsi e anticipi personale

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
Il processo di autorizzazioni rimborsi ed anticipi al personale è articolato e segregato come segue: rimborsi (i) compilazione modulo richiesta rimborsi delle spese da parte del dipendente/collaboratore interessato; (ii) approvazione congruità rimborsi spese eseguito dall'Head of Department interessato (per personale delle sedi italiane) e dal Regional Manager / Desk di Area (per personale espatriato); (iii) invio modulo e relativi giustificativi all'addetta/o dell'ufficio Administration and Financial Reporting a cura del dipendente interessato; (iv) verifica correttezza dati a cura dell'addetta/o Administration and Financial Reporting; (v) autorizzazione rimborsi spese da parte dell'Head of Administration and Financial Reporting; (vi) il rimborso viene inviato a pagamento contestualmente al cedolino paga del primo mese utile; (vii) il mese successivo l'addetta/o Human Resources comunica al consulente esterno il valore dei rimborsi che verrà inserito come elemento figurativo nel cedolino del mese successivo a quello del pagamento;
Anticipi (viii) il dipendente invia una richiesta (mail) di anticipo all'addetto Administration and Financial Reporting; (ix) il Regional Manager/Desk di Area o l'Head of Department inviano richiesta (mail) di anticipo per conto del consulente esterno; (x) la consegna dell'anticipo viene curata dall'addetto Administration and Financial Reporting che rilascia al dipendente una ricevuta di consegna della somma.
Trasferte e missioni (xi) il Regional Manager/ Desk o Head of Department autorizza il dipendente/collaboratore italiano ad effettuare trasferte (viaggi in Italia e missioni all'estero); (xii) il dipendente espatriato che deve effettuare una trasferta nel continente in cui lavora è autorizzato dal Country Representative o dal Regional Manager / Desk di Area, mentre in caso di trasferta intercontinentale deve essere autorizzato dal Regional Manager / Desk di Area; (xiii) il dipendente/collaboratore comunica all'ufficio Human Resources e a Logistics / Procurement i dati della trasferta; (xiv) attivazione assicurazioni necessarie per la trasferta a cura dell'ufficio Human Resources; (xv) acquisto biglietti aerei a cura di Logistics / Procurement; (xvi) consegna/invio del biglietto al dipendente interessato da parte di un addetto del Logistics / Procurement, con avviso di ricezione; (xvii) il dipendente al termine del viaggio/missione consegna/invia le carte d'imbarco a Logistics / Procurement.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
le attività sopra indicate vengono svolte secondo la Norma AMPE 9 "Rimborso spese per trasferte e missioni" e la Norma AMPE 14 "Norma Viaggi".

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita da i) l'archiviazione cartacea/elettronica della documentazione inerente all'attività a cura dell'ufficio Human Resources e di Logistics / Procurement.

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: Head of Human Resources.

Flussi informativi verso l'OdV:
Trasmissione a cura del Referente di processo:
1. Invio semestrale dell'elenco delle missioni svolte all'estero con indicazione del nominativo del dipendente/collaboratore e del progetto di riferimento.

9.8 Gestione dei beni mobili registrati

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
L'attività di gestione dei beni mobili registrati è articolata e segregata come segue: (i) sottoscrizione del contratto di noleggio a lungo termine da parte del Segretario Generale; (ii) prenotazione del mezzo nell'apposito calendario da parte del dipendente/collaboratore interessato; (iii) le chiavi del veicolo della sede di Cesena sono custodite a cura del Responsabile della sede di Cesena; (iv) le chiavi dei veicoli della sede di Milano sono custodite nell'ufficio Logistics / Procurement; (v) autorizzazione all'utilizzo dei veicoli da parte del Responsabile della sede di Cesena e dell'Head of Logistics / Procurement.
È poi prevista una vettura ad uso esclusivo del Segretario Generale.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
l'attività sopra indicata viene svolta secondo una prassi operativa consolidata, costantemente seguita da tutti gli operatori.

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita da i) l'ufficio Logistics / Procurement per la sede di Milano ii) dal Responsabile di sede per la sede di Cesena.

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: Head of Logistics / Procurement;

Flussi informativi verso l'OdV:
Non sono previsti flussi informativi specifici.

9.9 Ottenimento e mantenimento autorizzazioni, accreditamenti e licenze

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
L'attività di ottenimento e mantenimento di autorizzazioni, accreditamenti e licenze è articolata e segregata come segue: (i) sottoscrizione domanda per l'ottenimento di autorizzazioni, accreditamenti e licenze da parte del Segretario Generale; (ii) gestione formale dei rapporti/corrispondenza con la PA e autorizzazione invio documentazione per l'ottenimento delle autorizzazioni, accreditamenti e licenze a cura della funzione competente (per il riconoscimento di ONG ai sensi della L.125/14), e dell'Head of International Adoptions (per l'autorizzazione allo svolgimento delle attività relative alle International Adoptions ex art. 39 L. 184/83); (iii) invio della documentazione da parte della funzione competente; (iv) gestione delle scadenze per l'ottenimento e il mantenimento di autorizzazioni, accreditamenti e licenze a cura della Segreteria Direzionale, della Segreteria del dipartimento Institutional Partnerships & Project Design e della Segreteria dell' International Adoptions.
In occasione degli eventi organizzati dai volontari nell'ambito della Campagna Tende, (v) il Segretario Generale conferisce mandato ai volontari per l'espletamento delle attività burocratiche connesse all'organizzazione di eventi e delega espressamente gli stessi allo svolgimento delle pratiche relative alla SIAE; (vi) i volontari, sulla base di tale mandato/delega, presentano richieste e si interfacciano con gli Enti Locali, Autorità di Pubblica Sicurezza ovvero la SIAE in nome e per conto di AVSI, per ottenere l'autorizzazione all'utilizzo di spazi ed alla organizzazione di eventi.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
le attività sopra indicate vengono svolte secondo una prassi operativa consolidata, costantemente seguita da tutti gli operatori. Le attività organizzate dai volontari nell'ambito della Campagna Tende e le attività di fundraising svolte da personale esterno ad AVSI sono regolate dalla Norma FURA 4 – "Norma Campagna Tende".

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita da i) l'ufficio Logistics / Procurement nonché dalla Segreteria Direzionale, dalla Segreteria del dipartimento Institutional Partnerships & Project Design e dalla Segreteria del dipartimento International Adoptions, che gestiscono le scadenze per la presentazione delle richieste di rinnovo e/o mantenimento delle autorizzazioni concesse dagli enti ed istruiscono le pratiche per eventuali nuove richieste di autorizzazione ovvero accreditamento; ii) la funzione Private Partnership che svolge il ruolo di referente e supporto per i volontari nell'esecuzione di queste pratiche.

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: Segretario Generale.

Flussi informativi verso l'OdV:
A cura del Referente di processo:

1. Informare l'OdV in occasione dello svolgimento delle pratiche per il rinnovo ovvero il mantenimento delle autorizzazioni/licenze della Fondazione.

9.10 Rapporti con la P.A. e visite ispettive in sede ed in loco

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
La gestione delle visite ispettive è articolata e segregata come segue: visite ispettive in Italia (i) accoglienza dei soggetti incaricati dell'ispezione/verifica e convocazione dell'Head of Department interessato da parte dell'addetto all'ingresso; (ii) gestione della verifica ispettiva a cura dell' Head of Department interessato ed, in caso di assenza, a cura dell'Head of Logistics / Procurement; (iii) sottoscrizione del relativo verbale predisposto dagli ispettori/verificatori da parte del Segretario Generale o da persona dallo stesso delegata; (iv) comunicazione e trasmissione dei documenti e delle informazioni inerenti la verifica/ispezione al Segretario Generale e all'Head of Administration and Financial Reporting; (v) sottoscrizione delle eventuali comunicazioni da inviare all'autorità che ha effettuato la verifica/ispezione a cura del Segretario Generale o di persona dallo stesso delegata; (vi) archiviazione dei verbali e delle eventuali prescrizioni a cura dell'ufficio Logistics / Procurement.

In caso di visite ispettive all'estero: (vii) gestione dell'ispezione/verifica a cura del Program Manager o Country Representative; (vii) sottoscrizione del relativo verbale predisposto dagli ispettori/verificatori da parte del Country Representative; (viii) comunicazione e trasmissione dei documenti e delle informazioni inerenti la verifica/ispezione al Regional Manager/Desk di Area e al Segretario Generale; (ix) sottoscrizione delle eventuali comunicazioni da inviare all'autorità che ha effettuato la verifica/ispezione a cura del Country Representative; (x) archiviazione dei verbali e delle eventuali prescrizioni a cura del Program Manager o Country Representative; (xi) invio di una copia della documentazione all'ufficio Logistics / Procurement della sede di Milano da parte del Country Representative.

Rapporti con enti pubblici in Italia: spesso accade che la Fondazione Avsi stipuli contratti di collaborazione con soggetti pubblici, in questi casi (i) la sottoscrizione dell'accordo è di competenza del Segretario Generale; (ii) l'esecuzione dei contratti viene gestita da un addetto chiaramente individuato della Funzione/Dipartimento interessato all'accordo.

Rapporti con enti pubblici stranieri nello svolgimento delle fasi di progettazione ed esecuzione di progetti in loco: (iii) i contatti con le autorità locali per la raccolta dei dati necessari alla formulazione dei progetti di sviluppo sono gestiti dal Country Representative; (iv) in occasione delle missioni, gli eventuali contatti informali con le autorità locali sono gestite dal Regional Manager / Desk di Area; (v) nell'ambito dei progetti eseguiti con gruppi multinazionali, tutti i rapporti con enti pubblici locali sono gestiti direttamente dalla società con cui si collabora; (vi) nell'esecuzione di progetti finanziati da donatori istituzionali, eventuali rapporti con le autorità locali sono gestiti dal Country Representative in collaborazione con il partner locale.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
le attività sopra indicate vengono svolte nel rispetto dei principi del Codice Etico, delle deleghe e dei poteri conferiti al Segretario Generale e ai Regional Manager/Country Representative, nonché secondo una prassi operativa consolidata, costantemente seguita da tutti gli operatori.

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita da i) l'ufficio Logistics / Procurement che cura l'archiviazione di tutta la documentazione relativa alle ispezioni compiute dalla P.A. in Italia; ii) dal Country Representative per i verbali relativi ad eventuali visite ispettive in loco (trasmesse in copia alla sede italiana).

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: per le visite ispettive all'estero il referente è il Regional Manager / Desk di Area, per le visite ispettive in Italia il referente è il Segretario Generale.

Flussi informativi verso l'OdV:
A cura del Referente di processo:

1. Comunicazione all'OdV, con trasmissione del relativo verbale, delle visite ispettive ricevute sia in Italia che all'estero.

9.11 Partecipazione a bandi per la realizzazione di progetti di cooperazione internazionale

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
L'attività di partecipazione a bandi per la realizzazione di progetti di cooperazione internazionale è articolata e segregata come segue: (i) il Dipartimento Institutional Partnerships & Project Design monitora i siti dei principali donatori nazionali e internazionali e seleziona alcuni bandi che comunica ai Regional Manager / Desk di Area/Country Representative e all'Head of Institutional Partnerships & Project Design competenti in base al Paese in cui si svolgerà il progetto; (ii) una valutazione sulla pre-fattibilità del progetto e una prima pianificazione dei lavori viene svolta dal Regional Manager / Desk di Area in collaborazione con il Country Representative; (iii) in caso di esito positivo, nomina dell'Head of Project Design a cura dell'Head of Institutional Partnerships & Project Design in accordo con il Desk/Regional Manager; (iv) definizione della Project Task Force, sviluppo del piano di lavoro con chiara divisione dei compiti nonché definizione delle tempistiche per la consegna della documentazione inerente all'avvio del progetto a cura dell'Head of Project Design; (v) verifiche congiunte sullo stato di avanzamento lavori a cura dell'Head of Project Design in coordinamento con la Project Task Force ed eventuali partners (cc.dd. *co-applicants*); (vi) definizione del team di lavoro ed individuazione di eventuali consulenti esterni da parte del Regional Manager/Desk di Area e del Country Representative; (vii) eventuale

selezione e stipulazione del contratto/lettera d'incarico consulente secondo le regole della norma acquisti a cura dell'ufficio Logistics / Procurement o del Comitato Gestione Gare; (viii) elaborazione della prima bozza del progetto da parte del team di lavoro; (ix) esame della bozza del progetto da parte del Regional Manager/Desk di Area in collaborazione con il Country Representative; (x) elaborazione del progetto esecutivo, comprensivo del prospetto finanziario, a cura dell'Head of Project Design; (xi) ove richiesto da donatore/dipartimento Institutional Partnerships & Project Design /Amministrazione di sede ovvero per le proposte progettuali complete il cui budget di competenza sia superiore a euro 500.000, svolgimento del processo di valutazione dei rischi a cura dell'Head of Project Design in accordo con il Country Representative, Regional Manager/Desk Officer; (xii) fase di "sharing" – revisione della proposta narrativa da parte di una persona di AVSI con lo scopo di migliorare la proposta (xiii) validazione del progetto esecutivo da parte dell'Head Administration and Financial Reporting e del Regional Manager / Desk di Area; (xiv) sottoscrizione del progetto esecutivo e preparazione lettera di accompagnamento a cura del Segretario Generale; (xv) invio del progetto esecutivo e di tutta la documentazione allegata al donatore che ha indetto il bando da parte del Regional Manager / Desk di Area; (xvi) invio della proposta di progetto con relativa documentazione alla Segreteria del Dipartimento Institutional Partnerships & Project Design da parte dell'Head of Project Design; (xvii) in caso di aggiudicazione del bando, sottoscrizione del contratto con il donatore da parte del Segretario Generale.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
le attività sopra indicate sono disciplinate dalle procedure del Sistema Qualità, contenute del Manuale della Qualità. I rapporti con le Società si svolgono in conformità alle clausole previste negli accordi quadro ovvero contratti e ad una prassi consolidata, costantemente seguita da tutti gli operatori.
Le attività sono disciplinata altresì dalla Norma PROG. 04 – "Norma Valutazione e Gestione dei rischi di progetto – Project Risk Management", la quale mira a definire gli strumenti per individuare e gestire i rischi inerenti ai progetti in via di realizzazione.

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita da i) la Segreteria del dipartimento Institutional Partnerships & Project Design, che conserva tutta la documentazione inerente la predisposizione della documentazione di progetto; ii) l'archiviazione della documentazione relativa ai Rapporti con la Società è curata dal Focal Point.

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: Head of Institutional Partnerships & Project Design;

Flussi informativi verso l'OdV:
A cura del Referente di processo:

1. Comunicazione semestrale all'OdV dell'elenco dei bandi di progetto cui la Fondazione ha partecipato.

2. Comunicazione semestrale all'OdV dei bandi che sono stati aggiudicati alla Fondazione.
3. Comunicazione annuale dell'elenco degli ordini di servizio eseguiti in favore delle Società con cui AVSI collabora.

9.12 Esecuzione e rendicontazione dell'attività di progetto

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
L'attività di esecuzione e rendicontazione dell'attività di progetto è articolata e segregata come segue: (i) il Country Representative e il Regional Manager / Desk di Area predispongono la Programmazione Finanziaria iniziale del progetto (previsione di invio fondi e rendicontazione); (ii) la Programmazione Finanziaria viene poi condivisa con l'Head of Administration and Financial Reporting; (iii) apertura di un nuovo progetto con invio dei "Dati riepilogativi del progetto" e dei "movimenti previsionali" all'Ufficio Project Accounting and Reporting a cura del Regional Manager / Desk di Area; (iv) un addetto dell'Ufficio Project Accounting and Reporting apre i codici dei centri di costo sul Sistema gestionale informatico e inserisce i dati di budget e di pianificazione finanziaria del progetto; (v) ove previsto, entro tre mesi dall'implementazione del progetto e all'inizio di ogni annualità di progetto, svolgimento del processo di valutazione e gestione dei rischi a cura del Program Manager in accordo con il Country Representative e il Regional Manager/Desk Officer; (vi) il Country Representative invia mensilmente al Regional Manager / Desk di Area, all'Head ofAdministration and Financial Reporting e all'Head of Project Accounting and Reporting, il modulo contenente la Tabella Rendicontativa (lista analitica delle spese e documenti giustificativi); (vii) l'Head of Project Accounting and Reporting invia ai partecipanti alla riunione PFPE la Tabella riepilogativa dei movimenti di entrata e uscita per i progetti previsti nel trimestre successivo, nonché la Tabella dei Fondi inviati, a conferma dell'invio dei fondi stabiliti in occasione della precedente riunione; (viii) alla riunione PFPE sono invitati a partecipare il Segretario Generale, l'Head of Administration and Financial Reporting, l'Head of Project Accounting and Reporting, i Desk di Area, i Regional Manager, l'Head of General Accounting and Finance, l'Head of Institutional Partnerships & Project Design, l'Head of Distance Support Program l'Head of Private Partnership, l'Head of Local Branches Operations Management che decidono e definiscono l'invio dei fondi in loco; (ix) l'Head of Project Accounting and Reporting tiene la minuta delle decisioni prese in occasione della riunione e la invia ai partecipanti alla riunione; (x) il Regional Manager / Desk di Area, sulla base di quanto deciso durante la riunione, compila il modulo di Richiesta di Invio fondi; (xi) l'Head of Administration and Financial Reporting controfirma il modulo di richiesta di invio fondi autorizzando l'invio dei fondi, dopo aver effettuato un ulteriore controllo incrociato tra la rendicontazione presentata dalla sede locale e il saldo dei conti correnti dedicati al progetto; (xii) il Regional Manager / Desk di Area e il Country Representative, per i progetti implementati da AVSI, ma il cui contratto viene firmato dalla Sede locale di AVSI, devono inviare alla Segreteria del Department Institutional Partnerships & Project Design e all'Head of Local Branches Operations Management tutta la documentazione prodotta durante la fase di implementazione del progetto.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
le attività sopra indicate sono disciplinate dalle Norma AMPE 20 - "Norma Budget Progetto", PROG 1 - "Preparazione budget e rendiconto progetti" e PROG 2 - "Approvazione e avvio nuovi progetti", nonché dalle Norme AMPE 6 - "Programmazione finanziaria e personale espatriato" (PFPE), AMPE 8 - "Budget e Reporting", solo in riferimento all'area funzionale Institutional Partnerships & Project Design, AMPE 11 - "Gestione in loco dei progetti e delle sedi locali", AMPE 18 - "Norme Acquisti" e PROG. 04 - "Norma Valutazione e Gestione dei rischi di progetto – Project Risk Management". Ogni sede locale deve adottare un Manuale Operativo, sulla base della Norma AMPE 11, che deve essere approvato dal Segretario Generale di Avsi.
I Paesi in cui i progetti sono gestiti e finanziati direttamente dalla sede locale devono rispettare le disposizioni in materia di rimborso crediti/debiti contenuti nella Norma AMPE 19 - "Modelli rendiconto progetto, scritture contabili, gestione debiti/crediti".

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita da i) la Segreteria del dipartimento Institutional Partnerships & Project Design, che conserva tutta la documentazione di progetto sia in formato cartaceo, sia su supporto informatico; ii) l'Ufficio Administration and Financial Reporting archivia le richieste di invio fondi e tutta la documentazione relativa alla contabilità progetti.

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: Head of Project Accounting and Reporting

Flussi informativi verso l'OdV:
A cura del Referente di processo:

1. Invio semestrale dei report predisposti per la riunione di Pianificazione Finanziaria e Personale Espatriato;
2. Comunicazione semestrale della valutazione dei rischi ERM e della relativa matrice predisposte per ciascun progetto in fase di progettazione e, ove vi siano dei mutamenti, in fase di implementazione del progetto.

9.13 Progetti in collaborazione con gruppi societari multinazionali per la realizzazione di attività di interesse generale svolte con modalità commerciali

Descrizione del processo e segregazione dei compiti
Rientrano nel processo le attività di sviluppo e cooperazione internazionale realizzate dalla Fondazione come fornitore di servizi sulla base di specifici contratti, anche per conto di gruppi societari multinazionali, con modalità commerciali ai sensi degli artt. 79 e ss. del D.Lgs. n. 117/2017.
Il processo prevede: (i) sottoscrizione da parte del Segretario Generale di un contratto quadro ovvero accordo con un gruppo societario, per la fornitura di studi di baseline e

studi di impatto sul territorio; (ii) ricezione diretta dell'ordine di servizio da parte di un responsabile AVSI incaricato per lo specifico progetto; ovvero (iii) ricezione dell'invito per AVSI a partecipare ad una gara d'appalto. In entrambi i casi (iv) il Responsabile dei rapporti con la Società forma il team di lavoro; (v) se necessario, il Responsabile dei rapporti con la Società propone l'acquisto di consulenze all'ufficio Logistics / Procurement; (vi) l'ufficio Logistics / Procurement e il Resp. dei rapporti con la Società collaborano nella ricerca e selezione dei consulenti; (vi) i consulenti inviano un'offerta a Logistics / Procurement; (vii) l'offerta del consulente individuato integrerà l'offerta che sarà presentata alla Società; (viii) predisposizione del progetto, composto da offerta tecnica e offerta commerciale, da parte del Responsabile dei rapporti con la Società, in collaborazione con il Country Representative se presente nel Paese di riferimento del progetto; (ix) ove richiesto dal cliente/Dipartimento Institutional Partnerships & Project Design /Amministrazione di sede ovvero per le proposte progettuali complete il cui budget di competenza sia superiore a euro 500.000, svolgimento del processo di valutazione dei rischi a cura dell'Head of Project Design in accordo con il Country Representative, Regional Manager/Desk Officer; (x) condivisione del progetto con il Segretario Generale, l'Head of Institutional Partnerships & Project Design e con l'Head of Administration and Financial Reporting; (xi) sottoscrizione dell'offerta a cura del Segretario Generale; (xii) invio mail di accettazione dell'offerta o di aggiudicazione della gara al Resp. dei rapporti con la Società; (xiii) archiviazione dell'accettazione della proposta ovvero dell'aggiudicazione della gara e predisposizione del contratto con il consulente da parte dell'Head ofAdministration and Financial Reporting e Resp. rapporti con la Società; (xiv) sottoscrizione del contratto con il consulente a cura del Segretario Generale; (xv) prima dell'inizio di ogni progetto svolgimento di un kick off meeting di inizio attività a cui partecipa tutto il team di lavoro, per la programmazione delle attività; (xvi) il Resp. dei rapporti con la Società predispone una minuta che invia ai partecipanti alla riunione per presa visione; (xvii) alla scadenza concordata per ogni pagamento, il Resp. dei rapporti con la Società rendiconta lo stato avanzamento lavori affinché sia approvato dal Responsabile della Commessa presso la Società con cui si sta collaborando; (xviii) successivamente, l'addetto alla Project Accounting and Reporting emette fattura, che invia direttamente all'ufficio fornitori della Società; (xix) il dettaglio della rendicontazione di progetto viene archiviato a cura del Country Representative o Resp. dei rapporti con la Società; (xx) le modalità di fatturazione sono disciplinate dal contratto di riferimento e rispondono alle normative fiscali vigenti nel paese ove è situata la branch che sottoscrive e dove avviene il pagamento del corrispettivo.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
le attività sopra indicate sono disciplinate dalle procedure del Sistema Qualità, contenute del Manuale della Qualità. I rapporti con le Società si svolgono in conformità alle clausole previste negli accordi quadro ovvero contratti e ad una prassi consolidata, costantemente seguita da tutti gli operatori.
Le attività sono disciplinata altresì dalla Norma PROG. 04 – "Norma Valutazione e Gestione dei rischi di progetto – Project Risk Management", la quale mira a definire gli strumenti per individuare e gestire i rischi inerenti ai progetti in via di realizzazione.

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita da i) la Segreteria del dipartimento Institutional Partnerships & Project Design, che conserva tutta la documentazione inerente alla predisposizione della documentazione di progetto; ii) l'archiviazione della documentazione relativa ai Rapporti con la Società è curata dal Focal Point.

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: Head of Institutional Partnerships & Project Design;

Flussi informativi verso l'OdV:
A cura del Referente di processo:

1. Comunicazione semestrale all'OdV dell'elenco dei bandi di progetto cui la Fondazione ha partecipato.
2. Comunicazione semestrale all'OdV dei bandi che sono stati aggiudicati alla Fondazione.
3. Comunicazione annuale dell'elenco degli ordini di servizio eseguiti in favore delle Società con cui AVSI collabora.

9.14 Raccolta fondi, ricezione donazioni e sostegno a distanza

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:

L'attività di raccolta fondi e ricezione donazioni per quanto riguarda i donatori privati è articolata e segregata come segue: (i) l'Area Sostenitori/Back Office e il dipartimento Private Partnership gestiscono il database di tutti i donatori in contatto con Avsi; (ii)il dipartimento Private Partnership, con il supporto del Regional Manager / Desk di Area, prepara un documento di presentazione di un progetto di Avsi al fine di chiedere un sostegno da parte del donatore; (iii) se il donatore accetta viene predisposto un accordo da parte del Private Partnership; (iv) l'Head of Private Partnership supervisiona gli accordi con i donatori privati; (v) la sottoscrizione degli accordi con donatori privati compete al Segretario Generale; (vi) per quanto riguarda la raccolta fondi tramite la partecipazione a bandi, la preparazione di progetti per bandi indetti da società o associazioni private avviene a cura degli addetti del Private Partnership (con modalità analoghe a quanto già descritto nel par. 9.11); (vii) settimanalmente un addetto del Private Partnership predispone una tabella riepilogativa delle entrate e delle uscite del Department Private Partnership e partecipa ad una riunione con l'Ufficio Administration and Financial Reporting come supporto nell'attività di allocazione delle donazioni ricevute ma non abbinate ad uno specifico progetto; (viii) invio alla funzione Private Partnership, da parte dell'Ufficio Administration and Financial Reporting, di un report riepilogativo degli incassi di donazioni private ricevute; (ix) il donatore, tramite apposito modello di richiesta, richiede l'emissione della ricevuta di attestazione di avvenuta donazione per l'ottenimento dei benefici fiscali; ove non sia già stata richiesta dal donatore, la Fondazione annualmente trasmette la ricevuta ai donatori; (x) un addetto

Private Partnership predispone l'attestazione ed invia il documento all'Ufficio Administration and Financial Reporting; (xi) sottoscrizione dell'attestazione da parte dell'Head of Administration and Financial Reporting o di suo collaboratore; (xii) l'Head of Private Partnership invia l'attestazione al donatore.

Con riferimento alla Campagna Tende, l'attività di raccolta fondi e ricezione donazioni è articolata e segregata come segue:
(i) sottoscrizione da parte del Responsabile della Campagna Tende del mandato ai volontari per la raccolta fondi; (ii) sottoscrizione conferimento incarico di Responsabile Locale Campagna Tende ad un volontario per città da parte del Segretario Generale; (iii) organizzazione di eventi per la raccolta fondi da parte del volontario e/o Responsabile locale; (iv) gli addetti della funzione Private Partnership compiono attività di segreteria/supporto per i volontari; (v) la Fondazione informa i potenziali donatori mediante apposita comunicazione che le donazioni in contanti non danno diritto a ricevere la ricevuta fiscale, necessaria per usufruire dei benefici fiscali; (vi) i soldi raccolti e le donazioni ricevute dai volontari vengono dagli stessi inviati tramite bonifico, assegno bancario o versamento ad Avsi; (vii) dopo ogni evento un addetto del Private Partnership compie un'attività di *follow up* per alimentare la rete di contatti.

Sostegno a distanza: (i) il coordinatore locale seleziona i bambini da poter adottare a distanza; (ii) il coordinatore locale invia all'ufficio Distance Support Program le schede con i dati relativi ai bambini che necessitano di un Distance Support Program; (iii) il sostenitore compila il modulo di adesione al progetto di Distance Support Program; (iv) un addetto del Distance Support Program abbina un bambino ad un sostenitore ed invia al sostenitore la scheda del bambino con una lettera di accompagnamento; (v) invio periodico di informazioni sul bambino e sul progetto che Avsi sviluppa nel Paese di origine del bambino, nonché invio della relazione finale al termine del progetto di sostegno da parte di un addetto del Distance Support Program; (vi) un addetto del Distance Support Program monitora costantemente i conti correnti dedicati al DSP, gestendo l'imputazione analitica degli incassi utilizzando il programma informatico I SAD; (vii) periodicamente l'addetto dell'Ufficio DSP estrae i dati contabili e li fa confluire nel programma di contabilità di Avsi; (viii) successivi controlli sui conti correnti sono effettuati dall'Ufficio Administration and Financial Reporting; (ix) l'Head of Distance Support Program partecipa alla riunione PFPE.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
L'attività di raccolta fondi tramite la Campagna Tende è disciplinata dalle norme FURA ed in particolare dalla procedura "Norme raccolta fondi Campagna Tende", che deve essere sottoscritta per accettazione dai volontari.
L'attività del Sostegno a distanza è svolta nel rispetto delle Linee Guida Avsi per il Sostegno a distanza - Norma PROG 3.

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita i) dalla funzione Private Partnership che gestisce l'archiviazione cartacea ed elettronica della documentazione relativa alla Campagna Tende, nonché il database dei contatti, degli accordi e dei progetti relativi ai donatori privati; ii) dalla funzione Distance Support Program che gestisce l'archivio dei contatti dei sostenitori, dei beneficiari e i dati di contabilità delle somme ricevute.

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: Head of Private Partnership.

Flussi informativi verso l'OdV:
A cura del Referente di processo:

1. Elenco semestrale dei donatori privati persone giuridiche, nonché dei donatori/finanziatori pubblici, con indicazione dell'importo donato/finanziato e del progetto di riferimento.

9.15 Adozioni Internazionali

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
L'attività di Adozioni Internazionali è articolata e segregata come segue: (i) le coppie aspiranti all'adozione danno impulso al procedimento contattando l'Ufficio International Adoptions di Avsi; (ii) la Fondazione organizza corsi informativi per le coppie interessate; (iii) le coppie, dopo aver ottenuto il Decreto d'Idoneità del Tribunale dei Minorenni, e dopo una valutazione da parte degli operatori AVSI rispetto alle reali possibilità di assolvere la richiesta della coppia, conferiscono incarico ad Avsi ex art. 31 L. n.184/83, a curare la procedura di adozione; (iv) sottoscrizione del conferimento dell'incarico per accettazione da parte del Segretario Generale o di un suo procuratore; (v) la coppia, su richiesta di Avsi, consegna alla Fondazione tutta la documentazione necessaria al proseguimento dell'adozione per il paese da loro prescelto; (vi) il referente in loco, in base ad un contratto stipulato con AVSI, si occupa di consegnare la richiesta di adozione e tutta la documentazione necessaria alle autorità pubbliche competenti nel Paese di riferimento; (vii) l'autorità estera, dopo aver approvato i documenti inserisce la coppia in una lista d'attesa per procedere successivamente all'abbinamento della coppia ad un bambino; (viii) durante la fase di reperimento di una proposta di abbinamento AVSI monitora il perdurare delle condizioni e dei requisiti che garantiscono il buon esito della procedura. Nel caso in cui insorgano delle circostanze ostative, ne dà tempestiva comunicazione alla coppia; (ix) la il referente in loco riceve la proposta di abbinamento, curando che sia accompagnata da tutte le informazioni di carattere sanitario riguardanti il minore, dalle notizie riguardanti la sua famiglia di origine e le sue esperienze di vita; (x) un addetto del dipartimentoInternational Adoptions comunica alla coppia la proposta di abbinamento e consegna la documentazione del bambino; (xi) la coppia deve presentare una dichiarazione scritta con la quale accetta o rifiuta la proposta di abbinamento; (xii) il referente in loco presenta la dichiarazione della coppia alle Autorità

Pubbliche estere; (xiii) le Autorità pubbliche del Paese estero convalidano l'abbinamento; (xiv) la coppia si organizza autonomamente o col supporto del personale AVSI dal punto di vista logistico, per andare nel Paese d'origine per incontrare il bambino con il supporto del referente locale; (xv) perché si organizzi il viaggio è necessario si siano già fissate le date degli incontri e dell'udienza e a tal fine il referente in loco richiede alle autorità locali i permessi per poter vedere il bambino durante il viaggio della coppia, nonché richiede che venga fissata l'udienza in cui verrà perfezionata l'adozione; (xvi) il referente in loco assiste la coppia durante la permanenza nel Paese; (xvii) il referente in loco predispone la richiesta di autorizzazione da presentare alla CAI per l'ingresso e la permanenza in Italia del minore; (xviii) un addetto alla segreteria dell'International Adoptions presenta la domanda inserendola nel portale della CAI insieme alla documentazione integrativa a quella straniera necessaria; (xix) un addetto alla segreteria dell'International Adoptions invia l'autorizzazione all'ambasciata in Italia del Paese da cui proviene il bambino ed al referente in loco; in ogni caso l'autorizzazione all'ingresso e alla residenza permanente viene trasmesso dalla CAI in formato digitale all'ambasciata italiana nel paese straniero, al tribunale dei minorenni competente e all'ente autorizzato che cura la procedura adottiva in oggetto. Ogni passaggio (abbinamento, proseguimento della procedura, incarico ecc) è comunicato in forma digitale alla CAI tramite due chiavi, una a nome dell'Head ofInternational Adoptions e l'altra a nome del Segretario Generale e via posta ordinaria al Tribunale dei Minori e ai servizi sociali competenti; (xx) al rientro in Italia i genitori richiedono al Tribunale il decreto di efficacia del decreto di adozione emanato dalle Autorità estere (il bambino diviene a tutti gli effetti cittadino italiano) e al comune di residenza il certificato di cittadinanza; (xxi) durante il periodo post adozione il referente consegna alle Autorità estere competenti le relazioni sull'andamento dell'adozione.

Per quanto riguarda i pagamenti: (i) un addetto dell'Ufficio Administration and Financial Reporting gestisce le schede contabili delle coppie e monitora gli incassi, fornendo periodicamente alla addetta amministrativa dell'International Adoptions la scheda contabile di ogni coppia; (ii) l'addetta amministrativa delle International Adoptions interviene nella riunione mensile per il piano finanziario, preparando un resoconto per ogni coppia, in cui è inoltre indicato l'ammontare di quanto deve essere inviato al referente per l'assolvimento delle pratiche in loco; (iii) l'addetto dell'Ufficio Administration and Financial Reporting invia i fondi al referente; (iv) la segreteria dell'International Adoptions certifica annualmente le spese sostenute dalle coppie ai fini della deducibilità delle spese sostenute dai genitori adottivi per l'espletamento della procedura di adozione; (v) l'addetta amministrativa delle International Adoptions invia il certificato e la relativa documentazione all'Ufficio Administration and Financial Reporting; (vi) il Segretario Generale previo controllo della documentazione da parte dell'Head ofAdministration and Financial Reporting sottoscrive il certificato.

Trattamento dati personali comuni e sensibili: (i) le coppie autorizzano Avsi al trattamento dei propri dati personali sensibili, attraverso sottoscrizione dell'informativa e del consenso al momento del conferimento di mandato; (ii) i dati trasmessi dalla Fondazione AVSI alla CAI avvengono tramite procedure informatiche accessibili solo per mezzo di chiavi di autenticazione rilasciate dalla Camera di Commercio registrate

dalla CAI ai fini dell'accesso; (iii) i dati cartacei contenenti informazioni personali sensibili sono custoditi in appositi armadi, le cui chiavi sono affidate all'Head ofInternational Adoptions; (iv) i dati sono inseriti in un database in un'area del server il cui accesso è consentito mediante idonee procedure di autenticazione informatica solo al personale direttamente autorizzato al trattamento degli stessi.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
L'attività di International Adoptions è regolata dalla Norma ADIN 1 – "Norma Adozioni internazionali e dai relativi allegati". Inoltre, è presente una "Procedura di gestione Dati Personali Sensibili", allegato n. 2 al DPS di Avsi, per la gestione dei dati sensibili dei minori conforme al Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR - General Data Protection Regulation) UE n. 2016/679 , del 27 aprile 2016.

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita da i) l'archiviazione della documentazione, inclusa quella contabile, da parte della segreteria dell'International Adoptions;

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: Head of International Adoptions.

Flussi informativi verso l'OdV:
A cura del Referente di processo:

1. Trasmissione annuale dell'elenco delle adozioni effettuate.

9.16 Rapporti con organi di controllo e gestione audit di processo Sistema Qualità

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
L'attività di gestione dei rapporti con gli organi di controllo e degli audit di processo eseguiti da enti esterni è articolata e segregata come segue: (i) il Responsabile del Sistema Qualità ha il compito di assistere il gruppo di audit durante le visite ispettive; (ii) il Responsabile del Sistema Qualità coordina le funzioni interessate dall'ispezione in merito alle eventuali richieste di azioni correttive e sovrintende al loro completamento.

Audit interni: (i) annualmente il Segretario Generale di concerto con il Responsabile del Sistema Qualità propone al Consiglio di Amministrazione un programma di audit identificando le persone da incaricare per l'implementazione delle attività di audit; (ii) il Consiglio di Amministrazione approva il piano proposto dal Segretario Generale; (iii) il responsabile del Sistema Qualità costituisce il punto di riferimento e l'interfaccia per chi deve eseguire gli audit e per le funzioni che vengono valutate; (iv) il personale incaricato di svolgere l'audit, a conclusione dell'attività, predispone un rapporto dettagliato, contenente i risultati dell'audit, che presenta al Consiglio di Amministrazione e al

Responsabile del Sistema Qualità; (v) il Responsabile del Sistema Qualità comunica il rapporto alle funzioni interessate dall'audit; (vi) la funzione valutata ha la responsabilità di definire, pianificare e attuare le azioni necessarie per risolvere le non conformità rilevate in occasione dell'audit; (vii) il Segretario Generale e il Responsabile del Sistema Qualità inseriscono le azioni correttive nel programma di audit dell'anno successivo.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
L'attività di gestione dei rapporti con gli organi di controllo e degli audit di processo del Sistema Qualità è disciplinata dal Manuale della Qualità e dalla Norma AMPE 13 – "Norma Controllo Interno".

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita da i) la Segreteria del dipartimento Institutional Partnerships & Project Design per la documentazione relativa ad audit di enti esterni; ii) la funzione Sistema Qualità, per la documentazione relativa ad audit interni.

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: Responsabile Sistema Qualità.

Flussi informativi verso l'OdV:
A cura del Referente di processo:
1. Trasmissione delle relazioni di audit redatte dagli auditor incaricati dai donatori;
2. Trasmissione annuale del piano di audit interno.

9.17 Attività editoriale, pubblicazioni e studi di ricerca

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
L'attività editoriale e di gestione delle pubblicazioni è articolata e segregata come segue: (i) riunione iniziale alla quale partecipano la redazione per la definizione degli argomenti da trattare nel periodico; (ii) elaborazione di un timone del periodico a cura del comitato di redazione (consulente esterno in collaborazione con un addetto Communication); (iii) il timone viene condiviso con l'Head of Communication e con l'Head of Department a cui si riferiscono determinati articoli; (iv) un addetto Communication si occupa, con il supporto di un consulente esterno, dell'impaginazione grafica del periodico; (v) il Dipartimento Communication provvede a richiedere e/o verificare che vi siano le autorizzazioni alla pubblicazione di contenuti o di risultati scientifici altrui, nonché dei loghi di donatori o sostenitori; (vi) il Direttore del periodico autorizza, previo controllo, la stampa del periodico; (vii) un fornitore esterno si occupa della stampa e della distribuzione del periodico; (viii) periodicamente viene svolta una riunione per stabilire i contenuti da inserire nel sito internet a cui partecipano gli addetti e l'Head of Communication; (ix) l'Ufficio Communication aggiorna i contenuti del sito e si occupa dell'invio della newsletter a tutti i contatti presenti nel database di Avsi.

Learning & Sharing: (i) il dipartimento Learning & Sharing, anche attraverso le riunioni dell'apposito Comitato, raccoglie informazioni, dati, documenti e buone prassi adottate dalla Fondazione e predispone relazioni di analisi e di sintesi; (ii) l'Head of Learning & Sharing supervisiona l'attività degli addetti; (iii) i contenuti raccolti e rielaborati vengono esposti in occasione di conferenze e momenti di confronto interni; (iv) spesso gli addetti del Learning & Sharing predispongono papers di approfondimento su argomenti inerenti l'attività svolta, a seguito di richiesta da parte di donatori istituzionali o di altri interlocutori.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
L'attività editoriale e di gestione delle pubblicazioni e degli studi di ricerca si svolge secondo una prassi consolidata, costantemente seguita da tutti gli operatori, nonché in conformità alle indicazioni contenute nella Norma DIGE 6 Proprietà Intellettuale e alla Norma DIGE 3 "Child Safeguarding Policy" con riferimento a tutte le comunicazioni che coinvolgano o abbiano ad oggetto dei minori.

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita dall'Ufficio Comunicazione che tiene un archivio digitale di tutte le brochure e pubblicazioni prodotte.

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: Head of Learning & Sharing/Head of Communication.

Flussi informativi verso l'OdV:
Trasmissione a cura del Referente di processo:
1. Invio del periodico Buone Notizie;

9.18 Bilancio e adempimenti fiscali

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
Il processo di predisposizione del bilancio è articolato e segregato come segue: (i) la funzione Administration and Financial Reporting, con l'eventuale supporto dei Responsabili di Dipartimento, raccoglie la documentazione e dati contabili necessari alla redazione del bilancio; (ii) stesura della bozza del bilancio a cura dell'Head of Administration and Financial Reporting in collaborazione con gli Head di General Accounting and Finance e Project Accounting and Reporting; (iii) la relazione sulla gestione è predisposta dal Presidente del CdA; (iv) la bozza del bilancio comprensiva della nota integrativa viene sottoposta alla Società di Revisione; (v) la bozza del bilancio viene poi inviata al Collegio dei Revisori per la predisposizione della Relazione del Collegio dei Revisori; (vi) la bozza del bilancio, integrata con la nota integrativa e la relazione sulla gestione, viene nuovamente condivisa con il Segretario Generale; (vii) il bilancio viene presentato all'Assemblea dei Fondatori per l'approvazione e, per

conoscenza, al Collegio dei Partecipanti; (viii) sottoscrizione del bilancio e della nota integrativa a cura del Segretario Generale; (ix) certificazione del bilancio a cura della Società di Revisione; (x) le sedi locali procedono alla stesura del proprio bilancio; (xi) sottoscrizione del bilancio della sede locale da parte del Country Representative; (xii) revisione del bilancio da parte di Società di Certificazione locali; (xiii) invio bilancio all'Ufficio Administration and Financial Reporting di Avsi Italia; (xiv) creazione di un bilancio aggregato a cura della società di Revisione.
La Fondazione, secondo i poteri previsti dallo Statuto, redige il Bilancio Sociale ai sensi del Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 e nel rispetto delle Linee Guida di cui al Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 4 luglio 2019.

Organi di governo della Fondazione: (i) predisposizione e invio convocazioni del CdA dell'Assemblea dei Fondatori e del Collegio dei Partecipanti da parte la Segreteria Direzionale; (ii) il contenuto degli ordini del giorno del CdA, dell'Assemblea e del Collegio è concordato dal Segretario Generale e dal Presidente; (iii) redazione verbale CdA a cura della Segreteria Direzionale; (iv) approvazione del verbale del CdA da parte di tutti i partecipanti; (v) sottoscrizione del verbale da parte del Segretario Generale e del Presidente del CdA; (vi) redazione verbale dell'Assemblea dei Fondatori e del Collegio dei Partecipanti a cura della Segreteria Direzionale; (vii) sottoscrizione dei verbali da parte del Presidente del CdA e del Segretario (Segreteria Direzionale).

Adempimenti fiscali: (i) programmazione adeguata di tempistiche e scadenze per gli adempimenti fiscali, gestione tempestiva di eventuali problematiche connesse al calcolo delle imposte a cura dell'Ufficio Administration and Financial Reporting; (ii) monitoraggio della legislazione tributaria a cura del consulente esterno; (iii) predisposizione delle dichiarazioni dei redditi, di sostituto d'imposta e d'IVA a cura del consulente esterno, in base alle informazioni trasmesse dall'Ufficio Administration and Financial Reporting che assicura la corretta e completa tenuta della documentazione obbligatoria e delle scritture contabili; (iv) verifica della corrispondenza tra le certificazioni rilasciate quale sostituto d'imposta e le relative dichiarazioni e versamenti a cura dell'Ufficio Administration and Financial Reporting; (v) invio dichiarazioni all'Ufficio Administration and Financial Reporting, il quale controlla la correttezza delle stesse e assicura che i dati contenuti nelle dichiarazioni rispecchino fedelmente quanto riportato nella documentazione sottostante alle stesse, analizzando eventuali anomalie circa le fatture registrate in contabilità; (vi) sottoscrizione dichiarazioni fiscali a cura del Segretario Generale; (vii) presentazione dichiarazioni a cura del consulente esterno.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
il processo di redazione del bilancio e di gestione degli adempimenti fiscali si svolge secondo una prassi consolidata, costantemente seguita da tutti gli operatori.

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita da i) l'archiviazione da parte della Segreteria Direzionale e dell'Ufficio Administration and Financial Reporting che

provvedono alla conservazione dei libri sociali; ii) l'archiviazione delle dichiarazioni fiscali da parte dell'Ufficio Administration and Financial Reporting.

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: Head of ufficio Administration and Financial Reporting

Flussi informativi verso l'OdV:
A cura del Referente del processo:
1. Trasmissione del fascicolo di bilancio come approvato dal Consiglio di Amministrazione per la sottoposizione all'Assemblea.

9.19 Gestione rapporti con le branch

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
La gestione dei rapporti con le branch è articolata e segregata come segue: (i) i rapporti con le branch coinvolgono in via principale il Segretario e il Country Representative, cui sono stati delegati la legale rappresentanza e specifici poteri che lo stesso deve esercitare nel paese di propria competenza; (ii) il Country Representative è altresì responsabile del personale che opera presso la branch, sia dipendenti con mansioni amministrative che personale coinvolto in specifici progetti; (iii) con riguardo al tema dei flussi finanziari intercompany essi sono riconducibili all'invio, scaglionato, di parte dei fondi che sono stati erogati/donati per l'esecuzione di uno specifico progetto; (iv) per quanto riguarda i versamenti ricevuti dall'Italia, la funzione Administration and Financial reporting, nell'ambito della riunione PFPE, monitora lo stato di avanzamento dei progetti ed in base alle rendicontazioni ricevute, eroga tranche di contributi alle branch; (v) la funzione Administration and Financial reporting per ciascun contributo ricevuto calcola e trattiene la una percentuale che trattiene per coprire i costi della sede di AVSI Italia che svolge funzione di supporto e la gestione a livello centrale dell'esecuzione di ciascun progetto; (vi) nel caso in cui l'erogazione dei fondi o di donazioni per un progetto avvenga direttamente alla branch, il Country Representative e l'Operation Manager contabilizzano autonomamente gli importi ricevuti e i costi sostenuti per l'esecuzione del progetto, sotto la supervisione della funzione Administration and Financial reporting – Local Branches operations Management; (vii) anche nel caso di fondi ricevuti direttamente in loco, la branch riconosce ad AVSI Italia una percentuale fissa sull'importo conseguito a titolo di contributo per le spese comunque sostenute a livello centrale; (viii) in tutti i casi, salvo eccezioni legate a normative locali particolarmente restrittive sul movimento di capitali, il regolamento tra debiti e crediti intercompany avviene attraverso trasferimento bancario, per garantirne adeguata tracciabilità. I versamenti avvengono sempre tramite bonifici su conti correnti in modo da garantirne adeguata tracciabilità.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
l'attività di gestione dei rapporti con le branch è disciplinata dalla Norma AMPE 11 - "Norma sedi locali" e AMPE 19 - "Norma Modelli Rendiconto PRG, Scritture Contabili, Gestione Debiti-Crediti".

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita da *i)* l'utilizzo del Modello Rendiconto PRG che consente l'aggiornamento della contabilità in Italia ed è strumento di pianificazione finanziaria per l'invio dei fondi nel periodo successivo; *ii)* l'effettuazione di tutti i movimenti tramite bonifici bancari.

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: Head of Local Branches operations Management

Flussi informativi verso l'OdV:
A cura del Referente di processo:
1. Segnalazione tempestiva di eventuali violazioni o accesso anomalie relative alla contabilità delle sedi locali;
2. Invio del rendiconto annuale di analisi della situazione contabile delle sedi locali

9.20 Gestione sistema IT

Esistenza di procedure/linee guida formalizzate
Gli obiettivi fondamentali che la Fondazione si pone nella gestione del sistema informatico sono i seguenti:
- riservatezza: garanzia che un determinato dato sia preservato da accessi impropri e sia utilizzato esclusivamente dai soggetti autorizzati. Le informazioni riservate devono essere protette sia nella fase di trasmissione sia nella fase di memorizzazione/conservazione, in modo tale che l'informazione sia accessibile esclusivamente a coloro che sono autorizzati a conoscerla;
- integrità: garanzia che ogni dato della Fondazione sia realmente quello originariamente immesso nel sistema informatico e sia stato modificato esclusivamente in modo legittimo. Si deve garantire che le informazioni vengano trattate in modo tale che non possano essere manomesse o modificate da soggetti non autorizzati;
- disponibilità: garanzia di reperibilità di dati inerenti all'attività della Fondazione in funzione delle esigenze di continuità dei processi e nel rispetto delle norme che ne impongono la conservazione storica.

Standard di controllo 1
Politiche di sicurezza: la Fondazione adotta una politica in materia di sicurezza del sistema informativo che prevede, fra l'altro:
a) le modalità di comunicazione anche a terzi;
b) le modalità di riesame della stessa, periodico o a seguito di cambiamenti significativi.

Standard di controllo 2
***Organizzazione della sicurezza per gli utenti interni**:* la Fondazione ha definito i ruoli e le responsabilità nella gestione delle modalità di accesso di utenti interni e gli obblighi dei medesimi nell'utilizzo dei sistemi informatici.

Standard di controllo 3
***Organizzazione della sicurezza per gli utenti esterni**:* la Fondazione ha regolato i ruoli e le responsabilità nella gestione delle modalità di accesso di utenti esterni all'azienda e gli obblighi dei medesimi nell'utilizzo dei sistemi informatici, nonché nella gestione dei rapporti con i terzi in caso di accesso, gestione, comunicazione, fornitura di prodotti/servizi per l'elaborazione dei dati e informazioni da parte degli stessi terzi.

Standard di controllo 4
Classificazione e controllo dei beni: la Fondazione definisce i ruoli e le responsabilità per l'identificazione e la classificazione degli *assets* aziendali (ivi inclusi dati e informazioni).

Standard di controllo 5
***Sicurezza fisica e ambientale**:* la Fondazione dispone l'adozione di controlli al fine di prevenire accessi non autorizzati, danni e interferenze ai locali e ai beni in essi contenuti tramite la messa in sicurezza delle aree e delle apparecchiature.

Standard di controllo 6
***Gestione delle comunicazioni e dell'operatività**:* la Fondazione assicura la correttezza e la sicurezza dell'operatività dei sistemi informativi tramite *policy* e procedure. In particolare, la Fondazione assicura:

- il corretto e sicuro funzionamento degli elaboratori di informazioni;
- la protezione da *software* pericoloso;
- il *backup* di informazioni e *software*;
- la protezione dello scambio di informazioni attraverso l'uso di tutti i tipi di strumenti per la comunicazione anche con terzi;
- gli strumenti per effettuare la tracciatura della attività eseguite sulle applicazioni, sui sistemi e sulle reti e la protezione di tali informazioni contro accessi non autorizzati;
- una verifica dei *log* che registrano le attività degli utilizzatori, le eccezioni e gli eventi concernenti la sicurezza;
- il controllo sui cambiamenti agli elaboratori e ai sistemi;
- la gestione di dispositivi rimovibili.

Standard di controllo 7
Controllo degli accessi: la Fondazione disciplina gli accessi alle informazioni, ai sistemi informativi, alla rete, ai sistemi operativi, alle applicazioni.
In particolare, la Fondazione prevede:

- l'autenticazione individuale degli utenti tramite codice identificativo dell'utente e *password* o altro sistema di autenticazione sicura;

- le liste di controllo del personale abilitato all'accesso ai sistemi, nonché le autorizzazioni specifiche dei diversi utenti o categorie di utenti;
- una procedura di registrazione e deregistrazione per accordare e revocare l'accesso a tutti i sistemi e servizi informativi;
- la rivisitazione dei diritti d'accesso degli utenti secondo intervalli di tempo prestabiliti usando un processo formale;
- la destituzione dei diritti di accesso in caso di cessazione o cambiamento del tipo di rapporto che attribuiva il diritto di accesso;
- l'accesso ai servizi di rete esclusivamente da parte degli utenti che sono stati specificatamente autorizzati e le restrizioni della capacità degli utenti di connettersi alla rete;
- la segmentazione della rete, affinché sia possibile assicurare che le connessioni e i flussi di informazioni non violino le norme di controllo degli accessi delle applicazioni aziendali;
- la chiusura di sessioni inattive dopo un periodo di tempo predefinito;
- la custodia dei dispostivi di memorizzazione (ad es. chiavi USB, CD, hard disk esterni, etc.) e l'adozione di regole di *clear screen* per gli elaboratori utilizzati;
- i piani e le procedure operative per le attività di telelavoro e smartworking.

Standard di controllo 8

Gestione degli incidenti e dei problemi di sicurezza informatica: la Fondazione definisce adeguate modalità per il trattamento degli incidenti e dei problemi relativi alla sicurezza informatica. In particolare, sono previsti:

- appropriati canali gestionali per la comunicazione degli incidenti e dei problemi di sicurezza informatica;
- l'analisi periodica di tutti gli incidenti singoli e ricorrenti e l'individuazione della *root cause*;
- la gestione dei problemi che hanno generato uno o più incidenti, fino alla loro soluzione definitiva;
- l'analisi di *report* e *trend* sugli incidenti e sui problemi e l'individuazione di azioni preventive;
- appropriati canali gestionali per la comunicazione di ogni debolezza dei sistemi o servizi stessi osservata o potenziale;
- l'analisi della documentazione disponibile sulle applicazioni e l'individuazione di debolezze che potrebbero generare problemi in futuro;
- l'utilizzo di basi dati informative per supportare la risoluzione degli Incidenti;
- la manutenzione della base dati contenente informazioni su errori noti non ancora risolti, i rispettivi *workaround* e le soluzioni definitive, identificate o implementate;
- la quantificazione e il monitoraggio dei tipi, dei volumi, dei costi legati agli incidenti legati alla sicurezza informativa.

Standard di controllo 9

Audit: la Fondazione disciplina i ruoli, le responsabilità e le modalità operative delle attività di verifica periodica dell'efficienza ed efficacia del sistema di gestione della sicurezza informatica.

Standard di controllo 10

***Risorse umane e sicurezza**:* nel rispetto delle regole interne sono previste:

- la valutazione (prima dell'assunzione o della stipula di un contratto) dell'esperienza delle persone destinate a svolgere attività IT, con particolare riferimento alla sicurezza dei sistemi informativi, tenendo conto della normativa applicabile in materia, dei principi etici e della classificazione delle informazioni a cui i predetti soggetti avranno accesso;
- specifiche attività di formazione e aggiornamenti periodici sulle procedure aziendali di sicurezza informatica per tutti i dipendenti e, dove rilevante, per i terzi;
- l'obbligo di restituzione dei beni forniti per lo svolgimento dell'attività lavorativa (ad es. PC, telefoni cellulari, *token* di autenticazione, etc.) per i dipendenti e i terzi al momento della conclusione del rapporto di lavoro e/o del contratto;
- la destituzione, per tutti i dipendenti e i terzi, dei diritti di accesso alle informazioni, ai sistemi e agli applicativi al momento della conclusione del rapporto di lavoro e/o del contratto o in caso di cambiamento della mansione svolta.

Standard di Controllo 11

Crittografia: la Fondazione prevede l'implementazione e lo sviluppo sull'uso dei controlli crittografici per la protezione delle informazioni e sui meccanismi di gestione delle chiavi crittografiche.

Standard di controllo 12

Sicurezza nell'acquisizione, sviluppo e manutenzione dei sistemi informativi: la Fondazione definisce:

1. l'identificazione di requisiti di sicurezza in fase di progettazione o modifiche dei sistemi informativi esistenti;
2. la gestione dei rischi di errori, perdite, modifiche non autorizzate di informazioni trattate dalle applicazioni;
3. la confidenzialità, autenticità e integrità delle informazioni;
4. la sicurezza nel processo di sviluppo dei sistemi informativi.

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:

La gestione del Sistema IT è articolata e segregata come segue: (i) le apparecchiature IT sono gestite e monitorate internamente dall'Head of IT Department insieme agli addetti del Logistics / Procurement, che installano nuovi computer e predispongono gli accessi al server, utilizzando le procedure informatiche; (ii) una società esterna si occupa dell'assistenza tecnica delle attrezzature e dei sistemi; (iii) i dati e le informazioni sono gestite e archiviate in Cloud Data Center; (iv) l'Orientation erogata obbligatoriamente alle nuove risorse umane prevede un modulo in materia di ICT; (v) in caso di inserimento di nuove risorse nell'organico, l'Ufficio Human Resources avverte l'Head of IT che provvede all'attivazione di un account personale e fornisce le istruzioni di base per l'utilizzo del *database* e della posta elettronica; (vi) per l'accensione del laptop e l'accesso al *remote desk*, ciascun utente è dotato di doppia autenticazione; (vii) è obbligatorio lavorare e archiviare i dati sul *remote desk*, a cui si accede mediante VPN; (viii) la Fondazione non prevede accessi di terzi alle risorse e alle apparecchiature

informatiche in uso ai propri dipendenti, salvo necessità (gestione di progetti svolti in *partnership* con altre organizzazioni): in tal caso, l'Head of IT provvede all'attivazione di un profilo utente che dispone di privilegi di autenticazione limitati all'uso richiesto; (ix) all'atto della consegna dei personal computer e dei device ai dipendenti, la funzione deputata provvede a far sottoscrivere la lettera di consegna in duplice copia, di cui una rimane al dipendente ed una archiviata presso l'Ufficio stesso; (x) se un dipendente rileva la necessità di procedere all'acquisto di uno specifico software o programma licenziato, deve rivolgersi all'Head of IT, il quale attiva Logistics / Procurement nel rispetto della Norma Acquisti; (xi) l'utilizzo delle licenze dei software è verificato e costantemente monitorato dall'Head of IT; (xii) annualmente viene svolta una scansione dell'esposizione dei sistemi ai rischi; (xiii) l'Head of IT forma e mantiene costantemente aggiornato il registro in cui sono indicati tutti i dispositivi informatici presenti in azienda e il nome di chi li impiega; (xiv) la gestione tecnica (assistenza e manutenzione) del sito internet avviene a cura di una società esterna; (xv) i contenuti del sito sono curati dal personale dell'Ufficio Communication; (xvi) Avsi ha nominato un "Custode delle copie delle credenziali di autenticazione" ai sensi del D.Lgs. N.196/2003.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
l'attività di gestione del sistema IT è disciplinata dal documento "Analisi rete Avsi e procedure attive al 12 marzo 2020" aggiornate annualmente. La sicurezza dei dati sensibili contenuti nei database informatici di Avsi è conforme al Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (GDPR - General Data Protection Regulation) UE n. 2016/679 , del 27 aprile 2016.

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita da *i*) l'utilizzo di un server suddiviso in cartelle di sistema a cui possono accedere solo i dipendenti/collaboratori di competenza mediante idonee procedure di autenticazione informatica; ii) l'archiviazione del Manuale delle procedure informatiche e tutta la documentazione concernente la corretta implementazione delle leggi sulla Privacy e del relativo GDPR - General Data Protection Regulation UE n. 2016/679 , del 27 aprile 2016 è garantita dall'ufficio Logistics / Procurement e dal Data Protection Officer (DPO) nominato secondo quanto previsto all'ART. 37 GDPR UE 2016/679 e affidato ad una società di consulenza esterna.

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: Head of IT Services e Head of Logistics / Procurement

Flussi informativi verso l'OdV:
A cura del Referente di processo:
1. Segnalazione tempestiva di eventuali violazioni o tentate violazioni del sistema informatico ovvero intrusioni in aree riservate del server con violazione dei diritti di accesso.

9.21 Adempimenti ambientali

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
AVSI nell'ambito delle attività e dei progetti che implementa riconosce il proprio ruolo e le proprie responsabilità in riferimento agli Obiettivi globali di Sviluppo Sostenibile (SDGs) facenti parte dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. In conformità con questo intento, AVSI ha adottato la *Environmental Policy* – NORMA DIGE 09/2020 – che si applica a tutte le sedi di AVSI nel mondo e fornisce un indirizzo generale per tutte le sedi con lo scopo di tutelare in modo responsabile e sostenibile l'ambiente in cui opera attraverso adeguati processi organizzativi e gestionali messi in opera a tutti i livelli sia di HQ che Locali.

La gestione dei rifiuti è articolata e segregata come segue: (i) l'impresa delle pulizie, sia nella sede di Milano sia in quella di Cesena, cura lo smaltimento dei rifiuti solidi urbani; (ii) lo smaltimento dei toner e della carta avviene ad opera di società terze sulla base di un contratto di noleggio di stampanti e fotocopiatrici; (iii) i contratti con le imprese di pulizia e con le società per lo smaltimento dei toner sono sottoscritte dal Segretario Generale o dal Responsabile della sede di Cesena; (iv) la sottoscrizione dei formulari dei rifiuti per la sede di Cesena compete al Responsabile di Sede; (v) la sottoscrizione dei formulari dei rifiuti per la sede di Milano compete al Segretario Generale.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
l'attività di gestione di gestione dei rifiuti si svolge secondo una prassi consolidata, costantemente seguita da tutti gli operatori con riferimento alla Norma DIGE 9 - "Policy Ambientale".

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita da i) l'archiviazione dei contratti con impresa di pulizia e con le società per lo smaltimento dei toner a cura dell'Ufficio Administration and Financial Reporting per la sede di Milano e del Responsabile della sede di cesena; ii) l'archiviazione dei formulari dei rifiuti da parte dell'ufficio Logistics / Procurement (per la sede di Milano) e del Responsabile della sede di Cesena.

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: Head of Logistics / Procurement e Responsabile sede di Cesena.

Flussi informativi verso l'OdV:
A cura del Referente di processo:
1. Trasmissione copia dei contratti di affidamento incarichi a consulenti/società esterne per lo smaltimento;
2. Trasmissione di copia delle dichiarazioni periodiche prescritte in materia.

9.22 Gestione della salute e sicurezza

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
La gestione delle attività inerenti la Prevenzione e la Protezione degli infortuni e delle malattie professionali per la tutela della Salute e Sicurezza sul lavoro è stata predisposta secondo quanto previsto, in particolare, dall'art. 30 del D.Lgs. 81/08, al fine di ridurre il rischio di accadimento dei reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi e gravissime. A tal fine sono state adottate specifiche procedure di gestione degli aspetti collegati alla Salute e alla Sicurezza dei lavoratori e specifici protocolli di registrazione delle attività per le parti corrispondenti, in piena adesione alle Linee Guida UNI – INAIL 2001.

SSL-01 – Pianificazione

Politica ed Obiettivi: la Politica e gli obiettivi sono contenuti del DVR, nel quale è descritto il piano di miglioramento tecnico cui deve tendere la Fondazione. Oltre a ciò sono stati definiti con il RSPP, al momento del conferimento dell'incarico, sono stati definiti i principali punti di lavoro in tema di sicurezza in base alle valutazioni effettuate in quel momento. Gli obiettivi sono valutati annualmente in occasione della riunione periodica e durante l'anno vengono svolti sopralluoghi per verificare lo stato di avanzamento lavori rispetto al piano di miglioramento previsto.

Piano degli investimenti: la Fondazione non prevede una specifica voce di investimento nel piano investimenti e nel budget generale, in materia di salute e sicurezza. Tuttavia vi è piena disponibilità da parte dell'ente a prendere in considerazione e ad effettuare gli investimenti suggeriti dal RSPP ovvero da altre figure competenti.

Aggiornamento normativo: la Fondazione, attraverso il RSPP ed in collaborazione con l'Ufficio Implementazione Norme, prevede modalità operative per mantenere un costante aggiornamento in merito alle legislazione nazionale e locale in materia di salute e sicurezza.

SSL-02 - Attuazione e Funzionamento

Norme e documentazione del sistema: la Fondazione prevede una regolamentazione dei ruoli, delle responsabilità e delle modalità di gestione della documentazione rilevante attraverso l'individuazione di incaricati che supportino il RSPP. La documentazione di sistema di Avsi comprende, oltre al DVR ed alla valutazione dello stress lavoro correlato, le procedure relative al Piano di Emergenza ed altre normative aziendali quali l'informativa relativa ai rischi lavorativi, l'informativa sui rischi generali e specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro e il divieto di assunzione di bevande alcoliche.
La prestazione di lavoro agile è su base volontaria ed è regolata da apposito accordo individuale sottoscritto dal lavoratore stesso e dalla Fondazione ai sensi degli artt. 18 e ss. della legge n. 81/2017.
Per quanto riguarda le attività svolte all'estero è prevista la Norma AMPE 16 General Safety and Security Guideline. Per i dipendenti espatriati in determinati paesi ove le condizioni di vita e la situazione geopolitica siano di elevata criticità e ad alto livello di stress, la Fondazione prevede obbligatoriamente dei periodi di Rest & Recuperation, ossia dei momenti di riposo e recupero fisico e psichico al di fuori dei confini dei suddetti

paesi. Inoltre, sempre a supporto dei lavoratori espatriati che siano soggetti a fonti di forte stress individuale (quale guerra ed eventi critici, isolamento, sovraccarico lavorativo) la Fondazione ha introdotto in forma di progetto pilota la Staff Care Policy.
Organizzazione e Responsabilità – Datore Di Lavoro: la Fondazione ha individuato formalmente il Datore di Lavoro con delibera del C.d.A. nella persona del Segretario Generale. Non sono previste deleghe da parte del Datore di Lavoro.

Individuazione e valutazione dei rischi – Ruoli e responsabilità: all'interno dell'organizzazione della Fondazione sono identificati i ruoli e le rispettive responsabilità per la verifica, l'approvazione e l'aggiornamento dei contenuti del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) e per la valutazione dei rischi, anche preventiva, in merito a trasformazioni, modifiche e variazione dei processi nei luoghi di lavoro. Sono nominati, sia per la sede di Milano, sia per la sede di Cesena: i) il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione sulla base della documentazione attestante il possesso delle competenze previste dalla legge ed i corsi di formazione frequentati; ii) gli incaricati alle emergenze (squadre antincendio e primo soccorso); iii) un Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza. E' stato nominato un Medico Competente che ha la responsabilità della sede di Milano, garantendo il coordinamento con il Medico Competente della sede di Cesena.

In particolare, il Datore di Lavoro con la collaborazione del Medico Competente e del RSPP, previa consultazione con il Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza: i) individua e valuta i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori; ii) elabora il relativo Documento di Valutazione del Rischio; iii) individua le misure di prevenzione e protezione da adottare, monitora gli effetti di tali misure e rivaluta i rischi e/o ridefinisce ulteriori misure da adottare; iv) Il Datore di Lavoro, con il supporto del RSPP e del Medico Competente, aggiorna le valutazioni del rischio anche in particolari situazioni di emergenza nell'ambito delle quali il fattore da cui scaturisce il rischio sia esterno all'ente e non dipenda direttamente dalla tipologia di lavoro svolto.

Individuazione e valutazione dei rischi - Presenza del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR): la Fondazione si è dotata di uno specifico Documento di Valutazione dei Rischi, sia per la sede di Milano sia per la sede di Cesena. Entrambi i DVR prevedono: i) la descrizione delle aree/ambienti di lavoro, la struttura dell'organizzazione, descrizione delle attività svolte; ii) il metodo e i criteri adottati per la valutazione dei rischi, i risultati del processo di valutazione, le componenti aziendali coinvolte, le professionalità e le risorse utilizzate per la valutazione; iii) la descrizione delle mansioni per gruppi di lavoratori e l'identificazione dei rischi, e delle gravità di rischio, connessi alle attività svolte per ciascuna mansione, sia presso le sedi in Italia che eventualmente in trasferta presso le sedi estere; iv) le misure di prevenzione e protezione (il Servizio di Prevenzione e Protezione, la sorveglianza sanitaria, le misure igieniche, le misure di protezione collettive ed individuali, le misure di emergenza, la formazione del personale, la statistica degli infortuni e degli incidenti); v) il programma delle azioni di miglioramento e mantenimento con le relative tempistiche. I DVR sono revisionati ogni due anni, salvo vi siano aggiornamenti ulteriori da effettuare in ragione di nuovi rischi rilevati ovvero di modifiche della struttura della Fondazione.

Affidamento compiti e mansioni: Nel DVR sono stati valutati i rischi propri dell'attività di ufficio tipica di Avsi, ma non sono state rilevate particolari problematiche tali da imporre la definizione di particolari criteri nell'affidamento di compiti e mansioni. La Fondazione, nell'ambito delle misure di attuazione della normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro, ha previsto la formalizzazione di ruoli e responsabilità per le figure principali che intervengono nel processo i cui nominativi risultano indicati nel DVR.

Gestione delle emergenze: la Fondazione disciplina le attività relative alla gestione delle emergenze, prevedendo un piano di gestione delle emergenze per ogni sede e svolgendo annualmente prove di emergenza presso le sedi. Presso le sedi sono formalizzati procedure e piani di evacuazione che contengono: i) riferimenti normativi; ii) scenari incidentali; iii) personale coinvolto nella gestione dell'emergenza e compiti ad esso attribuiti; iv) fasi dell'emergenza e modalità di evacuazione. I piani di emergenza sono oggetto di iniziative di informazione e formazione del personale e prevedono la simulazione con cadenza annuale di prove di evacuazione.

Gestione del Rischio incendio: le misure antincendio sono definite all'interno del Piano di emergenza. Il personale addetto alla gestione dell'emergenza ha ricevuto specifica formazione ai sensi del D.M. 10.03.98 per l'attuazione delle misure antincendio e l'evacuazione del personale e periodicamente viene effettuata la manutenzione degli estintori.

Consultazione e comunicazione: Risultano pianificati e convocati due incontri all'anno per la discussione delle tematiche di salute e sicurezza sul lavoro in cui viene coinvolto il personale di Avsi e il RSPP, uno dei quali viene formalizzato quale riunione periodica ex art. 35 d.lgs. 81/08. L'informazione ai lavoratori in merito ai rischi aziendali viene fornita attraverso la messa a disposizione della documentazione rilevante e dei riferimenti normativi, al momento dell'assunzione e periodicamente a seguito delle evidenze e tematiche emerse nel corso delle riunioni periodiche per la sicurezza. Il Medico Competente svolge un sopralluogo annuale negli ambienti di lavoro, all'esito del quale predispone un resoconto che viene diffuso a tutto il personale di Avsi.
Per una comunicazione efficace si favorisce l'accesso a fonti istituzionali e si prediligono informazioni semplici e visive (ad esempio infografiche). Con riferimento a particolari situazioni di emergenza, come ad esempio il rischio biologico transitorio in occasione di pandemie, il RSPP coinvolge il medico competente nell'individuazione delle informazioni più adeguate anche al fine di evitare il moltiplicarsi di *fake news*.
La Fondazione inoltre stabilisce, attua e mantiene attive una o più procedure per:
a) identificare le potenziale situazioni di emergenza (ulteriori rispetto a quelle relative ad eventi legati a calamità naturali o incendi);
b) rispondere a tali situazioni di emergenza.
L'organizzazione risponde alle situazioni di emergenza mediante istituzione di un comitato di crisi nell'ambito del quale, oltre alle figure del Servizio di Prevenzione e Protezione ed il RLS, sono coinvolti i referenti dell'ufficio Human Resources e dell'ufficio Logistics / Procurement. Tale comitato riporta al Datore di Lavoro e ha il compito di individuare ed attuare le misure volte a prevenire o mitigare le conseguenze negative per la salute e sicurezza dei lavoratori.

L'organizzazione periodicamente riesamina e, ove necessario, revisiona le proprie procedure per la preparazione e la risposta alle emergenze, in particolare dopo i test periodici e dopo il verificarsi di situazioni di emergenza.

Informazione e coordinamento con fornitori: L'attività di informazione e coordinamento nei confronti di fornitori e terzisti è regolata definendo: i) i ruoli, le responsabilità e le modalità operative per garantire l'informazione ed il coordinamento in caso di affidamento di lavori ad un'impresa appaltatrice o a lavoratori autonomi; ii) le modalità ed i tempi per la condivisione delle informazioni e della documentazione rilevante fornita dalle imprese terze; iii) la convocazione e la formalizzazione a cura del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione di riunioni di coordinamento e cooperazione con l'appaltatore al fine di valutare i rischi da interferenza. Dal punto di vista della sicurezza è richiesta la consegna di visura camerale, elenco nominativi dei lavoratori impiegati, rischi potenziali da interferenza e redazione del DUVRI, se necessario.
Vengono altresì comunicate eventuali ulteriori misure adottate dalla Fondazione e definite in appositi protocolli per mitigare i rischi, anche transitori legati a particolari emergenze, tra cui ad esempio il rischio di contagio in caso di pandemia.

Formazione, sensibilizzazione e competenze: la Fondazione ha previsto un piano di formazione, opportunamente aggiornato e monitorato. Nel processo interviene il RSPP, la funzione Human Resource che supporta il RSPP nella tenuta dei registri di partecipazione. Nel piano di miglioramento delle attività in materia di salute e sicurezza è previsto il tema dell'aggiornamento formativo, che è periodicamente monitorato nel corso della riunione periodica.

SSL-03 - Controllo e azioni correttive

Misura e monitoraggio delle prestazioni: nel DVR è previsto il monitoraggio degli infortuni degli ultimi tre anni, nonché la rilevazione, registrazione ed analisi statistica degli infortuni e dei mancati infortuni. Il RSPP effettua anche la valutazione dello stress correlato. Risultano, altresì, programmati due sopralluoghi all'anno nelle sedi della Fondazione al fine di eseguire verifiche in tema di salute e sicurezza cui viene dato riscontro orale al Datore di lavoro, per il tramite dei referenti interni che partecipano alla riunione periodica e si interfacciano con il RSPP. L'esecuzione delle visite mediche è presidiata dal Medico Competente in coordinamento con l'addetta all'Amministrazione del personale, di cui specifico riscontro viene dato nel corso della riunione periodica della sicurezza.
In particolari situazioni di emergenza sanitaria, il Medico Competente suggerisce l'adozione di specifiche misure di prevenzione, l'utilizzo di particolari DPI ed eventuali mezzi diagnostici qualora ritenuti utili al fine di tutelare la salute dei lavoratori, segnala all'Ente situazioni di particolare fragilità tra i dipendenti, supporta il Datore di Lavoro nell'attività di formazione e informazione dei lavoratori.

SSL-04 - Riesame della Direzione

Conduzione del processo di riesame: le attività di riesame sono disciplinate prevedendo la comunicazione di diversi elementi informativi nel corso della riunione periodica, durante la quale vengono vagliati tutti gli aspetti relativi al tema sicurezza, verbalizzando opportunamente suggerimenti, opinioni e commenti delle figure presenti e coinvolte. Tale confronto è finalizzato a valutare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del sistema implementato, nonché a pianificare eventuali azioni di miglioramento.

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: RSPP sede di Milano/RSPP sede di Cesena.

Flussi informativi verso l'OdV:
A cura dei Referenti di Processo:
1. trasmissione del verbale della riunione periodica a cura del RSPP (annualmente);
2. trasmissione dell'aggiornamento del documento di valutazione dei rischi a cura dell'RSPP (al verificarsi del presupposto);
3. comunicazione delle nomine in materia di salute e sicurezza (RSPP, RLS, Medico Competente, Addetti alla gestione delle emergenze di Primo Soccorso e Antincendio) a cura del datore di lavoro;
4. comunicazione della notizia di eventuali infortuni (al realizzarsi del presupposto).

9.23 Pianificazione finanziaria

Descrizione del processo e segregazione dei compiti:
Il processo di pianificazione finanziaria è articolato e segregato come segue: (i) i responsabili dei centri di costo (per il budget di struttura) e i Regional Manager / Desk di Area (per il budget dei progetti) forniscono dati ed informazioni all'Head of Administration and Financial Reporting per la definizione del documento di pianificazione finanziaria; (ii) il piano di investimento di previsione, che rappresenta la sintesi dei budget e dei costi previsti per l'anno successivo, viene predisposto dall'Head of Administration and Financial Reporting; (iii) successivamente viene condiviso con il Segretario Generale; (iv) il piano d'investimento in ultima analisi viene sottoposto al CdA ed, infine, all'Assemblea dei soci fondatori per l'approvazione; (v) nel corso della riunione PFPE (Pianificazione finanziaria e personale espatriato), cui sono invitati a partecipare il Segretario Generale, l'Head of Administration and Financial Reporting, i Regional Manager / Desk di Area, l'Head of General Accounting, l'Head of Project Accounting and Reporting, l'Head of Institutional partnership and project design, l'Head of Private partnership e il Resp. Distance Support Program, viene verificato l'andamento dei progetti e confrontato con le previsioni.

Esistenza di procedure/linee guida/prassi operative:
la pianificazione finanziaria è disciplinata dalla norma AMPE 8 - "Budget e Reporting".

Tracciabilità e verificabilità ex-post dell'attività tramite adeguati supporti documentali/informatici:
la tracciabilità del processo in esame è garantita da i) l'Ufficio Administration and Financial Reporting.

Referente nel processo sensibile
Referente del processo sensibile: Head of Administration and Financial Reporting.

Flussi informativi verso l'OdV:
A cura del Referente di processo:

1. Trasmissione semestrale di una copia del Piano di investimento aggiornato.