
STRYKER ITALIA S.r.l.

Modello di organizzazione, gestione e controllo
ai sensi del D.LGS. 8/6/2001 n. 231

INDICE

PARTE GENERALE	4
LA DISCIPLINA DELLA RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI DIPENDENTE DA REATO: IL D.LGS. 231 DEL 2001	5
1. PREMESSA	5
1.1. Reati commessi all'estero	7
2. LE SANZIONI	8
3. LE CONDIZIONI ESIMENTI LA RESPONSABILITÀ DELL'ENTE	8
4. CODICE DI COMPORTAMENTO DI CUI ALL'ART. 6, COMMA 3 DEL D. LGS. 8 GIUGNO 2001, N. 231 DI ASSOGESTIONI	9
5. IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO EX D.LGS. 231/2001 DI STRYKER ITALIA S.R.L	10
5.1. Caratteri generali del Modello	10
5.2. I Destinatari del Modello	11
5.3. La <i>corporate governance</i>	11
5.3.1. Ruolo e responsabilità dei diversi livelli di Management.....	12
5.4. L'assetto organizzativo	12
5.4.1. Rapporti con i Soggetti Esterni	33
5.5. L'assetto organizzativo esterno: agenti, agenzie generali e distributori	34
5.6. Il sistema delle deleghe e procure	34
5.7. Finalità del Modello	34
5.8. Come si compone il Modello	38
6. MODIFICHE, INTEGRAZIONI ED AGGIORNAMENTO DEL MODELLO	40
7. L'ORGANISMO DI VIGILANZA	40
7.1. L'Organismo di Vigilanza di STRYKER	41
7.2. Funzioni e poteri dell'Organismo di Vigilanza	43
7.3. Informativa dell'OdV agli organi societari	45
7.4. Informativa all'Organismo di Vigilanza	46
7.5. Le risorse dell'Organismo di Vigilanza	47
8. FORMAZIONE DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE DEL MODELLO	47
8.1. Informativa a collaboratori esterni e partner commerciali e finanziari	48
9. SISTEMA DISCIPLINARE E MISURE IN CASO DI MANCATA OSSERVANZA DEL MODELLO	49
9.1. Il Sistema Disciplinare di STRYKER	49
9.2. I Soggetti Destinatari	50
9.2.1. Gli Amministratori, i Sindaci ed i soggetti che operano per la Società incaricata della revisione	50
9.2.2. Gli altri soggetti in posizione apicale	50
9.2.3. I Dipendenti STRYKER.....	50
9.2.4. Gli altri soggetti tenuti al rispetto del Modello	50
9.3. Le Condotte Rilevanti	51
9.4. Sanzioni.....	51
9.4.1. Le sanzioni nei confronti degli Amministratori, dei Sindaci e del Revisore	52
9.4.2. Le sanzioni nei confronti dei Dirigenti Apicali e degli Altri Soggetti Apicali	52
9.4.3. Le sanzioni nei confronti dei Dipendenti	53
9.4.4. Le sanzioni nei confronti dei Terzi Destinatari	53
9.5. Il procedimento di irrogazione delle sanzioni	54
9.5.1. Il procedimento nei confronti degli Amministratori, dei Sindaci e dei Revisori.....	54
9.5.2. Il procedimento nei confronti dei Dirigenti Apicali e degli Altri Soggetti Apicali	55
9.5.3. Il procedimento nei confronti di Dipendenti.....	56
9.5.4. Il procedimento nei confronti di Terzi Destinatari.....	56
20. ISTRUZIONI E VERIFICHE DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA	57
21. CONTROLLI CONNESSI AGLI OBBLIGHI DI SARBANES-OXLEY ACT	57

DOCUMENTO	Modello 231		
APPROVAZIONE	Consiglio di Amministrazione	di	Verbale riunione del 23/12/2009
REVISIONI	No.		Verbale riunione del

PARTE GENERALE

LA DISCIPLINA DELLA RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA DEGLI ENTI DIPENDENTE DA REATO: IL D.LGS. 231 DEL 2001

1. PREMESSA

Il D. Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001 (di seguito, "**Decreto**") ha introdotto la "*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica*", adeguando in tal modo la normativa italiana alla disciplina comunitaria in materia¹.

Più in particolare, il Decreto prevede la responsabilità amministrativa di società ed associazioni con o senza personalità giuridica (di seguito, "**Enti**"), per reati commessi, nell'interesse o a vantaggio degli stessi, da:

- persone fisiche che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione degli Enti stessi o di una loro unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone fisiche che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo degli Enti medesimi;
- persone fisiche sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti sopra indicati.

La responsabilità amministrativa dell'Ente e la responsabilità penale della persona fisica che ha commesso il reato sono accertate all'esito del medesimo procedimento innanzi al giudice penale.

Allo stato, la responsabilità dell'Ente può sorgere solo in relazione alle seguenti tipologie di illeciti:

1. reati ai danni della Pubblica Amministrazione (corruzione, corruzione in atti giudiziari; istigazione alla corruzione; concussione, truffa aggravata ai danni dello Stato; malversazione ai danni dello Stato; truffa aggravata in erogazioni pubbliche; indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato; frode informatica ai danni dello Stato; peculato, concussione, corruzione e istigazione alla corruzione di membri degli organi delle Comunità Europee e di funzionari delle Comunità Europee e di Stati esteri (artt. 24 e 25);
2. reati informatici e trattamento illecito di dati (art. 24 bis)²;
3. delitti di criminalità organizzata (art. 24-ter)³;
4. reati in tema di falsità in monete, carte di pubblico credito e valori in bollo (art. 25 bis)⁴;
5. delitti contro l'industria e il commercio (art. 25-bis -1)⁵;

1 Si ricordano, in particolare, la Convenzione di Bruxelles del 26 luglio 1995 sulla tutela degli interessi finanziari della Comunità Europea; la Convenzione di Bruxelles del 26 maggio 1997 sulla lotta alla corruzione di funzionari pubblici sia della Comunità Europea che degli Stati membri; la Convenzione OCSE del 17 dicembre 1997 sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche ed internazionali.

2 Introdotti dall'art. 7, l. 18 marzo 2008, n. 48. Si tratta, più in dettaglio, di reati in materia di falsità informatiche e di certificazioni relative alle firme elettroniche (artt. 491 bis e 640 quinquies); reati contro la sicurezza e integrità dei dati e sistemi (artt. 615 ter, quater, quinquies, 167 quater e quinquies; 635 bis, ter, quater, quinquies c.p.).

3 Introdotti dall'art. 2, comma 29, della L. 15 luglio 2009, n. 94. Si tratta, più in dettaglio, dei delitti di (i) associazione per delinquere (art. 416 c.p., ad eccezione del sesto comma); (ii) associazione a delinquere finalizzata alla riduzione o al mantenimento in schiavitù, alla tratta di persone, all'acquisto e alienazione di schiavi ed ai reati concernenti le violazioni delle disposizioni sull'immigrazione clandestina di cui all'art. 12 d. lgs 286/1998 (art. 416, sesto comma, c.p.); (iii) associazione di tipo mafioso (art. 416-bis c.p.); (iv) scambio elettorale politico-mafioso (art. 416-ter c.p.); (v) sequestro di persona a scopo di estorsione (art. 630 c.p.); (vi) associazione finalizzata al traffico illecito di sostanze stupefacenti o psicotrope (art. 74 DPR 9 ottobre 1990, n. 309); (vii) illegale fabbricazione, introduzione nello Stato, messa in vendita, cessione, detenzione e porto in luogo pubblico o aperto al pubblico di armi da guerra o tipo guerra o parti di esse, di esplosivi, di armi clandestine nonché di più armi comuni da sparo (art. 407, co. 2, lett. (a), numero (5), c.p.p.).

4 Introdotti dal D.L. 25 settembre 2001 n. 350, art. 6, convertito con modificazioni dalla legge n. 409 del 23/11/2001; recante "Disposizioni urgenti in vista dell'introduzione dell'euro" modificato dalla legge n. 99 del 23 luglio 09.

5 Introdotti dalla legge n. 99 del 23 luglio 2009. Si tratta, più in dettaglio dei reati di (i) turbata libertà dell'industria o del commercio (art. 513 c.p.); (ii) frode nell'esercizio del commercio (art. 515 c.p.); (iii) vendita di sostanze alimentari non genuine come genuine (art. 516 c.p.); (iv) vendita di prodotti industriali con segni mendaci (art. 517 c.p.); (v)

6. reati societari (art. 25 *ter*)⁶;
7. delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico (art. 25 *quater*)⁷;
8. delitti contro la personalità individuale in materia di tutela dei minori e riduzione in schiavitù e reati contro l'integrità sessuale femminile (art. 583 *bis* c.p.) (art. 25 *quinqüies*)⁸;
9. reati ed illeciti amministrativi in materia di *market abuse* e conflitto di interessi (artt. 25 *sexies* e 187 *quinqüies* TUF)⁹;
10. reati transnazionali in materia di associazioni criminose, traffico di migranti, intralcio alla giustizia¹⁰;
11. reati di omicidio e lesioni colpose 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*)¹¹;
12. reati di ricettazione, riciclaggio ed impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (artt. 648, 648 *bis*, 648 *ter* c.p.) (art. 25 *octies*)¹²;
13. delitti in materia di violazione del diritto di autore (art. 25 *novies*)¹³ e

fabbricazione e commercio di beni realizzati usurpando titoli di proprietà industriale (art. 517-ter c.p.); (vi) contraffazione di indicazioni geografiche o denominazioni di origine dei prodotti agroalimentari (art. 517-quater c.p.); (vii) illecita concorrenza con minaccia o violenza" (art. 513-bis c.p.); (viii) frodi contro le industrie nazionali (art. 514).
 6 Introdotti dall'art. 3 del D.Lgs. 11.4.2002 n. 61. Si tratta, più in dettaglio dei reati di false comunicazioni sociali (art. 2621 c.c.); false comunicazioni sociali in danno dei soci o dei creditori (art. 2622 c.c.); falso in prospetto (art. 2623 c.c.); falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni della Società di Revisione (art. 2624 c.c.); impedito controllo (art. 2625 c.c.); indebita restituzione dei conferimenti (art. 2626 c.c.); illegale ripartizione degli utili e delle riserve (art. 2627 c.c.); illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante (art. 2628 c.c.); operazioni in pregiudizio dei creditori (art. 2629 c.c.); formazione fittizia del capitale (art. 2632 c.c.); indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori (art. 2633 c.c.); illecita influenza sull'assemblea (art. 2636 c.c.); agiotaggio (art. 2637 c.c.) e omessa comunicazione del conflitto di interessi (art. 2629 bis c.c.) (articolo aggiunto dall'articolo 31 della legge n. 262 del 28 dicembre 2005); ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza (art. 2638 c.c.).

7 Introdotti dalla L. n. 7 del 2003. La L. 9.1.2006, n. 7 ha poi introdotto nell'art. 25 quater la nuova fattispecie di Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili (art. 583 bis c.p.) la cui commissione nell'interesse o a vantaggio dell'Ente può comportare la responsabilità amministrativa dello stesso.

8 Introdotti dalla L. 11.8. 2003, n. 228. Si tratta, più in dettaglio, dei delitti di riduzione o mantenimento in schiavitù e di pornografia minorile, e precisamente: riduzione o mantenimento in schiavitù o in servitù (art. 600 c.p.); prostituzione minorile (art. 600 bis c.p.); pornografia minorile (art. 600 ter c.p.); iniziative turistiche volte allo sfruttamento della prostituzione minorile (art. 600 quinqüies c.p.); tratta di persone (art. 601 c.p.); acquisto e alienazione di schiavi (art. 602 c.p.).

9 Introdotti dalle L. n. 62 del 2005 e n. 262 del 2005. Si tratta, più in particolare, dei delitti ed illeciti amministrativi di abuso di informazioni privilegiate (artt. 184, 185 bis TUF); manipolazione del mercato (art. 185, 185 ter TUF) e omessa comunicazione del conflitto di interessi (art. 2629 bis c.c.).

10 Introdotti dalla L. n. 146 del 2006 che, nel ratificare la Convenzione ed i Protocolli delle Nazioni Unite contro il crimine organizzato transnazionale adottati dall'Assemblea generale il 15.1.2000 ed il 31.5. 2001, ha previsto la responsabilità degli enti per i reati transnazionali di associazione a delinquere (art. 416 c.p.); associazione a delinquere di tipo mafioso (art. 416 bis c.p.); associazione per delinquere finalizzata al contrabbando di tabacchi lavorati esteri (art. 291 quater del Testo Unico del Presidente della Repubblica del 23 gennaio 1973 n. 43); associazione finalizzata al traffico illecito di sostanze stupefacenti o psicotrope (art. 74 del Testo Unico del Presidente della Repubblica del 9 ottobre 1990, n. 309); riciclaggio (art. 648 bis c.p.); illecito impiego di capitali (art. 648 ter c.p.); traffico di migranti (art. 12, co. 3, 3-bis, 3-ter e 5, del Testo Unico di cui al d.lg. 25 luglio 1998, n. 286); intralcio alla giustizia, nella forma dell'induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'Autorità Giudiziaria e del favoreggiamento personale (artt. 377-bis e 378 c.p.). Si considera reato transnazionale il reato punito con la pena della reclusione non inferiore nel massimo a quattro anni, qualora in esso sia coinvolto un gruppo criminale organizzato e che sia commesso in più di uno Stato, ovvero sia commesso in uno Stato, ma una parte sostanziale della sua preparazione, pianificazione, direzione e controllo avvenga in un altro Stato; ovvero sia commesso in uno Stato, ma in esso sia implicato un gruppo criminale organizzato impegnato in attività criminali in più di uno Stato; ovvero sia commesso in uno Stato ma abbia effetti sostanziali in un altro Stato.

11 Introdotti dall'art. 9 della L. 123/07.

12 Introdotti dal D. Lgs. 231/07.

13 Introdotti dalla legge n. 99 del 23 luglio 2009. Si tratta, più in dettaglio, dei reati di (i) messa a disposizione del pubblico, in un sistema di reti telematiche, mediante connessioni di qualsiasi genere, di un'opera dell'ingegno protetta, o di parte di essa (art. 171, l. 633/1941 comma 1 lett a) bis); (ii) reati di cui al punto precedente commessi su opere altrui non destinate alla pubblicazione qualora ne risulti offeso l'onore o la reputazione (art. 171, l. 633/1941 comma 3); (iii) abusiva duplicazione, per trarne profitto, di programmi per elaboratore; importazione, distribuzione, vendita o detenzione a scopo commerciale o imprenditoriale o concessione in locazione di programmi contenuti in supporti non contrassegnati dalla SIAE; predisposizione di mezzi per rimuovere o eludere i dispositivi di protezione di programmi per elaboratori (art. 171-bis l. 633/1941 comma 1); (iv) riproduzione, trasferimento su altro supporto, distribuzione, comunicazione, presentazione o dimostrazione in pubblico, del contenuto di una banca dati;

14. reato di induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (art. 25 *novies*)¹⁴.

L'Ente risponde anche degli illeciti dipendenti da delitti tentati: in tale ipotesi, le sanzioni pecuniarie e interdittive sono ridotte da un terzo alla metà, mentre è esclusa l'irrogazione di sanzioni nei casi in cui l'Ente impedisca volontariamente il compimento dell'azione o la realizzazione dell'evento.

In ragione della peculiare attività svolta, il presente Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (di seguito, "**Modello**") pone particolare attenzione ai reati indicati alle successive sezioni A, B e C.

1.1. Reati commessi all'estero

Ai sensi dell'art. 4 del Decreto, la Società può essere chiamata a rispondere in Italia in relazione ai reati contemplati dal decreto medesimo o da leggi collegate commessi all'estero, purché nei loro confronti non proceda lo Stato del luogo in cui è stato commesso il fatto.

I presupposti su cui si fonda la responsabilità dell'Ente per reati commessi all'estero, quali previsti dalla legge 16 marzo 2006 ovvero desumibili dal Decreto, sono i seguenti:

- il reato deve essere commesso all'estero da un soggetto funzionalmente legato all'Ente (art. 5, comma 1, del Decreto);
- l'Ente deve avere la propria sede principale nel territorio dello Stato italiano (art. 4, del Decreto);
- l'Ente risponde per determinate fattispecie di reato e ove ricorrano le condizioni previste dagli artt. 7, 8, 9, 10 c.p.¹⁵ sempre che ciò sia richiesto dal Ministro della Giustizia anche nei confronti della società.

Per l'effetto dunque, la responsabilità dell'ente è estesa anche ai reati commessi all'estero, relativamente alle fattispecie meglio individuate nel precedente paragrafo 1.2 (artt. da 24 a 25-septies del Decreto) anche in ossequio al principio di legalità di cui all'art. 2 del Decreto.

estrazione o reimpiego della banca dati; distribuzione, vendita o concessione in locazione di banche di dati (art. 171-bis l. 633/1941 comma 2); (v) abusiva duplicazione, riproduzione, trasmissione o diffusione in pubblico con qualsiasi procedimento, in tutto o in parte, di opere dell'ingegno destinate al circuito televisivo, cinematografico, della vendita o del noleggio di dischi, nastri o supporti analoghi o ogni altro supporto contenente fonogrammi o videogrammi di opere musicali, cinematografiche o audiovisive assimilate o sequenze di immagini in movimento; opere letterarie, drammatiche, scientifiche o didattiche, musicali o drammatico musicali, multimediali, anche se inserite in opere collettive o composite o banche dati; riproduzione, duplicazione, trasmissione o diffusione abusiva, vendita o commercio, cessione a qualsiasi titolo o importazione abusiva di oltre cinquanta copie o esemplari di opere tutelate dal diritto d'autore e da diritti connessi; immissione in un sistema di reti telematiche, mediante connessioni di qualsiasi genere, di un'opera dell'ingegno protetta dal diritto d'autore, o parte di essa (art. 171-ter l. 633/1941); (vi) mancata comunicazione alla SIAE dei dati di identificazione dei supporti non soggetti al contrassegno o falsa dichiarazione (art. 171-septies l. 633/1941); (vii) fraudolenta produzione, vendita, importazione, promozione, installazione, modifica, utilizzo per uso pubblico e privato di apparati o parti di apparati atti alla decodificazione di trasmissioni audiovisive ad accesso condizionato effettuate via etere, via satellite, via cavo, in forma sia analogica sia digitale (art. 171-octies l. 633/1941).

14 Introdotti dall'articolo 4 della Legge del 3 agosto 2009 n. 116. Si tratta, più in dettaglio, del reato di induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (art. 377-bis c.p.).

15 Art. 7 (delitti contro la personalità dello Stato italiano, delitti di contraffazione del sigillo dello Stato e di uso di tale sigillo contraffatto, delitti di falsità in monete aventi corso legale nel territorio dello Stato, o in valori di bollo o in carte di pubblico credito italiano, delitti commessi da pubblici ufficiali a servizio dello Stato, abusando dei poteri o violando i doveri inerenti alle loro funzioni; ogni altro reato per il quale speciali disposizioni di legge o convenzioni internazionali stabiliscono l'applicabilità della legge penale italiana); Art. 8 (delitti politici); Art. 9 (delitti comuni, anche se commessi a danno delle comunità europee o di uno stato estero, per cui sia prevista una pena superiore a tre anni, salvo richiesta del Ministro di Giustizia e/o querela di parte); Art. 10 (delitto compiuto all'estero a danno dello Stato da un soggetto estero per cui sia prevista una pena non inferiore ad un anno, sempre che detto soggetto si trovi nel territorio italiano, ove vi sia richiesta del ministro della giustizia, ovvero su istanza o querela di della persona offesa. Ovvero, se il delitto è commesso a danno delle Comunità europee, di uno Stato estero o di uno straniero, il soggetto è punito secondo la legge italiana, a richiesta del ministro della giustizia, sempre che detto soggetto si trovi nel territorio italiano e si tratti di delitto per il quale è stabilita la pena della reclusione non inferiore nel minimo a tre anni – (omissis).

2. LE SANZIONI

Il Decreto prevede specifiche sanzioni a carico dell'Ente che sia riconosciuto responsabile dell'illecito amministrativo dipendente da reato. Si tratta, più in particolare, di

- sanzioni pecuniarie, applicabili a tutti gli illeciti, determinate 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 516,44 ed un massimo di Euro 3.098,74;
- sanzioni interdittive, di durata non inferiore a tre mesi e non superiore a due anni, quali, in particolare, l'interdizione dall'esercizio dell'attività, il divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione, la sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito, l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi e sussidi, e/o la revoca di quelli eventualmente già concessi, il divieto di pubblicizzare beni o servizi¹⁶;
- confisca, anche per equivalente, del prezzo o del profitto del reato;
- pubblicazione della sentenza che applica la sanzione amministrativa.

Le sanzioni interdittive possono essere applicate all'Ente in via cautelare quando sussistono gravi indizi per ritenere l'esistenza della responsabilità dell'Ente nella commissione del reato e vi sono fondati e specifici elementi che fanno ritenere concreto il pericolo che vengano commessi illeciti della stessa natura di quello per cui si procede (art. 45). Anche in tale ipotesi, in luogo della misura cautelare interdittiva, il giudice può nominare un commissario giudiziale per la prosecuzione dell'attività qualora l'ente presti un servizio di interesse per la collettività, ovvero l'interruzione della sua attività possa provocare rilevanti ripercussioni sull'occupazione. In tale ipotesi, il profitto eventualmente derivante dalla prosecuzione dell'attività è oggetto di confisca.

L'inosservanza delle sanzioni interdittive costituisce un reato autonomo previsto dal Decreto come fonte di possibile responsabilità amministrativa dell'Ente (art. 23).

3. LE CONDIZIONI ESIMENTI LA RESPONSABILITÀ DELL'ENTE

Ai sensi degli artt. 6 e 7 del Decreto, l'Ente – pur in presenza di un reato commesso nel suo interesse o vantaggio da soggetti apicali o da dipendenti – non risponde del connesso illecito amministrativo se dimostra che:

- l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, un *modello di organizzazione e di gestione* idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi (di seguito, "**Modello**");
- il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello nonché di proporre l'aggiornamento sia stato affidato ad un organismo di vigilanza dell'Ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo;
- le persone che hanno commesso il reato abbiano agito eludendo fraudolentemente il suddetto Modello (ove si tratti di soggetti apicali);
- non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di vigilanza.
- Il Decreto specifica inoltre che il Modello deve rispondere alle seguenti esigenze:
- individuare le attività nel cui ambito esiste la possibilità che siano commessi reati;

¹⁶ Le sanzioni interdittive sono applicate nelle ipotesi tassativamente indicate dal Decreto, solo se ricorre almeno una delle seguenti condizioni: 1) l'Ente ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità ed il reato è stato commesso da soggetti in posizione apicale, ovvero da soggetti sottoposti all'altrui direzione e vigilanza quando la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative; 2) in caso di reiterazione degli illeciti. In luogo dell'applicazione della sanzione, il giudice può disporre la prosecuzione dell'attività dell'Ente da parte di un commissario giudiziale.

- 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 ad impedire la commissione di tali reati;
- prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo di vigilanza;
- introdurre un *sistema disciplinare* interno idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Lo stesso Decreto prevede che i Modelli possano essere adottati, garantendo le esigenze di cui sopra, sulla base di codici di comportamento redatti da associazioni rappresentative di categoria, comunicati al Ministero della Giustizia che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare entro 30 giorni, osservazioni sull'idoneità dei modelli a prevenire i reati. Con riferimento ai reati e illeciti amministrativi in materia di *market abuse*, tale valutazione di idoneità viene compiuta dal Ministero della Giustizia, sentita la Consob.

4. CODICE DI COMPORTAMENTO DI CUI ALL'ART. 6, COMMA 3 DEL D. LGS. 8 GIUGNO 2001, N. 231 DI ASSOGESTIONI

ASSOBIOMEDICA – Associazione Nazionale per le tecnologie biomediche e diagnostiche – in data 25 febbraio 2003 ha emanato le “Linee Guida per la costruzione dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001”, successivamente aggiornato a novembre 2004 (di seguito, “**Linee Guida**”).

Il percorso indicato dalle Linee Guida per l'elaborazione del Modello può essere schematizzato secondo i seguenti punti fondamentali:

- ❖ individuazione delle *aree a rischio*, volta a verificare in quali aree/settori aziendali sia possibile la realizzazione dei reati;
- ❖ predisposizione di un sistema di controllo in grado di ridurre i rischi attraverso l'adozione di appositi protocolli. A supporto di ciò soccorre l'insieme coordinato di strutture organizzative, attività e regole operative applicate – su indicazione del vertice apicale – dal management e dal personale aziendale, volto a fornire una ragionevole sicurezza in merito al raggiungimento delle finalità rientranti in un buon sistema di controllo interno. Le componenti più rilevanti del sistema di controllo preventivo proposto da Confindustria sono:
 - ✧ codice etico;
 - ✧ sistema organizzativo;
 - ✧ procedure manuali ed informatiche;
 - ✧ poteri autorizzativi e di firma;
 - ✧ sistemi di controllo e gestione;
 - ✧ comunicazioni al personale e sua formazione.

Il sistema di controllo inoltre deve essere uniformato ai seguenti principi:

- ✧ verificabilità, documentabilità, coerenza e congruenza di ogni operazione;
- ✧ separazione delle funzioni (nessuno può gestire in autonomia tutte le fasi di un processo);
- ✧ documentazione dei controlli;
- ✧ introduzione di un adeguato sistema sanzionatorio per le violazioni delle norme e delle procedure previste dal modello;
- ✧ individuazione di un organismo di vigilanza i cui principali requisiti siano:

-
- autonomia ed indipendenza,
 - professionalità,
 - continuità di azione.
- ❖ obbligo da parte delle funzioni aziendali, e segnatamente di quelle individuate come maggiormente “a rischio”, di fornire informazioni all’organismo di vigilanza, sia su base strutturata (informativa periodica in attuazione del Modello stesso), sia per segnalare anomalie o atipicità riscontrate nell’ambito delle informazioni disponibili (in quest’ultimo caso l’obbligo è esteso a tutti i dipendenti senza seguire linee gerarchiche);
- ❖ possibilità di attuare in seno ai gruppi soluzioni organizzative che accentrino presso l’organismo di vigilanza della capogruppo le risorse operative da dedicare alla vigilanza anche nelle società del gruppo stesso a condizione che:
- in ogni controllata sia istituito l’organismo di vigilanza;
 - sia possibile per l’organismo di vigilanza della controllata avvalersi delle risorse allocate presso l’organismo di vigilanza della capogruppo sulla base di un predefinito rapporto contrattuale;
 - i dipendenti dell’organismo di vigilanza della capogruppo, nell’effettuazione dei controlli presso le altre società del gruppo, assumano la veste di professionisti esterni che svolgono la loro attività nell’interesse della controllata, riportando direttamente all’organismo di vigilanza di quest’ultima, con i vincoli di riservatezza propri del consulente esterno.

La scelta di non seguire in alcuni punti specifici le Linee Guida, che hanno natura generale ed astratta, non inficia la validità di un Modello che, ai fini della sua astratta idoneità, deve essere redatto tenendo conto delle peculiarità della società cui afferisce.

Il presente Modello si basa altresì sulle indicazioni fornite da altre associazioni rappresentative di categoria ed è stato redatto sulla base della *best practice* consolidata sulla materia, anche alla luce dei più recenti contributi giurisprudenziali e dottrinali.

5. IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO EX D.LGS. 231/2001 DI STRYKER ITALIA S.R.L

5.1. Caratteri generali del Modello

STRYKER ITALIA S.r.l. (di seguito “**STRYKER**” o “**Società**”) ha per oggetto la produzione, il commercio e la prestazione di servizi relativi a prodotti farmaceutici, medicinali, biologici, sanitari e simili; dispositivi medico-chirurgici, protesici; apparecchiature elettroniche e scientifiche; attrezzature e macchinari; presidi vari per la chirurgia, l’implantologia, la terapia e la diagnostica, afferenti a tutte le specializzazioni ospedaliere. Allo stato, la produzione della STRYKER ha ad oggetto dispositivi medici ed un presidio farmacologico.

STRYKER opera con diligenza, correttezza e trasparenza nell’interesse dei soci e della propria clientela, adottando un modello organizzativo volto ad escludere il rischio di commissione di illeciti, nonché misure idonee a salvaguardare la correttezza del mercato nello specifico settore di attività. STRYKER, a tal fine, garantisce il costante mantenimento di adeguatezza delle risorse e delle procedure idonee ad assicurare l’efficiente svolgimento dei servizi.

STRYKER, nell’ambito del sistema di controllo preventivo già esistente e nel perseguimento della gestione delle attività aziendali sulla base dei valori di efficienza, correttezza e lealtà, ha posto in essere le attività necessarie per redigere e applicare alla sua realtà aziendale il proprio modello di organizzazione, gestione e controllo in

conformità con le previsioni del Decreto tenendo in considerazione sia le innovazioni legislative intervenute che gli interventi giurisprudenziali in tema di modelli di organizzazione, gestione e controllo.

Il Modello di STRYKER s'inserisce nel contesto del sistema di controllo interno adottato nel rispetto della normativa vigente ed in conformità alle indicazioni di ASSOBIOMEDICA ed è costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative che mirano ad assicurare il rispetto delle strategie aziendali, l'efficacia ed efficienza dei processi aziendali, la salvaguardia del valore del patrimonio aziendale e l'integrità ed efficienza dei propri prodotti, l'affidabilità e integrità delle informazioni contabili e gestionali, nonché la conformità dei rapporti commerciali e di consulenza con la legge, la normativa di vigilanza, le norme di autoregolamentazione e le disposizioni interne.

5.2. I Destinatari del Modello

Il Modello si applica a STRYKER ed è destinato a tutti coloro che operano per STRYKER, quale che sia il rapporto che li lega alla stessa e, in particolare, a coloro che: **(i)** rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione, direzione o controllo della Società; **(ii)** sono sottoposti alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui al punto (i) che precede (di seguito, complessivamente, "**Destinatari**").

- gli amministratori e i dirigenti della Società (cosiddetti *soggetti apicali*);
- i dipendenti della Società (cosiddetti *soggetti interni sottoposti ad altrui direzione*);
- gli amministratori, i dirigenti e i dipendenti delle altre Società del Gruppo STRYKER che svolgono continuativamente un servizio per conto o nell'interesse della Società nell'ambito delle attività sensibili identificate e descritte nel dettaglio nelle Parti Speciali.

In forza di specifica accettazione o in forza di apposite clausole contrattuali e limitatamente allo svolgimento delle attività sensibili a cui essi eventualmente partecipano, possono essere destinatari di specifici obblighi, strumentali ad un'adeguata esecuzione delle attività di controllo interno previste nel Modello, i seguenti soggetti esterni (di seguito i "**Soggetti Esterni**"):

- gli agenti, i collaboratori, i consulenti e in generale i soggetti che svolgono attività di lavoro autonomo nella misura in cui essi operino nell'ambito delle aree di attività sensibili per conto o nell'interesse della Società;
- i fornitori e i partner (anche sottoforma di associazione temporanea di imprese, nonché di joint-venture) che operano in maniera rilevante e/o continuativa nell'ambito delle aree di attività cosiddette sensibili per conto o nell'interesse della Società.

Tra i Soggetti Esterni così definiti devono ricondursi anche coloro che, sebbene abbiano il rapporto contrattuale con altra Società del Gruppo STRYKER, nella sostanza operano in maniera rilevante e/o continuativa nell'ambito delle aree di attività sensibili per conto o nell'interesse della Società.

È compito dei Destinatari informare i Soggetti Esterni circa gli obblighi imposti dal Modello, esigerne il rispetto e adottare iniziative idonee in caso di mancato adempimento.

5.3. La corporate governance

La *corporate governance* di STRYKER è orientata alla trasparenza e al coinvolgimento degli investitori nei processi decisionali rilevanti ed è così articolata:

- **ASSEMBLEA DEI SOCI**, competente a deliberare in sede ordinaria e straordinaria sulle materie alla stessa riservate dalla Legge o dallo Statuto. Il capitale sociale di STRYKER risulta allo stato interamente detenuto da STRYKER HOLDINGS BV – Olanda. STRYKER è sottoposta ai sensi dell'articolo 2497 c.c. all'attività di direzione e coordinamento di Stryker Corporation.

- **CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**, investito dei più ampi poteri per la gestione, ordinaria e straordinaria, della Società, con facoltà di compiere tutti gli atti opportuni per il raggiungimento degli scopi sociali, ad esclusione degli atti riservati – dalla Legge e dallo Statuto – all'Assemblea. Ai sensi dello Statuto, il Consiglio di Amministrazione può essere composto da un minimo di 3 (tre) ad un massimo di 15 (quindici) membri eletti dall'Assemblea dei Soci che ne determina di volta in volta il numero. Il Consiglio è attualmente composto da sette membri. La rappresentanza della Società spetta al Presidente del Consiglio di Amministrazione e, se nominato, al Vice-presidente, e/o ad uno o più amministratori delegati ("**Amministratori Delegati**"), con poteri di firma congiunta o disgiunta, come previsto all'atto di nomina. Il Consiglio di Amministrazione, entro i limiti sanciti dalla legge, può delegare i propri poteri ad uno o più dei suoi componenti, congiuntamente o disgiuntamente, determinandone i poteri delegati, fissandone attribuzioni e retribuzioni a norma di legge.
- **COLLEGIO SINDACALE**, cui spetta il compito di vigilare: (a) sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo nonché sul rispetto dei principi di corretta amministrazione; e (b) sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo contabile, anche in riferimento all'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione. Il Collegio Sindacale è composto da 3 (tre) membri effettivi e 2 (due) supplenti. Tutti i membri del Collegio Sindacale durano in carica per 3 (tre) esercizi fiscali e sono rieleggibili.
- **SOCIETÀ DI REVISIONE**: L'Assemblea dei Soci di STRYKER ha affidato ad una società di revisione, idoneamente iscritta all'albo, l'incarico di revisione e controllo contabile dei conti della Società.

5.3.1. Ruolo e responsabilità dei diversi livelli di Management

Quanto ai profili di responsabilità, il Consiglio di Amministrazione è l'organo responsabile per la definizione delle scelte strategiche relative alla Società, mentre l'Amministratore Delegato è l'organo responsabile della concreta e corretta attuazione delle delibere consiliari.

5.4. L'assetto organizzativo

La struttura organizzativa di STRYKER è ispirata all'attuazione di una separazione di compiti, ruoli e responsabilità tra le funzioni operative e quelle di controllo.

La struttura della Società a livello di soggetti che rivestono una posizione apicale è descritta nell'organigramma allegato al presente Modello.

La struttura organizzativa aziendale, unitamente all'individuazione delle competenze attribuite alle diverse Direzioni/Funzioni Organizzative e sulla base del mansionario delle funzioni aziendali, è allo stato articolata come qui di seguito descritto.

Al **Consiglio di Amministrazione** riportano le seguenti funzioni:

FUNZIONE AREA DIRECTOR

La Funzione si articola nelle Funzioni: (i) KAM (*key account manager*), (ii) Operations, (iii) Servizi Commerciali, (iv) Risorse Umane, (v) Facility e (vi) Compliance ed ha il compito di pianificare, programmare, organizzare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività in linea con gli obiettivi strategici aziendali e con particolare riferimento allo sviluppo del business in termini nuovi mercati e future opportunità di business. Ha la responsabilità di gestire i rapporti con e tra le franchise nonché sviluppare e migliorare i rapporti con i clienti chiave all'interno del paese. Funge da collante locale al fine di assicurare la collaborazione tra le Franchise e le Funzioni di supporto professionale. Comprendere e influenzare l'attività governativa di tutta l'area per consentire a Stryker di garantire la qualità dei dispositivi medici nel mercato locale massimizzando il profitto.

Alla Funzione sono altresì attribuite le seguenti responsabilità:

- coadiuvare le attività commerciali locali con programmi significativi quali *Financial Solution* e coordinare, tramite la gestione dei *Key Account*, i rapporti della Società con i responsabili non clinici, quali CEO, operatori sanitari e gruppi nazionali di acquisto;
- coordinare tutte le attività inerenti allo Sviluppo del Business;
- implementare la politica strategica di *Pricing, Reimbursement e Public Affairs*;
- identificare e sviluppare, in collaborazione con il management, i talenti individuali;
- guidare i team delle *Operations*, dei Servizi Commerciali, delle Risorse Umane, del *Facility* e *Compliance*.

La Funzione inoltre:

- collabora attivamente e costantemente con le altre Direzioni ed in particolare con i *Franchise*, mettendo a loro disposizione i servizi adeguati per il raggiungimento dei relativi *business* di linea nonché per coordinare eventuali business interdivisionali (gare, trattative con gruppi d'acquisto pubblici/privati, "joint ventures", ecc);
- coordina e controlla le attività specifiche dei singoli reparti attraverso riunioni di reparto con (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (*ad hoc*) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni;
- addestra e motiva i propri collaboratori diretti, attraverso un *coaching* specifico, al fine di identificare i talenti individuali e sviluppare futuri leader.

Come anticipato sopra, la Funzione si articola nelle seguenti funzioni: (i) KAM (*key account manager*), (ii) *Operations*, (iii) Servizi Commerciali, (iv) Risorse Umane, (v) *Compliance* e (vi) *Facility* (servizi generali):

KAM

La Funzione ha la responsabilità di fungere da *l'iason* tra le varie *Franchise* sul territorio locale al fine di aumentare le vendite, assicurando al contempo che tutte le attività di vendita presso i *key account* siano in linea con le strategie tra le diverse *Franchise*.

Alla Funzione sono altresì attribuite le seguenti responsabilità:

- acquisire nuovi gruppi di acquisto, associazioni e *key account*;
- pianificare, gestire e monitorare tutte le risorse/attività per raggiungere sistematicamente il budget;
- progettare e gestire le varie strategie presso i centri di acquisto in collaborazione con le diverse *franchise*;
- prendersi cura dei centri di acquisto, delle associazioni e dei *key account* al fine di diventare un punto di riferimento specializzato;
- interagire costantemente con i *Franchise leaders* del proprio paese.

Operations

La Funzione ha il compito di programmare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività delle Operazioni (assistenza tecnica, *Kit* e muletti) al fine di contribuire al raggiungimento sistematico degli obiettivi economici e finanziari prefissati dalla direzione generale in linea con gli obiettivi strategici di sviluppo del business e della soddisfazione dei clienti, nonché di programmare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività delle funzioni di sede e depositi periferici; indirizzare e controllare quelle delle agenzie generali. La Funzione pianifica e garantisce una corretta gestione dell'inventario in linea con i target stabiliti e assicurando la soddisfazione dei clienti e garantisce la distribuzione delle scorte in modo adeguato alle esigenze del mercato. Realizza e gestisce i processi di distribuzione più idonei e la struttura di supporto del magazzino e del trattamento prodotti in linea con le normative vigenti, al fine di ottimizzare le performance.

A tal fine la Funzione:

- collabora attivamente con i Servizi di Marketing, i Franchise, i servizi commerciali, la FF e la direzione Finanziaria e Amministrativa al fine di assicurare la massima sinergia ed efficacia aziendali; RA/QA;
- addestra e motiva i propri collaboratori diretti al fine di identificare i talenti individuali e sviluppare futuri leader;
- assembla, distribuisce, sanifica e ricondiziona i set di base e gli strumentari;
- ripara e testa le attrezzature, garantisce la continuità di sala operatoria gestendo i “muletti”;
- effettua gli inventari fisici nei siti in cui sono presenti i prodotti STRYKER, inclusi i clienti;
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

La Funzione inoltre:

- assicura che tutti i processi, le attività ed i comportamenti della direzione siano improntati al massimo rispetto di tutte le procedure STRYKER e delle leggi locali garantendo la formazione ed il controllo, promuovendo la cultura della *compliance* alle normative ed al codice etico;
- assicura la crescita individuale ed aziendale finalizzata all’incremento della produttività, dell’efficienza e dell’efficacia, al raggiungimento degli obiettivi aziendali nel rispetto dei codici etici e delle norme interne ed esterne in un contesto sicuro e confortevole;
- programma, coordina e controlla le attività dei propri collaboratori, assegnando, monitorando e valutando gli obiettivi ricevuti ed assegnati, ed i comportamenti dei singoli e dei *team*;
- integra obiettivi, attività e comportamenti all’interno della direzione, di STRYKER, STRYKER EMEA e STRYKER CORPORATE.

Post-Vendita

La Funzione ha il compito di programmare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività del Post-Vendita al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi economici e finanziari prefissati dalla direzione generale in linea con gli obiettivi strategici di sviluppo del business e della soddisfazione dei clienti.

La Funzione a tal fine:

- collabora attivamente con le direzioni marketing, Vendite, Finanziaria e Amministrativa, in linea con le procedure/normative vigenti, al fine di assicurare la massima sinergia ed efficacia aziendali;
- addestra e motiva i propri collaboratori diretti al fine di identificare i talenti individuali e sviluppare futuri leader;
- gestisce la programmazione (prenotazione e rientro) dei set di base e kit di strumentari nonché dei demo/muletti, in linea con le richieste del territorio e le indicazioni del planning;
- suggerisce la configurazione ideale per cliente/prodotto;
- richiede all’ufficio acquisti l’ordine delle parti mancanti necessaria all’utilizzabilità dei set/kit;
- imposta il servizio dei servizi post-vendita (leasing, garanzia, full risk, noleggio e riparazioni);
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

Supply Chain

La Funzione si articola nelle Funzioni Planning, Acquisti, Inventory Management. La Funzione ha il compito di programmare, organizzare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività del Planning, dell’Approvvigionamento Prodotti e della gestione dell’inventario, al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi economici e finanziari prefissati dalla direzione generale in linea con gli obiettivi strategici di sviluppo del business e della soddisfazione dei clienti.

La Funzione a tal fine:

- collabora attivamente con il marketing, i *Franchise Director*, i servizi commerciali e la FF al fine di assicurare la massima sinergia ed efficacia aziendali; RA/QA
- addestra e motiva i propri collaboratori diretti al fine di identificare i talenti individuali e sviluppare futuri leader;
- pianifica i fabbisogni di prodotto sulla base dei consumi nel tempo sul territorio;
- controlla la redditività degli investimenti sul territorio;
- assicura i corretti livelli di inventario (magazzini Stryker, magazzini agenzie e consignment)
- collabora con il marketing, i *Franchise Director* e la FF nella introduzione/dimissione dei prodotti sul mercato;
- formalizza e divulga le procedure di competenza;
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

Acquisti

La Funzione ha il compito di programmare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività dell'Ufficio Acquisti Intercompany al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi economici e finanziari prefissati dalla direzione generale in linea con gli obiettivi strategici di sviluppo del business e della soddisfazione dei clienti.

La Funzione a tal fine:

- collaborare attivamente con il marketing, i *Franchise Director*, i servizi commerciali e il responsabile Finanziario e Amministrativo al fine di assicurare la massima sinergia ed efficacia aziendali;
- addestra e motiva i propri collaboratori diretti al fine di identificare i talenti individuali e sviluppare futuri leader;
- pianifica e garantisce una corretta gestione delle scorte in linea con i target stabiliti, assicurando la soddisfazione dei clienti e minimizzando la mancanza/eccesso di prodotto, in linea con il livello di servizio richiesto;
- monitora sistematicamente i costi sostenuti per il trasporto dei prodotti, in linea con i target europei;
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

Demand Planning

La Funzione ha il compito di programmare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività dell'Ufficio Demand Planning, al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi economici e finanziari prefissati dalla direzione generale in linea con gli obiettivi strategici di sviluppo del business e della soddisfazione dei clienti.

La Funzione a tal fine:

- collabora attivamente con il Marketing, i *Franchise Director*, l'Ufficio Kit e l'Ufficio Acquisti al fine di assicurare la massima sinergia ed efficacia aziendali;
- addestra e motiva i propri collaboratori diretti al fine di identificare i talenti individuali e sviluppare futuri leader;
- controlla gli investimenti esistenti e pianifica quelli nuovi, al fine di garantire una corretta gestione delle scorte di sala operatoria, assicurando la soddisfazione dei clienti, minimizzando l'impatto economico degli investimenti stessi, in sinergia con le Funzioni aziendali preposte

-
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni

Inventory

La Funzione ha il compito di programmare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività relative alla gestione dell'inventario, al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi economici e finanziari prefissati dalla direzione generale in linea con gli obiettivi strategici di sviluppo del business e della soddisfazione dei clienti.

La Funzione a tal fine:

- collabora attivamente con il Marketing, i *Franchise Director*, il Direttore Finanziario ed Amministrativo al fine di assicurare la massima sinergia ed efficacia aziendali;
- addestra e motiva i propri collaboratori diretti al fine di identificare i talenti individuali e sviluppare futuri leader;
- assicura una corretta gestione dei livelli di inventario, in collaborazione con le Franchise ed il Finance, al fine di rispettare i target finanziari prefissati dalla Direzione Generale nel rispetto delle procedure vigenti;
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

Magazzino

La Funzione ha il compito di programmare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività del magazzino al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi economici e finanziari prefissati dalla direzione generale in linea con gli obiettivi strategici di sviluppo del business e della soddisfazione dei clienti.

La Funzione a tal fine:

- collabora attivamente con i Servizi Commerciali e *Post-sales*, in linea con le procedure/normative vigenti, al fine di assicurare la massima sinergia ed efficacia aziendali; RA/QA
- addestra e motiva i propri collaboratori diretti al fine di identificare i talenti individuali e sviluppare futuri leader;
- garantisce il ricevimento e lo stoccaggio dei prodotti rientrati dai clienti nazionali, nei tempi richiesti, in linea con le procedure di qualità;
- evade tutte le richieste di spedizione nei tempi concordati con i Servizi Commerciali e il *Post-sales*;
- garantisce il carico tutte le merci arrivate dai *plant* esteri nei tempi concordati con la logistica;
- evade tutte le richieste di reintegro kit interne nei tempi concordati con il *Post-Sales*;
- coordina lo stoccaggio ed identificazione dei materiali obsoleti ed invia comunicazione per la composizione dei DAR;
- controlla e monitorizza le attività correlate alle movimentazioni effettuate dalla società di outsourcing che operano nei magazzini di sede e periferici;
- garantisce supporto all'ufficio E & E e Marketing per la preparazione e spedizione di eventi e materiali promozionali;
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

Servizi Commerciali

La Funzione si articola in Ufficio Commerciale, Ufficio Gare e Quotazioni, Ufficio Ordini, ed ha il compito di pianificare, programmare, organizzare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività dei Servizi Commerciali in linea con la *mission* aziendale in termini di immagine e rigore commerciale, al fine di fornire servizi adeguati alle funzioni di linea, per raggiungere sistematicamente gli obiettivi economici e finanziari prefissati, in linea con gli obiettivi a breve/medio/lungo termine nonché di sviluppo del business e della soddisfazione dei clienti.

La Funzione a tal fine:

- elabora e comunica le direttive per formulare proposte commerciali (preventivi e gare) efficaci e fornire le procedure a seguito della loro acquisizione (trasmissione ordini);
- imposta e gestisce il contatto commerciale fornendo un servizio di qualità (tempi e modi) assicurando la massima soddisfazione dei clienti;
- trasmette sistematicamente i dati relativi alle condizioni economiche (sconti, servizi, ecc) delle proposte/accordi commerciali e gare in termini di prodotto, unità, valore, regione per regione o come di volta in volta richiesto dai Franchise, dai responsabili territoriali e dai responsabili marketing di linea assieme a qualunque altra informazione (capitolati, aggiudicazioni, concorrenza) utile alla formulazione delle strategie di marketing e Vendite;
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

La Funzione inoltre:

- collabora attivamente con la Direzione Generale, Servizi di Marketing, i Franchise, la Field Force, le direzioni Operazioni e Post Vendita e Amministrativa al fine di assicurare la massima sinergia ed efficacia aziendali;
- assicura che la gestione delle gare sia sistematicamente appropriata al fine di facilitarne l'acquisizione;
- garantisce la corretta gestione dei contratti di agenzia nel rispetto delle direttive aziendali;
- addestra e motiva i propri collaboratori diretti al fine di identificare i talenti individuali e sviluppare futuri leader.

Proposte Commerciali e Gestione Accordi

La Funzione ha il compito di programmare, organizzare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività relative alle proposte e accordi commerciali, in linea con le politiche commerciali in essere al fine di acquisire nuovo business e nuovi clienti.

La Funzione a tal fine:

- trasmette sistematicamente i dati relativi alle condizioni economiche (prodotti, servizi, prezzi di listino, sconti, ecc) delle proposte/accordi commerciali in termini di prodotto, unità, valore, regione per regione o come di volta in volta richiesto da i Franchise, dai responsabili territoriali e dai responsabili marketing di linea assieme a qualunque altra informazione utile alla formulazione delle strategie di marketing e vendite;
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

La Funzione inoltre:

-
- collabora attivamente con i Servizi di Marketing, i Franchise, l'ufficio gare, l'ufficio ordini, le direzioni Operazioni e Post-Vendita e Amministrazione e Finanza al fine di assicurare l'acquisizione e perfezionamento della vendita nei tempi e nei modi più utili al raggiungimento degli obiettivi aziendali;
 - addestra e motiva i propri collaboratori diretti al fine di identificare i talenti individuali e sviluppare futuri leader.

Ufficio Gare

La Funzione ha il compito di definire, predisporre e gestire le gare d'appalto in linea con le direttive dei responsabili territoriali di area e/o dei *Franchise Director* al fine di mantenere e sviluppare il business ed acquisire nuovi clienti.

La Funzione a tal fine:

- trasmette sistematicamente alle ricerche di mercato e ai responsabili territoriali di linea, i dati relativi alle condizioni economiche (prodotti, servizi, prezzi di listino, sconti, ecc) delle gare in termini di prodotto, unità, valore, regione per regione, assieme a qualunque altra informazione (capitolati, aggiudicazioni, concorrenza) utile alla formulazione delle strategie di marketing e vendite;
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (*ad hoc*) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

La Funzione inoltre:

- collabora attivamente con l'ufficio proposte/accordi commerciali e ordini, nonché le Funzioni Franchise, le direzioni Operazioni e Post-Vendita e Amministrazione e Finanza al fine di assicurare la massima sinergia ed efficacia aziendali e che la gestione delle gare sia sistematicamente appropriata al fine di facilitarne l'acquisizione;
- addestra e motiva i propri collaboratori diretti al fine di identificare i talenti individuali e sviluppare futuri leader.

Ufficio Ordini

La Funzione ha il compito di gestire e controllare tutte le risorse/attività relative all'evasione degli ordini da cliente, secondo le procedure, nei tempi e nei modi stabiliti con il responsabile dei servizi commerciali, garantendo altresì la soddisfazione del cliente.

La Funzione a tal fine:

- coordina gli addetti all'ufficio ordini al fine di garantire un corretto inserimento degli ordini da cliente. Informare sistematicamente (vedi procedura) il cliente su eventuali prodotti non disponibili e sollecitare gli uffici preposti ad attivarsi per poter completare l'evasione dell'ordine;
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (*ad hoc*) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

La Funzione inoltre:

- collabora attivamente con gli uffici gare e accordi commerciali, nonché con le Funzioni Franchise, le direzioni Operazioni e Post Vendita e Amministrativa al fine di assicurare la massima sinergia ed efficacia aziendali;

-
- assicura che la gestione degli ordini sia sistematicamente appropriata al fine di facilitarne l'acquisizione;
 - addestra e motiva i propri collaboratori diretti al fine di identificare i talenti individuali e sviluppare futuri leader.

Contratti Agenti

La Funzione ha il compito di definire, predisporre e gestire i contratti di agenzia in linea con le direttive dei *Franchise Director* e della Direzione Generale, al fine di fornire servizi adeguati alle funzioni di linea, per raggiungere sistematicamente gli obiettivi economici e finanziari prefissati, in linea con gli obiettivi a breve/medio/lungo termine nonché di sviluppo del business e della soddisfazione dei clienti.

La Funzione a tal fine:

- trasmette sistematicamente i dati relativi alle condizioni dei contratti agenti ai *Franchise Director* assieme a qualunque altra informazione utile alla formulazione delle strategie di marketing e Vendite.

La Funzione inoltre:

- collabora attivamente con i Franchise, il responsabile del controllo di gestione, la contabilità fornitori al fine di assicurare la massima sinergia ed efficacia aziendali;
- assicura che la gestione dei contratti sia sistematicamente appropriata al fine di garantirne la conformità;
- addestra e motiva i propri collaboratori diretti al fine di identificare i talenti individuali e sviluppare futuri leader.

Funzione Risorse Umane

La Funzione ha il compito di programmare, coordinare, gestire e controllare le attività di ricerca, selezione, formazione e sviluppo del personale volte a garantire l'efficacia organizzativa al fine di raggiungere sistematicamente gli obiettivi prefissati dalla direzione generale in linea con le procedure internazionali e con gli obiettivi strategici di sviluppo del business, nonché favorire una continua ottimizzazione dei costi garantendo la soddisfazione dei clienti. Alla Funzione compete altresì il coordinamento dell'amministrazione del personale, collaborando attivamente con le funzioni aziendali al fine di assicurare la massima sinergia ed efficacia aziendali.

Più in particolare, alla Funzione sono attribuite le seguenti responsabilità:

- assicurare l'omogeneità ed il rispetto delle politiche/procedure aziendali in materia di ricerca e selezione, contratti di lavoro, retribuzioni, benefit, ruoli e funzioni, valutazione del personale, riconoscimenti/richiami, percorsi di carriera, risoluzione rapporti di lavoro;
- stabilire ed effettuare riunioni, con cadenza minimo trimestrale, con i collaboratori diretti per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni;
- collaborare attivamente con tutti i reparti aziendali;
- richiedere e gestire le necessarie procedure di autorizzazione;
- verificare sistematicamente l'idoneità del personale dipendente/addetto e che i servizi appaltati siano conformi ai contratti di fornitura, eventualmente suggerendo i fornitori esterni più idonei agli interessi aziendali.

La Funzione si articola nelle Funzioni (i) Amministrazione del Personale, (ii) Selezione del Personale, (iii) Formazione e Training, (iv) Sviluppo Organizzativo.

-
- (i) **Amministrazione del Personale:** la Funzione ha il compito di programmare, organizzare, gestire e controllare tutte le attività/risorse dell'amministrazione del personale in linea con le politiche aziendali, le normative vigenti e le direttive del diretto superiore al fine di garantire l'omogeneità e la conformità di trattamento a tutto il personale.

A tal fine la Funzione:

- collabora attivamente con il responsabile ricerca e selezione, nonché con quello dello sviluppo organizzativo al fine di garantire il rispetto e l'omogeneità delle procedure;
- informa sistematicamente tutti i dipendenti sulle novità in materia di CCNL, previdenza, assicurazioni e procedure aziendali;
- fornisce a coloro che hanno riporti diretti tutti gli strumenti/dati necessari per l'amministrazione del personale e
- definisce le procedure e/o le linee guida relative all'area di competenza.

- (ii) **Selezione del Personale:** la Funzione ha il compito di programmare, coordinare, gestire e controllare tutte le attività di ricerca e selezione volte a garantire l'efficacia organizzativa al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati dalla responsabile della Funzione Risorse Umane in linea con gli obiettivi strategici di sviluppo del business e della soddisfazione dei clienti.

La Funzione in particolare:

- raccoglie le esigenze di reparto, definendo il profilo idoneo in linea con le direttive del diretto superiore e predisponendo l'eventuale annuncio di ricerca;
- seleziona i candidati e fornisce una rosa al responsabile di reparto;
- collabora attivamente con tutte le Funzioni aziendali al fine di assicurare la massima sinergia ed efficacia aziendali;
- gestisce, in linea con le procedure internazionali, le selezioni di tutto il personale dipendente;
- sollecita e facilita tutti i manager per identificare i talenti individuali.

- (iii) **Formazione Training:** la Funzione ha il compito di programmare, organizzare, gestire e controllare tutte le attività di Formazione e Training, in linea con le indicazioni del diretto superiore e dell'HQ, volte a garantire la necessaria preparazione a tutti al fine di raggiungere sistematicamente gli obiettivi aziendali.

La Funzione in particolare:

- definisce i piani di formazione e addestramento per i nuovi assunti, nonché i percorsi formativi e di sviluppo per tutta l'organizzazione della Società;
- identifica i tutor interni più idonei per i singoli interventi formativi/addestramento e, ove opportuno, selezionare fornitori esterni;
- elabora sistemi di verifica sull'efficacia degli interventi e trasmettere i risultati al diretto superiore nonché a tutti i responsabili direttamente interessati;
- collabora attivamente con i Responsabili di Ricerca e Selezione, Sviluppo Organizzativo e con tutti i responsabili di reparto al fine di assicurare una formazione adeguata al ruolo ricoperto e/o da ricoprire.

- (iv) **Sviluppo Organizzativo:** la Funzione ha il compito di programmare, organizzare, gestire e controllare tutte le attività relative allo Sviluppo Organizzativo, in linea con le indicazioni del diretto superiore e dell'HQ, volte ad identificare i potenziali successori per le funzioni strategiche, garantire un coerente sviluppo organizzativo e gli appropriati percorsi di carriera al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

La Funzione in particolare:

- gestisce l'evoluzione dell'organizzazione aziendale (organigrammi, mansionari, procedure ecc.) in relazione ai cambiamenti esterni;
- collabora attivamente con i Responsabili di Ricerca e Selezione, Amministrazione del Personale, Formazione e sistemi di valutazione, nonché con tutti i responsabili di reparto al fine di valutare le capacità reali e le aspettative individuali in linea con i piani di sviluppo organizzativo.

Funzione Facility

La Funzione ha il compito di addestrare, coordinare, gestire e controllare le attività/risorse dei servizi generali compresi i programmi di servizi in favore del personale (centralino, portineria, mensa, asili nido, navette) al fine di garantire la massima efficienza dei servizi, l'immagine aziendale e la soddisfazione degli utilizzatori.

A tal fine la Funzione:

- collabora attivamente con tutti i reparti aziendali;
- richiede e gestisce le necessarie procedure di autorizzazione;
- verifica sistematicamente l'idoneità del personale dipendente/addetto e la conformità ai contratti di fornitura, suggerendo, se necessario, i fornitori esterni più idonei agli interessi aziendali.
- addestra, coordina, gestisce e controlla le attività/risorse dei servizi generali compresi i programmi di servizi in favore del personale (centralino, portineria, mensa, asili nido, navette) al fine di garantire la massima efficienza dei servizi;
- assicura il completamento e la manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici di Formello (RM) e di Opera (MI) garantendone la completa vivibilità, la sicurezza dei dipendenti e degli ospiti, nel rispetto del budget di spesa e delle leggi in materia
- si accerta che gli standard di sicurezza degli uffici, dei magazzini, e in generale delle aree di lavoro, siano allineati alle disposizioni legislative esistenti
- assicura, in qualità di delegato del datore di lavoro, la sicurezza di tutti i lavoratori aziendali favorendo i progetti connessi (documentazione rischi, piani di emergenza e sanitario, comunicazione e formazione ecc.), gestendo il budget necessario e garantendo il raggiungimento del massimo grado di sicurezza per tutti i lavoratori.

Funzione Compliance

La Funzione ha il compito di controllare che l'attività della Società sia rispondente alle norme e alle procedure vigenti.

Alla Funzione sono attribuite le seguenti competenze e responsabilità:

- identificare nel continuo le norme applicabili alla Società e valutare il loro impatto su processi e procedure aziendali;
- verificare che le procedure interne che la Società intende adottare siano conformi alla normativa di settore;
- verificare che le procedure adottate dalla Società siano coerenti con la vigente normativa e che vengano costantemente rispettate;
- rivestire il ruolo di membro del *Compliance Committe* locale, assicurando che tale organo si riunisca con cadenza regolare;
- coordinare l'attività ordinaria connessa al Programma di Conformità, identificando gli eventuali ostacoli alla sua attuazione e operando con gli altri membri del *Compliance Committee* per individuare e attuare le soluzioni;
- controllare e valutare regolarmente l'adeguatezza e l'efficacia delle procedure interne e delle misure adottate per rimediare a eventuali carenze;

-
- fornire assistenza e consulenza al Consiglio di Amministrazione e alla struttura aziendale in ordine alla valutazione della conformità alla normativa applicabile dei progetti che si intendono avviare;
 - verificare le procedure interne relative al Programma di Conformità;
 - identificare, con il supporto del *Compliance Committee*, le aree potenziali di rischio connesso all'operatività aziendale, utilizzando il modello di gestione del rischio di conformità aziendale ed evidenziando le questioni di conformità significative;
 - proporre, ove del caso, modifiche organizzative e procedurali finalizzate ad assicurare l'adeguato presidio dei rischi di non conformità identificati;
 - condurre investigazioni in relazione ai reclami di violazione della conformità, rispondendo alle presunte violazioni di regole, regolamenti, procedure e standard di condotta;
 - riportare regolarmente al Presidente e al Consiglio di Amministrazione;
 - curare la diffusione delle policy di conformità al business;
 - organizzare la formazione sulla conformità riguardo alla *compliance* e all'organizzazione.

Funzione Franchise

La Funzione ha il compito di pianificare, programmare organizzare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività della linea di prodotti di competenza, al fine di raggiungere sistematicamente gli obiettivi economici e finanziari prefissati dalla direzione generale in linea con gli obiettivi a breve/medio e lungo termine nonché di sviluppo del business e della soddisfazione dei clienti. La Direzione collabora attivamente con le direzioni delle altre linee, la direzione Operazioni e Post-vendita, la direzione Finanziaria e Amministrativa, nonché con tutti i responsabili delle funzioni di staff alla direzione generale, al fine di assicurare la massima sinergia ed efficacia aziendali. Assicurare che tutte le funzioni di Staff (Marketing di Linea, Specialisti di area) forniscano un supporto attivo alle funzioni di linea sul territorio. La Direzione si occupa altresì di addestrare e motivare i propri collaboratori diretti al fine di identificare i talenti individuali e sviluppare futuri leader. La Direzione ha altresì il compito di preparare i BDG annuali di linea e le relative revisioni (vendite, costi, organizzazione) in linea con le richieste del diretto superiore, nonché di gestire le attività di vendita attraverso le risorse sul territorio (Responsabili territoriali, agenti generali, agenti, venditori e specialisti di area). La Direzione cura personalmente i rapporti con i clienti chiave, visitandoli regolarmente e partecipando ai congressi/eventi che li vedono coinvolti, propone nuove strategie di Mktg e vendite e coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

La Funzione si articola nelle Funzioni di (i) Responsabile territoriale, (ii) Specialista Tecnico di Area, (iii) Venditore, (iv) Responsabile Marketing di Linea e (v) Product Manager.

- (i) **Responsabile territoriale:** la Funzione ha il compito di programmare, organizzare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività delle Linee assegnate, sul territorio di competenza al fine di raggiungere sistematicamente gli obiettivi economici e finanziari prefissati dalla direzione Nazionale di Linea in accordo con gli obiettivi a breve e a medio termine nonché di sviluppo del business e della soddisfazione dei clienti.

La Funzione a tal fine:

- collabora attivamente con gli altri responsabili territoriali della propria e delle altre linee al fine di assicurare la massima sinergia ed efficacia aziendali;
- assicura che tutte le funzioni di Staff (specialisti di area) forniscano un supporto attivo alle funzioni di linea sul territorio;
- addestra e motivare i propri collaboratori diretti al fine di identificare i talenti individuali e sviluppare futuri leader;
- collabora con il *Franchise Director* alla preparazione dei BDG annuali di linea e revisioni, in linea con le richieste del diretto superiore;

- coordina le risorse sul territorio (Agenti Generali, agenti, venditori e specialisti di area).
- curare personalmente i rapporti con propri clienti chiave, visitandoli regolarmente e partecipando ai congressi/eventi che li vedono coinvolti;
- raccoglie e trasmette al diretto superiore, tutte le informazioni sul mercato e la concorrenza identificando nuove opportunità di sviluppo del business;
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

- (ii) **Specialista Tecnico di Area:** la Funzione ha il compito programmare, coordinare, gestire e controllare tutte le attività di supporto tecnico sul territorio di competenza, in collaborazione con le funzioni di Marketing di linea e con i servizi di Marketing, al fine di contribuire attivamente al raggiungimento degli obiettivi economici e finanziari prefissati dal responsabile territoriale in linea con gli obiettivi a breve e medio termine nonché di sviluppo del business e della soddisfazione dei clienti.

La Funzione a tal fine:

- collabora attivamente con la forza vendita presente sul territorio di competenza al fine di assicurare il massimo servizio alla clientela;
- raccoglie e trasferisce alla sede tutte le informazioni sul mercato e la concorrenza di settore.
- collabora alla gestione degli eventi/congressi promozionali di competenza secondo le modalità/tempi, di volta in volta assegnati;
- programma mensilmente le attività di promozione in linea con la programmazione delle altre figure commerciali presenti sul territorio ed effettua le visite stabilite ai clienti attuali e potenziali.

- (iii) **Venditore:** la Funzione ha il compito di promuovere e vendere i prodotti/servizi della linea di competenza nel territorio assegnato, al fine di raggiungere sistematicamente gli obiettivi quantitativi e qualitativi in termini di unità, valore, mix prodotti e segmentazione di mercato, nonché gli obiettivi economici e finanziari prefissati dal responsabile territoriale in linea con gli obiettivi a breve e medio termine nonché di sviluppo del business e della soddisfazione dei clienti.

La Funzione a tal fine:

- collabora attivamente con le altre risorse commerciali presenti sul territorio di competenza e con gli specialisti di aree al fine di assicurare il massimo servizio alla clientela;
- cura i rapporti con i Distributori di alcuni gruppi di prodotti, facenti parte dei vari Franchise, per definire strategie commerciali, politica prezzi e attività promozionali su cui eventualmente collaborare;
- raccoglie e trasferisce alla sede tutte le informazioni sul mercato e la concorrenza di settore;
- programma mensilmente le attività di vendita in linea con la programmazione delle altre figure commerciali e degli specialisti di area ed effettua le visite stabilite ai clienti attuali e potenziali.

- (iv) **Responsabile Marketing di linea:** la Funzione ha il compito di programmare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività di Marketing della linea di competenza, volte a garantire l'efficacia organizzativa al fine di raggiungere sistematicamente gli obiettivi prefissati dal Responsabile del Franchise in linea con gli obiettivi strategici di sviluppo del business e della soddisfazione dei clienti.

La Funzione a tal fine:

- collabora attivamente con i servizi di Mktg, i Responsabili Mktg delle altre linee nonché con gli specialisti di area della linea di competenza, al fine di assicurare il successo delle attività di Mktg nel rispetto dei BDG assegnati;

- addestra e motiva i propri collaboratori diretti al fine di identificare i talenti individuali e sviluppare futuri leader;
- gestisce il BDG assegnato per gli eventi/congressi promozionali di competenza decidendone, di volta in volta, il responsabile ed i partecipanti strike (tenendo presente le indicazioni ricevute dai Servizi di Mktg), nonché garantendone l'idoneità del programma scientifico;
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

(v) **Product Manager:** la Funzione ha il compito di programmare, coordinare, gestire e controllare tutte le attività inerenti ai prodotti di competenza, con particolare riferimento all'informazione, l'addestramento tecnico, le strategie di promozione, il ciclo di vita del prodotto, nonché la disponibilità/vendibilità degli stessi, al fine di raggiungere sistematicamente gli obiettivi prefissati dal Responsabile del Franchise in linea con gli obiettivi strategici di sviluppo del business e della soddisfazione dei clienti.

La Funzione a tal fine:

- collabora attivamente con i responsabili internazionali di prodotto, i servizi di Mktg e gli specialisti di area in linea con le direttive del diretto superiore, al fine di assicurare il successo delle attività di competenza;
- collabora attivamente con la forza vendita presente sul territorio di competenza al fine di assicurare il massimo servizio alla clientela;
- definisce il posizionamento dei prodotti di competenza in riferimento alla concorrenza, i loro prezzi e la relativa politica;
- assicura la vendibilità dei prodotti assegnati anche attraverso gli appropriati strumenti pubblicitari (schede tecniche, depliant, presentazioni std, etc.);
- gestisce, su indicazione del Responsabile degli eventi, gli eventi/congressi promozionali di competenza secondo le modalità/tempi, di volta in volta definiti, affinché il materiale promozionale necessario venga preparato, spedito, esposto e restituito secondo le modalità/tempi definiti.

Funzione Finanza e Amministrazione

La Funzione ha il compito di programmare, coordinare, gestire e controllare tutte le attività specifiche della funzione al fine di raggiungere sistematicamente gli obiettivi economici e finanziari prefissati dalla direzione Finanziaria Europea.

A tal fine la Funzione:

- collabora attivamente con il diretto superiore, le direzioni delle Funzioni Franchise e Operazioni e Post-Vendita al fine di assicurare la massima efficienza ed efficacia operative;
- fornisce tempestivamente e sistematicamente ai direttori di funzione tutte le informazioni necessarie per prendere le opportune decisioni strategiche nell'interesse dell'azienda favorendo nel contempo il continuo sviluppo del business;
- collabora attivamente con la direzione delle risorse umane nel processo di ricerca e selezione, valutazione e sviluppo dei propri collaboratori diretti in linea con le procedure aziendali;
- addestra, guida e motiva i propri collaboratori diretti al fine di valorizzare i talenti individuali e sviluppare futuri leader;
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

Finanza

La Funzione ha il compito di impostare, organizzare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività specifiche della funzione al fine di facilitare il raggiungimento sistematico degli obiettivi finanziari prefissati dalla direzione finanziaria e amministrativa.

La Funzione a tal fine:

- predisporre e fornisce analisi e piani economici/finanziari, di volta in volta, richiesti;
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

La Funzione si articola nelle Funzioni (i) Ufficio Acquisti, (ii) Ufficio Crediti e (iii) Tesoreria.

- (i) **Ufficio Acquisti:** la Funzione ha il compito di impostare, organizzare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività specifiche della funzione al fine di razionalizzare il processo degli acquisti, garantendo un'adeguata soddisfazione delle esigenze dei richiedenti a costi contenuti.

La Funzione a tal fine:

- collabora attivamente con tutti i reparti interessati al fine di assicurare la massima efficienza ed efficacia operativa;
- fornisce tempestivamente e sistematicamente al diretto superiore tutte le informazioni necessarie per prendere le opportune decisioni nell'interesse dell'azienda favorendo nel contempo il continuo sviluppo del business;
- collabora attivamente con il diretto superiore nel processo di ricerca e selezione dei propri collaboratori diretti in linea con le procedure aziendali;
- addestra, guida e motiva i propri collaboratori diretti al fine di valorizzare i Talenti individuali e sviluppare futuri Leader;
- identifica i fornitori più idonei;
- gestisce i rapporti con i fornitori;
- gestisce gli ordini;
- stabilisce ed effettua riunioni, con cadenza minimo trimestrale, con i collaboratori diretti per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni al fine di assicurare il raggiungimento sistematico dei risultati.

- (ii) **Tesoreria:** la Funzione ha il compito di impostare, organizzare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività specifiche della funzione al fine di facilitare il raggiungimento sistematico degli obiettivi finanziari prefissati dalla direzione finanziaria e amministrativa.

La Funzione a tal fine:

- gestisce i rapporti con le banche;
- quadra tutti i conti correnti bancari e postali italiani ed esteri, nonché della contabilità generale;
- gestisce i pagamenti di fornitori italiani ed esteri;
- gestisce la piccola cassa;
- effettua il reporting sul rapporto di liquidità.

La Funzione, inoltre:

- collabora attivamente con il Responsabile Controllo di Gestione e reporting, il Responsabile amministrativo al fine di assicurare la massima efficienza ed efficacia operativa;

-
- fornisce tempestivamente e sistematicamente al diretto superiore tutte le informazioni necessarie per prendere le opportune decisioni nell'interesse dell'azienda favorendo nel contempo il continuo sviluppo del business.

(iii) **Crediti:** la Funzione ha il compito di Programmare, organizzare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività specifiche della funzione al fine di raggiungere sistematicamente gli obiettivi finanziari prefissati dalla direzione finanziaria amministrativa.

La Funzione a tal fine:

- fa l'analisi del credito, dello scaduto e definizione fido.
- sollecita pagamenti,
- gestisce le contestazioni (Clienti e Serv. Commerciali Stryker),
- effettua visite periodiche presso i clienti.
- si occupa dei BDG incassi e revisioni mensili.
- gestisce perentorie e azioni legali.
- gestisce con istituti bancari italiani per la cessione del credito pro-soluto
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

La Funzione inoltre:

- collabora attivamente con il Responsabile Tesoreria, il Responsabile Controllo di Gestione e reporting e il Responsabile amministrativo al fine di assicurare la massima efficienza ed efficacia operativa;
- fornisce tempestivamente e sistematicamente al diretto superiore tutte le informazioni necessarie per prendere le opportune decisioni nell'interesse dell'azienda favorendo nel contempo il continuo sviluppo del business;
- collabora attivamente con il diretto superiore nel processo di ricerca e selezione dei propri collaboratori diretti, in linea con le procedure aziendali;
- addestra, guida e motiva i propri collaboratori diretti al fine di valorizzare i Talenti individuali e sviluppare futuri leader.

Amministrazione

La Funzione ha il compito di programmare, organizzare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività specifiche della funzione al fine di raggiungere sistematicamente gli obiettivi amministrativi prefissati dalla direzione finanziaria amministrativa.

La Funzione a tal fine:

- gestisce il consolidamento di tutta la contabilità aziendale
- fornisce rendiconti di competenza
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

La Funzione si articola nelle Funzioni (i) Contabilità Generale, (ii) Contabilità Fornitori, (iii) Contabilità Clienti, (iv) Controllo di Gestione e Reporting e (v) Servizi Fiscali.

-
- (i) **Contabilità generale:** la Funzione ha il compito di programmare, organizzare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività specifiche della funzione al fine di garantire l'accuratezza nelle operazioni di contabilità generale.

La Funzione a tal fine:

- gestisce con accuratezza tutte le operazioni di contabilità generale e
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

La Funzione, inoltre:

- fornisce tempestivamente e sistematicamente al diretto superiore tutte le informazioni necessarie per prendere le opportune decisioni nell'interesse dell'azienda favorendo nel contempo il continuo sviluppo del business;
- collabora attivamente con il diretto superiore nel processo di ricerca e selezione dei propri collaboratori diretti, in linea con le procedure aziendali;
- addestra, guida e motiva i propri collaboratori diretti al fine di valorizzare i talenti individuali e sviluppare futuri leader.

- (ii) **Contabilità fornitori:** la Funzione ha il compito di programmare, organizzare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività specifiche della funzione al fine di garantire l'accuratezza nelle operazioni di contabilità fornitori.

La Funzione a tal fine:

- gestisce i rapporti con i fornitori in termini di modalità e stato dei pagamenti e
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

La Funzione, inoltre:

- fornisce tempestivamente e sistematicamente al diretto superiore tutte le informazioni necessarie per prendere le opportune decisioni nell'interesse dell'azienda favorendo nel contempo il continuo sviluppo del business;
- collabora attivamente con il diretto superiore nel processo di ricerca e selezione dei propri collaboratori diretti, in linea con le procedure aziendali e
- addestra, guida e motiva i propri collaboratori diretti al fine di valorizzare i talenti individuali e sviluppare futuri leader.

- (iii) **Contabilità clienti:** la Funzione ha il compito di programmare, organizzare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività specifiche della funzione al fine di garantire l'accuratezza nelle operazioni di contabilità clienti.

La Funzione a tal fine:

- collabora attivamente con gli addetti dei servizi commerciali e dell'Ufficio Crediti al fine di garantire un adeguato supporto operativo e

-
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

La Funzione, inoltre:

- fornisce tempestivamente e sistematicamente al diretto superiore tutte le informazioni necessarie per prendere le opportune decisioni nell'interesse dell'azienda favorendo nel contempo il continuo sviluppo del business;
- collabora attivamente con il diretto superiore nel processo di ricerca e selezione dei propri collaboratori diretti, in linea con le procedure aziendali;
- addestra, guida e motiva i propri collaboratori diretti al fine di valorizzare i talenti individuali e sviluppare futuri leader.

- (iv) **Servizi Fiscali:** la Funzione ha il compito di programmare, organizzare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività specifiche della funzione al fine di raggiungere sistematicamente gli obiettivi finanziari prefissati dalla direzione finanziaria amministrativa.

La Funzione a tal fine:

- gestisce imposte dirette ed indirette;
- mantiene rapporti con fiscalisti e funzionari dell'amministrazione tributaria e
- provvede al pagamento degli oneri previdenziali e assistenziali

La Funzione, inoltre:

- collabora attivamente con il responsabile amministrativo e i fiscalisti al fine di assicurare la massima accuratezza negli adempimenti fiscali, nonché assicurarne il miglior rendimento fiscale nel rispetto delle normative tributarie nazionali ed internazionali e
- fornisce tempestivamente e sistematicamente al diretto superiore tutte le informazioni necessarie per prendere le opportune decisioni nell'interesse dell'azienda favorendo nel contempo il continuo sviluppo del business.

- (v) **Controllo di Gestione e Reporting:** la Funzione ha il compito di impostare, organizzare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività specifiche della funzione al fine di facilitare il raggiungimento sistematico degli obiettivi economici e finanziari prefissati, nonché di adempiere ai requisiti di *reporting* finanziario, nei tempi e nei modi definiti dall' HQ e/o dalla casa madre.

La Funzione a tal fine:

- fornisce la base per la pianificazione e le valutazioni economico-finanziarie per la preparazione del budget;
- collabora alla preparazione dei budget per funzione;
- predispone tutti i reporting richiesti dalla casa madre;
- facilita e mantenere le appropriate relazioni internazionali e
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

La Funzione, inoltre:

-
- fornisce tempestivamente e sistematicamente al diretto superiore tutte le informazioni necessarie per prendere le opportune decisioni nell'interesse dell'azienda favorendo nel contempo il continuo sviluppo del business;
 - collabora attivamente con il diretto superiore nel processo di ricerca e selezione dei propri collaboratori diretti, in linea con le procedure aziendali e
 - addestra, guida e motiva i propri collaboratori diretti al fine di valorizzare i talenti individuali e sviluppare futuri leader.

Funzione Comunicazione di Marketing

La Funzione ha il compito di pianificare, programmare, organizzare, coordinare, gestire e controllare tutte le risorse/attività alla comunicazione d'impresa (es. immagine aziendale, loghi, stand, ecc) e della pubblicità e promozione (es. depliant, listini, campioni, gadget, ecc) in linea con gli standard internazionali e le direttive del diretto superiore, al fine di fornire servizi adeguati alle funzioni di linea per contribuire al raggiungimento degli obiettivi economici prefissati in linea con gli obiettivi a breve/medio/lungo termine nonché di sviluppo del business e della soddisfazione dei clienti.

La Funzione a tal fine:

- definisce e mantiene i rapporti di comunicazione nazionale (interna ed esterna);
- gestisce i rapporti con la stampa ed i media;
- assicura l'omogeneità nell'utilizzo del *Brand*.

La Funzione inoltre:

- collabora attivamente con i responsabili della comunicazione a livello internazionale, i *Franchise Director*, il marketing ed in particolare con i responsabili dei singoli eventi.

Funzione Gestione Eventi

La Funzione ha il compito di programmare, organizzare e coordinare tutte le risorse/attività relative alla gestione degli eventi e dei congressi, in linea con le direttive del diretto superiore in termine di immagine e rigore scientifico ed in linea con le associazioni di categoria (**EUCOMED**), al fine di fornire servizi ad alta qualità nel rispetto del budget assegnato assicurando la massima soddisfazione dei clienti.

La Funzione a tal fine:

- pianifica ed organizza gli eventi locali/internazionali;
- gestisce il budget assegnato e predisporre analisi sui costi;
- valuta, in collaborazione con l'ufficio acquisti, nuovi fornitori (eventi, omaggistica, lavori tipografici);
- coordina e controlla le attività specifiche dei propri collaboratori attraverso riunioni di reparto (cadenza minimo trimestrale) e incontri individuali (ad hoc) per comunicare le direttive, indicare le priorità, verificare e controllare lo stato di avanzamento delle varie attività ed effettuare le necessarie correzioni.

La Funzione inoltre:

- collabora attivamente con la responsabile Eventi e comunicazione Europa, le Funzioni Franchise (direttori, responsabili marketing, responsabili territoriali, specialisti di area), decidendo, di volta in volta, il responsabile del singolo evento/congresso, garantendo il rispetto dei tempi e delle modalità operative al fine di assicurare il successo dell'evento stesso;
- garantisce un accurato controllo di gestione delle attività relative agli eventi e

-
- addestra e motiva i propri collaboratori diretti al fine di identificare i talenti individuali e sviluppare futuri leader.

Funzione RA/QA (Regulatory Affairs / Quality Affairs)

La Funzione garantisce la corretta commercializzazione dei prodotti STRYKER, programmando, coordinando, gestendo e controllando tutte le attività necessarie volte ad assicurare l'ottemperanza alle normative vigenti ed alle procedure definite dalla casa madre e dalla Società, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati dalla direzione generale, nonché minimizzare i rischi correlati ad una cattiva gestione.

Alla Funzione sono altresì attribuite le seguenti responsabilità:

- garantire il rispetto delle leggi, normative e procedure aziendali applicabili al settore merceologico;
- implementare, monitorare ed ispezionare i processi aziendali nel rispetto delle procedure aziendali, nell'ottica del miglioramento continuo;
- collaborare con tutti i servizi aziendali al fine di assicurare la massima sinergia ed efficacia aziendali in linea con le procedure/normative vigenti;
- identificare e sviluppare, in collaborazione con il management, i talenti individuali;
- supportare l'ufficio legale nella gestione dei casi legali di pertinenza della funzione;
- coordinare i rapporti con il settore legale, i consulenti esterni e i responsabili degli stabilimenti;
- addestrare tutti coloro che fanno parte dell'organizzazione STRYKER affinché possano svolgere le loro attività in ottemperanza alle leggi, normative e procedure vigenti.

La Funzione si articola nelle Funzioni (i) regolamentare, (ii) vigilanza e (iii) qualità.

- (i) **Regolamentare:** La Funzione ha il compito di seguire l'evoluzione del contesto regolamentare nazionale ed europeo in modo da essere conforme alla normativa in vigore e anticipare i cambiamenti e le regolamentazioni del settore. Le attività essenziali della funzione sono:

Dialogare con le Autorità competenti e le associazioni nazionali del settore in cui opera Stryker in modo da proteggere gli interessi ed il business della Società.

Gestire le comunicazioni con i produttori /mandatari in modo da assicurare che i prodotti distribuiti da Stryker siano conformi ai requisiti di legge e soddisfino le aspettative del cliente.

Assicurarsi che tutti i prodotti presenti sul mercato abbiano ottenuto la certificazione richiesta per ciascuno dalle leggi vigenti e siano registrati in maniera corretta in linea con la normativa vigente.

Collaborare con i servizi di marketing e con i servizi commerciali per fornire le corrette informazioni sulla composizione dei materiali dei prodotti, le certificazioni di conformità necessarie e tutta la documentazione ricevuta dai produttori /mandatari relativa ai prodotti distribuiti da Stryker.

Formare il personale in relazione ai requisiti di legge e sulla normativa in vigore in modo da mantenere sempre aggiornati tutti i servizi sul contesto regolamentare vigente.

- (ii) **Vigilanza:** la Funzione ha il compito di supportare il produttore/mandatario nelle attività di vigilanza e sorveglianza post-marketing, in linea con Direttiva Europea 93/42/EEC (Meddev 2.12-1 rev 5) e successive modifiche o integrazioni, Decreto Legge 46/97 e successive modifiche o integrazioni, nonché le Linee Guida applicabili al settore di mercato e le procedure aziendali. In particolare:

- si assicura che le segnalazioni inerenti i prodotti Stryker pervenute dai clienti siano trasmesse ai relativi produttori e siano gestite in linea con i requisiti e le implementazioni della legislazione europea e italiana di sorveglianza post-marketing e con le procedure aziendali;
- sulla base delle direttive ricevute e in conformità alle procedure aziendali in vigore, supporta il produttore/mandatario nelle azioni, notificabili o non-notificabili, che coinvolgono prodotti distribuiti e che consistono nel correggere, rimuovere o mitigare una problematica relativa al prodotto o per aggiornare un prodotto, farlo rientrare all'interno delle specifiche di produzione, o assicurare la continuità delle prestazioni del prodotto e la sua stabilità;
- sulla base delle direttive ricevute dal produttore/mandatario, ed in conformità alle procedure aziendali in vigore, interloquisce con l'Autorità competente al fine di garantire un adeguato livello di conformità alle norme e regole in vigore per la vigilanza/sorveglianza post-marketing; e
- agevola e controlla i processi di vigilanza/sorveglianza post-marketing in modo da ottimizzare il rispetto delle procedure aziendali e la soddisfazione del cliente.

(iii) **Qualità:** La Funzione ha il compito di facilitare l'implementazione e il mantenimento di un sistema di qualità in accordo con i requisiti di legge, la *Good Distribution Practice* e le norme ISO afferenti al settore merceologico della Società ed il *Quality Management System Stryker*.

In particolare, la Funzione Qualità ha i seguenti compiti:

- effettuare tutte le attività per la documentazione ed il mantenimento della conformità ai requisiti delle ISO 9001:2008, *Quality Management System Stryker* e procedure aziendali;
- fornire supporto ai diversi servizi nell'implementazione di una serie di processi standardizzati locali, in accordo con le procedure europee;
- effettuare il monitoraggio tramite ispezioni interne di suddetti processi standardizzati;
- supportare i servizi coinvolti nella pianificazione e il controllo della gestione di azioni correttive/preventive al fine di garantire l'efficienza e l'efficacia dei processi e la soddisfazione del cliente;
- effettuare ispezioni esterne verso tutti i fornitori che offrono servizi per Stryker, affinché essi siano in linea con le ISO 9001:2008, leggi e normative afferenti al settore merceologico e le procedure aziendali, al fine di garantire che i fornitori selezionati siano in grado di fornire un servizio conforme ai requisiti ad alle aspettative della Società; e
- mantenere un sistema di misurazione del *bench-marking* e delle performance di tutti i processi di Stryker Italia nell'ottica di valutare l'efficienza del servizio e di evidenziare le *best practice*.
- collaborare alla creazione, gestione e controllo di tutta la documentazione cartacea ed elettronica riguardante il sistema di gestione della qualità affinché si mantenga la tracciabilità dei processi;
- procedere alla formazione - sul sistema di gestione e sulle procedure della qualità - del personale addetto dei diversi servizi in modo tale da far penetrare all'interno dell'azienda la cultura della qualità;
- collaborare all'implementazione dei piani di addestramento aziendali al fine di garantire un adeguato addestramento del personale coinvolto nei vari processi aziendali e
- monitorare i processi aziendali al fine di identificare aree di sviluppo ed ottimizzazione nell'ottica del miglioramento continuo ed al fine di contribuire all'identificazione della nostra società quale Leader del settore.

Funzione Studi Clinici

La Funzione ha il compito di programmare, coordinare e controllare tutte le attività/risorse dedicate alla gestione degli studi clinici sui prodotti STRYKER su tutto il territorio nazionale, unitamente alle attività giornaliere atte all'ottenimento del marchio CE ed alla sorveglianza post vendita degli stessi, in accordo con le normative nazionali ed aziendali in termini di qualità ed accuratezza.

La Funzione inoltre:

-
- collabora attivamente con i responsabili internazionali del gruppo studi clinici, con i responsabili Mktg/PM coinvolti, in linea con le direttive del diretto superiore, al fine di assicurare il successo delle attività di competenza.

Funzione Responsabile Informazione scientifica del Farmaco:

Il Responsabile del Servizio Scientifico assicura che la pubblicità farmaceutica della propria azienda sia conforme alle prescrizioni di legge, verifica che gli informatori scientifici alle proprie dipendenze siano in possesso di una formazione adeguata e rispettino gli obblighi imposti dalle leggi vigenti, fornisce all'AIFA l'informazione e l'assistenza richieste per l'esercizio delle competenze della stessa, cura che i provvedimenti adottati dall'AIFA siano rispettati immediatamente ed integralmente. Garantisce inoltre la registrazione di convegni/congressi, attinenti il farmaco, al competente ufficio dell'AIFA.

Funzione Affari Legali

La Funzione coordina le attività legali, supportando i settori di business nelle negoziazioni e selezionando, nel pieno rispetto della legge e delle policy Stryker, le soluzioni giuridiche più appropriate per la Società suggerite da legali esterni e dalla Funzione Legal EMEA.

La Funzione inoltre:

- conosce le policy e le procedure di STRYKER;
- partecipa alle riunioni del *Compliance Committee* e collabora con il *Compliance Officer* ed il management della Società al fine di identificare rischi e problematiche legali e di studiare ed attuare possibili soluzioni;
- supervisiona e revisiona gli standard dei contratti di agenzia, agenzia generale, distribuzione, fornitura, eventi ed eventuali altre tipologie di contratti richiesti;
- gestisce la preparazione dei contratti di consulenza con gli HCP e con gli enti ospedalieri in base alla Corp. Policy n. 12 e su indicazione dei *Franchise Director* locali;
- gestisce il *legal contract database* per questa tipologia di contratti;
- supervisiona le spese legali della Società ed invia report mensile al dipartimento legale EMEA;
- mantiene i rapporti con i consulenti legali esterni e monitorizza la corretta applicazione della procedura EMEA per l'eventuale richiesta di un nuovo legale esterno;
- riporta periodicamente circa le attività effettuate anche al dipartimento legale EMEA;
- gestisce gli adempimenti societari quanto alla corretta tenuta dei libri sociali ed alle comunicazioni periodiche alle autorità competenti;
- supporta l'ufficio RA/QA nella gestione dei casi legali di pertinenza della funzione (*product liability*);
- collabora nella formazione di tutti coloro che fanno parte dell'organizzazione STRYKER affinché possano svolgere le loro attività in ottemperanza alle leggi, normative e procedure vigenti.

Funzione Servizi Informatici

La Funzione si articola in: (i) Funzione IT Business Solution Analyst e (ii) Funzione IT Operations & Service Manager.

Funzione IT Business Solution Analyst

La Funzione gestisce tutte le risorse / attività in materia di analisi, progettazione e sviluppo di applicazioni software e *business solutions*.

La Funzione inoltre:

- supporta le diverse aree di business per migliorare e ottimizzare i processi nelle differenti aree;
- partecipa attivamente allo sviluppo, in collaborazione con il team internazionale, al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi economici e finanziari fissati dal EMEA team IT, in linea con gli obiettivi di sviluppo del business strategico e la soddisfazione del cliente;
- collabora attivamente con tutte le funzioni aziendali al fine di garantire la massima sinergia ed efficienza operativa, in linea con le procedure aziendali;
- sistematicamente adegua l'organizzazione dei servizi e dei sistemi in linea con le procedure internazionali e le esigenze strategiche e operative;
- supporta lo sviluppo del business attraverso la gestione del portafoglio progetti;
- si assicura che gli strumenti più adeguati (software e processi) supportino lo sviluppo del business e l'ottimizzazione dell'organizzazione, secondo le istruzioni del proprio supervisore;
- raccoglie, traduce e documenta i requisiti di business in specifiche funzionali;
- propone nuove soluzioni e miglioramenti per il business del software, o in risposta a nuovi bisogni e
- effettua analisi al fine di integrare i dati nei diversi database.

Funzione IT Operations & Service Manager

La Funzione gestisce le operazioni esistenti e l'implementazione di nuovi processi *operations* all'interno dell'organizzazione al fine di dare una direzione tecnologica innovativa della nostra organizzazione.

La Funzione inoltre:

- fornisce una pianificazione proattiva, implementa e supporta i sistemi aziendali e le infrastrutture essendo responsabile per lo sviluppo e l'applicazione delle procedure IT e dei controlli interni;
- collabora attivamente con tutte le funzioni aziendali al fine di garantire la massima sinergia ed efficienza operativa, in linea con le procedure aziendali;
- sistematicamente adegua l'organizzazione dei servizi e dei sistemi in linea con le procedure internazionali e le esigenze strategiche e operative;
- si assicura che gli strumenti più adeguati (software e processi) supportino lo sviluppo del business e l'ottimizzazione dell'organizzazione, secondo le istruzioni del proprio supervisore;
- suggerisce il miglioramento delle infrastrutture;
- mantiene le operazioni di computer, rete e funzionalità di telefono utilizzando una combinazione di risorse interne e fornitori esterni;
- gestisce proattivamente i sistemi al fine di garantire la sicurezza delle informazioni, un'alta disponibilità, prestazione, scalabilità, e *disaster recovery*/continuità del lavoro.

5.4.1. Rapporti con i Soggetti Esterni

La Società si avvale di consulenti esterni per la revisione contabile del bilancio d'esercizio identificata in Ernst & Young S.p.A.

Inoltre, sono state esternalizzate, in tutto o in parte, le seguenti funzioni:

- gestione delle paghe e dei contributi;
- selezione del personale;
- gestione del magazzino:
 - prelievo, imballaggio, spedizioni e scarico contabile materiale;
 - controllo, ricevimento e carico contabile materiale;
 - stoccaggio del materiale;
 - ritiro/consegna materiali da/per clienti/fornitori;
 - verifica giacenze e scorte;
 - controllo conformità prodotti in entrata ed uscita e
 - collaborazione ed assistenza in occasione di inventari ed ispezioni/controlli di qualità.

5.5. L'assetto organizzativo esterno: agenti, agenzie generali e distributori

Per quanto riguarda la distribuzione, la Società si avvale sia di personale dipendente con funzione di responsabile delle vendite, che di terzi agenti/distributori. In particolare gli agenti, operano sulla base di accordi di agenzia, la maggior parte dei quali monomandatari. Il meccanismo di retribuzione degli agenti si basa su commissioni e sono inoltre previsti piani di incentivazione al raggiungimento di determinati target di vendita.

Per quanto riguarda i distributori, la Società intrattiene due tipologie di relazioni, in particolare con agenti generali che operano anche in qualità di distributori e con altri soggetti che agiscono solamente in qualità di distributori dei prodotti Stryker. Le figure degli agenti generali sono in fase di forte ridimensionamento.

5.6. Il sistema delle deleghe e procure

Il sistema delle deleghe e procure adottato della Società è basato sui seguenti principi:

- le deleghe e le procure coniugano il potere alla relativa area di responsabilità;
- ciascuna delega e procura definisce in maniera univoca i poteri del soggetto delegato, precisandone i limiti;
- i poteri gestionali assegnati con le deleghe/procure sono coerenti con gli obiettivi aziendali;
- tutti coloro che agiscono in nome e per conto di STRYKER nei confronti di terzi, ed in particolare della Pubblica Amministrazione, devono essere in possesso di specifica delega e/o formale procura a rappresentare la Società.

La Società ha adottato un sistema di deleghe e procure per atto notarile a firma congiunta, salvo limitate eccezioni, ancorando in tal modo i poteri di gestione e di rappresentanza degli amministratori delegati e dei procuratori alla relativa area di responsabilità, e definendo in maniera univoca i poteri ed i limiti del soggetto delegato, sostanzialmente senza possibilità di subdelega.

Tuttavia, al fine di evitare che l'attività sociale risulti paralizzata in caso di assenza e/o impedimento da parte di uno dei soggetti legittimati, la Società ha previsto all'interno dell'impianto generale delle firme congiunte, un sistema di firme disgiunte, sulla base di un principio di sostituzione in caso di impedimento di ciascuno dei firmatari in via principale. Per casi limitati ed importi ridotti, sono previste procure a firma singola.

Le deleghe di poteri conferite nonché le mansioni attribuite a ciascuna funzione vengono diffuse e portate a conoscenza della struttura mediante pubblicazione sulla rete informatica aziendale.

Il membro del Consiglio di Amministrazione a ciò delegato dal Consiglio di Amministrazione provvede a sottoporre all'attenzione del Consiglio di Amministrazione il *budget* della Società. Una volta approvati dal Consiglio di Amministrazione, i *budget* vengono diffusi tra i dipendenti che, secondo il sistema delle competenze e delle deleghe interne sopra descritto, hanno il potere di assumere ed autorizzare impegni di spesa per la Società.

La Funzione di Amministrazione e Finanza attua un costante monitoraggio sui *budget* della Società e sui relativi scostamenti agli stessi. In tale ottica vengono predisposti appositi *report* indirizzati al vertice aziendale ed alle funzioni di volta in volta interessate.

5.7. Finalità del Modello

L'obiettivo del Modello è quello di:

- introdurre un sistema organico di prevenzione e controllo volto a minimizzare il rischio di commissione dei reati/illeciti amministrativi connessi all'attività aziendale;
- assicurare un buon sistema di *Corporate Governance*;

- rendere consapevoli tutti coloro che operano in nome e per conto di STRYKER di poter incorrere, in caso di violazione delle disposizioni ivi riportate, nella commissione di un reato/illecito amministrativo e di poter determinare, in ragione della propria condotta, il sorgere della responsabilità amministrativa della società;
- ribadire che STRYKER non tollera comportamenti illeciti, non rilevando in alcun modo la finalità perseguita ovvero l'erroneo convincimento di agire nell'interesse o a vantaggio della Società, non potendo questi ultimi ravvisarsi nel caso di condotte contrarie alla legge o al Modello;
- precisare che ogni violazione del Modello sarà sanzionata attraverso la comminazione di sanzioni disciplinari e/o contrattuali.

Il Modello si fonda su un sistema strutturato ed organico di procedure funzionali e dei protocolli comportamentali nonché di attività di controllo che:

- individuano aree/processi di possibile rischio nell'attività aziendale;
- definiscono un sistema normativo interno, finalizzato alla prevenzione dei reati, nei quali sono tra l'altro ricompresi: un Codice Etico, che esprime gli impegni e le responsabilità etiche nella conduzione degli affari e delle attività aziendali assunti dai dipendenti, amministratori e collaboratori a vario titolo della Società; un sistema di deleghe, poteri di firma e di procure per la firma di atti aziendali che assicuri una chiara e trasparente rappresentazione del processo di formazione e di attuazione delle decisioni; procedure formalizzate, tese a disciplinare le modalità operative nelle aree a rischio;
- si fondano su una struttura organizzativa coerente con le attività aziendali che garantisce una chiara ed organica attribuzione dei compiti, rappresentato in un organigramma formalmente definito, chiaro ed adeguato all'attività da svolgere;
- individuano i processi di gestione e controllo delle risorse finanziarie nelle attività a rischio; e
- attribuiscono all'organismo di vigilanza il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello e di proporre l'aggiornamento.

STRYKER, al fine di perseguire gli obiettivi sopra descritti, ha adottato il presente Modello attraverso:

1. Mappatura delle attività a rischio

In particolare, con riguardo ai reati contro la Pubblica Amministrazione, reati societari, e sicurezza e igiene sui luoghi di lavoro l'identificazione delle attività aziendali e dei processi/attività a rischio è stata attuata attraverso il previo esame della documentazione aziendale (organigrammi, processi principali, procure, disposizioni organizzative, ecc.), l'invio di un formulario e la successiva effettuazione di una serie di interviste con i soggetti-chiave nell'ambito della struttura aziendale, i cui esiti sono stati compendati in un report successivamente condiviso con le strutture aziendali coinvolte. Tra le aree di attività a rischio sono state considerate anche quelle che, oltre ad avere un rilievo diretto come attività che potrebbero integrare condotte di reato, possono anche avere un rilievo indiretto per la commissione di altri reati, risultando strumentali alla commissione degli stessi. In particolare, si intendono strumentali quelle attività nelle quali possono realizzarsi le condizioni di fatto che rendono possibile l'eventuale commissione di reati nell'ambito delle aree direttamente preposte al compimento delle attività specificamente richiamate dalla fattispecie di reato (ad esempio: selezione e assunzione di personale, sistema di incentivazione; consulenze e prestazioni professionali, acquisizione di beni e servizi, sponsorizzazioni e spese di rappresentanza, pubblicità, gestione della piccola cassa). Con riferimento a tutte le aree a rischio (anche quelle strumentali), sono stati altresì presi in esame gli eventuali rapporti indiretti, ossia quelli che STRYKER intrattiene, o potrebbe intrattenere, tramite soggetti terzi. Il risultato di tale attività è stato rappresentato in un documento contenente la mappa di tutte le attività aziendali, con l'indicazione di quelle a rischio, agli atti della Società. Tali aree sono state identificate, in prima istanza, in quelle in cui è stata riscontrata l'esistenza di rapporti diretti e/o indiretti con la Pubblica Amministrazione nazionale ed estera. L'esame del complesso delle attività aziendali ha condotto a far ritenere remota la possibilità di commissione dei reati di falso nummario, dei reati contro la personalità individuale in materia di pornografia, integrità sessuale femminile e prostituzione minorile, dei delitti transnazionali, dei delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico e dei reati in materia di riduzione o mantenimento in schiavitù, tratta di persone, acquisto e alienazione di schiavi. Nondimeno, si ritiene che i presidi esistenti, con riguardo, tra l'altro, al Codice Etico in

essere, siano idonei a prevenire anche eventuali rischi connessi a tali illeciti. Da ultimo, a seguito dell'entrata in vigore della L. 123 del 2007 e del D.Lgs. 231 del 2007, si è altresì proceduto ad una verifica della situazione aziendale volta ad individuare le potenziali aree di rischio, nonché gli eventuali presidi esistenti o gli interventi volti alla creazione o al potenziamenti di presidi mancanti.

2. Analisi dei rischi potenziali

In particolare, sono stati individuati i reati potenzialmente realizzabili nell'ambito dell'attività aziendale, e per ciascun reato sono stati individuate le occasioni, le finalità e le modalità di commissione della condotta illecita.

3. "as-is analysis"

Si è proceduto ad analizzare il sistema di controlli preventivi esistenti nei processi/attività a rischio, al fine di effettuare il successivo giudizio di idoneità dello stesso ai fini della prevenzione dei rischi di reato. In tale fase, si è, pertanto, provveduto alla rilevazione degli attuali presidi di controllo interno esistenti (procedure formali e/o prassi adottate, verificabilità, documentabilità o "tracciabilità" delle operazioni e dei controlli, separazione o segregazione delle funzioni, ecc.) attraverso le informazioni fornite dalle strutture aziendali e l'analisi della documentazione da esse fornita. In particolare, sono state analizzate le seguenti componenti del sistema di controllo preventivo:

- *sistema organizzativo*, tenendo conto della formalizzazione; della chiara definizione delle responsabilità attribuite e delle linee di dipendenza gerarchica; dell'esistenza della segregazione e contrapposizione di funzioni; della corrispondenza tra le attività effettivamente svolte e quanto previsto dalle missioni e responsabilità descritte nell'organigramma della Società;
- *procedure operative*, verificando l'esistenza di procedure formalizzate per regolamentare le attività svolte dalle strutture nelle aree a rischio, tenendo conto non soltanto delle fasi negoziali, ma anche di quelle di istruzione e formazione delle decisioni aziendali;
- *sistema di deleghe e procure*, verificando l'esistenza di poteri autorizzativi e di firma coerenti con le responsabilità organizzative e gestionali assegnate e/o concretamente svolte;
- *sistema di controllo di gestione*, individuando i soggetti coinvolti nel processo e la capacità del sistema di fornire tempestiva segnalazione dell'esistenza e dell'insorgere di situazioni di criticità generale e/o particolare;
- *sistema di monitoraggio e di gestione della documentazione*, verificando l'esistenza di un idoneo sistema di monitoraggio costante dei processi tale da consentire la tracciabilità delle operazioni;
- *principi etici formalizzati*;
- *sistema disciplinare* diretto a sanzionare l'eventuale violazione dei principi e delle disposizioni volte a prevenire la commissione dei reati, sia da parte dei dipendenti della società – dirigenti e non – sia da parte di Amministratori, Sindaci e collaboratori esterni.
- *comunicazione al personale e sua formazione*.

4. Predisposizione del Modello

I risultati di tale attività sono riassunti nel presente Modello, costituito da una "*Parte Generale*" nel quale vengono illustrati gli elementi costitutivi del Modello, con particolare riferimento all'organismo di vigilanza, la formazione del personale e diffusione del Modello nel contesto aziendale ed extra-aziendale, il sistema disciplinare e le misure da adottare in caso di mancata osservanza delle prescrizioni dello stesso, e da una "*Parte Speciale*" suddivisa in tre parti in relazione alle diverse tipologie di reato di possibile rischio di commissione per STRYKER: la Parte Speciale "A": reati contro la pubblica amministrazione, la Parte Speciale "B": reati in materia di igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro e la Parte Speciale "C": reati societari.

Le componenti del sistema di controllo preventivo compendiate nel Modello e nella documentazione richiamata sono:

- principi etici finalizzati alla prevenzione dei reati previsti dal Decreto;

-
- sistema organizzativo sufficientemente formalizzato e chiaro;
 - procedure operative, manuali od informatiche, volte a regolamentare le attività nelle aree aziendali a rischio con gli opportuni punti di controllo;
 - poteri autorizzativi e di firma coerenti con le responsabilità organizzative e gestionali definite;
 - sistema di controllo di gestione in grado di fornire tempestiva segnalazione dell'esistenza e dell'insorgere di situazioni di criticità;
 - sistema di comunicazione e formazione del personale avente ad oggetto tutti gli elementi del Modello, compreso il Codice Etico;
 - sistema disciplinare adeguato a sanzionare la violazione delle norme del Codice Etico e delle altre indicazioni del Modello.

Qui di seguito vengono descritti i principi su cui si fondano alcuni protocolli del Modello di STRYKER aventi caratteristiche comuni in relazione a tutte le fattispecie di reato previste dal Decreto, mentre - fatto comunque salvo quanto prescritto nel presente paragrafo - si rinvia alla Parte Speciale per quanto concerne i protocolli aventi caratteristiche specifiche per ciascuna tipologia di reati (es. procedure o altri protocolli specifici).

Per quanto concerne il Codice Etico, allegato al presente Modello, del quale costituisce parte integrante l'organismo di vigilanza, il sistema disciplinare ed il sistema di comunicazione di formazione del personale, si rinvia ai successivi capitoli del Modello specificamente dedicati.

- **Sistema Organizzativo**

Il sistema organizzativo della Società (strutture/posizioni organizzative ed aree di responsabilità) è rappresentato nell'organigramma allegato.

L'organigramma aziendale, allegato al presente Modello, viene diffuso e portato a conoscenza della struttura mediante pubblicazione sul rete intranet aziendale, previa validazione del responsabile della funzione HR che provvede anche al suo aggiornamento.

Tali documenti sono approvati dal Responsabile di Funzione e dalla Funzione HR che ne assicura anche la diffusione.

- **Procedure aziendali nelle aree a rischio**

La Società adotta ed implementa un sistema di procedure funzionali e di protocolli comportamentali ("**Sistema delle Procedure**") che si compone di:

- **Procedure locali (aziendali e di qualità) e Procedure Corporate/EMEA (aziendali e di qualità):** documenti a contenuto prescrittivo volti a definire sia processi aziendali generali sia i processi aziendali sistematici, ripetitivi o frequenti, a carattere operativo.

Nell'ambito di tale sistema sono definiti:

- gli schemi di redazione ed il contenuto minimo che tali documenti devono avere;
- i ruoli e le responsabilità degli enti aziendali coinvolti per la:
 - "Redazione ed approvazione delle procedure organizzative e delle Disposizioni";
 - "Revisione delle procedure organizzative";
 - "Analisi periodica del sistema delle procedure".

Procedure aziendali

È responsabilità della Funzione Compliance procedere alla diffusione ai Destinatari del Modello dei protocolli comportamentali e delle procedure funzionali approvate. La diffusione avviene mediante pubblicazione sulla rete aziendale e ne viene data comunicazione, a mezzo e-mail, a tutti i Destinatari. È inoltre responsabilità della Funzione Compliance conservare e archiviare le procedure aziendali approvate e le eventuali revisioni delle stesse.

Ogni volta che se ne ravvisi l'esigenza, e comunque almeno una volta l'anno, il responsabile della Funzione Compliance provvede a coordinare il processo di verifica del Sistema delle Procedure aziendali.

Procedure di Qualità

È responsabilità della Funzione RA/QA procedere alla diffusione ai Destinatari del Modello del Sistema delle Procedure (*i.e.*, protocolli comportamentali e procedure funzionali) approvate. La diffusione avviene mediante pubblicazione sulla rete aziendale e ne viene data comunicazione, a mezzo e-mail, a tutti i Destinatari. È inoltre responsabilità della Funzione RA/QA conservare e archiviare le procedure organizzative approvate e le eventuali revisioni delle stesse.

Ogni volta che se ne ravvisi l'esigenza, e comunque almeno una volta l'anno, il responsabile della Funzione RA/QA provvede a coordinare il processo di verifica del Sistema delle Procedure di qualità.

Le procedure interne sono caratterizzate dai seguenti elementi:

- separazione, per quanto possibile, all'interno di ciascun processo, tra il soggetto che assume la decisione, il soggetto che la autorizza, il soggetto che esegue tale decisione ed il soggetto cui è affidato il controllo del processo (c.d. segregazione delle funzioni);
 - traccia scritta di ciascun passaggio rilevante del processo, incluso il controllo (c.d. "tracciabilità");
 - adeguato livello di formalizzazione.
- **Controllo di gestione e flussi finanziari**

Il sistema di controllo di gestione adottato da STRYKER è articolato nelle diverse fasi di elaborazione del Budget, di analisi dei consuntivi periodici e di elaborazione delle previsioni a livello di Società e di singolo Fondo.

Il sistema garantisce:

- la pluralità di soggetti coinvolti, con effettiva segregazione delle funzioni per l'elaborazione e la trasmissione delle informazioni;
- l'idoneità a fornire immediata segnalazione dell'esistenza e dell'insorgere di situazioni di criticità attraverso un adeguato e tempestivo sistema di flussi informativi e di reporting.

La gestione delle risorse finanziarie è definita sulla base di principi improntati ad una sostanziale segregazione delle funzioni, tale da garantire che tutti gli esborsi siano richiesti, effettuati e controllati da funzioni indipendenti o soggetti per quanto possibile distinti, ai quali, inoltre, non sono assegnate altre responsabilità tali da determinare potenziali conflitti di interesse.

Infine, la gestione della liquidità è ispirata a criteri di conservazione del patrimonio, con connesso divieto di effettuare operazioni finanziarie a rischio, ed eventuale doppia firma per impiego di liquidità per importi superiori a soglie predeterminate.

5.8. Come si compone il Modello

Il Modello di STRYKER si compone essenzialmente dei seguenti documenti:

a) **Codice Etico**

Il Codice Etico di STRYKER, adottato nel corso del 2008, costituisce parte essenziale del Modello ed esprime i principi etici fondamentali della Società (quali, ad esempio, lealtà, correttezza, responsabilità) che, permeano ogni processo del lavoro quotidiano e costituiscono gli elementi essenziali e funzionali per il corretto svolgimento dell'attività della Società a ogni livello. Il Codice Etico ha efficacia per i suoi Destinatari stabilendo, quale principio imprescindibile, il rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti e sancisce i principi di comportamento cui devono attenersi tutti i destinatari nello svolgimento quotidiano delle proprie attività lavorative e dei propri incarichi.

A seguito della sua adozione, il Codice Etico è stato consegnato ai componenti degli organi sociali, a tutti i lavoratori dipendenti ed ai collaboratori della Società. I contratti di collaborazione, di fornitura e, più in generale, tutti quelli aventi ad oggetto le relazioni d'affari con la Società sono in corso di revisione in modo da prevedere l'esplicito riferimento al Codice Etico, la cui inosservanza potrà costituire inadempimento delle obbligazioni contrattuali assunte.

L'importanza che il Codice Etico riveste per STRYKER e la sua efficacia cogente sono comprovate dalla previsione di apposite sanzioni in caso di violazione dello stesso.

b) **Il Sistema delle Procedure (i.e., Protocolli Comportamentali e Procedure aziendali e di qualità sia locali che Corporate/EMEA)**

Si tratta delle procedure e delle policies volti a monitorare e programmare lo svolgimento delle attività aziendale a rischio di commissione di reati. In via generale, procedure e policies prevedono che alle decisioni aziendali partecipino soggetti appartenenti alle diverse funzioni coinvolte con la possibilità di effettuare controlli incrociati interfunzionali sull'operato di quanti coinvolti nella realizzazione e nel compimento delle attività a rischio. In particolare:

- **Protocolli comportamentali (cd.: "corporate compliance policies")**: contengono la disciplina più idonea a governare il profilo di rischio individuato, attraverso un insieme di regole originato da una dettagliata analisi di ogni singola attività e del relativo sistema di prevenzione del rischio. Essi rispondono, tra l'altro, all'esigenza di documentare e rendere verificabili le varie fasi del processo decisionale, onde consentirne la tracciabilità. Ciascuna policy, formalmente adottata dalla Società, vincola tutti i soggetti coinvolti nelle funzioni dalla stessa, di volta in volta, interessate:
 - (i) Policy no. 1 - Code of conduct;
 - (ii) Policy no. 2 - Equal employment opportunity;
 - (iii) Policy no. 3 - Sexual and other unlawful harassment;
 - (iv) Policy no. 4 - Drug-free workplace/prohibited substances;
 - (v) Policy no. 6 – Trading in securities by company's personnel;
 - (vi) Policy no. 7 – Electronic and other business systems;
 - (vii) Policy no. 8 – Stryker compliance programme;
 - (viii) Policy no. 9 – Regulatory affairs and quality assurance;
 - (ix) Policy no. 10 – Ethics hotline;
 - (x) Policy no. 11 – Employee privacy principles;
 - (xi) Policy no. 12 – Improper payments
- **Procedure aziendali e di qualità sia locali che Corporate/EMEA**: contengono la descrizione del sistema d'organizzazione, gestione e controllo esistenti ed utilizzati all'interno di STRYKER, codificando – ove necessario – in documenti scritti le prassi aziendali in corso, finalizzate alla prevenzione di condotte illecite individuate dal Decreto.

Si evidenzia inoltre che il Modello, le procedure funzionali e le *policies* si applicano anche ai *team* di lavoro ove i medesimi, con riferimento alle attività loro delegate, non siano inquadrati sotto le rispettive funzioni aziendali, quali ad esempio quelli predisposti per l'implementazione di particolari progetti speciali.

La diffusione di tali documenti viene assicurata dalla Funzione *Compliance* e/o RA/QA, mediante la pubblicazione sulla rete aziendale, della quale viene data comunicazione – a mezzo e-mail – a tutti i Destinatari del Modello interessati.

È responsabilità della Funzione RA/QA procedere alla diffusione ai Destinatari del Modello dei protocolli comportamentali e delle procedure funzionali approvate. La diffusione avviene mediante pubblicazione sulla rete aziendale e ne viene data comunicazione, a mezzo e-mail, a tutti i Destinatari. È inoltre responsabilità della Funzione *Compliance* e/o RA/QA conservare e archiviare le procedure organizzative approvate e le eventuali revisioni delle stesse. Ogni volta che se ne ravvisi l'esigenza, e comunque almeno una volta l'anno, il responsabile della Funzione RA/QA e/o *Compliance* provvede a coordinare il processo di verifica del Sistema delle Procedure.

Le procedure e le *policies* sono pubblicati sulla rete aziendale.

c) L'organigramma e servizio annunci organizzativi;

Il Modello è stato redatto prendendo in considerazione la struttura organizzativa di cui all'organigramma aziendale, suddiviso in *charts* che rispecchiano le articolazioni presenti all'interno delle funzioni e dei dipartimenti, con l'individuazione dei relativi responsabili. Ad integrazione/modifica della propria struttura organizzativa, la Società emette appositi annunci organizzativi (c.d. *announcements*) che comunica via e-mail a tutti i dipendenti e che vengono recepiti nell'organigramma aziendale.

Le procedure funzionali ed i protocolli comportamentali sono pubblicati sulla rete aziendale.

d) Il sistema di attribuzione dei poteri di firma e delle deleghe a valenza interna ed esterna.

La Società ha adottato un sistema di controllo interno descritto al punto 5.6 che precede.

I poteri sono conferiti a mezzo di procure notarili che sono debitamente iscritte al Registro delle Imprese di Roma.

Il sistema delle procure è disponibile nella rete aziendale.

6. MODIFICHE, INTEGRAZIONI ED AGGIORNAMENTO DEL MODELLO

Il presente Modello è, in conformità all'art. 6, co. 1, del Decreto, un "atto di emanazione dell'organo dirigente": pertanto, la sua adozione, così come le successive modifiche, integrazioni ed aggiornamenti sono rimesse alla esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione di STRYKER.

L'Organismo di Vigilanza ha il compito di promuovere il necessario e continuo aggiornamento e adeguamento del Modello e del Sistema delle Procedure nonché del Codice Etico e propone al Consiglio di Amministrazione le modifiche, al Modello, suggerendo all'organo amministrativo e alle funzioni aziendali competenti le correzioni e gli adeguamenti che riterrà necessari.

7. L'ORGANISMO DI VIGILANZA

Le Linee Guida di ASSOBIOMEDICA precisano le caratteristiche che l'organismo di vigilanza deve possedere per poter assolvere ai compiti ad esso attribuiti dal Decreto (art. 4, comma primo del Codice):

- indipendenza di giudizio e di interessi;

-
- autonomia gerarchica.
 - professionalità;
 - continuità d'azione.

In particolare, i requisiti di *autonomia* e *indipendenza* sono fondamentali al fine di assicurare l'effettività ed efficacia dell'operatività dell'organismo di vigilanza e presuppongono che lo stesso non sia direttamente coinvolto nelle attività gestionali che costituiscono l'oggetto della sua attività di controllo.

Tali requisiti si possono ottenere escludendo qualsiasi dipendenza gerarchica dell'organismo di vigilanza all'interno della società e prevedendo un'attività di *reporting* al vertice aziendale, ovvero al Consiglio di Amministrazione. A tal fine, si precisa che le attività poste in essere dall'organismo non possono essere sindacate da alcun altro organo o struttura aziendale.

La compatibilità all'incarico, l'indipendenza e l'autonomia dei soggetti appartenenti all'organismo di vigilanza sono dichiarate dai candidati in occasione della nomina.

I soggetti prescelti si impegnano a comunicare immediatamente al Presidente dell'organismo di vigilanza e alla Società qualsiasi evento che comporti la perdita, anche solo temporanea, dei sopra descritti requisiti di compatibilità, indipendenza e autonomia .

La durata in carica è di tre anni, con possibilità di rielezione, per contemperare le naturali esigenze di ricambio (funzionali alla garanzia di una correttezza nell'adempimento dei propri compiti) con quelle di stabilità e competenza nell'esecuzione dei doveri d'ufficio.

Si è ritenuto infine utile richiamare all'assoluto rispetto della confidenzialità delle informazioni avute i membri dell'organismo di vigilanza, i quali si trovano in una situazione nella quale tale massimo riserbo risulta assolutamente necessario, essendo essi componenti di una pervasiva funzione di controllo sui punti nodali dell'azione sociale.

L'organismo di vigilanza si coordina con le altre funzioni di controllo esistenti, quali, in particolare, il collegio sindacale e la struttura di controllo interno.

Il pieno coinvolgimento dell'organismo di vigilanza all'interno dell'azione societaria è assicurato da un duplice ordine di tutele particolari, oltre al generale potere ispettivo conferitogli: l'organismo di vigilanza è infatti destinatario di informativa specifica in occasione delle riunioni dell'organo amministrativo e può richiedere l'esibizione dei libri sociali. Ogni diniego di informativa da parte dell'organo amministrativo è portato a conoscenza dell'organo di controllo e deve essere adeguatamente motivato.

L'organismo di vigilanza ha inoltre il potere di interrogare o avvalersi della testimonianza del personale della Società, previa richiesta al superiore gerarchico della persona interessata (a tutela della continuità e per evitare perturbamenti nella gestione della società). Può inoltre farsi aiutare da esperti esterni, qualora le competenze professionali richieste dal compito siano specifiche o fuori dall'area di conoscenza dei componenti.

7.1. L'Organismo di Vigilanza di STRYKER

L'organismo di vigilanza di STRYKER (di seguito, "OdV") è stato istituito in data 23/12/2009 con deliberazione adottata dal Consiglio di Amministrazione che ha approvato il Modello di organizzazione e gestione ai sensi del Decreto che ne ha contestualmente individuato i compiti, le attività ed il funzionamento.

La qualifica di OdV ai sensi dell'art. 6, comma primo, lettera b del Decreto è stata attribuita ad un organismo plurisoggettivo, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, composto da:

- un professionista esterno avente la carica di Presidente;

-
- il Presidente del Collegio Sindacale;
 - il Compliance Officer.

Tale organismo si avvale, nello svolgimento dei propri compiti di tutte le funzioni aziendali di STRYKER o di professionisti esterni che, di volta in volta, saranno ritenuti utili allo svolgimento delle attività indicate.

L'OdV di STRYKER è dotato, ai sensi dell'art. 6 del Decreto, di "autonomi poteri di iniziativa e controllo". All'OdV inoltre sono garantite la necessaria autonomia ed indipendenza, la professionalità e la continuità di azione.

In particolare:

- l'autonomia ed indipendenza delle quali l'OdV deve necessariamente disporre sono assicurate dalla presenza con funzioni di Presidente dell'OdV, di un professionista esterno, non legato alla Società da rapporti di dipendenza o subordinazione, privo di mansioni operative e di interessi che possano confliggere con l'incarico, condizionandone l'autonomia di giudizio e valutazione;
- la professionalità è assicurata dalle specifiche competenze del *Compliance Officer*, nonché delle specifiche competenze in materia legale e di controllo interno e procedurale del Presidente del Collegio Sindacale e del professionista esterno. Si evidenzia, inoltre, ad ulteriore rafforzamento della professionalità dell'OdV, che esso può avvalersi, al fine dello svolgimento del suo incarico e nel limite del budget assegnato, delle specifiche professionalità sia dei responsabili di varie funzioni aziendali, sia di consulenti esterni;
- la continuità di azione è garantita dalla circostanza che l'OdV opera stabilmente presso la Società per lo svolgimento dell'incarico assegnatogli e che i suoi membri hanno una conoscenza effettiva ed approfondita dei processi aziendali, essendo in grado di avere immediata conoscenza di eventuali criticità.

Dell'attività svolta nel corso di ogni anno è data notizia agli organi sociali, tramite una relazione annuale, presentata in occasione dell'approvazione del bilancio.

La nomina quale membro dell'OdV è stata condizionata alla presenza dei requisiti di indipendenza, professionalità e onorabilità sopra menzionati, nonché all'assenza di cause di incompatibilità con la nomina stessa.

In particolare, costituiscono motivi di ineleggibilità e/o di decadenza dei membri dell'OdV:

- avere rapporti di coniugio, parentela o di affinità entro il quarto grado con Amministratori o con il Presidente di STRYKER;
- intrattenere o aver intrattenuto nei tre anni precedenti alla nomina, direttamente o indirettamente, con esclusione del rapporto di lavoro a tempo indeterminato in essere da parte del Compliance Officer, relazioni economiche e/o rapporti contrattuali, a titolo oneroso o gratuito, con STRYKER e/o con i suoi vertici, di rilevanza tale da condizionarne l'autonomia di giudizio;
- essere titolare, direttamente o indirettamente, di partecipazioni azionarie in STRYKER o società del gruppo tali da permettere di esercitare il controllo o un'influenza notevole sulla società, ovvero comunque da comprometterne l'indipendenza;
- essere titolari di deleghe che possano minarne l'indipendenza del giudizio;
- trovarsi nella condizione giuridica di interdetto, inabilitato, fallito o condannato a una pena che importi l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità ad esercitare uffici direttivi;
- essere stato sottoposto a misure di prevenzione disposte dall'autorità giudiziaria, salvi gli effetti della riabilitazione;
- essere sottoposti a procedimenti penali, condannati o soggetti a pena ai sensi degli artt. 444 e ss. c.p.p., salvi gli effetti della riabilitazione, in relazione ad uno dei reati previsti dal Decreto o a reati della stessa indole (in particolare, reati contro il patrimonio, contro la Pubblica Amministrazione, contro la fede pubblica, contro l'ordine pubblico, reati tributari, reati fallimentari, reati finanziari; ecc.);

-
- sussistenza, per il Presidente, di cause di ineleggibilità ai sensi degli artt. 2399, lett. c), e 2409 septiesdecies c.c.

Al fine di garantire la necessaria stabilità dell'OdV e di tutelare il legittimo svolgimento delle funzioni e della posizione ricoperta da una rimozione ingiustificata, sono di seguito indicate le modalità di revoca dei poteri connessi a tale incarico.

La revoca dei poteri propri dell'OdV e l'attribuzione di tali poteri ad altro soggetto, potrà avvenire soltanto per giusta causa, mediante un'apposita delibera del Consiglio di Amministrazione e sentito il Collegio Sindacale e gli altri membri dell'OdV.

A tale proposito, per "giusta causa" di revoca dei poteri connessi con l'incarico di membro dell'OdV possono intendersi, a titolo esemplificativo:

- un grave inadempimento dei propri doveri così come definiti nel Modello e nello Statuto;
- una sentenza di condanna della Società ai sensi del Decreto o una sentenza di patteggiamento, ove risulti l'"omessa o insufficiente vigilanza" da parte dell'OdV, secondo quanto previsto dall'art. 6, comma 1, lett. d) del Decreto;
- un provvedimento che irroga una misura cautelare, la notizia dell'apertura di un procedimento penale, una sentenza di condanna o di patteggiamento emessa nei confronti di uno dei membri dell'OdV per aver commesso uno dei reati previsti dal Decreto o reati della stessa natura;
- un provvedimento di condanna della Società per uno degli illeciti amministrativi previsti dal Decreto, ove risulti l'"omessa o insufficiente vigilanza" da parte dell'OdV, secondo quanto previsto dall'art. 6, comma 1, lett. d) del Decreto;
- un provvedimento di riconoscimento della responsabilità di uno dei membri dell'OdV per uno degli illeciti amministrativi previsti dal Decreto;
- la violazione degli obblighi di riservatezza, così come dettagliati nello Statuto dell'OdV.

Qualora la revoca venga esercitata nei confronti di tutti i componenti dell'OdV, il Consiglio di Amministrazione, sentito il Collegio Sindacale, provvederà a nominare un nuovo OdV.

Ove sussistano gravi ragioni di convenienza (ad esempio: applicazione di misure cautelari), il Consiglio di Amministrazione procederà a disporre - sentito il parere del Collegio Sindacale - la sospensione dalle funzioni di uno o tutti i membri dell'OdV, provvedendo tempestivamente alla nomina di un nuovo membro o dell'interno OdV *ad interim*.

7.2. Funzioni e poteri dell'Organismo di Vigilanza

L'OdV di STRYKER, in conformità al disposto dell'art. 6 del D. Lgs. n. 231 del 2001, vigila sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curare il suo aggiornamento. Pertanto, in termini generali, all'OdV sono attribuiti i seguenti compiti:

- effettuare costantemente, tramite apposita programmazione degli interventi, una ricognizione delle attività aziendali con l'obiettivo di individuare le aree a rischio di reato ai sensi del Decreto e proporre l'aggiornamento e l'integrazione, ove se ne evidenzia la necessità;
- verificare, tramite apposita programmazione degli interventi, l'efficacia del Modello in relazione alla struttura aziendale ed alla effettiva capacità di prevenire la commissione dei reati di cui al citato

-
- Decreto, proponendo - laddove ritenuto necessario - eventuali aggiornamenti del Modello, con particolare riferimento all'evoluzione e ai mutamenti della struttura organizzativa o dell'operatività aziendale e/o della normativa vigente;
- monitorare la validità nel tempo del Modello promuovendo, anche previa consultazione delle altre strutture aziendali interessate, tutte le azioni necessarie al fine di assicurarne l'efficacia. Tale compito comprende la formulazione di proposte di adeguamento da inoltrare alle strutture aziendali competenti e al vertice aziendale e di verificare successivamente l'attuazione e la funzionalità delle soluzioni proposte;
 - effettuare, tramite apposita programmazione degli interventi, verifiche periodiche presso le strutture aziendali ritenute a rischio di reato, per controllare che l'attività venga svolta conformemente al Modello adottato, anche coordinando, a tali fini, le competenti strutture aziendali;
 - effettuare, tramite apposita programmazione degli interventi, una verifica dei poteri autorizzativi e di firma esistenti, al fine di accertare la loro coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali definite e proporre il loro aggiornamento e/o modifica ove necessario;
 - proporre, sulla base dei risultati ottenuti, alle strutture aziendali competenti, l'opportunità di elaborare, d'integrare e modificare procedure operative e di controllo, che regolamentino adeguatamente lo svolgimento delle attività, al fine di implementare un idoneo Modello;
 - definire e curare, in attuazione del Modello, il flusso informativo che consenta all'OdV di essere periodicamente aggiornato dalle strutture aziendali interessate sulle attività valutate a rischio di reato, nonché stabilire modalità di comunicazione, al fine di acquisire conoscenza delle eventuali violazioni del Modello;
 - attuare, in conformità al Modello, un efficace flusso informativo nei confronti degli organi sociali competenti che consenta all'OdV di riferire agli stessi in merito all'efficacia e all'osservanza del Modello;
 - promuovere, di concerto con la Funzione addetta, presso le competenti strutture aziendali un adeguato processo formativo del personale attraverso idonee iniziative per la diffusione della conoscenza e della comprensione del Modello;
 - promuovere e coordinare le iniziative volte ad agevolare la conoscenza del Modello e delle procedure ad esso relative da parte di tutti coloro che operano per conto della Società.
 - vigilare sull'osservanza delle norme contenute nel Decreto Lgs. 231/2001, di attuazione della direttiva 2005/60/CE concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo, nonché della direttiva 2006/70/CE che ne reca misure di esecuzione.

Per lo svolgimento degli adempimenti elencati al comma precedente, l'OdV può:

- accedere ad ogni documento e/o informazione aziendale rilevante per lo svolgimento delle funzioni attribuite all'Organismo ai sensi del Decreto;
- ricorrere a consulenti esterni di comprovata professionalità nei casi in cui ciò si renda necessario per l'espletamento delle attività di competenza osservando quanto previsto per l'assegnazione di incarichi di consulenza;
- assicurarsi che i responsabili delle strutture aziendali forniscano tempestivamente le informazioni, i dati e/o le notizie loro richieste;
- procedere, qualora si renda necessario, all'audizione diretta dei dipendenti, degli amministratori e dei membri del Collegio Sindacale della Società;
- richiedere informazioni a consulenti esterni, partners commerciali e revisori;
- dotarsi di un Regolamento interno che disciplini i flussi informativi, la custodia presso la segreteria tecnica e le formalità di accesso ad ogni informazione, segnalazione e report forniti all'OdV secondo quanto indicato nel Modello.

Ai fini di un migliore e più efficace espletamento dei compiti e delle funzioni attribuiti, l'OdV può avvalersi, per lo svolgimento della propria attività operativa, delle funzioni di controllo interno e delle varie strutture aziendali che, di volta in volta, si potranno rendere utili all'espletamento delle attività indicate. L'OdV potrà, inoltre, decidere di delegare uno o più specifici adempimenti a singoli membri dello stesso, sulla base delle rispettive competenze, con l'obbligo di riferire in merito all'OdV. In ogni caso, anche in ordine alle funzioni delegate dall'Organismo a

singoli membri o concretamente svolte altre funzioni aziendali, permane la responsabilità collegiale dell'Organismo medesimo.

7.3. Informativa dell'OdV agli organi societari

L'OdV di STRYKER provvede a fornire un'informativa annuale al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale, nonché tempestivamente agli Amministratori Delegati, ogni qualvolta lo reputi necessario.

In particolare, il *reporting* avrà ad oggetto:

- l'attività complessivamente svolta nel corso del periodo, con particolare riferimento a quella di verifica;
- le criticità emerse sia in termini di comportamenti o eventi interni alla Società, sia in termini di efficacia del Modello;
- le attività cui non si è potuto procedere per giustificate ragioni di tempo e/o risorse;
- i necessari e/o opportuni interventi di aggiornamento, correttivi e migliorativi del Modello ed il loro stato di attuazione;
- lo stato dell'attuazione del Modello;
- l'individuazione del piano di attività per il periodo (anno/semestre) successivo.

L'OdV dovrà riferire tempestivamente al Presidente, al Consiglio di Amministrazione o ad un Amministratore Delegato in merito a:

- qualsiasi violazione del Modello ritenuta fondata, di cui sia venuto a conoscenza per segnalazione da parte dei dipendenti o che abbia accertato l'OdV stesso;
- rilevate carenze organizzative o procedurali idonee a determinare il concreto pericolo di commissione di reati rilevanti ai fini del Decreto;
- modifiche normative particolarmente rilevanti ai fini dell'attuazione ed efficacia del Modello;
- mancata collaborazione da parte delle strutture aziendali (in particolare, rifiuto di fornire all'OdV documentazione o dati richiesti, ovvero ostacolo alla sua attività, determinato anche dalla negazione di comportamenti dovuti in base al Modello);
- esistenza di procedimenti penali nei confronti di soggetti che operano per conto della Società, ovvero di procedimenti a carico della Società in relazione a reati rilevanti ai sensi del Decreto;
- esito degli accertamenti disposti a seguito dell'avvio di indagini da parte dell'Autorità Giudiziaria in merito a reati rilevanti ai sensi del Decreto;
- ogni altra informazione ritenuta utile ai fini dell'assunzione di determinazioni urgenti da parte del Presidente, del Consiglio di Amministrazione o di un Amministratore Delegato.

L'OdV inoltre, dovrà riferire senza indugio:

- all'Assemblea dei Soci e Consiglio di Amministrazione, eventuali violazioni del Modello poste in essere dal Presidente o da un Amministratore Delegato/Direttore Generale o da membri del Collegio Sindacale o dalla società di revisione;
- all'Assemblea dei Soci e al Collegio Sindacale, eventuali violazioni del Modello poste in essere dalla società di revisione ovvero, affinché adottino i provvedimenti previsti al riguardo dalla legge, da membri del Consiglio di Amministrazione;
- alle Autorità di Vigilanza, senza ritardo, tutti gli atti o i fatti di cui venga a conoscenza nell'esercizio dei propri compiti, che possano costituire una violazione delle disposizioni emanate ai sensi dell'art. 7, comma 2 del D. Lgs. 231/2007. Si tratta, più in particolare, delle disposizioni delle Autorità di Vigilanza, relative alle modalità di adempimento degli obblighi di adeguata verifica del cliente, all'organizzazione, alla registrazione, alle procedure e ai controlli interni volti a prevenire l'utilizzo degli intermediari e degli altri soggetti che svolgono attività finanziaria a fini di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo.
- Inoltre, l'OdV ha un obbligo di comunicazione con riguardo a "le infrazioni alle disposizioni di cui all'art. 41 del D. Lgs. 231/2007 di cui hanno notizia". L'art. 41 prevede l'obbligo di segnalazione delle c.d. operazioni sospette, che la nuova normativa riferisce sia alle operazioni aventi ad oggetto denaro/utilità

di sospetta provenienza dai delitti di riciclaggio sia a quelle aventi ad oggetto denaro/utilità che si sospetta possano essere destinati al finanziamento del terrorismo.

7.4. Informativa all'Organismo di Vigilanza

La previsione di un flusso informativo strutturato è finalizzata a garantire l'attività di vigilanza sull'efficacia ed effettività del Modello e a consentire l'eventuale accertamento *a posteriori* delle cause che hanno reso possibile il verificarsi dei reati previsti dal Decreto.

In ambito aziendale dovrà essere portata a conoscenza dell'OdV, oltre alla documentazione prescritta nelle singole Parti Speciali del Modello secondo le procedure ivi contemplate, ogni altra informazione, di qualsiasi tipo, proveniente anche da terzi ed attinente all'attuazione del Modello nelle aree di attività a rischio.

L'obbligo di informazione ha per oggetto qualsiasi notizia relativa a:

- la commissione di reati o compimento di atti idonei diretti alla realizzazione degli stessi;
- la realizzazione di illeciti amministrativi;
- comportamenti non in linea con le regole di condotta previste dal presente Modello;
- eventuali carenze delle procedure vigenti;
- eventuali variazioni nella struttura aziendale od organizzativa;
- operazioni di particolare rilievo o che presentino profili di rischio tali da indurre a ravvisare il ragionevole pericolo di commissione di reati.

Devono inoltre essere obbligatoriamente trasmesse all'OdV le informative concernenti:

- i provvedimenti e/o notizie provenienti dall'autorità giudiziaria, o da qualsiasi altra autorità, dai quali si evinca lo svolgimento di indagini/accertamenti, anche nei confronti di ignoti, per i reati o gli illeciti amministrativi di cui al Decreto;
- le richieste di assistenza legale inoltrate dai dirigenti e/o dai dipendenti in caso di avvio di procedimento giudiziario per i reati previsti dal Decreto;
- i rapporti o le segnalazioni preparati dai responsabili di altre funzioni aziendali nell'ambito della loro attività di controllo e dai quali possano emergere fatti, atti, eventi od omissioni con profili di criticità rispetto all'osservanza delle norme del Decreto;
- le notizie relative all'effettiva attuazione, a tutti i livelli aziendali, del Modello con evidenza dei procedimenti disciplinari svolti e delle eventuali sanzioni irrogate ovvero dei provvedimenti di archiviazione di tali procedimenti con le relative motivazioni;
- l'articolazione dei poteri e il sistema delle deleghe adottato dalla Società ed eventuali modifiche che intervengano sullo stesso;
- eventuali provvedimenti ispettivi/sanzionatori da parte delle Autorità di Vigilanza, nonché notizie relative a verifiche intraprese dalle stesse Autorità;
- la documentazione relativa alla richiesta, erogazione, gestione di finanziamenti pubblici;
- le notizie relative a rapporti con Enti Pubblici o soggetti che svolgano pubbliche funzioni;
- le eventuali erogazioni concesse, a qualunque titolo, a favore di Enti pubblici o soggetti che svolgano pubbliche funzioni;
- le eventuali transazioni effettuate *off-shore*;
- ogni eventuale anomalia o irregolarità riscontrata nell'attività di verifica delle fatture emesse o ricevute dalla Società;
- i certificati rilasciati dall'anagrafe delle sanzioni amministrative di cui all'art. 9 (L) del Testo Unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di casellario giudiziale (DPR n. 313 del 2002), dai quali si evinca che potenziali partner commerciali o finanziari sono stati assoggettati a sanzioni ai sensi del Decreto medesimo;
- la struttura organizzativa di STRYKER ed eventuali modifiche che intervengano sulla stessa anche con riguardo ai presidi ai sensi del D.lgs. 81/2008.

L'OdV potrà, inoltre, chiedere alla società di revisione informazioni in merito alle notizie rilevanti ai fini dell'attuazione del Modello acquisite nel corso della sua attività.

L'OdV valuterà le segnalazioni ricevute e le eventuali conseguenti iniziative a sua ragionevole discrezione e responsabilità, ascoltando eventualmente l'autore della segnalazione e/o il responsabile della presunta violazione e motivando per iscritto eventuali decisioni di non procedere ad una indagine interna.

Al fine di facilitare il flusso di segnalazioni ed informazioni verso l'OdV, il Regolamento dell'Organismo di Vigilanza deve prevedere l'istituzione di un apposito "canale informativo dedicato".

I consulenti, i collaboratori ed i partner commerciali, per quanto riguarda l'attività svolta con STRYKER, effettuano la segnalazione direttamente all'OdV della Società mediante quanto contrattualmente definito.

Ogni informazione, segnalazione, *report* previsti nel Modello sono conservati a cura dell'OdV, presso la Segreteria tecnica dello stesso, in un apposito archivio, il cui accesso è disciplinato dal Regolamento dell'OdV.

7.5. Le risorse dell'Organismo di Vigilanza

Il Consiglio di Amministrazione assegna all'OdV le risorse umane e finanziarie ritenute opportune ai fini dello svolgimento dell'incarico.

Per quanto attiene alle risorse umane di cui l'OdV può avvalersi per svolgere i propri compiti, il Consiglio di Amministrazione può assegnare ulteriori risorse, previa richiesta dell'OdV stesso in numero adeguato rispetto alle dimensioni della Società ed i compiti spettanti all'OdV. Si evidenzia che tutte le risorse assegnate all'OdV continuano comunque a riportare al proprio referente gerarchico per le attività svolte per suo conto.

Per quanto attiene alle risorse finanziarie, l'OdV potrà disporre del budget che il Consiglio di Amministrazione provvede ad assegnargli su base annuale e su proposta dell'OdV stesso. Laddove ritenuto necessario, l'OdV potrà chiedere al Consiglio di Amministrazione l'assegnazione di ulteriori risorse previa richiesta motivata per iscritto.

In aggiunta a quanto sopra, l'OdV può avvalersi, sotto la propria diretta sorveglianza e responsabilità, dell'ausilio di tutte le strutture di STRYKER così come di consulenti esterni. In tale ultimo caso, il compenso sarà corrisposto mediante l'utilizzo delle risorse finanziarie assegnate all'OdV.

Per quanto attiene alle questioni connesse alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, l'OdV dovrà avvalersi di tutte le risorse attive presso la Società per la gestione dei relativi aspetti.

8. FORMAZIONE DEL PERSONALE E COMUNICAZIONE DEL MODELLO

STRYKER promuove la conoscenza del Modello, del Sistema delle Procedure e dei loro aggiornamenti tra tutti i dipendenti che sono pertanto tenuti a conoscerne il contenuto, ad osservarli e contribuire alla loro attuazione.

Il Modello è comunicato formalmente a tutti i soggetti apicali (inclusi gli amministratori, i sindaci e i revisori), ed al personale della Società mediante consegna di copia integrale, anche su supporto informatico e in via telematica, nonché mediante pubblicazione sulla rete intranet aziendale ed affissione in luogo accessibile a tutti.

L'OdV gestisce, unitamente alla funzione Compliance, HR, RA/QA e Affari Legali la formazione del personale sui contenuti del Decreto e sull'attuazione del Modello attraverso uno specifico piano.

Per ciò che concerne la comunicazione, le azioni sono:

-
- inserimento del Modello, del Codice Etico e di ulteriori informazioni ad essi collegate (glossario, modalità di segnalazione delle violazioni, ecc.) nella intranet aziendale;
 - lettera informativa a firma del Presidente o di un Amministratore Delegato a tutto il personale, sui contenuti del decreto e le modalità di informazione/formazione previste all'interno della Società;
 - distribuzione di una copia del Modello e del Codice Etico a tutto il personale in forze ed ai nuovi assunti al momento dell'assunzione;
 - e-mail di aggiornamento sull'oggetto di eventuali modifiche apportate al Modello o al Codice Etico nonché su eventuali modifiche normative e/o organizzative rilevanti ai fini del Decreto, anche con rinvio per dettagli alla sezione intranet aziendale.

La formazione sul Decreto è articolata come segue:

- una sessione dedicata all'illustrazione dei principi del Decreto, del Modello, del Codice Etico e delle nozioni giuridiche correlate destinata a tutti i responsabili delle strutture a rischio;
- moduli di approfondimento mirati per ciascuna area ritenuta a rischio, specifici sui singoli processi, finalizzati ad analizzare ed approfondire le modalità operative previste dal Modello in relazione all'esercizio delle singole aree di attività ritenute a rischio (illustrazione dei contenuti del Modello e dei principi di comportamento da esso previsti, dei flow-chart, delle procedure operative, dei controlli del sistema organizzativo ed autorizzativo del sistema sanzionatorio), con modalità di formazione anche con modalità "e-learning" attraverso supporto informatico e diversificata a seconda che sia diretta al personale direttivo e/o con funzioni di rappresentanza dell'Ente o ad altro personale.

Nell'ambito di tali moduli di approfondimento, sarà specificamente prevista una formazione periodica dell'organo amministrativo, del management e dei dipendenti sulle regole in tema di Corporate Governance e sui reati/illeciti amministrativi in materia societaria, sulla base di un piano di formazione identificato, approvato dal Consiglio di Amministrazione ed implementato dall'OdV.

La partecipazione alle sessioni di formazione è obbligatoria e la eventuale mancata partecipazione integra una violazione del Modello.

La tracciabilità della partecipazione ai momenti formativi sulle disposizioni del Decreto è attuata attraverso la richiesta della firma di presenza nell'apposita modulistica aziendale e l'inserimento nella banca dati dei nominativi dei presenti.

Eventuali sessioni formative di aggiornamento saranno tenute in caso di rilevanti modifiche apportate al Modello, al Codice Etico o relative a sopravvenute normative rilevanti per l'attività della Società, ove l'OdV non ritenga sufficiente, in ragione della complessità della tematica, la semplice diffusione della modifica con le modalità sopra descritte.

8.1. Informativa a collaboratori esterni e partner commerciali e finanziari

STRYKER promuove la conoscenza e l'osservanza sia del Modello che del Codice Etico anche tra i partner commerciali e finanziari, i consulenti, i collaboratori a vario titolo, i clienti ed i fornitori della Società.

L'informativa avviene, per i soggetti prima elencati, attraverso la circolarizzazione di una comunicazione ufficiale sull'esistenza del Modello e del Codice Etico, con invito alla consultazione sul sito internet della Società.

STRYKER provvede ad inserire nei contratti con controparti commerciali, finanziarie e consulenti apposite clausole contrattuali che prevedono, in caso di inosservanza dei principi etici stabiliti, la risoluzione degli obblighi negoziali ovvero per i contratti in essere, si provvederà alla sottoscrizione di una specifica pattuizione integrativa in tal senso.

9. SISTEMA DISCIPLINARE E MISURE IN CASO DI MANCATA OSSERVANZA DEL MODELLO

9.1. Il Sistema Disciplinare di STRYKER

La predisposizione di un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle prescrizioni contenute nel Modello è condizione essenziale per assicurare l'effettività del Modello stesso. Al riguardo, infatti, l'articolo 6 comma 2, lettera e) del Decreto prevede che i modelli di organizzazione e gestione devono *"introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello"*.

STRYKER intende conformare la propria politica imprenditoriale al rispetto dei principi previsti dal Codice Etico, con ciò palesando la propria estraneità a politiche o comportamenti scorretti o illeciti. Tale politica è declinata dal Modello che disciplina gli aspetti attinenti l'organizzazione e la gestione aziendale ed il controllo. Il Modello è stato istituito ed è continuamente monitorato e aggiornato da parte della Società e dei relativi organi a ciò preposti. Il rispetto del Modello e del relativo Sistema delle Procedure è pertanto di importanza fondamentale per lo sviluppo sano dell'impresa al riparo da gravi rischi di natura legale.

La violazione o l'aggravamento del Modello e/o dei Protocolli espongono, o possono esporre, le persone fisiche a responsabilità di natura penale e la Società a gravi responsabilità di natura amministrativa che possono comprometterne la sussistenza.

Elemento necessario per garantire l'efficacia e l'effettività del Modello è la previsione di uno specifico Sistema Disciplinare in relazione alle violazioni del Modello e/o del Sistema delle Procedure.

L'applicazione delle sanzioni disciplinari prescinde dall'avvio e/o dall'esito di un eventuale procedimento penale, in quanto le regole di condotta imposte dal Modello sono assunte da STRYKER in piena autonomia e indipendentemente dalla tipologia di illecito che le violazioni del modello stesso possano determinare.

La presente sezione formalizza e costituisce il Sistema Disciplinare previsto dal Modello per garantire il rispetto del Modello stesso e dei relativi Protocolli e l'estraneità della Società da pratiche illecite e scorrette.

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

Il Sistema Disciplinare si attiva anche nel caso di violazione di alcune procedure aziendali che, pur non prefigurando ipotesi di reato ai sensi del Decreto, sono da considerarsi rilevanti per i riflessi tecnico organizzativi, legali, economici o reputazionali della Società. In particolare, rientrano nel perimetro di applicazione del Sistema Disciplinare le procedure operative collegate a normative di riferimento per il settore di attività in cui opera la Società.

Il presente Sistema Disciplinare integra, per gli aspetti rilevanti ai fini del Decreto, e non sostituisce il più generale sistema sanzionatorio e disciplinare inerente i rapporti tra datore di lavoro e dipendente, così come disciplinato dalla normativa giuslavoristica pubblica e privata.

9.2. I Soggetti Destinatar

9.2.1. Gli Amministratori, i Sindaci ed i soggetti che operano per la Società incaricata della revisione

Le norme ed i principi contenuti nel Modello e nel Sistema delle Procedure ad esso connesso, devono essere rispettati in primo luogo dai soggetti che rivestono nell'organizzazione una posizione apicale.

Ai sensi dell'art. 5 del Decreto 1. *"l'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio (i) 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 (ii) da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso"*.

In tale contesto, assume rilevanza la posizione dei componenti dell'organo amministrativo e di controllo di STRYKER, pertanto i suoi Amministratori ed i Sindaci.

Assume altresì rilevanza la posizione dei soggetti che operano per la società incaricata della revisione cui STRYKER ha demandato il compito di curare il controllo contabile. Pur costituendo soggetti esterni, i revisori sono equiparati ai fini dell'applicazione del presente sistema disciplinare, agli Amministratori ed ai Sindaci di STRYKER.

9.2.2. Gli altri soggetti in posizione apicale

Tra i soggetti in posizione apicale vanno ricompresi ai sensi del Decreto, anche i direttori esecutivi dotati di autonomia finanziaria e funzionale e i proposti alle sedi secondarie ed agli stabilimenti che possono assumere la qualifica di "datore di lavoro" ai sensi del D.Lgs 81/2008.

Detti soggetti possono essere legati alla Società sia da un rapporto di lavoro subordinato ("**Dirigenti Apicali**"), sia da altri rapporti di natura privatistica ("**Altri Soggetti Apicali**").

9.2.3. I Dipendenti STRYKER

Il presente Sistema Disciplinare trova applicazione anche nei confronti dei soggetti sottoposti alla direzione e vigilanza dei soggetti apicali dell'ente.

Pertanto, ai sensi del Decreto, ai fini dell'applicazione del Sistema Disciplinare, assume rilevanza la posizione di tutti i lavoratori subordinati di STRYKER, indipendentemente dal contratto applicato, dalla qualifica e/o inquadramento aziendali loro riconosciuti ("**Dipendenti**"), compresi i Dipendenti cui sono assegnate o che comunque svolgono funzioni e/o compiti specifici in materia di igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro.

9.2.4. Gli altri soggetti tenuti al rispetto del Modello

Il presente Sistema Disciplinare ha altresì la funzione di sanzionare le violazioni del Modello poste in essere anche da soggetti diversi da quelli indicati sin ora. Si tratta di soggetti che in virtù delle funzioni svolte in relazione alla struttura societaria ed organizzativa di STRYKER, in quanto ad esempio funzionalmente soggetti alla direzione o vigilanza di un soggetto apicale, ovvero operanti direttamente o indirettamente in STRYKER, sono tenute al rispetto del Modello ("**Terzi Destinatar**").

Possono essere considerati Terzi Destinatar i seguenti soggetti:

- tutti i soggetti che intrattengono con STRYKER un rapporto di lavoro di natura non subordinata;
- i collaboratori a qualsiasi titolo;
- i procuratori, gli agenti e tutti coloro che agiscono in nome e per conto di STRYKER;

-
- i soggetti cui sono assegnati, e che comunque svolgono, funzioni e compiti specifici in materia di igiene, salute e sicurezza dei luoghi di lavoro (es. medico competente, e se esterni all'azienda i responsabili e gli addetti al servizio prevenzione e protezione);
 - i contraenti ed i partner.

9.3. Le Condotte Rilevanti

Ai fini del presente Sistema Disciplinare e nel rispetto della contrattazione collettiva applicabile a STRYKER, costituiscono violazione del Modello tutte le condotte, commissive o omissive (anche colpose), che siano idonee a ledere l'efficacia dello stesso quale strumento di prevenzione del rischio di commissione dei reati rilevanti ai fini del Decreto.

Nel rispetto del principio di legalità, proporzionalità delle sanzioni e tenuto conto di tutti gli elementi e/o delle circostanze ad essa inerenti, si ritiene opportuno definire le possibili violazioni graduate secondo un ordine crescente di gravità:

1. mancato rispetto del Modello, qualora si tratti di violazione realizzate nell'ambito dell'attività sensibili di cui alle **Aree Strumentali** identificate al successivo 11.1 relativamente alla Parte Speciale A del Modello ed al successivo 16.1 Parte Speciale C del Modello, con particolare riferimento alla mancata compilazione delle **Schede di Evidenza**;
2. mancato rispetto del Modello, qualora si tratti di violazione realizzate nell'ambito dell'attività sensibili di cui alle **Processi Sensibili** individuati al successivo 11.1 relativamente alla Parte Speciale A, al successivo B.3 relativamente alla Parte Speciale B ed al paragrafo 16.1 Parte Speciale C del Modello;
3. mancato rispetto del Modello, qualora si tratti di violazione idonea ad integrare l'elemento oggettivo di uno dei reati previsti dal Decreto;
4. mancato rispetto del Modello, qualora si tratti di violazione finalizzata alla commissione di uno dei reati previsti dal Decreto e comunque sussista il pericolo che sia contestata la responsabilità.

9.4. Sanzioni

A fronte dell'accertamento delle sanzioni irrogabili a fronte dell'accertamento di una delle violazioni previste dal Modello ed in particolare dal presente Sistema Disciplinare, si evidenzia che le sanzioni verranno applicate nel rispetto delle disposizioni contenute nel presente Modello e della contrattazione collettiva applicabile – Contratto Collettivo Nazionale dei Lavoro per gli addetti attori all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche, dei settori ceramica e abrasivi, cere e lumini, detergenza, dielettrici, dattilografici, elettrodi di carbone, dei lubrificanti e del GPL (di seguito, "**CCNL**").

In ogni caso, l'individuazione e l'irrogazione delle sanzioni previste nel presente Sistema Disciplinare deve tener conto dei principi di proporzionalità ed adeguatezza delle stesse rispetto alla violazione contestata e dovranno pertanto tenersi in considerazione:

- la gravità della condotta o dell'evento che quest'ultima ha determinato;
- la tipologia della violazione compiuta;
- le circostanze nel cui ambito si è sviluppata la condotta;
- le modalità della condotta

Ai fini dell'aggravamento della sanzione devono essere considerati i seguenti elementi

- l'eventuale commissione di più violazioni nell'ambito della medesima condotta nel qual caso l'aggravamento sarà operato rispetto alla sanzione prevista per la violazione più grave;
- l'eventuale concorso di più soggetti nella commissione della violazione;
- l'eventuale recidività del suo autore.

9.4.1. Le sanzioni nei confronti degli Amministratori, dei Sindaci e del Revisore

Laddove venga accertata la commissione di una delle violazioni di cui al precedente 9.3, da parte di un Amministratore, di un Sindaco della Società o di un Revisore, saranno applicate le seguenti sanzioni:

- richiamo scritto;
- diffida al puntuale rispetto del Modello;
- decurtazione degli emolumenti o del corrispettivo previsto in favore del Revisore fino ad un ammontare massimo del 60%;
- revoca dell'incarico,

in ogni caso fatta salva la possibilità di agire per il maggior danno.

In particolare:

- a) per la violazione di cui al n. 1 del precedente 9.3, si applicherà la sanzione del richiamo scritto ovvero quella di diffida al rispetto del Modello;
- b) per la violazione di cui al n. 2 del precedente 9.3, si applicherà la sanzione della diffida al rispetto del Modello ovvero quella della decurtazione degli emolumenti o del corrispettivo previsto in favore del Revisore fino ad un ammontare massimo del 60%;
- c) per la violazione di cui al n. 3 del precedente 9.3, si applicherà la sanzione della decurtazione degli emolumenti o del corrispettivo previsto in favore del Revisore, ovvero quella della revoca dell'incarico;
- d) per la violazione di cui al n. 4 del precedente 9.3, si applicherà la sanzione della revoca dell'incarico.

Laddove la sanzione venga contestata ad un Amministratore che sia legato da un rapporto di lavoro dipendente con STRYKER si dovranno applicare le sanzioni previste per i Dirigenti Apicali o per i Dipendenti come indicato nei successivi paragrafi. Si evidenzia che, laddove venga comminata a tali soggetti la pena del licenziamento, con o senza preavviso, dovrà disporsi anche la revoca dell'Amministratore dal suo incarico.

9.4.2. Le sanzioni nei confronti dei Dirigenti Apicali e degli Altri Soggetti Apicali

Laddove venga accertata la commissione di una delle violazioni di cui al precedente 9.3, da parte di un Dirigente Apicale saranno applicabili le seguenti sanzioni mutate dal CCNL:

- richiamo verbale;
- ammonizione scritta;
- multa nella misura massima prevista dal CCNL;
- sospensione dal servizio e dalla retribuzione fino alla misura massima prevista dal CCNL;
- licenziamento

In particolare:

- a) per la violazione di cui al n. 1 del precedente 9.3, si applicherà la sanzione del richiamo verbale ovvero quell'ammonizione scritta;
- b) per la violazione di cui al n. 2 del precedente 9.3, si applicherà la sanzione dell'ammonizione scritta ovvero quella della multa;
- c) per la violazione di cui al n. 3 del precedente 9.3, si applicherà la sanzione della sospensione dal servizio e dalla retribuzione ovvero del licenziamento;
- d) per la violazione di cui al n. 4 del precedente 9.3, si applicherà la sanzione del licenziamento.

Qualora la sanzione sia contestata ad un Altro Soggetto Apicale troveranno applicazione le sanzioni previste al precedente 9.4.1 per gli Amministratori, Sindaci ed i Revisori.

9.4.3. Le sanzioni nei confronti dei Dipendenti

Laddove venga accertata la commissione di una delle violazioni di cui al precedente 9.3, da parte di un Dipendente saranno applicabili le seguenti sanzioni mutate dall'art. 50 del CCNL:

- richiamo verbale;
- ammonizione scritta;
- multa fino all'importo di 3 ore di retribuzione;
- sospensione dal servizio fino a 3 giorni e dalla retribuzione;
- licenziamento con preavviso;
- licenziamento senza preavviso.

Per i dirigenti non apicali, sono fatte salve le disposizioni applicabili previste dalle diverse previsioni rinvenibili nella contrattazione collettiva applicabile al caso concreto.

In particolare:

- a) per la violazione di cui al n. 1 del precedente 9.3, si applicherà la sanzione del richiamo verbale ovvero quell'ammonizione scritta;
- b) per la violazione di cui al n. 2 del precedente 9.3, si applicherà la sanzione dell'ammonizione scritta ovvero quella della multa;
- c) per la violazione di cui al n. 3 del precedente 9.3, si applicherà la sanzione della sospensione dal servizio e dalla retribuzione ovvero del licenziamento con preavviso;
- d) per la violazione di cui al n. 4 del precedente 9.3, si applicherà la sanzione del licenziamento senza preavviso.

Qualora l'infrazione contestata sia di gravità tale da integrare un'ipotesi di licenziamento, il lavoratore potrà essere sospeso cautelativamente della prestazione lavorativa fino al momento della comminazione della sanzione.

9.4.4. Le sanzioni nei confronti dei Terzi Destinatari

Qualora sia accertata la commissione di una delle violazioni di cui al precedente 9.3, da parte di un Terzo Destinatario, saranno applicate le seguenti sanzioni:

- la diffida al puntuale rispetto del Modello pena l'applicazione della penale di seguito indicata ovvero la risoluzione del rapporto negoziale intercorrente con STRYKER;
- l'applicazione di una penale, convenzionalmente prevista tra il 10% ed il 30% del fatturato totale lordo annuo;
- la risoluzione immediata del rapporto negoziale intercorrente con STRYKER.

In particolare:

- a) per la violazione di cui al n. 1 e 2 del precedente 9.3, si applicherà la sanzione della diffida ovvero della penale convenzionale ovvero della risoluzione a seconda della gravità della violazione;
- b) per la violazione di cui al n. 3 del precedente 9.3, si applicherà la sanzione della penale convenzionale ovvero quella della risoluzione;
- c) per la violazione di cui al n. 4 del precedente 9.3, si applicherà la sanzione della risoluzione.

Laddove la violazione sia commessa da lavoratori in somministrazione ovvero nell'ambito dei contratti d'appalto di opere o servizi, le sanzioni verranno applicate all'esito dell'accertamento positivo delle violazioni da parte del lavoratore nei confronti del somministratore o dell'appaltatore.

Nell'ambito dei rapporti con i Terzi Destinatari, STRYKER inserisce nelle lettere d'incarico e negli accordi negoziali, apposite clausole volte a prevedere l'applicazione delle sanzioni previste dal presente Sistema Disciplinare in caso di violazione del Modello.

9.5. Il procedimento di irrogazione delle sanzioni

Il presente procedimento di irrogazione delle sanzioni consegue all'eventuale commissione delle violazioni descritte nel precedente 9.3.

Ai fini dell'effettività del Modello si ritiene opportuno descrivere il procedimento di irrogazione della sanzione con riguardo a ciascuna categoria di soggetti indicando per ciascuna:

- la fase di contestazione della violazione all'interessato;
- la fase di determinazione e successiva irrogazione della sanzione.

Il procedimento di irrogazione della sanzione ha inizio dalla ricezione da parte degli organi aziendali di volta in volta competenti come di seguito indicato, della comunicazione con cui l'OdV – in conseguenza delle verifiche condotte autonomamente ovvero di segnalazioni ricevute e ove gli accertamenti effettuati abbiano confermato l'esistenza della violazione – segnala la violazione del Modello.

In particolare, l'OdV, ricevuta una segnalazione, anche anonima, ovvero acquisiti nel corso della propria attività di vigilanza e di verifica, gli elementi idonei a configurare il pericolo di violazione del Modello, ha l'obbligo di attivarsi al fine di espletare gli accertamenti ed i controlli rientranti nell'ambito della propria attività e ritenuti opportuni.

Esaurita l'attività di ricerca, verifica e controllo, l'OdV valuta sulla base degli elementi in proprio possesso se è stata realmente integrata un'ipotesi di violazione sanzionabile del Modello e, in caso positivo, dovrà procedere alla segnalazione agli organi aziendali competenti. In caso negativo, procederà comunque a trasmettere segnalazione al responsabile della funzione Risorse Umane e a un Amministratore Delegato per le eventuali valutazioni circa la rilevanza della condotta rispetto alla legge ed ai regolamenti applicabili.

Qualora gli organismi aziendali competenti per l'irrogazione della sanzione rilevino che la violazione del Modello riscontrata dall'OdV concreti anche una o più violazioni delle previsioni dei regolamenti aziendali e/o della contrattazione collettiva, all'esito del procedimento prescritto potranno irrogare anche una sanzione più grave rispetto a quella proposta dall'OdV e sempre tra quelle in concreto applicabili.

9.5.1. Il procedimento nei confronti degli Amministratori, dei Sindaci e dei Revisori

Riscontrata la violazione del Modello da parte di un Amministratore, il quale non sia legato alla Società da rapporto di lavoro subordinato, un Sindaco o un Revisore, l'OdV trasmette al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale una relazione contenente:

- gli estremi del soggetto responsabile della violazione;
- la descrizione della condotta contestata;
- l'indicazione delle previsioni del Modello che risultano essere state violate;
- gli eventuali documenti ed elementi a supporto della contestazione;
- una proposta di applicazione della sanzione.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione, entro dieci giorni dall'acquisizione della relazione, convoca l'Amministratore o il Sindaco affinché partecipi ad un'adunanza del Consiglio di Amministrazione, da tenersi entro 30 giorni dalla ricezione della relazione, mediante una comunicazione di contestazione scritta, a firma del Presidente del Consiglio di Amministrazione o di almeno due componenti del Consiglio, contenente:

-
- l'indicazione della condotta contestata;
 - le previsioni del Modello oggetto di violazione;
 - l'indicazione della data dell'adunanza e della facoltà dell'interessato di formulare, anche in quella sede, eventuali rilievi e/o deduzioni, sia scritte che verbali.

All'adunanza partecipa anche l'OdV.

A seguito dell'audizione dell'interessato, il Consiglio di Amministrazione assume provvedimenti in merito all'irrogazione della sanzione, determinandone l'entità. Il Consiglio di Amministrazione dovrà motivare l'eventuale dissenso rispetto alla proposta formulata dall'OdV.

Qualora la sanzione consista nella decurtazione degli emolumenti o nella revoca dell'incarico, il Presidente provvede a convocare l'Assemblea dei soci per le relative deliberazioni.

Il relativo provvedimento è comunicato in forma scritta all'interessato e all'OdV, entro dieci giorni dall'invio della contestazione. Il Consiglio verifica inoltre l'effettiva applicazione della sanzione irrogata.

Il procedimento descritto trova applicazione anche qualora sia riscontrata la violazione del Modello da parte di un componente del Collegio Sindacale o del Revisore, nei limiti previsti dalla legge.

Se la violazione riscontrata riguarda un Amministratore legato alla Società da un rapporto di lavoro subordinato, sarà istaurato il procedimento previsto per i Dirigenti Apicali ovvero per i Dipendenti. Laddove la sanzione comminata sia il licenziamento, il Consiglio di Amministrazione convoca senza indugio l'Assemblea dei Soci per deliberare la revoca dell'Amministratore dall'incarico.

9.5.2. Il procedimento nei confronti dei Dirigenti Apicali e degli Altri Soggetti Apicali

Riscontrata la violazione del Modello da parte di un Dirigente Apicale (ivi compresi gli Amministratori legati alla Società da un rapporto di subordinazione), la procedura di accertamento dell'illecito e di irrogazione della sanzione avviene nel rispetto delle disposizioni del CCNL vigente.

In particolare, l'OdV trasmette al Consiglio di Amministrazione, al Collegio Sindacale e al responsabile della Funzione Risorse Umane una relazione contenente:

- gli estremi del soggetto responsabile della violazione;
- la descrizione della condotta contestata;
- l'indicazione delle previsioni del Modello che risultano essere state violate;
- gli eventuali documenti ed elementi a supporto della contestazione;
- una proposta di applicazione della sanzione.

Entro dieci giorni dall'acquisizione della relazione dell'OdV, la Società, tramite il responsabile della Funzione Risorse Umane, di concerto con un Amministratore Delegato, contesta al Dirigente Apicale, mediante una comunicazione di contestazione scritta, a firma congiunta del responsabile della Funzione Risorse Umane e dell'Amministratore Delegato, contenente:

- la puntuale indicazione della condotta constatata;
- le previsioni del Modello oggetto di violazione;
- l'indicazione della data dell'adunanza e della facoltà dell'interessato di formulare eventuali rilievi e/o deduzioni scritte entro 8 giorni dalla data di ricezione della comunicazione nonché di richiedere l'intervento del rappresentante dell'associazione sindacale cui il Dirigente Apicale aderisce o conferisce mandato.

A seguito delle eventuali controdeduzioni del Dirigente Apicale interessato, il responsabile della Funzione Risorse Umane e l'Amministratore Delegato si pronunciano in ordine alla determinazione ed applicazione della sanzione, motivando l'eventuale dissenso rispetto alla proposta formulata dall'OdV.

In ogni caso, i provvedimenti disciplinari non possono essere comminati prima che siano trascorsi 8 giorni dalla ricezione della contestazione da parte del Dirigente Apicale interessato e devono essere notificati a quest'ultimo a cura del responsabile della Funzione Risorse Umane non oltre 8 giorni dalla scadenza del termine assegnato per la formulazione delle deduzioni e/o delle giustificazioni scritte.

Il responsabile della Funzione Risorse Umane cura l'effettiva applicazione della sanzione nel rispetto delle norme di legge e di regolamento nonché delle previsioni del CCNL applicabile.

L'OdV, cui viene inviato per conoscenza il provvedimento di irrogazione della sanzione, verifica la sua applicazione.

Il Dirigente, ferma restando la possibilità di adire l'Autorità Giudiziaria, può, nei venti giorni successivi la ricezione del provvedimento, promuovere la costituzione di un collegio di conciliazione ed arbitrato secondo le previsioni del CCNL, restando in tal caso la sanzione sospesa fino alla relativa pronuncia.

Qualora sia riscontrata la violazione del Modello da parte di un Altro Soggetto Apicale troveranno applicazione, quanto al procedimento di contestazione ed a quello di eventuale irrogazione della sanzione, le previsioni di cui al precedente 9.4.2 ed in tal caso le sanzioni saranno quelle deliberate direttamente dal Consiglio di Amministrazione senza il coinvolgimento dell'Assemblea dei Soci.

9.5.3. Il procedimento nei confronti di Dipendenti

Qualora l'OdV riscontri la violazione del Modello da parte di un Dipendente, inclusi i dirigenti non "apicali", troveranno applicazione, quanto al procedimento di contestazione ed a quello di eventuale irrogazione della sanzione, le previsioni di cui al precedente 9.5.2.

Il Dipendente, ferma restando la possibilità di adire l'Autorità Giudiziaria, può, nei venti giorni successivi la ricezione del provvedimento, promuovere la costituzione di un collegio di conciliazione ed arbitrato, restando in tal caso la sanzione sospesa fino alla relativa pronuncia.

9.5.4. Il procedimento nei confronti di Terzi Destinatari

Qualora riscontri la violazione del Modello da parte di un Terzo Destinatario, l'OdV trasmette al Consiglio di Amministrazione, al Collegio Sindacale e al responsabile della Funzione titolare del rapporto contrattuale una relazione contenente:

- gli estremi del soggetto responsabile della violazione;
- la descrizione della condotta contestata;
- l'indicazione delle previsioni del Modello che risultano essere state violate;
- gli eventuali documenti ed elementi a supporto della contestazione;
- una proposta di applicazione della sanzione opportuna rispetto al caso concreto.

Il Responsabile della Funzione interessata, entro dieci giorni dalla ricezione della relazione, formula una proposta in merito alla medesima, eventualmente indicazione l'entità della sanzione proposta, motivando l'eventuale dissenso rispetto alla proposta formulata dall'OdV. In tal caso, invia all'interessato una comunicazione scritta contenente l'indicazione della condotta constatata e le previsioni del Modello oggetto di violazione.

Il provvedimento di applicazione della sanzione è comunicato per iscritto all'interessato a cura del Responsabile della Funzione che ha in carico il rapporto contrattuale, che provvede anche all'effettiva applicazione della sanzione, su cui vigila l'OdV.

20. ISTRUZIONI E VERIFICHE DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA

I compiti di vigilanza dell'OdV in relazione all'osservanza del Modello per quanto concerne i reati previsti dalla Parte Speciale C sono i seguenti:

- a) proporre che vengano emanate ed aggiornate le istruzioni standardizzate relative ai comportamenti da seguire nell'ambito delle attività a rischio, come individuate nella Parte Speciale C. Tali istruzioni devono essere scritte e conservate su supporto cartaceo o informatico;
- b) con riferimento al bilancio, alle relazioni e alle altre comunicazioni sociali previste dalla legge, in ragione della circostanza che il bilancio di STRYKER è sottoposto a verifica di una società di revisione, l'OdV provvede all'espletamento dei seguenti compiti:
 - monitoraggio sull'efficacia delle procedure interne per la prevenzione del reato di false comunicazioni sociali;
 - esame di eventuali segnalazioni specifiche provenienti dagli organi di controllo o da qualsiasi dipendente ed effettuazione degli accertamenti ritenuti necessari od opportuni in conseguenza delle segnalazioni ricevute;
 - vigilanza sull'effettiva sussistenza delle condizioni per garantire alla società di revisione una concreta autonomia nelle sue funzioni di controllo delle attività aziendali;
- d) con riferimento alle altre attività a rischio:
 - verifiche periodiche sul rispetto delle procedure interne;
 - verifiche periodiche sull'effettuazione delle comunicazioni alle autorità pubbliche di vigilanza e sull'osservanza delle procedure adottate nel corso di eventuali ispezioni compiute dai funzionari di queste ultime;
 - monitoraggio sull'efficacia delle procedure volte a prevenire la commissione dei reati;
 - esame di eventuali segnalazioni specifiche provenienti dagli organi di controllo o da qualsiasi dipendente ed effettuazione degli accertamenti ritenuti necessari od opportuni in relazione alle segnalazioni ricevute.

21. CONTROLLI CONNESSI AGLI OBBLIGHI DI SARBANES-OXLEY ACT

STRYKER, società facente parte del Gruppo Stryker e soggetta alla direzione e coordinamento della Stryker Corporation, è sottoposta ai controlli imposti da Sarbanes-Oxley Act ("**SOX**") poiché Stryker Corporation è una società quotata al NYSE (New York Stock Exchange).

Scopo della SOX è il miglioramento della corporate governance, la veridicità e l'affidabilità delle informazioni dei report economico-finanziari e la maggiore trasparenza nel mercato azionario. A tal fine, è richiesto al management di emettere un'attestazione annuale sull'efficacia del sistema di controllo interno inerente il *financial reporting* e ottenere la certificazione da parte di una società di revisione esterna.

Ciò ha comportato per STRYKER un'accurata mappatura dei principali processi aziendali con impatti significativi sul *financial reporting* sui relativi rischi e controlli oltre a periodiche revisioni degli stessi al fine di perfezionare il sistema di controllo interno esistente. Infatti, il SOX prevede che:

- il management della Società documenti il sistema dei controlli interni in essere in relazione alla predisposizione del bilancio;
- venga attestata l'adeguatezza e l'effettiva operatività dei controlli interni in essere relativamente alla predisposizione del bilancio;
- la società che si occupa della revisione del bilancio devono esprimere una opinion sull'adeguatezza ed effettiva operatività di detto sistema dei controlli.

A tal fine il responsabile della Funzione Amministrazione e Finanza dovrà effettuare, con cadenza almeno annuale, volta a valutare l'adeguatezza e l'effettività del sistema dei controlli interni relativamente a quelle aree ed attività sensibili che possono avere un impatto significativo sul bilancio.

Ai controlli effettuati dalla casa madre, si aggiungono pertanto le ulteriori attività di audit realizzate dalla società incaricata del controllo contabile, volte a verificare l'adeguatezza del sistema dei controlli interni e la loro operatività.

Le aree riservate e le attività sensibili oggetto di analisi dal SOX, con particolare riferimento ai documenti contabili, sono quelle individuate anche ai fini della Parte Speciale C in materia di reati societari. Le aree connesse alla predisposizione ed approvazione del bilancio, infatti, sono oggetto di audit almeno annuale da parte di Stryker Corporation e di analisi periodica da parte dell'OdV di STRYKER nell'ambito della vigilanza circa l'osservanza del Modello di quest'ultima.

L'OdV di STRYKER provvede periodicamente ad acquisire i risultati di tali verifiche e ad analizzare la documentazione di dettaglio per quanto attiene al sistema dei controlli interni, ed in particolare:

- ENTITY LEVEL QUESTIONNAIRE: consiste in un'autovalutazione svolta sui rischi mappati all'interno della società e dei relativi processi;
- SEGREGATION OF DUTY MATRIX: consiste in una matrice nella quale sono evidenziati i processi aziendali sensibili, le funzioni coinvolte, i potenziali conflitti organizzativi e le soluzioni adottate per mitigare i rischi qualora attività "in conflitto" fossero svolte da una sola persona (report e controlli svolti da supervisor);
- NARRATIVE: le entity e le control narrative sono dei documenti che descrivono i processi sensibili della società, le scelte organizzative e procedurali per governarli, nonché i momenti di controllo;
- AUDIT REPORT: documento redatto dalla funzione di Internal Audit di Gruppo e dal soggetto incaricato al controllo contabile (società di revisione), che evidenzia i risultati delle verifiche SOX da loro svolte e suggerisce delle raccomandazioni al fine di superare le eventuali deficiencies emerse;
- REMEDIATION PLAN: documento interno che presenta il piano dettagliato elaborato dalla società al fine di correggere o mitigare le deficiencies eventualmente emerse nell'AUDIT REPORT;
- DOCUMENTAZIONE DEI TEST: consiste nella documentazione dei test svolti e del loro esito.

