

# FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO

00198 ROMA - VIA GREGORIO ALLEGRI, 14  
CASELLA POSTALE 2450

## COMUNICATO UFFICIALE N. 96/A

Il Consiglio Federale

- nella riunione del 1° ottobre 2019;
- visti gli articoli 7 e 27 dello Statuto Federale

h a d e l i b e r a t o

di approvare le “linee guida” di cui all’art. 7, comma 5, dello Statuto Federale, nel testo allegato sub A).

Con l’approvazione di tali “linee guida” le società potranno adottare il modello di organizzazione, gestione e controllo anche ai fini della applicazione dell’art. 7 del nuovo Codice di Giustizia Sportiva.

PUBBLICATO IN ROMA IL 3 OTTOBRE 2019

IL SEGRETARIO GENERALE  
Marco Brunelli

IL PRESIDENTE  
Gabriele Gravina



## LINEE GUIDA EX ART. 7 COMMA 5 DELLO STATUTO FEDERALE

PER L'ADOZIONE DI MODELLI DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO IDONEI A PREVENIRE  
ATTI CONTRARI AI PRINCIPI DI LEALTÀ, CORRETTEZZA E PROBITÀ

\*\*\*

### INDICE

PREMESSA.....	2
PRINCIPI .....	5
1. Valutazione dei rischi.....	5
2. Leadership e impegno .....	7
3. Codice Etico e sistema procedurale .....	9
4. Controlli interni e controlli sulle terze parti .....	11
5. Organismo di Garanzia.....	14
6. Comunicazione e formazione .....	18
7. Sistema interno di segnalazione .....	21
8. Sistema disciplinare .....	22
9. Verifiche, riesame e monitoraggio .....	24
10. Miglioramento continuo e gestione delle non conformità .....	26

\*\*\*

### PREMESSA

L'art. 7 del Codice di Giustizia Sportiva approvato dalla Giunta Nazionale del C.O.N.I. con deliberazione n. 258 dell'11 giugno 2019, prevede che “*al fine di escludere o attenuare la responsabilità delle società di cui all'art. 6, così come anche prevista e richiamata nel Codice, il giudice valuta l'adozione, l'idoneità, l'efficacia e*

*l'effettivo funzionamento dei modelli di organizzazione, gestione e controllo di cui all'art. 7, comma 5 dello Statuto” FIGC.*

L'art. 7, comma 5, dello Statuto federale così testualmente recita:

*“Il Consiglio federale, sentite le Leghe interessate emana le norme o le linee guida necessarie e vigila affinché le società che partecipano a campionati nazionali adottino modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire il compimento di atti contrari ai principi di lealtà, correttezza e probità in ogni rapporto.*

*I predetti modelli, tenuto conto della dimensione della società e del livello agonistico in cui essa si colloca, devono prevedere:*

*a) misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività sportiva nel rispetto della legge e dell'ordinamento sportivo, nonché a rilevare tempestivamente situazioni di rischio;*

*b) l'adozione di un codice etico, di specifiche procedure per le fasi decisionali sia di tipo amministrativo che di tipo tecnico-sportivo, nonché di adeguati meccanismi di controllo;*

*c) l'adozione di un incisivo sistema disciplinare interno idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello;*

*d) la nomina di un organismo di garanzia, composto di persone di massima indipendenza e professionalità e dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, incaricato di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento”.*

Il presente documento costituisce le “Linee guida” di cui al richiamato art. 7, comma 5 dello Statuto federale alle quali le società e le associazioni sportive dilettantistiche che partecipano ai campionati nazionali, devono adeguarsi adottando modelli di organizzazione, gestione e controllo (di seguito “Modelli di

prevenzione”) atti a contrastare le condotte illecite individuate dal Codice di Giustizia sportiva.

Si ritiene opportuno evidenziare che i Modelli di prevenzione, adottati in base alle presenti Linee guida, adottati su base volontaria ai fini della applicazione dell’art. 7 del Codice di Giustizia Sportiva, perseguono finalità diverse rispetto ai modelli organizzativi predisposti ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (di seguito “Modelli 231”).

Ed infatti i Modelli di prevenzione sono volti a prevenire il compimento da parte delle società di atti contrari ai principi di lealtà, correttezza e probità previsti dall’ordinamento sportivo, mentre i Modelli 231 sono volti a prevenire il compimento di quei reati contemplati dal Codice Penale che costituiscono presupposto della responsabilità delle società ai sensi del D.Lgs. 231.

Ove la società abbia adottato il Modello 231, sarà opportuno un coordinamento di tale Modello 231 con il Modello di prevenzione.

Le Linee guida sono destinate a tutte le società che partecipano a campionati nazionali indipendentemente dalle loro dimensioni, dalla struttura giuridica e di *governance*, dal livello di complessità del sistema di *compliance*, dal fatturato, dal numero di dipendenti o dalle competizioni sportive alle quali sono iscritte.

Sulla base di quanto indicato nelle presenti Linee guida, le singole Leghe potranno adottare - nel rispetto delle peculiarità organizzative delle società appartenenti alle diverse categorie - disciplinari dedicati a definire i requisiti comuni dei Modelli di prevenzione (di seguito “Disciplinari”), anche per una o più aree specifiche.

I Disciplinari, ove adottati, saranno finalizzati a fare in modo che i Modelli di prevenzione, adottati conformemente ad essi, possano assumere la struttura di appositi “sistemi di vigilanza e controllo”, focalizzati non solo sulla definizione delle misure di prevenzione, ma anche sulla loro efficace attuazione e aggiornamento nel tempo. In particolare, i Disciplinari definiranno la struttura e i

contenuti principali di ciascun Modello di prevenzione, ne illustreranno i requisiti nonché forniranno indicazioni e spunti operativi per la pianificazione, adozione, attuazione e verifica di tali sistemi da parte delle società.

I Modelli di prevenzione conformi ai requisiti delle presenti Linee Guida e, ove adottati, dei Disciplinari, saranno “sistemi di vigilanza e controllo” valutabili “*dal giudice federale*” ai fini della scriminante o attenuante della responsabilità ai sensi dell’art. 7 CGS.

Le presenti Linee guida si basano su dieci principi.

Nell’adozione e attuazione dei rispettivi Modelli di prevenzione, le società dovranno seguire le presenti Linee guida, e gli eventuali Disciplinari, tenendo conto della loro dimensione e del loro livello agonistico e interpretarne il contenuto in base ai propri rischi specifici e al proprio modello di gestione.

## **PRINCIPI**

### **1. Valutazione dei rischi**

*Le società devono individuare i potenziali rischi esterni e interni di atti contrari ai principi di lealtà, correttezza e probità compiuti dalla società medesima, dai suoi dipendenti e atleti e, in generale, dai soggetti alla stessa associati. Devono inoltre valutare la probabilità di accadimento di tali rischi e il loro potenziale impatto alla luce degli strumenti di controllo approntati dalle società*

La mappatura e la valutazione dei rischi sono strumenti fondamentali per individuare e monitorare i rischi connaturati all'operatività delle società e costituiscono la base per la definizione di una appropriata strategia di gestione dei rischi riscontrati.

I Modelli di prevenzione devono essere costruiti sulla base della preventiva mappatura e valutazione dei rischi e devono prevederne, ove di necessità, l'aggiornamento.

La mappatura e valutazione dei rischi sono fondamentali per comprendere i fattori che possono influenzare l'attività delle società al fine di rafforzare il controllo – anche preventivo – sui fattori di rischio e approntare idonei strumenti di protezione.

La valutazione dei rischi risponde al principale obiettivo di garantire che i Modelli di prevenzione siano efficaci e adeguati al modello di gestione delle società interessate.

La società deve identificare e valutare i propri rischi correlando gli obblighi normativi di cui all'ordinamento sportivo, alla proprie attività, al fine di

identificare e mappare le situazioni di potenziale esposizione a rischi di non conformità della gestione della società.

In ogni caso, dovranno essere valutati i rischi comuni all'intero ordinamento sportivo e relativi agli illeciti che in sede di giustizia domestica hanno determinato la responsabilità della società.

In particolare, la valutazione del rischio dovrà essere condotta almeno secondo le seguenti modalità:

- a) identificazione degli obblighi normativi imposti alla società dall'ordinamento nazionale e dall'ordinamento sportivo e correlazione di tali obblighi alle rispettive attività svolte dalla società, al fine di identificare le situazioni in cui potrebbero verificarsi non conformità;
- b) valutazione dei rischi di non conformità, in considerazione della probabilità che le non conformità possono verificarsi e della gravità delle loro conseguenze in termini di perdite economiche, danni reputazionali e responsabilità ai sensi dell'ordinamento nazionale o sportivo;
- c) confronto del livello di rischio di non conformità riscontrato durante le fasi di identificazione e valutazione dei rischi con il livello di rischio di non conformità che ciascuna società è disposta ad accettare;
- d) sulla base di tale confronto, mappatura delle attività a rischio per le quali devono essere definite e attuate idonee misure di mitigazione del rischio di non conformità.

Ai fini dell'attività di valutazione dei rischi, dovranno essere tenuti in considerazione i seguenti fattori interni ed esterni:

- la dimensione della società e il suo livello agonistico;

- i soggetti giuridici su cui la società esercita il (o partecipa al) controllo e le attività da essi svolte;
- i soggetti giuridici che esercitano il controllo sulla società;
- le terze parti pubbliche o private con cui la società ha a che fare nello svolgimento del proprio *business* (es. *partner* commerciali, intermediari, associazioni di tifosi, pubblici ufficiali ecc.) e la natura e l'entità delle interazioni con tali terze parti;
- gli *stakeholders* della società;
- gli obblighi e gli adempimenti di legge, normativi, contrattuali e professionali applicabili.

I Modelli di prevenzione dovranno anche stabilire che l'attività di valutazione dei rischi venga aggiornata al fine di tenere conto di eventuali mutamenti rilevanti in relazione al Modello di prevenzione.

## **2. Leadership e impegno**

*L'organo amministrativo e i soggetti apicali delle società devono impegnarsi nella prevenzione di comportamenti contrari ai principi etici di lealtà, correttezza e probità e nella attuazione dei relativi Modelli di prevenzione*

L'attuazione di una strategia di gestione dei rischi e di un programma di prevenzione è un pilastro fondamentale di Modelli di prevenzione conformi alle prescrizioni del CGS.

Lo scopo di tale principio è incoraggiare il coinvolgimento dell'organo amministrativo e dei soggetti apicali delle società nella definizione e attuazione dei Modelli di prevenzione nonché in qualsiasi processo decisionale cruciale per la



società, che possa comportare il rischio di commissione di comportamenti rilevanti ai fini della responsabilità.

L'impegno dell'organo amministrativo e dei soggetti apicali delle società si esprime nel supporto all'efficace attuazione dei Modelli di prevenzione.

I Modelli di prevenzione dovranno prevedere il compimento delle seguenti attività da parte dell'organo amministrativo e dei soggetti apicali delle società:

- a) stanziamento di adeguate risorse organizzative ed economiche destinate alla attuazione dei Modelli di prevenzione;
- b) nomina dell'Organismo di garanzia previsto dall'art. 7, comma 5, dello Statuto FIGC;
- c) approvazione di un piano che esponga la strategia di gestione dei rischi individuati sulla base della valutazione dei rischi, pianifichi attività da svolgere al fine di gestire i rischi individuati e consuntivi le attività già svolte;
- d) adozione di misure disciplinari proporzionate nei confronti dei soggetti responsabili di violazioni rispetto a quanto previsto nei Modelli di prevenzione;
- e) attuazione di una politica di formazione e comunicazione interna ed esterna, adeguata alla dimensione e al livello agonistico di ciascuna società, al fine di sensibilizzare i soggetti interessati in relazione a specifiche situazioni di rischio individuate sulla base della valutazione dei rischi.
- f) verifica dell'allineamento tra la strategia della società e le previsioni del Codice Etico e dei Modelli di prevenzione;
- g) incoraggiamento della segnalazione di eventuali atti contrari ai principi di lealtà, correttezza e probità nonché di violazioni del Codice Etico e dei Modelli di prevenzione;
- h) promozione del miglioramento continuo dei Modelli di prevenzione.

### **3. Codice Etico e sistema procedurale**

*Le società devono adottare un Codice Etico e procedure finalizzate a prevenire la commissione di comportamenti contrari ai principi etici di lealtà, correttezza e probità da parte dei soggetti interni o esterni alla società. Il Codice Etico e le procedure devono essere proporzionati al rischio di non conformità di ciascuna società e alla dimensione e livello agonistico della stessa*

L'adozione di un Codice Etico testimonia l'impegno dell'organo direttivo e dei soggetti apicali delle società verso la prevenzione e il contrasto di comportamenti contrari ai principi etici. Il Codice Etico deve stabilire in modo chiaro, incondizionato e inequivocabile i valori e gli impegni etici della società ed illustrare esempi di comportamenti non etici che non saranno tollerati.

In aggiunta al Codice Etico, le società devono dotarsi di un sistema procedurale proporzionato ai rischi di comportamenti non etici e rilevanti ai fini della responsabilità di cui al CGS, che la singola società deve affrontare e alla dimensione e livello agonistico della stessa.

Il Codice Etico e il sistema procedurale costituiscono parte integrante di ciascun Modello di prevenzione.

Il sistema procedurale, tenuto conto della dimensione e del livello agonistico della società, deve disciplinare in modo più dettagliato rispetto a quanto previsto nel Codice Etico le modalità di svolgimento delle attività aziendali, con particolare riguardo a quelle attività identificate come a rischio nell'ambito della valutazione di cui al Principio n. 1.

Il sistema procedurale deve essere strutturato e organizzato secondo i seguenti principi generali che devono essere sempre rispettati nella regolamentazione di tutte le attività a rischio:

1. adeguatezza: le procedure devono essere coerenti con l'attività svolta dalla società e con la struttura organizzativa della stessa;
2. segregazione dei ruoli: lo svolgimento delle attività, per quanto attiene alle sole società di calcio professionistico, deve ispirarsi al principio della segregazione delle funzioni. La segregazione dei ruoli deve essere assicurata dall'intervento di più soggetti all'interno di un medesimo processo e può essere attuata tramite l'utilizzo di sistemi informatici che permettono soltanto a specifiche persone identificate e autorizzate di effettuare determinate operazioni. Ove la segregazione dei ruoli non possa essere pienamente garantita sono previsti controlli compensativi;
3. attribuzione e revoca di poteri: i poteri autorizzativi e di firma devono essere specificamente definiti e conosciuti all'interno della società, nonché coerenti con le responsabilità assegnate;
4. trasparenza e tracciabilità dei processi: ogni attività svolta deve essere coerente con l'attività condotta dalla società, verificabile e documentata. Deve inoltre essere assicurata la corretta conservazione – per il mezzo di supporti informatici e/o cartacei – delle informazioni e dei documenti rilevanti.

Il Codice Etico e le procedure devono trovare applicazione nei confronti di tutti gli amministratori, dipendenti, collaboratori, tesserati ed altri soggetti operanti all'interno dell'organizzazione della società.

Il Codice Etico e le procedure devono inoltre essere divulgati all'interno della società e inclusi nelle sessioni formative (v. successivo Principio n. 6).

Il Codice Etico e le procedure devono essere aggiornati in occasione di aggiornamenti significativi della mappatura dei rischi oppure nel caso di una riorganizzazione o di una ristrutturazione della società.

Nell'ambito del sistema procedurale deve essere previsto un sistema interno di segnalazione in favore dell'organismo di garanzia di eventuali atti contrari ai principi di lealtà, correttezza e probità e/o di violazioni del Codice Etico e dei Modelli di prevenzione.

#### **4. Controlli interni e controlli sulle terze parti**

*Le società devono adottare controlli interni al fine di mitigare i rischi di comportamenti contrari ai principi di lealtà, correttezza e probità rilevanti ai fini della responsabilità secondo un approccio basato sulla valutazione dei rischi e proporzionato a tali rischi*

Il sistema procedurale è un importante strumento di tutela che aiuta le società a gestire il rischio di non conformità che deve essere accompagnato da adeguati meccanismi di controllo che permettano di disincentivare e comunque di identificare tempestivamente eventuali deviazioni rispetto alle regole di comportamento anche con riferimento ai comportamenti discriminatori da parte dei sostenitori.

Lo scopo di tale principio è incoraggiare le società a mettere in atto – in misura proporzionata – controlli volti ad impedire a soggetti interni e terze parti di compiere comportamenti contrari ai principi di lealtà, correttezza e probità rilevanti ai fini della responsabilità che possano influire sulla reputazione commerciale, etica e sportiva della società e comportare l'irrogazione di sanzioni a carico della stessa.

I controlli interni devono essere previsti dai Modelli di prevenzione e sono integrati nel sistema di controllo interno e gestione dei rischi di ciascuna società.

In particolare, i controlli interni consistono in tutti i sistemi e i processi di gestione attuati dalla società per garantire che gli aspetti non finanziari delle proprie attività siano gestiti adeguatamente e nel rispetto della normativa sportiva; i controlli contabili, ad eccezione delle associazioni sportive dilettantistiche in regime di contabilità semplificata, sono invece volti ad assicurare che la società gestisca in modo appropriato le proprie operazioni finanziarie e registri tali operazioni nella propria contabilità in modo accurato, completo e tempestivo. A titolo esemplificativo, i controlli possono comprendere:

- politiche operative, procedure processi documentati e redatti in modo chiari, pratico e facile da seguire;
- modalità di gestione delle eccezioni;
- segregazione di ruoli e responsabilità;
- gestione dei processi con modalità informatiche e automatizzate che prevedano appositi blocchi per il passaggio allo step successivo del processo;
- valutazioni e audit di conformità.

I controlli interni devono essere sottoposti a verifica e testati al fine di assicurarne la continua efficacia e devono essere strutturati in modo da garantire il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- (i) efficacia ed efficienza nell'impiegare le risorse aziendali, nel proteggere la stessa da eventuali perdite e nel salvaguardare il patrimonio della società;
- (ii) affidabilità delle informazioni, da intendersi come comunicazioni tempestive e veritiere a garanzia del corretto svolgimento di ogni processo decisionale.

Con specifico riferimento ai controlli sulle terze parti, devono essere previste procedure di controllo proporzionate al livello di rischio di comportamenti non etici associato alla tipologia di terze parti o alla singola terza parte con cui la società entra in contatto nell'ambito delle proprie relazioni e che potrebbero comportare conseguenze negative in termini economici e reputazionali per la società.

I Modelli di prevenzione dovranno pertanto stabilire che le società sottopongano ad adeguati controlli i processi interni alla società relativi alle attività identificate come a rischio, secondo i seguenti criteri:

- a) stabilendo specifici meccanismi di controllo in relazione a ciascun processo;
- b) attuando i controlli sui processi in conformità ai criteri di cui sub a);
- c) custodendo per il tempo necessario le informazioni documentate in modo da poter confidare nel fatto che i processi siano stati effettuati come pianificato.

L'articolazione dei livelli di controllo deve essere coerente con la dimensione e il livello agonistico della società, nonché con il profilo di rischio specifico e il contesto normativo in cui la stessa opera e deve essere declinata in funzione dei processi aziendali.

Le società devono assicurare adeguati controlli anche in relazione ai processi societari esternalizzati.

## **5. Organismo di Garanzia**

*Le società nominano un organismo di garanzia, composto di persone di massima indipendenza e professionalità e dotato di autonomi poteri di iniziativa e*

*controllo, incaricato di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento*

Come esplicitato dall'art. 7, comma 5, dello Statuto FIGC, l'Organismo di Garanzia deve essere dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo e a tale organismo è affidato il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza dei Modelli di prevenzione e di curarne l'aggiornamento.

La nomina dell'Organismo è di competenza dell'Organo Amministrativo.

Riguardo alla composizione dell'Organismo di Garanzia si ritiene possibile optare per una struttura sia monosoggettiva che plurisoggettiva.

La scelta tra queste due opzioni deve essere modulata in modo da assicurare l'effettiva capacità dell'organismo di svolgere i propri compiti e quindi dipenderà dal livello di complessità della società, dipendente a sua volta da aspetti come le dimensioni, la struttura giuridica e organizzativa, le competizioni sportive a cui la società partecipa e la ampiezza delle attività svolte tipo di attività. La composizione monosoggettiva sarà quindi percorribile per le società che presentano un basso livello di complessità.

Peraltro, anche nell'ottica di assicurare il migliore coordinamento dei Modelli di prevenzione con il Modello 231, le società potranno decidere di nominare come Organismo di Garanzia lo stesso Organismo di Vigilanza previsto dal proprio Modello 231.

A tale proposito, così come per l'Organismo di Vigilanza previsto dal D.Lgs. 231/2001, i requisiti dei componenti dell'Organismo di Garanzia sono la indipendenza e la professionalità di cui all'art. 7 comma 5 dello Statuto.

Il primo dei due requisiti (indipendenza) va inteso nel senso che la posizione dell'Organismo nell'ambito della società deve essere tale da garantirne

l'autonomia rispetto alla organizzazione gerarchica della società, all'esercizio dell'attività nonché rispetto all'ordinamento federale.

Il requisito dell'indipendenza presuppone che i membri dell'Organismo di Garanzia non siano condizionati a livello economico e personale, né possano trovarsi in situazioni di conflitto di interesse, anche potenziale sia con la società sia con la Federazione Italiana Giuoco Calcio e di sua componente o organismo, ovvero che facciano parte di un organo di giustizia sportiva della FIGC.

Ciò implica, tra l'altro, che l'Organismo di Garanzia e le persone che lo compongono non devono dipendere gerarchicamente da alcuna funzione dell'organizzazione aziendale e devono riportare direttamente all'Organo Amministrativo.

Inoltre le persone che compongono l'Organismo di Garanzia non devono essere direttamente coinvolte nell'esercizio delle attività aziendali, onde evitare qualsiasi potenziale conflitto di interesse che potrebbe sorgere nel caso in cui si trovassero ad essere contemporaneamente controllori (quali membri dell'organismo) e controllati (quali persone che svolgono compiti operativi all'interno della società).

In ogni caso, devono essere evitate ingerenze e condizionamenti di tipo economico o personale da parte dell'Organo Amministrativo e dei soggetti apicali della società.

Il grado di indipendenza andrà valutato anche in funzione della composizione monosoggettiva o plurisoggettiva, nel senso che in ipotesi di organismo a composizione collegiale mista, con la presenza anche di soggetti interni alla società, il requisito dell'indipendenza potrà essere valutato con riguardo all'organo nella sua globalità, fermo restando che i soggetti interni alla società non devono ricoprire ruoli operativi.



Il secondo dei due requisiti (professionalità) richiede che i componenti dell'Organismo di Garanzia siano dotati di comprovata competenza ed esperienza in relazione alle tematiche oggetto dei Modelli di prevenzione e che l'Organismo abbia un bagaglio di conoscenze e di capacità che gli consentano di svolgere efficacemente la propria attività.

I Modelli di prevenzione devono altresì prevedere specifiche cause di incompatibilità per il ruolo di componente dell'Organismo di Garanzia, che garantiscano onorabilità, assenza di conflitti di interessi e di relazioni di parentela con gli organi sociali e con i soggetti apicali della società.

I compiti di vigilanza e aggiornamento che fanno capo all'Organismo di Garanzia richiedono che esso si occupi di:

- (i) vigilare sul funzionamento e sull'osservanza dei Modelli di prevenzione;
- (ii) verificare l'adeguatezza di tali Modelli anche alla luce di eventuali cambiamenti di attività e organizzazione, nonché dell'aggiornamento della valutazione dei rischi e degli esiti delle attività di monitoraggio e riesame svolte dalla società;
- (iii) promuovere e verificare l'aggiornamento dei Modelli di prevenzione.

Nello svolgimento della propria attività l'Organismo di Garanzia si coordina con le funzioni aziendali allo scopo di acquisire informazioni idonee a realizzare la vigilanza.

A tale scopo è necessario che i Modelli di prevenzione prevedano flussi informativi dalle funzioni aziendali verso l'Organismo. Tali flussi potranno essere assicurati in qualsiasi modo idoneo ovvero articolati attraverso apposite relazioni periodiche dei responsabili delle funzioni ed eventuali informative specifiche nel caso in cui si le funzioni vengano a conoscenza di situazioni rilevanti per l'attività di vigilanza dell'Organismo.

I Modelli di prevenzione devono inoltre prevedere l'attribuzione all'Organismo di Garanzia di adeguati poteri per lo svolgimento compiti ad esso attribuiti, e segnatamente il potere di:

- avvalersi del supporto/collaborazione di qualsiasi funzione o ufficio della società;
- richiedere informazioni e accedere a documentazione aziendale rilevante;
- avvalersi dell'ausilio di tutte le strutture della società, ovvero di consulenti esterni, per lo svolgimento delle proprie verifiche.

Nelle società di medio o grandi dimensioni sarà anche opportuna la presenza di una struttura dedicata a supportare l'attività dell'Organismo di Garanzia oltre che a supervisionare l'attuazione e monitoraggio dei Modelli di prevenzione.

L'Organismo deve inoltre avere una dotazione di risorse economiche attraverso l'assegnazione di un budget approvato dall'Organo Amministrativo su proposta dell'Organismo medesimo.

L'Organismo di Garanzia dovrebbe disciplinare il proprio funzionamento e le proprie attività attraverso l'approvazione di uno specifico regolamento.

L'Organismo di Garanzia deve inoltre essere informato delle segnalazioni pervenute nell'ambito del sistema di segnalazione di cui al Principio n. 7 e deve partecipare alle attività di approfondimento e valutazione di tali segnalazioni, oppure può essere delegato a svolgere direttamente tali attività.

## **6. Comunicazione e formazione**

*Le società devono fare in modo che il Codice Etico e le procedure aziendali dedicate alla prevenzione di comportamenti contrari ai principi di lealtà, correttezza e probità vengano comprese a tutti i livelli dell'organizzazione*

*aziendale attraverso la comunicazione interna ed esterna nonché apposite attività formative, proporzionate ai rischi che I differenti gruppi di destinatari sono affrontano nella loro operatività concreta*

L'obiettivo dei programmi di comunicazione e formazione è quello di assicurare che tutti i dipendenti svolgano le proprie mansioni in conformità con la cultura aziendale e gli impegni etici fatti propri dalla società.

La comunicazione e la formazione, laddove correttamente eseguiti, possono contribuire a scoraggiare la commissione di comportamenti non etici da parte di soggetti interni ed esterni alla società, incrementando la consapevolezza e la comprensione delle procedure dell'organizzazione e l'impegno della stessa nella relativa corretta applicazione e contribuendo alla identificazione di rischi di non conformità precedentemente non evidenziati.

La condivisione delle informazioni aiuta a monitorare, valutare e riesaminare in modo più efficace le procedure di prevenzione e contrasto di eventuali comportamenti non etici. La formazione fornisce ai soggetti interni alla società le conoscenze e le competenze necessarie per attuare le procedure aziendali e affrontare in modo corretto eventuali problematiche.

Il contenuto e il tenore della comunicazione possono variare a seconda che la stessa sia rivolta a soggetti interni piuttosto che esterni. Inoltre, la natura della comunicazione varierà necessariamente in base ai rischi concreti di comportamenti non etici individuati nell'ambito della valutazione dei rischi, alla dimensione e al livello agonistico della società, alla portata e alla natura delle sue attività.

La comunicazione e la formazione devono sempre esprimere l'impegno dell'organo amministrativo e dei soggetti apicali delle società e – al contempo –

concentrarsi sulle modalità concrete di attuazione delle politiche e delle procedure aziendali.

La formazione deve riguardare anche i sistemi di segnalazione delle non conformità e le garanzie concesse ai medesimi in termini di riservatezza e protezione da eventuali ritorsioni o discriminazione che dovessero derivare dalla effettuazione di una segnalazione.

Le attività formative dovranno essere erogate, eventualmente tramite programmi condivisi con le Leghe di competenza, al fine di sensibilizzare i destinatari (i) sulle concrete modalità di commissione di comportamenti non etici - che potrebbero avere un impatto reputazionale e/o economico negativo per la società - caratteristiche del settore in cui la società opera e della concreta operatività della stessa, nonché (ii) sulle modalità con cui tali situazioni devono essere valutate ed affrontate.

La formazione è obbligatoria per i nuovi dipendenti e collaboratori come step del processo di inserimento nella struttura aziendale e dovrebbe essere adattata ai rischi specifici associati a specifici processi aziendali caratterizzati da rischi tipici di commissione di comportamenti non contrari ai principi etici.

Inoltre, la formazione per essere efficace dovrà essere erogata in modo continuativo e regolarmente monitorata e valutata.

Al giorno d'oggi sono disponibili modalità e format differenti per l'erogazione delle attività formative: oltre alle tradizionali sessioni in aula, le società possono optare per percorsi di *e-learning* e altri strumenti basati sull'utilizzo della tecnologia. In ogni caso, qualunque sia il format utilizzato, la formazione deve essere in grado di garantire che coloro che vi partecipano sviluppino una solida comprensione delle previsioni delle politiche e delle procedure aziendali e dei relativi risvolti pratici.

Un processo di supervisione e controllo delle attività formative è necessario per mantenere standard elevati e garantire l'efficacia della formazione.

Laddove la formazione venga esternalizzata, il fornitore esterno deve fornire indicazioni circa la tempistica dell'erogazione e il contenuto del programma, in modo da consentire un monitoraggio costante e la verifica degli indicatori corrispondenti.

I Modelli di prevenzione devono prevedere quali comunicazioni interne ed esterne pertinenti devono essere effettuate dalle società, stabilendo in particolare quanto segue:

- a) cosa deve essere comunicato;
- b) quando deve essere effettuata la comunicazione;
- c) a chi deve essere destinata la comunicazione;
- d) con quali modalità deve essere erogata la comunicazione;
- e) chi deve effettuare la comunicazione;
- f) le lingue in cui deve essere effettuata la comunicazione.

## **7. Sistema interno di segnalazione**

*Le società devono adottare procedure che definiscano e descrivano il processo di gestione delle segnalazioni da parte di chiunque venga a conoscenza di comportamenti contrari ai principi etici di lealtà, correttezza e probità e di violazioni del Codice Etico e dei Modelli di prevenzione, nonché le garanzie poste a tutela dei soggetti segnalanti e dei soggetti segnalati*

Il sistema interno di segnalazione è lo strumento che le società devono implementare per consentire ai propri amministratori, dirigenti, dipendenti,

collaboratori, atleti e anche ai soggetti esterni che collaborano con la società di segnalare comportamenti contrari ai principi etici di lealtà, correttezza e probità e di violazioni del Codice Etico e dei Modelli di prevenzione. Le segnalazioni costituiscono inoltre un utile strumento per procedere all'aggiornamento della valutazione dei rischi (v. Principio n. 1) e per garantire il miglioramento continuo dei Modelli di prevenzione (v. Principio n. 10).

Il sistema di segnalazione deve essere regolamentato da un'apposita procedura avente ad oggetto:

- gli obiettivi e l'ambito di applicazione del sistema di segnalazione;
- i principi fondamentali su cui si basa il sistema di segnalazione, tra cui rivestono particolare importanza la tutela dell'identità del segnalante e della riservatezza delle informazioni, il divieto di atti ritorsivi o discriminatori verso il segnalante, la tutela del segnalato e dell'integrità delle segnalazioni;
- le condotte segnalabili;
- la persona o il gruppo di persone a cui è stata assegnato il ruolo di ricevere e gestire le segnalazioni;
- le misure adottate per garantire la riservatezza del segnalante, delle informazioni fornite e delle persone che vi sono indicate, anche quando le indagini e l'elaborazione delle informazioni richiedono una comunicazione a terzi;
- il processo da seguire nella gestione delle segnalazioni;
- le modalità di comunicazione e interazione con il segnalante, anche al fine di fornire allo stesso la tempestiva informativa circa le presa in carico della segnalazione e la comunicazione di conclusione della fase di valutazione della segnalazione;
- le modalità e le tempistiche di conservazione delle segnalazioni ricevute e dei documenti rilevanti.

Le società garantiscono una adeguata formazione in merito al sistema di segnalazione rivolta a tutti i soggetti interni ed esterni abilitati ad inviare segnalazioni.

## **8. Sistema disciplinare**

*Le società devono adottare un sistema interno che preveda misure disciplinari adeguate e proporzionate nei confronti dei soggetti responsabili di violazioni rispetto a quanto previsto nel Codice Etico e nei Modelli di prevenzione*

La previsione di un adeguato sistema sanzionatorio è un presidio fondamentale per garantire l'efficace attuazione dei Modelli di prevenzione.

L'attivazione e applicazione del sistema disciplinare deve sempre essere autonoma rispetto allo svolgimento e all'esito del procedimento eventualmente avviato presso gli organi di giustizia.

Il sistema disciplinare deve contemplare una pluralità di sanzioni, graduate in ragione della gravità delle violazioni accertate. I Modelli di Prevenzione devono pertanto individuare nel dettaglio le sanzioni disciplinari, ricollegando a ciascuna tipologia di violazione le sanzioni applicabili, secondo una logica di proporzionalità.

Le sanzioni dovrebbero spaziare da misure conservative, per le infrazioni più tenui, a provvedimenti idonei a risolvere il rapporto nel caso di violazioni più gravi, compatibilmente con la normativa federale sul tesseramento.

L'esercizio del potere disciplinare deve sempre conformarsi al principio del contraddittorio, assicurando il coinvolgimento del soggetto interessato,

attraverso la formulazione della contestazione dell'addebito e la possibilità per l'interessato di addurre giustificazioni a propria difesa.

In aggiunta alle sanzioni disciplinari, è possibile prevedere anche meccanismi premiali riservati a coloro che cooperino in buona fede dell'efficace attuazione del modello, anche mediante l'invio di segnalazioni di violazioni.

I Modelli di prevenzione devono definire quali siano gli organi o le funzioni deputate ad avviare e gestire il procedimento disciplinare e a comminare eventuali sanzioni.

Il sistema disciplinare deve riguardare non solo i dipendenti, ma anche i membri degli organi della società e anche i soggetti estranei all'organizzazione.

Per quanto riguarda i dipendenti, il sistema disciplinare deve essere conforme con le vigenti e applicabili norme di legge e degli accordi collettivi che regolano i singoli rapporti di lavoro.

I membri degli organi sociali devono essere soggetti a un procedimento disciplinare che assicuri l'indipendenza di valutazione e di decisione, evitando eventuali conflitti d'interesse. Nei casi più gravi deve essere previsto che la violazione del Codice Etico e dei Modelli di prevenzione costituisca giusta causa di revoca dalla carica.

Con riferimento alle terze parti devono essere previste clausole contrattuali che sanzionino le violazioni con la risoluzione del contratto nei casi più gravi.

## **9. Verifiche, riesame e monitoraggio**

*Le società devono verificare, riesaminare e monitorare i propri Modelli di prevenzione per garantirne l'adeguatezza rispetto ai rischi nonché il loro costante aggiornamento, anche alla luce di eventuali modifiche intervenute nella*



*normativa di riferimento, nell'organizzazione della società o in altri fattori interni o esterni rilevanti*

I rischi che una società deve affrontare possono cambiare ed evolvere nel tempo, così come la natura e l'ampiezza delle attività aziendali; pertanto anche il sistema procedurale e i controlli necessari per mitigare tali rischi dovrebbero essere aggiornati di conseguenza.

Le società dovranno quindi valutare come monitorare e valutare l'efficacia dei loro Modelli di prevenzione al fine di apportare, ove necessario, le opportune modifiche. Oltre al monitoraggio periodico, le società dovrebbero verificare l'adeguatezza dei propri Modelli di prevenzione in risposta ad altri fattori, quali eventuali modifiche intervenute nella normativa di riferimento, nell'organizzazione della società o in altri fattori interni o esterni rilevanti per il Modello di prevenzione.

A tal fine devono essere svolte verifiche periodiche da parte dell'Organismo di Garanzia destinatario dei flussi informativi formali.

Ciascun Modello di prevenzione deve prevedere la determinazione da parte delle società di:

- (i) cosa è necessario monitorare e misurare;
- (ii) chi è responsabile del monitoraggio;
- (iii) i metodi di monitoraggio, misurazione, analisi e valutazione da utilizzare per assicurare risultati validi;
- (iv) quando il monitoraggio e la misurazione devono essere eseguiti;
- (v) quando i risultati del monitoraggio e della misurazione devono essere analizzati e valutati;
- (vi) a chi e come tali informazioni devono essere comunicati.

Le società potranno adottare sistemi di monitoraggio idonei alla prevenzione delle condotte illecite rilevanti tenendo conto che l'adeguatezza dei sistemi di controllo adottati dalla società dovrà essere valutata anche in ragione degli investimenti sopportati dalle società con specifico riguardo alle opportunità offerti dalla tecnologia.

Il riesame periodico del Modello di prevenzione deve riguardare:

- a) lo stato delle azioni derivanti da precedenti riesami;
- b) le modifiche relative ad aspetti esterni e interni rilevanti per il Modello di prevenzione;
- c) le informazioni sulla prestazione del Modello di prevenzione, includendo i dati relativi:
  - 1. alle non conformità e alle azioni correttive;
  - 2. ai risultati del monitoraggio e della misurazione;
  - 3. ai risultati di eventuali attività di audit;
  - 4. alle segnalazioni ricevute;
- d) l'efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi individuati;
- e) le opportunità per il miglioramento continuo del Modello di prevenzione.

I risultati del riesame devono comprendere le decisioni relative alle opportunità per il miglioramento continuo e le eventuali esigenze di modifica al Modello di prevenzione. Un compendio dei risultati del riesame deve essere presentato all'organo amministrativo.

Devono essere conservate informazioni documentate appropriate per dare evidenza dei metodi e dei risultati delle predette attività.

## **10. Miglioramento continuo e gestione delle non conformità**

*Le società devono garantire il miglioramento continuo dei Modelli di prevenzione, anche attraverso l'impiego di idonei strumenti di gestione e reazione rispetto alle non conformità che dovessero essere riscontrate*

Le società devono migliorare continuamente l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia dei propri Modelli di prevenzione. Le informazioni raccolte nell'ambito delle attività di verifica, riesame e monitoraggio dovrebbero essere analizzate e valutate anche al fine di identificare le opportunità di miglioramento.

Nello specifico, la rilevazione di eventuali non conformità – anche all'esito di segnalazioni di effettuate utilizzando il sistema interno di segnalazione – costituisce un fondamentale strumento per il miglioramento continuo dei Modelli di prevenzione, nella misura in cui le società siano in grado di intraprendere le opportune azioni per fare in modo che la non conformità non si ripeta e non si verifichi altrove (ivi inclusa l'adozione di modifiche ai Modelli di prevenzione).

I Modelli di prevenzione devono pertanto prevedere che quando si verifica una non conformità, la società debba:

a) reagire tempestivamente alla non conformità e, per quanto applicabile:

- (1) intraprendere azioni per tenerla sotto controllo e correggerla;
- (2) affrontarne le conseguenze;

b) valutare l'esigenza di azioni per eliminare la causa o le cause della non conformità in modo che non si ripeta o non si verifichi altrove:

- (1) riesaminando la non conformità;
- (2) determinando le cause della non conformità;
- (3) determinando se esistono o potrebbero verificarsi non conformità simili;

c) attuare ogni azione necessaria;

d) riesaminare l'efficacia di ogni azione correttiva intrapresa;  
effettuare, se necessario, modifiche al Modello di prevenzione.