



# **Modello di Organizzazione, gestione e controllo**

ai sensi del Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231  
“RESPONSABILITA’ AMMINISTRATIVA DELLE IMPRESE”

00	Prima emissione
<i>Rev</i>	<i>Descrizione revisione</i>

INDICE

	Pag.
PREMESSA.....	4
DEFINIZIONI .....	7
1. INQUADRAMENTO GIURIDICO .....	9
1.1 I Caratteri generali della Responsabilità degli Enti – <i>La colpa organizzativa</i> .....	9
1.2 I Reati Presupposto .....	10
1.3 Gli elementi costitutivi della Responsabilità degli Enti.....	11
1.3.1 <i>Nozione di interesse e vantaggio</i> .....	12
1.4 Le misure di prevenzione penale .....	13
1.5 Le sanzioni in caso di Responsabilità degli Enti.....	14
1.6 I reati commessi all'estero .....	16
1.7 Il tentativo di reato .....	16
1.8 Il rilievo del concorso nel reato ai fini della valutazione della responsabilità dell'Ente .....	16
1.9 La responsabilità da reato nei gruppi d'impres.....	17
1.9.1 <i>La non configurabilità di una responsabilità da reato del gruppo</i> .....	18
1.9.2 <i>La responsabilità della holding per il reato commesso nella controllata</i> .....	18
2. MODALITÀ E CRITERI DI PREDISPOSIZIONE ED ATTUAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE.....	21
2.1. I Modelli di organizzazione e gestione – Nozione, contenuto e predisposizione.....	21
2.1.1 <i>La delega di funzioni apicali</i> .....	24
2.1.2 <i>Il sistema di deleghe e procure</i> .....	25
2.2 L'Organismo di vigilanza .....	25
2.3 Le sanzioni per il mancato rispetto del Modello 231 .....	27
2.4 La segnalazione di condotte illecite o di violazioni del Modello .....	29
3. ESAME DELLE CARATTERISTICHE E DELLE CONDIZIONI GENERALI DELL'ENTE .....	30
3.1 La Società – Attività che costituisce l'oggetto sociale .....	30
3.2 L'assetto istituzionale ed organizzativo .....	30
3.3 Risorse e capacità.....	32
3.4 Capacità finanziarie.....	32
3.5 Comunicazione.....	32
3.6 Quadro normativo di riferimento .....	33
3.7 Il modello commerciale .....	33
3.8 Definizione degli stakeholder di riferimento .....	33
3.8.1 <i>Mappatura degli Stakeholder</i> .....	33
3.8.2 <i>Natura ed entità delle interazioni con i pubblici ufficiali</i> .....	35
3.9 Sistemi di controllo interno .....	35
4. SISTEMA DI INDIVIDUAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISCHI .....	36
4.1 Approccio metodologico.....	36
4.2 Analisi dei rischi .....	36
4.3 Le risultanze dell'Analisi dei rischi .....	37
5. IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO .....	43
5.1 I Protocolli di Prevenzione.....	43
5.2 Il Piano di Miglioramento.....	44
6. IL REGOLAMENTO DI NOMINA E FUNZIONAMENTO DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA .....	45

7. IL REGOLAMENTO SANZIONATORIO .....	49
Sezione 1 - Sanzioni disciplinari applicabili ai Dipendenti.....	50
Sezione 2 - Sanzioni disciplinari applicabili ai Dirigenti .....	51
Sezione 3 - Sanzioni applicabili ad Amministratori e titolari di cariche sociali.....	52
Sezione 4 - Sanzioni applicabili ai Terzi .....	52
Criteri per l'accertamento delle violazioni al Modello 231 o delle condotte riprovevoli e per l'eventuale applicazione delle sanzioni a Terzi .....	53
8. I CANALI DI SEGNALAZIONE INTERNA DI CONDOTTE ILLECITE O VIOLAZIONI DEL MODELLO.....	54
8.1 Premessa.....	54
8.2 La segnalazione.....	54
8.3 La gestione della segnalazione.....	55
8.4 Obbligo di riservatezza .....	56
8.5 Trattamento dei dati personali.....	57
8.6 Forme di tutela del segnalante - Condizioni .....	57
8.7 Divieto di ritorsione .....	57
8.8 Protezione dalle ritorsioni .....	58
8.9 Limitazioni di responsabilità.....	58
8.10 Rinunce e transazioni .....	58
9. LA FORMAZIONE DELLE RISORSE.....	59

## PREMESSA

Il presente documento costituisce il Modello di organizzazione, gestione e controllo predisposto ed adottato, ai sensi del D. lgs. 8 giugno 2001 n. 231 (Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica) dalla Società VAMAS spa

Il Decreto 231 prevede una forma di responsabilità (definita *amministrativa*, ma modellata sulla responsabilità penale) nella quale possono incorrere gli Enti (persone giuridiche, società, associazioni anche prive di personalità giuridica), a seguito della commissione di determinati reati da parte di persone fisiche (Apicali e Sottoposti) le cui condotte siano ad essi riconducibili.

Alla responsabilità penale dell'autore può pertanto aggiungersi quella dell'Ente nel cui interesse o vantaggio l'illecito è stato commesso, esponendolo all'applicazione di sanzioni (pecuniarie e interdittive) piuttosto gravose.

I reati che possono determinare la Responsabilità degli Enti sono quelli progressivamente inseriti nell'ambito oggettivo di applicazione del Decreto 231 (Reati presupposto).

Il Decreto 231 consente agli Enti di contrastare e/o mitigare l'esposizione al rischio penale, tramite l'adozione e l'attuazione di Modelli di organizzazione, gestione e controllo e la nomina di un Organismo preposto a vigilare sulla loro attuazione; la presenza di tali Misure di prevenzione costituisce, in caso di imputazione, un presupposto imprescindibile di difesa e tutela dell'Ente.

L'imputazione dell'Ente si fonda sull'accertamento di un Reato presupposto in capo alla persona fisica, ma non richiede la sua partecipazione attiva o il suo coinvolgimento materiale nella condotta illecita (nelle forme della pianificazione o della tolleranza) che, in virtù dei principi di diritto penale, è propria della sola persona fisica, quanto sulla *colpa organizzativa*: non aver predisposto e attuato il Modello di organizzazione, controllo e gestione e non aver nominato l'Organismo di vigilanza.

L'adozione di tali misure non costituisce un obbligo giuridico degli Enti, ma dipende da una scelta discrezionale dell'organo dirigente e non assicura l'esonero dalla Responsabilità amministrativa, in quanto la valutazione in merito alla loro adeguatezza ed efficace applicazione, in caso di imputazione dell'Ente, è rimessa al giudice nell'ambito del procedimento penale. Tuttavia, a vent'anni dall'entrata in vigore, numerose ragioni inducono a ritenere la disciplina della Responsabilità da reato degli Enti parte integrante del quadro normativo che presidia e regola lo svolgimento delle attività economiche e la gestione delle imprese e delle società commerciali:

- la mancata adozione del Modello e la mancata istituzione dell'ODV, costituiscono un sintomo della colpa organizzativa che può favorire l'imputazione e la responsabilità dell'Ente;
- l'ambito di applicazione del Decreto 231 interessa numerose attività proprie di qualsiasi Ente (se non altro per gli illeciti connessi all'ordinario funzionamento dell'Ente; gestione societaria, gestione contabile e amministrativa, tutela della sicurezza e dell'ambiente ... );
- il Modello è sempre più richiesto quale requisito per operare in svariati settori economici, per ottenere finanziamenti, per partecipare a procedure di gara, per ottenere attestazioni, autorizzazioni ed altre certificazioni;
- la predisposizione ed attuazione del Modello e l'istituzione dell'ODV sono ricondotti ai doveri e alle responsabilità degli amministratori quale indice di buona organizzazione la cui mancata adozione può configurarsi come violazione degli obblighi di diligenza;
- è sempre più apprezzato il contributo che la predisposizione e l'attuazione del Modello possono apportare al miglioramento della qualità organizzativa dell'Ente.

La scelta della Società di dotarsi di un Modello di organizzazione e di gestione si inserisce pertanto, nella più ampia politica di sensibilizzazione alla gestione trasparente e corretta della stessa, nel rispetto della normativa vigente e dei fondamentali principi di etica degli affari nel perseguimento dell'oggetto sociale, a tutela della posizione e dell'immagine propria, delle aspettative dei propri soci e del lavoro dei propri dipendenti e collaboratori.

Attraverso l'adozione del Modello la Società intende perseguire le seguenti finalità:

- conferire alle modalità di esercizio dei poteri un assetto formalizzato, esprimendo in modo chiaro quali soggetti abbiano poteri decisionali, quali abbiano poteri gestionali, quali abbiano poteri di autorizzazione alla spesa, per quali tipologie d'attività, con quali limiti;
- evitare le eccessive concentrazioni di potere, in particolare di operazioni a rischio di reato o di illecito, in capo a singoli uffici dell'Ente o a singole persone, attuando nel concreto il principio della segregazione funzionale/contrapposizione degli interessi;
- evitare la convergenza di poteri di spesa e di poteri di controllo della stessa e distinguere tra poteri autorizzativi e poteri organizzativi e gestionali;
- prevedere la formalizzazione anche all'esterno dei poteri di rappresentanza;
- garantire che le attribuzioni di compiti siano ufficiali, chiare ed organiche, utilizzando per esse procedure formali, evitando tanto i vuoti di potere quanto le sovrapposizioni di competenze;
- assicurare la verificabilità, documentabilità, coerenza e congruenza di ogni operazione aziendale;
- garantire l'effettiva corrispondenza tra i modelli di rappresentazione della struttura organizzativa e le prassi concretamente attuate;
- dare priorità, per l'attuazione di decisioni che possano esporre l'Ente a responsabilità per gli illeciti amministrativi da reato, alla trasparenza nella formazione di dette decisioni e nelle attività conseguenti, con costante possibilità di controllo.

Il Modello predisposto dal consulente in stretta sinergia con le funzioni aziendali interessate (soprattutto per quanto riguarda l'Analisi dei rischi e la redazione dei Protocolli di prevenzione), è così articolato:

- CAPITOLO 1 – Inquadramento giuridico
- CAPITOLO 2 – Modalità e criteri di predisposizione ed attuazione delle Misure di prevenzione
- CAPITOLO 3 – Le condizioni generali della Società e l'Analisi dei rischi
- CAPITOLO 4 – Sistema di prevenzione e gestione del rischio
- CAPITOLO 5 – Il Trattamento del rischio
- CAPITOLO 6 - Il Regolamento di nomina e funzionamento dell'Organismo di Vigilanza
- CAPITOLO 7 – Il Sistema sanzionatorio
- CAPITOLO 8 – La Procedura per la segnalazione di condotte illecite o violazioni del Modello
- CAPITOLO 9 – La formazione delle risorse

I Capitoli 1 e 2 costituiscono la Parte generale del Modello e descrivono il quadro normativo di riferimento, la metodologia e i criteri generali utilizzati nella predisposizione del Modello; gli altri Capitoli costituiscono la Parte speciale del Modello, e sono predisposti considerando le specifiche caratteristiche e condizioni dell'Ente.

Costituisce parte integrante del Modello, ancorché rappresentati in documenti autonomi, approvati sempre con delibera dall'Organo amministrativo della Società:

- il Report Analisi Rischi
- i Protocolli di Prevenzione
- il Codice etico.
- Il Piano di Miglioramento

Il presente documento, i Protocolli di Prevenzione ed il Codice Etico sono pubblicati sul sito web aziendale e saranno portati a conoscenza o messi a disposizione dei destinatari e degli interessati con ulteriori adeguati mezzi di comunicazione.

Il Report Analisi rischi ed il Piano di Miglioramento, sono custoditi presso la sede della Società a cura della Direzione Risorse Umane che ne cura l'archiviazione, rendendola disponibile per eventuale consultazione agli Amministratori, ai Sindaci, all'Organismo di Vigilanza e a chiunque sia legittimato a prenderne visione.



**Modello di Organizzazione, gestione e controllo**  
D.Lgs. 8 giugno 2001 n.231

Rev.00

Pag.6 di 59

La Società pianificherà e realizzerà momenti di informazione e formazione in merito ai contenuti e alle modalità di attuazione del Modello 231, dedicati ai dipendenti e ai soggetti inseriti, in qualsiasi forma, nell'organizzazione della Società o comunque sottoposti alla direzione o vigilanza di propri.

**DEFINIZIONI**

<b>TERMINE</b>	<b>DEFINIZIONE</b>
<b>D.Lgs. 231/2001</b> o il <b>“Decreto”</b>	Il decreto legislativo n. 231 dell’8 giugno 2001 e sue successive modifiche ed integrazioni
<b>Modello</b>	Il presente Modello di organizzazione, gestione e controllo, approvato ai sensi del D.Lgs. 231/2001, che definisce le modalità operative, gestionali e di controllo idonee a prevenire la realizzazione di reati previsti dalla legge (anche MOG)
<b>Reati</b>	I reati idonei ad attivare la responsabilità amministrativa secondo la normativa vigente (cd “reati presupposto”)
<b>Analisi dei rischi</b>	Fase del processo di definizione del Modello OGC in cui viene valutato l’effettivo rischio di commissione dei reati presupposto individuati con la Mappatura dei rischi e dei processi sensibili nell’ambito dell’attività aziendale e ne valuta le conseguenze, in termini di probabilità e gravità
<b>Mappatura dei rischi</b>	Fase del processo di valutazione dei rischi che identifica i reati presupposto correlabili alle attività e all’organizzazione
<b>Processi Sensibili</b>	Attività nel cui ambito è potenzialmente presente il rischio di commissione dei Reati;
<b>Protocolli</b>	Le norme di comportamento, le procedure, ed i relativi sistemi di organizzazione, gestione e controllo, diretti a programmare la formazione e l’attuazione delle decisioni dell’Ente in relazione ai reati da prevenire
<b>Destinatari</b>	Coloro che devono rispettare il presente Modello e in particolare: <ul style="list-style-type: none"> <li>• che svolgono, anche di fatto, funzioni di rappresentanza, amministrazione, direzione o controllo della Società,</li> <li>• i dipendenti, di qualsiasi grado e in forza di qualsivoglia tipo di rapporto contrattuale</li> <li>• nei limiti del rapporto in essere, coloro i quali, pur non appartenendo alla Società, operano su mandato o per conto della stessa o sono comunque legati da rapporti giuridici rilevanti in relazione alla possibile configurazione dei reati contemplati dal d.lgs. 231/01</li> <li>• coloro che sono legati all’impresa da meri rapporti di parasubordinazione (ad esempio gli agenti) o da altri rapporti di collaborazione, come i partner commerciali, nonché i dipendenti ed i collaboratori di questi ultimi</li> </ul>
<b>Soggetti apicali (o Apicali)</b>	Le persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione della società o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché le persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo della Società, come individuate dall’art. 5, comma 1, lett. a) del D.lgs. n. 231/2001.
<b>Dipendenti</b>	Persone che intrattengono con la Società una relazione di lavoro caratterizzata

	da obblighi di subordinazione ai sensi degli articoli 2094 e 2095 del Codice Civile;
<b>Sottoposti</b>	Le persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza dei soggetti che appartengono ai vertici aziendali (Apicali), individuati nell'art. 7 D.lgs. n. 231/2001.
<b>Terzi</b>	Le persone fisiche o giuridiche titolari di una relazione qualificata con l'Ente, che tuttavia perseguono un proprio fine autonomo e non sono sottoposti a direzione e vigilanza di Apicali dell'Ente (clienti, fornitori, partners). I Terzi possono essere considerati Sottoposti solo se soggetti alla direzione o vigilanza di Apicali dell'Ente.

## 1. INQUADRAMENTO GIURIDICO

### 1.1 I Caratteri generali della Responsabilità degli Enti – *La colpa organizzativa*

Il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 ha introdotto nel nostro ordinamento la Responsabilità degli Enti, derivante dall'accertamento di determinati reati in capo a persone fisiche ad essi correlate in virtù di una relazione qualificata (investitura o delega formale, rapporto di lavoro, contratto). La concezione penalistica del reato, tradizionalmente incentrata sulla persona fisica responsabile della condotta illecita, è stata così integrata da una forma di responsabilità che coinvolge nella sanzione di determinati illeciti anche l'Ente, dando rilievo al rapporto di immedesimazione organica tra persona fisica e persona giuridica. Pertanto, la commissione di un Reato presupposto può aggiungere, alla responsabilità propriamente penale della persona fisica, l'autonoma e diretta Responsabilità amministrativa dell'Ente che sussiste anche se l'autore del reato non è stato identificato o non è imputabile, e permane se il reato si estingue per causa diversa dall'amnistia.

La Responsabilità degli Enti, anche se qualificata amministrativa, manifesta una forte impronta penale:

- dipende da un illecito penale,
- viene accertata con un procedimento penale,
- è punita con sanzioni afflittive (pecuniarie e interdittive) idonee ad incidere sul patrimonio e sulla capacità economica e imprenditoriale degli Enti responsabili;
- è assoggettata ai principi propri del diritto penale: legalità e tassatività (art. 2), irretroattività (art. 3, comma 1), trattamento favorevole al reo (art. 3, comma 2).

Il Decreto 231 suggerisce, quale presupposto di esonero degli Enti dalla Responsabilità amministrativa, l'adozione di Modelli di organizzazione, gestione e controllo, idonei a contrastare e scoraggiare condotte illecite da parte delle persone fisiche ad essi correlate. Si tratta sostanzialmente della rappresentazione organica dell'insieme delle regole e delle procedure che l'Ente ha adottato e applica nell'organizzazione e nella gestione delle proprie attività, e che, secondo quanto richiesto dal Decreto, ritiene adeguate ad assicurare anche la prevenzione del rischio penale. Inoltre, l'Ente deve affidare le funzioni di vigilanza sull'osservanza del MOG a un apposito Organismo.

La Responsabilità amministrativa non si fonda sulla partecipazione dell'Ente alla condotta illecita, che è propria della sola persona fisica, ma sulla colpa organizzativa: non avere predisposto il Sistema di prevenzione previsto dal Decreto 231. La mancata adozione e attuazione del MOG e l'assenza dell'ODV, costituiscono infatti il sintomo di una lacuna organizzativa che determina la responsabilità dell'Ente e ne compromette le possibilità di tutela in sede processuale (secondo le dinamiche di prova previste dagli artt. 6 e 7 del Decreto).

La natura organizzativa della responsabilità degli enti si integra con il requisito dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile che costituisce un paradigma comune a tutte le imprese. Tale orientamento è stato definitivamente consacrato con la riformulazione dell'art. 2086 c.c. (D. lgs. 12/01/2019 n. 14 Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza) che ha affermato il generale dovere dell'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, consolidando l'impostazione normativa introdotta dalla riforma del diritto societario (art. 2381 c.c.):

Assicurare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società costituisce perciò una delle più rilevanti responsabilità di gestione degli amministratori e si inserisce tra i loro specifici doveri "Gli amministratori devono adempiere i doveri ad essi imposti dalla legge e dallo statuto con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze. Essi sono solidalmente responsabili verso la società dei danni derivanti dall'inosservanza di tali doveri ..." (art. 2392 c.c.).

La qualificazione della Responsabilità amministrativa quale responsabilità organizzativa, ne definisce meglio la natura giuridica e la rende compatibile con il sistema penale vigente. Infatti, se l'Ente risponde di un proprio deficit

organizzativo, che consiste nella mancata definizione di un'organizzazione e di sistemi di gestione e controllo efficienti e idonei anche a prevenire condotte che possano determinare o favorire la commissione di Reati presupposto, risulta irrilevante la natura dolosa o colposa della condotta illecita, che rimane in capo alla sola persona fisica. L'Ente risponde infatti di un fatto proprio, la colpa organizzativa, a prescindere dalla natura dolosa o colposa del Reato presupposto commesso dalla persona fisica.

In tale contesto assume rilevanza la coerente e chiara rappresentazione delle deleghe di poteri, attribuzioni e competenze conferite per la gestione dell'Ente, soprattutto se destinate a figure Apicali la cui condotta, in virtù di una maggiore intensità dell'immedesimazione organica, espone l'Ente a un rischio penale più diretto e più grave. È pertanto opportuno impostare e rappresentare un assetto istituzionale e organizzativo che consenta di identificare con sufficiente certezza coloro che, in ragione dei poteri e delle funzioni esercitate, sono inquadrabili in tale categoria, soprattutto nelle organizzazioni complesse dove le funzioni di vertice sono solitamente polverizzate tra diversi soggetti. Le deleghe devono essere perciò chiare e coerenti, così da consentire l'identificazione dei poteri, delle responsabilità, delle attribuzioni e delle relazioni tra le diverse funzioni nella gestione dei singoli processi, ed essere dotate dei requisiti formali e sostanziali richiesti dalla normativa vigente e specificati dalla giurisprudenza (forma scritta e accettazione della delega; idoneità del delegato; effettività e autonomia; rappresentazione di eventuali vincoli e limitazioni; obbligo di rendiconto; pubblicità).

In definitiva, la predisposizione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato, realizza le premesse per la predisposizione di un efficace Modello 231 e, analogamente, l'adozione del Modello 231, contribuisce a qualificare l'adeguatezza del complessivo assetto organizzativo, amministrativo e contabile

## 1.2 I Reati Presupposto

La responsabilità amministrativa dell'Ente ai sensi del D. Lgs. 231/2001 non dipende dalla commissione di qualsiasi reato, bensì esclusivamente dalla commissione di uno o più di quei reati specificamente richiamati dal D.Lgs.231/2001 (cosiddetti "reati – presupposto").

Originariamente prevista per i reati contro la Pubblica Amministrazione o contro il patrimonio della Pubblica Amministrazione la responsabilità dell'Ente è stata estesa, per effetto di provvedimenti normativi successivi al D.Lgs. 231/2001, ad altre tipologie di reato ed in particolare:

<b>Art. 24</b>	Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato, di un ente pubblico o dell'Unione europea o per il conseguimento di erogazioni pubbliche, frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico e frode nelle pubbliche forniture
<b>Art. 24 bis</b>	Delitti informatici e trattamento illecito di dati
<b>Art. 24 ter</b>	Delitti di criminalità organizzata
<b>Art. 25</b>	Peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e abuso di ufficio
<b>Art. 25 bis</b>	Falsità in monete, in carte di pubblico credito e in valori di bollo
<b>Art. 25 bis 1</b>	Delitti contro l'industria e il commercio
<b>Art. 25 ter</b>	Reati societari
<b>Art. 25 quater</b>	Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico
<b>Art. 25 quater 1</b>	Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili
<b>Art. 25 quinquies</b>	Delitti contro la personalità individuale

<b>Art. 25 sexies</b>	Abusi di mercato
<b>Art. 25 septies</b>	Omicidio e lesioni colpose gravi o gravissime commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e salute sul lavoro
<b>Art. 25 octies</b>	Ricettazione, riciclaggio, impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita
<b>Art. 25 novies</b>	Delitti in materia di violazioni del diritto d'autore
<b>Art. 25 decies</b>	Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria
<b>Art. 25 undecies</b>	Reati Ambientali
<b>Art. 25 duodecies</b>	Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno e' irregolare
<b>Art. 25 terdecies</b>	Razzismo e Xenofobia
<b>Art. 25 quaterdecies</b>	Frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati
<b>Art. 25 quinquiesdecies</b>	Reati tributari
<b>Art. 25 sexiesdecies</b>	Contrabbando
<b>Art. 25 septiesdecies</b>	Delitti contro il patrimonio culturale
<b>Art. 25 duodevicies</b>	Riciclaggio di beni culturali e devastazione e saccheggio di beni culturali e paesaggistici
<b>legge n. 146/2006</b>	Criminalità organizzata transnazionale

La Responsabilità amministrativa è imputabile all'Ente anche se il Reato presupposto è stato commesso dalla persona fisica, Apicale o Sottoposto, nella forma del tentativo (CP - art. 56); il Reato presupposto è tentato quando la persona fisica mette in atto la condotta propria del delitto che però non si realizza. In tal caso le sanzioni sono ridotte.

La Responsabilità amministrativa dell'Ente può inoltre derivare alla commissione del Reato presupposto da persone fisiche, Apicali o Sottoposti, in concorso tra loro o con terzi (CP - artt. 110 e 113).

### 1.3 Gli elementi costitutivi della Responsabilità degli Enti

L'imputabilità e la Responsabilità degli Enti si fondano su determinati presupposti:

- il reato deve essere compreso nell'ambito oggettivo di applicazione del Decreto 231;
- il reato deve essere imputabile a persone che agiscono nel perimetro istituzionale e organizzativo dell'Ente (condizione soggettiva);
- il reato deve essere stato commesso nell'interesse o a vantaggio dell'Ente (condizione oggettiva).

La condizione soggettiva (art. 5 del Decreto) sussiste se il Reato presupposto è stato commesso da:

- Apicali: persone che rivestono: (a) funzioni di rappresentanza, (b) amministrazione o direzione dell'Ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, o che (c) esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso. Rientrano sicuramente in tale categoria i Legali Rappresentanti, gli Amministratori, i Direttori, ma anche i Dirigenti con poteri di gestione e di controllo, anche di fatto, dell'Ente o di sue specifiche unità organizzative.
- Sottoposti: persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di un Apicale dell'Ente, in virtù di un rapporto di lavoro subordinato o di collaborazione.

La condizione oggettiva richiede che il Reato presupposto sia stato commesso nell'interesse o vantaggio dell'Ente. L'interesse è riferito alla sfera volitiva della persona fisica che, con la condotta illecita, si propone di favorire l'Ente.

### **1.3.1 Nozione di interesse e vantaggio**

In base all'art.5, comma 1 del decreto, l'Ente può essere ritenuto responsabile dell'illecito se il reato è stato commesso nel suo interesse o a suo vantaggio.

Se l'interesse manca del tutto perché il soggetto qualificato ha agito per realizzare un interesse esclusivamente proprio o di terzi, l'impresa non è responsabile. Al contrario, se un interesse dell'ente - sia pure parziale o marginale - sussisteva, l'illecito dipendente da reato si configura anche se non si è concretizzato alcun vantaggio per l'impresa, la quale potrà al più beneficiare di una riduzione della sanzione pecuniaria.

Nella decodificazione di tale criterio di imputazione, l'aspetto attualmente più controverso attiene all'interpretazione dei termini "interesse" e "vantaggio".

Secondo l'impostazione tradizionale, elaborata con riferimento ai delitti dolosi, l'interesse ha un'indole soggettiva. Si riferisce alla sfera volitiva della persona fisica che agisce ed è valutabile al momento della condotta: la persona fisica non deve aver agito contro l'impresa. Se ha commesso il reato nel suo interesse personale, affinché l'ente sia responsabile è necessario che tale interesse sia almeno in parte coincidente con quello dell'impresa (cfr. anche Cass., V Sez. pen., sent. n. 40380 del 2012).

Per contro, il vantaggio si caratterizza come complesso dei benefici - soprattutto di carattere patrimoniale - tratti dal reato, che può valutarsi successivamente alla commissione di quest'ultimo (Cass., II Sez. pen., sent. n. 3615 del 2005).

Tuttavia, quando il catalogo dei reati-presupposto è stato esteso per includervi quelli in materia di salute e sicurezza sul lavoro (art. 25 septies del decreto 231) e, più di recente, i reati ambientali (art. 25 undecies), si è posto un problema di compatibilità del criterio dell'interesse o vantaggio con i reati colposi.

La giurisprudenza di merito (Trib. Cagliari, sent. 13 luglio 2011) ha ritenuto che nei reati colposi l'interesse o vantaggio dell'ente andrebbero valutati con riguardo all'intera fattispecie di reato, non già rispetto all'evento dello stesso. Infatti, mentre nei reati-presupposto dolosi l'evento del reato ben può corrispondere all'interesse dell'ente, non può dirsi altrettanto nei reati-presupposto a base colposa, attesa la contro-volontà che caratterizza questi ultimi ai sensi dell'articolo 43 del codice penale.

Si pensi, infatti, ai reati in materia di salute e sicurezza: difficilmente l'evento lesioni o morte del lavoratore può esprimere l'interesse dell'ente o tradursi in un vantaggio per lo stesso.

In questi casi, dunque, l'interesse o vantaggio dovrebbero piuttosto riferirsi alla condotta inosservante delle norme cautelari. Così, l'interesse o vantaggio dell'ente potrebbero ravvisarsi nel risparmio di costi per la sicurezza ovvero nel potenziamento della velocità di esecuzione delle prestazioni o nell'incremento della produttività, sacrificando l'adozione di presidi antinfortunistici.

A partire da queste premesse, alcune pronunce giurisprudenziali hanno ravvisato l'interesse nella «tensione finalistica della condotta illecita dell'autore volta a beneficiare l'ente stesso, in forza di un giudizio ex ante, ossia da riportare al momento della violazione della norma cautelare» (così Trib. Torino, 10 gennaio 2013). Si ritengono imputabili all'ente solo le condotte consapevoli e volontarie finalizzate a favorire l'ente. Per contro, sarebbero irrilevanti le condotte derivanti dalla semplice imperizia, dalla mera sottovalutazione del rischio o anche dall'imperfetta esecuzione delle misure antinfortunistiche da adottare.

Altra parte della giurisprudenza e della dottrina ha invece inteso anche il criterio dell'interesse in chiave oggettiva, riferendolo alla tendenza obiettiva o esteriormente riconoscibile del reato a realizzare un interesse dell'ente (Trib. Trani, sez. Molfetta, sent. 26 ottobre 2009). Si dovrebbe, dunque, di volta in volta accertare solo se la condotta che ha determinato l'evento del reato sia stata o meno determinata da scelte rientranti oggettivamente nella sfera di interesse

dell'ente. Con la conseguenza che in definitiva, rispetto ai reati colposi, il solo criterio davvero idoneo ad individuare un collegamento tra l'agire della persona fisica e la responsabilità dell'ente, sarebbe quello del vantaggio, da valutarsi oggettivamente ed ex post.

La prima tesi, che tiene distinti interesse e vantaggio anche nei reati colposi pare riflettere più fedelmente il sistema del decreto 231, che mostra di considerare disgiuntamente i due concetti.

#### **1.4 Le misure di prevenzione penale**

In presenza di una fattispecie di reato completa ed accertata in tutti gli elementi costitutivi e delle citate condizioni di imputazione, l'Ente può essere quindi chiamato a rispondere della Responsabilità amministrativa. Il Decreto 231 indica le misure la cui adozione e attuazione consentono all'Ente, in caso di imputazione, di difendersi, dimostrando una concreta e sostanziale strategia di prevenzione. In particolare:

Se il Reato presupposto è commesso da un soggetto Apicale, l'Ente non risponde se prova (Decreto 231 - art. 6):

- (a) di avere adottato ed efficacemente attuato (si tratta di un'attribuzione dell'organo dirigente), prima della commissione del fatto, Modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenire reati della stessa specie di quello verificatosi;
- (b) di avere affidato i compiti di vigilanza ed aggiornamento dei Modelli a un Organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo;
- (c) che le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente tali Modelli;
- (d) che non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'Organismo di controllo.

Si tratta di strumenti di prevenzione concorrenti che si caratterizzano però diversamente: l'adozione dei Modelli e l'istituzione dell'Organismo di Vigilanza costituiscono vere e proprie azioni di prevenzione, preesistenti alla commissione dell'illecito, mentre la prova dell'elusione fraudolenta dei Modelli e della diligenza nella vigilanza è un argomento di difesa processuale, a illecito avvenuto, impraticabile in assenza dei Modelli e dell'ODV.

Se il Reato presupposto è invece imputabile a un soggetto sottoposto, sarà l'accusa a dover provare che la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza, circostanza che si presume esclusa se, prima della commissione del reato, l'Ente ha adottato ed efficacemente attuato un Modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi (Decreto 231 - art. 7).

In entrambi i casi la mancanza o l'inadeguatezza del Modello determina l'imputabilità dell'Ente, per colpa organizzativa, con la sola differenza che, nel caso di illeciti commessi da Apicali la responsabilità amministrativa è presunta (la prova dell'estraneità dal comportamento illecito della persona fisica è a carico dell'Ente), mentre nel caso di illeciti commessi da Sottoposti, l'esistenza del Modello costituisce il presupposto di esonero da responsabilità (la prova della sua inidoneità è a carico dell'accusa). La potenzialità difensiva del Modello viene associata ad alcuni requisiti riconducibili alla medesima "ratio": l'efficacia e l'idoneità dei Modelli a prevenire gli illeciti, in relazione all'estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione dei reati, per le figure Apicali e, in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione, nonché al tipo di attività svolta, per i Sottoposti. Si tratta di definizioni sostanzialmente organizzative, finalizzate ad individuare un corretto profilo dei Modelli in relazione alle funzioni, alle attribuzioni e alle competenze concretamente dispiagate all'interno dell'organizzazione dell'Ente, la cui diversa formulazione non fa altro che riconoscere un diverso ambito di operatività tra amministratori e manager, da un lato, e dipendenti e collaboratori, dall'altro, all'interno però della medesima sfera di interessi. Vengono in definitiva richieste la costruzione e l'attuazione di un coerente ed organico Sistema di prevenzione. Ciò impone di valutare la specifica situazione, considerando portata e conseguenze degli illeciti potenziali e, in relazione allo stato riscontrato e agli obiettivi fissati, individuare adeguate misure di prevenzione, adottando un apposito sistema, e/o razionalizzando o integrando principi, modelli e procedure esistenti. In tale contesto occorre definire: la congruità dei riferimenti etici dell'Ente, le implicazioni istituzionali ed organizzative dell'adozione del

sistema di prevenzione, la forma, il contenuto e l'articolazione dei Modelli le modalità di costituzione e funzionamento dell'ODV, la struttura dei rapporti coi terzi, la rilevanza di eventuali rapporti di partnership ecc. ... .

### 1.5 Le sanzioni in caso di Responsabilità degli Enti

L'accertamento della Responsabilità amministrativa espone l'Ente alle seguenti sanzioni:

#### Sanzioni pecuniarie

Le sanzioni pecuniarie sono ordinariamente applicate in tutti i casi di accertamento della Responsabilità dell'Ente, che risponde autonomamente e direttamente con il suo patrimonio (Decreto – art. 27).

Le sanzioni sono calcolate con un sistema a quote: per ogni Reato presupposto il Decreto 231 predetermina infatti in astratto un numero minimo e massimo di quote (tra 100 e 1000), di importo variabile da 258 a 1.549 € (Decreto 231 – art. 10); il giudice, accertata la responsabilità dell'Ente, quantifica quindi la sanzione pecuniaria applicabile nel caso concreto determinando:

- il numero di quote, commisurato alla gravità del fatto, al grado di responsabilità dell'Ente, all'attività eventualmente svolta per riparare le conseguenze dell'illecito e per prevenirne altri;
- l'importo delle singole quote, in base alle condizioni economiche e patrimoniali dell'Ente, al fine di garantire l'effettività della sanzione.

#### Sanzione della Confisca del prezzo o del profitto del reato

Nei confronti dell'ente è sempre disposta, con la sentenza di condanna, la confisca del prezzo o del profitto del reato, Sono fatti salvi i diritti acquisiti dai terzi in buona fede.

Quando non è possibile eseguire la confisca sui beni costituenti direttamente prezzo o profitto del reato, la stessa può avere ad oggetto somme di denaro, beni, o altre utilità di valore equivalente al prezzo o al profitto del reato. In via cautelare, può essere disposto il sequestro delle cose che, costituendo prezzo o profitto del reato o loro equivalente monetario, sono suscettibili di confisca.

#### Sanzioni interdittive

Il giudice penale può applicare le sanzioni interdittive solo alla commissione dei Reati presupposto per i quali sono espressamente previste dal Decreto, se ricorre almeno una delle seguenti condizioni:

- l'Ente ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità e il reato è stato commesso da soggetti in posizione Apicale ovvero da soggetti Sottoposti all'altrui direzione quando, in questo caso, la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative;
- in caso di reiterazione degli illeciti.

Le sanzioni interdittive sono:

- interdizione dall'esercizio dell'attività:** si applica solo se l'irrogazione di altre sanzioni interdittive risulta inadeguata; comporta la sospensione o la revoca di autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali allo svolgimento dell'attività (in presenza di determinati presupposti, il giudice può nominare un commissario giudiziale che prosegue l'attività dell'Ente per un periodo pari alla durata della pena interdittiva – art. 15);
- sospensione o revoca di autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali all'illecito;**
- divieto a contrattare con la pubblica amministrazione:** può anche essere limitato a determinati tipi di contratto o a determinate pubbliche amministrazioni;
- esclusione (o revoca) da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi;**
- divieto di pubblicizzare beni o servizi.**

Il tipo di sanzione interdittiva e la durata (da 3 mesi a 2 anni) sono stabilite dal giudice, tenendo conto dell'idoneità della sanzione a prevenire illeciti del tipo di quello commesso, in considerazione della gravità dell'illecito e delle condizioni economiche e patrimoniale dell'Ente. Le sanzioni interdittive possono essere disposte definitivamente in casi di particolare gravità, reiterazione o abitudine, profitto di rilevante entità (l'Ente è già stato condannato almeno 3 volte negli ultimi 7 anni all'interdizione temporanea dall'esercizio dell'attività; l'Ente è stabilmente utilizzato allo scopo unico o prevalente di consentire o agevolare la commissione di reati).

Le sanzioni interdittive devono essere riferite allo specifico settore di attività dell'Ente in cui è stato realizzato l'illecito (Decreto 231 – art. 15), devono essere modulate secondo criteri di adeguatezza, proporzionalità e sussidiarietà e la sentenza che applichi sanzioni interdittive “deve sempre indicare l'attività o le strutture oggetto della sanzione”, (Decreto 231 – art. 69, comma 2).

L'applicazione cautelare delle sanzioni interdittive è ammessa (Decreto - artt. 45 e seguenti) quando sussistono gravi indizi di responsabilità dell'Ente e fondati e specifici elementi di fatto che facciano ritenere concreto il pericolo di commissione di illeciti della stessa indole di quello per cui si procede. L'applicazione delle sanzioni interdittive in via cautelare è disposta in base ai seguenti criteri:

- possono essere applicate solo disgiuntamente e per la durata massima di un anno;
- il giudice che ne dispone l'applicazione tiene conto della specifica idoneità di ciascuna a soddisfare le esigenze cautelari;
- ogni misura deve essere proporzionata all'entità del fatto e alla sanzione che si ritiene possa essere applicata;
- l'applicazione delle misure cautelari può essere impugnata dall'Ente che, se ne sussistono i presupposti, può chiederne la sospensione, la revoca e la sostituzione.

#### **Sanzione della Pubblicazione della sentenza di condanna**

Infine, se applica sanzioni interdittive, il giudice può anche disporre la pubblicazione della sentenza di condanna su uno o più giornali, per estratto o per intero, unitamente all'affissione nel comune dove l'Ente ha la sede principale. Si tratta di una sanzione che può recare un grave impatto sull'immagine dell'Ente.

#### **Casi di riduzione della pena.**

Il Decreto 231 prevede alcuni comportamenti (condotte riparatrici) che consentono di ridurre l'entità o mitigare la sanzione pecuniaria o interdittiva:

- gli artt. 12 e 13 comma 3 prevedono rispettivamente ipotesi di riduzione delle sanzioni pecuniarie e di disapplicazione delle sanzioni interdittive, nel caso in cui l'Ente abbia avuto un interesse marginale nella commissione del reato e un vantaggio minimo o inesistente, il danno sia stato di particolare tenuità, l'Ente abbia posto in atto condotte riparatrici ed abbia adottato il Modello 231;
- l'art. 17 prevede che, ferma l'applicazione delle sanzioni pecuniarie, le sanzioni interdittive non si applicano se l'Ente, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado e quindi dopo la sua imputazione, ha adottato condotte riparatrici (risarcimento del danno, adozione dei Modelli, ... );
- l'art. 26 prevede la riduzione delle sanzioni pecuniarie e interdittive nei casi di mero tentativo di commissione dei Reati presupposto;
- l'art. 49 stabilisce che, ove applicate, le misure cautelari possono essere sospese se l'Ente chiede di poter realizzare gli adempimenti di cui all'art. 17;
- l'art. 65 stabilisce che, prima dell'apertura del dibattimento di primo grado, il giudice può disporre la sospensione del processo, se l'Ente chiede di provvedere alle azioni di cui all'art. 17 e dimostra di essere stato impossibilitato ad effettuarle prima;

- l'art. 78 prevede che l'Ente, qualora ponga in essere tardivamente le condotte riparatrici di cui all'art. 17, entro 20 giorni dalla notifica dell'estratto della sentenza (quindi dopo la condanna), possa richiedere la conversione della sanzione interdittiva in sanzione pecuniaria.

#### 1.6 I reati commessi all'estero

L'art. 4 del Decreto prevede, inoltre, che l'anzidetta responsabilità amministrativa possa configurarsi anche laddove i reati di cui al Decreto siano commessi all'estero (i dettami di tale articolo, si intendono applicabili nel caso in cui la Società intrattenga rapporti con l'estero o svolga parte della sua attività all'estero).

La responsabilità della società è, però, subordinata alla sussistenza delle condizioni, di volta in volta applicabili ai reati contemplati dal Decreto, previste dagli articoli del c.p. 7 (Reati commessi all'estero), 8 (Delitto politico commesso all'estero), 9 (Delitto comune del cittadino all'estero) e 10 (Delitto comune dello straniero all'estero).

Ai fini della punibilità, è necessario che la società abbia la propria sede principale nel territorio dello Stato italiano, che, per lo stesso fatto, non proceda nei suoi confronti lo Stato estero e, altresì, che il soggetto autore dell'illecito sia funzionalmente collegato alla società ai sensi dell'art. 5, comma 1, del Decreto (Responsabilità dell'Ente).

Resta inteso che la società è astrattamente punibile, ai sensi del Decreto, soltanto qualora sia configurabile, secondo l'ordinamento italiano, uno dei reati indicati nel Decreto stesso, come meglio evidenziato nell'Allegato 1 – Tipologie di reato rilevanti ai fini del D.lgs. 231/01.

#### 1.7 Il tentativo di reato

Nelle ipotesi di commissione, nelle forme del tentativo, dei reati presupposto del Decreto, vale a dire quando il soggetto agente compie atti idonei in modo non equivoco a commettere il delitto e l'azione non si compie o l'evento non si verifica (art. 56 c.p.), le sanzioni pecuniarie (in termini di importo) e le sanzioni interdittive (in termini di tempo) 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 (articolo 26 del Decreto).

#### 1.8 Il rilievo del concorso nel reato ai fini della valutazione della responsabilità dell'Ente

È importante sottolineare che la responsabilità dell'ente può sussistere anche laddove il dipendente autore dell'illecito abbia concorso nella sua realizzazione con soggetti estranei all'organizzazione dell'ente medesimo.

Tale ipotesi è chiaramente rappresentata nel Codice penale e, in particolare, negli artt. 110 c.p.<sup>1</sup> e 113 c.p.<sup>2</sup> Risulta, invece, non altrettanto immediata la sua rilevanza ai fini del decreto 231.

Diversi possono essere i settori di business nei quali può annidarsi più facilmente il rischio del coinvolgimento in concorso del dipendente e quindi, ricorrendone i presupposti di interesse e/o vantaggio, dell'ente. In particolare, rilevano i rapporti connessi agli appalti e, in generale, i contratti di partnership.

Altro ambito da considerare è quello riguardante il rischio di partecipazione concorsuale da parte del committente che manchi di considerare - o escluda in modo non motivato - taluni indici di valutazione previsti per legge ai fini della selezione dei propri partner commerciali.

Al riguardo, si rileva che la mancata valutazione di tali indici di rischio può determinare l'accertamento di un'ipotesi concorsuale in ordine a gravi reati presupposto. In questi casi, peraltro, non si può escludere il rischio che l'impresa committente venga coinvolta a titolo di colpa nei reati intenzionalmente compiuti dalle imprese criminali, per aver trascurato di valutare in via preliminare il suo potenziale partner alla luce delle specifiche indicazioni di pericolosità previste dalla legge.

<sup>1</sup> “Quando più persone concorrono nel medesimo reato, ciascuna di esse soggiace alla pena per questo stabilita.”

<sup>2</sup> “Nel delitto colposo, quando l'evento è stato cagionato dalla cooperazione di più persone, ciascuna di queste soggiace alle pene stabilite per il delitto stesso.”

In questo senso, si richiama l'orientamento giurisprudenziale secondo cui *“È ammissibile il concorso colposo nel delitto doloso sia nel caso di cause colpose indipendenti, che nel caso di cooperazione colposa, purché, in entrambe le ipotesi, il reato del partecipe sia previsto anche nella forma colposa e nella sua condotta siano effettivamente presenti tutti gli elementi che caratterizzano la colpa. E' pertanto necessario che il soggetto sia titolare di una posizione di garanzia o di un obbligo di tutela o di protezione e che la regola cautelare dal medesimo inosservata sia diretta ad evitare anche il rischio dell'atto doloso del terzo, risultando dunque quest'ultimo prevedibile per l'agente”* (Cass., IV Sez. pen., sent. n. 34285 del 2011).

Il concorso nel reato può rilevare ai fini della responsabilità dell'ente anche nella particolare ipotesi del c.d. concorso dell'extraneus nel reato “proprio”. In particolare, la responsabilità in concorso - ai sensi dell'art. 110 c.p. - dell'extraneus può ricorrere laddove costui, consapevole della particolare qualifica soggettiva del suo partner criminale (es. pubblico ufficiale, testimone, sindaco, ecc.), concorra nella condotta di reato proprio a quest'ultimo ascrivibile (es. abuso in atti d'ufficio). In tal caso, l'extraneus risponderà in concorso del medesimo reato previsto a carico del soggetto qualificato. Inoltre, non si può escludere la contestazione del concorso nel reato proprio da parte dell'extraneus che sia, al contrario dell'ipotesi appena richiamata, inconsapevole della qualifica soggettiva del concorrente nel reato proprio. Si tratta di un'ipotesi fondata nel diritto positivo (v. art. 117 c.p.<sup>3</sup>) e sostenuta da una parte della giurisprudenza, ma tuttora dibattuta anche in dottrina. In particolare, si discute in ordine alla natura “oggettiva” della responsabilità in questo caso ascrivibile all'extraneus e alla possibilità che egli risponda comunque ex art. 117 c.p., anche se la condotta posta in essere sarebbe priva di rilevanza penale laddove l'autore non fosse un soggetto qualificato (c.d. reato proprio non esclusivo).

La fattispecie sopra considerata potrebbe realizzarsi, in concreto, nel caso del dipendente di un'impresa che, approfittando di rapporti personali con il funzionario pubblico preposto al rilascio di determinati permessi e/o autorizzazioni, prenda contatto con quest'ultimo per ottenere un provvedimento favorevole nell'interesse dell'impresa, pur consapevole di non averne diritto. In un caso del genere, il dipendente potrebbe supportare il funzionario pubblico fornendogli pareri legali e documenti utili ai fini del perfezionamento del reato.

La condotta del funzionario che rilascia il provvedimento non dovuto si inquadrirebbe nella fattispecie dell'abuso d'ufficio (art. 323 c.p.), che si configura come reato “proprio”. Tuttavia, il dipendente (e con lui l'impresa nel cui interesse lo stesso abbia agito) risponderebbe a titolo di concorso dell'extraneus nel reato “proprio”, in quanto nella sua condotta si rinverrebbero:

1. consapevolezza della funzione di pubblico ufficiale del soggetto contattato;
2. consapevolezza dell'antigiuridicità della condotta richiesta;
3. partecipazione attiva alla concretizzazione della condotta stessa

Tutta la casistica sopra richiamata suggerisce l'opportunità di promuovere all'interno dell'impresa un adeguato livello di consapevolezza delle dinamiche realizzative dei reati rilevanti ai fini del decreto 231. Ciò soprattutto per favorire un'attenta selezione e successiva gestione dei propri partner e interlocutori, sia pubblici che privati.

### 1.9. La responsabilità da reato nei gruppi d'impresa

Il decreto 231 non affronta espressamente gli aspetti connessi alla responsabilità dell'ente appartenente a un gruppo di imprese.

Tuttavia, il fenomeno dei gruppi societari rappresenta una soluzione organizzativa diffusa nel sistema economico italiano per diverse ragioni, tra cui l'esigenza di diversificare l'attività e ripartire i rischi. Inoltre, alla maggiore complessità

---

<sup>3</sup> Art. 117 c.p.: *“Se, per le condizioni o le qualità personali del colpevole, o per i rapporti fra il colpevole e l'offeso, muta il titolo del reato per taluno di coloro che vi sono concorsi, anche gli altri rispondono dello stesso reato. Nondimeno, se questo è più grave, il giudice può, rispetto a coloro per i quali non sussistono le condizioni, le qualità o i rapporti predetti, diminuire la pena.”*

organizzativa che contraddistingue il gruppo può accompagnarsi una maggiore difficoltà nella costruzione di sistemi di prevenzione dei reati rilevanti ai sensi del decreto 231.

Pertanto, occorre interrogarsi sull'operatività dei modelli organizzativi in relazione a reati commessi da società appartenenti a un gruppo.

#### **1.9.1 La non configurabilità di una responsabilità da reato del gruppo**

Nel nostro ordinamento, pur mancando una disciplina generale del gruppo, esistono alcuni indici normativi, quali il controllo e il collegamento (art. 2359 c.c.) e la direzione e coordinamento (art. 2497 c.c.) di società, che confermano la rilevanza del fenomeno delle imprese organizzate in forma di gruppo.

Tuttavia, l'ordinamento giuridico considera unitariamente il gruppo solo nella prospettiva economica. Nella prospettiva del diritto, esso risulta privo di autonoma capacità giuridica e costituisce un raggruppamento di enti dotati di singole e distinte soggettività giuridiche.

Non essendo a sua volta un ente, il gruppo non può considerarsi diretto centro di imputazione della responsabilità da reato e non è inquadrabile tra i soggetti indicati dell'art. 1 del decreto 231. Lo schermo della distinta personalità giuridica delle società che lo compongono rimane un dato insuperabile.

Pertanto, non si può in alcun modo affermare una responsabilità diretta del gruppo ai sensi del decreto 231.

Al contrario, gli enti che compongono il gruppo possono rispondere in dipendenza dei reati commessi nello svolgimento dell'attività di impresa. È dunque più corretto interrogarsi sulla responsabilità da reato nel gruppo.

Come affermato dalla più recente giurisprudenza di legittimità (cfr. Cass., VI Sez. pen., sent. n. 2658 del 2014), non è possibile desumere la responsabilità delle società controllate dalla mera esistenza del rapporto di controllo o di collegamento all'interno di un gruppo di società. Il giudice deve esplicitamente individuare e motivare la sussistenza dei criteri di imputazione della responsabilità da reato anche in capo alle controllate.

Dunque, problema fondamentale è stabilire in presenza di quali condizioni del reato commesso nell'ambito di una società del gruppo possano essere chiamate a risponderne le altre società, in particolare la capogruppo.

In secondo luogo, occorre chiarire quali accorgimenti organizzativi possono essere adottati dalle imprese organizzate in forma di gruppo - in primo luogo la holding - per non incorrere in responsabilità a seguito del reato commesso dagli esponenti di un'altra società del gruppo.

#### **1.9.2 La responsabilità della holding per il reato commesso nella controllata**

In passato, si è proposto di intendere in senso estensivo l'interesse, criterio oggettivo di imputazione di responsabilità da reato (art. 5, comma 1, decreto 231), per farvi rientrare anche l'interesse, unitario e autonomo rispetto a quelli di ciascuna società del gruppo, riferito alla holding o al raggruppamento imprenditoriale complessivamente inteso (cd. interesse di gruppo).

Il riferimento normativo di questa ricostruzione è stato individuato nell'articolo 2497 del codice civile, che esclude la responsabilità civile delle società capogruppo nei confronti dei creditori e dei soci delle controllate, quando la diminuzione di valore della partecipazione di questi ultimi e la lesione dell'integrità del patrimonio della controllata risultino compensate dai vantaggi economici derivanti, per queste società, dall'appartenenza al gruppo.

In realtà, la riforma del diritto societario si è limitata a prendere atto di un fenomeno organizzativo economicamente diffuso, disciplinando a fini civilistici i rapporti e i profili di responsabilità dei soggetti che vi appartengono, mentre non ha dato espressa dignità giuridica a un generale interesse di gruppo. Pertanto, sarebbe incongruo impiegare l'articolo 2497 del codice civile per estendere la responsabilità da reato di un ente del gruppo a quest'ultimo nella sua interezza.

Inoltre, la giurisprudenza di legittimità (cfr. Cass., V Sez. pen., sent. n. 24583 del 2011) ha chiarito che l'interesse o

vantaggio dell'ente alla commissione del reato devono essere riscontrati in concreto. Non si può, con un inaccettabile automatismo, ritenere che l'appartenenza della società a un gruppo di per sé implichi che le scelte compiute, ad esempio, dalla controllata perseguano un interesse che trascende quello proprio, essendo piuttosto imputabile all'intero raggruppamento o alla sua controllante o capogruppo.

Perché anche un'altra società del gruppo sia ritenuta responsabile da reato, occorre quindi che l'illecito commesso nella controllata abbia recato una specifica e concreta utilità - effettiva o potenziale e non necessariamente di carattere patrimoniale - alla controllante o a un'altra società del gruppo.

Si è anche tentato di imputare alla holding la responsabilità per il reato della società controllata, qualificando i vertici della prima come amministratori di fatto della seconda.

Nella fisiologia dei gruppi, però, tale soluzione non appare configurabile.

La gestione e il controllo, cui l'articolo 5 del decreto 231 si riferisce nell'individuare l'amministratore di fatto possono solo genericamente e in modo a-tecnico identificarsi nella direzione e coordinamento che la controllante esercita nei confronti della controllata. Ma soprattutto, le singole società del gruppo, in quanto giuridicamente autonome, non possano qualificarsi come "unità organizzative della controllante, dotate di autonomia finanziaria e funzionale".

La stessa disciplina dell'amministratore di fatto si oppone alla qualificazione della controllante come tale rispetto alla controllata. Infatti, l'articolo 2639 c.c. consente di estendere la qualifica soggettiva a condizione che vi sia esercizio continuativo e significativo dei poteri tipici della figura formale corrispondente.

Solo se i soggetti apicali della capogruppo si ingerissero in modo sistematico e continuativo nella gestione della controllata, così da rendere apparente l'autonomia giuridica di quest'ultima, i vertici della holding potrebbero qualificarsi come amministratori della stessa. In questo caso, peraltro, si verserebbe nella ipotesi del cd. gruppo apparente, ben distante dalla fisiologica realtà dei gruppi, ove la holding indica la strategia unitaria, ma le scelte operative spettano ai vertici della controllata.

Infine, il controllo societario o l'attività di direzione e coordinamento non possono creare di per sé una posizione di garanzia in capo ai vertici della controllante, tale da fondarne la responsabilità per omesso impedimento dell'illecito commesso nell'attività della controllata (art. 40, comma 2, c.p.). Non c'è alcuna disposizione che preveda in capo agli apicali della controllante l'obbligo giuridico e i poteri necessari per impedire i reati nella controllata. Nelle società del gruppo, giuridicamente autonome, le funzioni di gestione e controllo sono svolte dai relativi amministratori (art. 2380-bis c.c.), i quali potranno legittimamente discostarsi dalle indicazioni provenienti dalla holding, senza incorrere in responsabilità verso quest'ultima. Infine, l'articolo 2497 c.c., in tema di direzione e coordinamento, non individua in capo alla controllante alcun potere peculiare, che non sia spiegabile alla luce del controllo azionario di cui dispone.

In conclusione, non esiste una posizione di garanzia in capo ai vertici della holding, relativa all'impedimento della commissione di illeciti nell'ambito delle società controllate.

Ferme le considerazioni finora svolte, la holding/controlante potrà essere ritenuta responsabile per il reato commesso nell'attività della controllata qualora:

- sia stato commesso un reato presupposto nell'interesse o vantaggio immediato e diretto, oltre che della controllata, anche della controllante;
- persone fisiche collegate in via funzionale alla controllante abbiano partecipato alla commissione del reato presupposto recando un contributo causalmente rilevante (Cass., V sez. pen., sent. n. 24583 del 2011), provato in maniera concreta e specifica. Ad esempio, possono rilevare:
  - direttive penalmente illegittime, se i lineamenti essenziali dei comportamenti delittuosi realizzati dai compartecipi siano desumibili in maniera sufficientemente precisa dal programma fissato dai vertici;
  - coincidenza tra i vertici della holding e quelli della controllata (cd. interlocking directorates): aumenta il rischio di propagazione della responsabilità all'interno del gruppo, perché le società potrebbero essere considerate soggetti



distinti solo sul piano formale.

## 2. MODALITÀ E CRITERI DI PREDISPOSIZIONE ED ATTUAZIONE DELLE MISURE DI PREVENZIONE

### 2.1. I Modelli di organizzazione e gestione – Nozione, contenuto e predisposizione

#### (A) NOZIONE E CONTENUTO

I Modelli sono lo strumento per prevenire la commissione dei Reati presupposto da parte di Apicali e Sottoposti; essi sono costituiti, oltre che dagli elementi previsti dal Decreto (Protocolli di prevenzione; disciplina dell'ODV; Sistema disciplinare), dall'insieme degli strumenti istituzionali ed organizzativi, dalle procedure, dai sistemi di gestione e dalle prassi operative in uso presso l'Ente, necessarie o utili ad organizzarne, gestirne e controllarne le attività. L'assetto organizzativo, integrato nel Modello, deve essere idoneo ad assicurare, insieme all'efficienza dei processi aziendali, la prevenzione delle condotte che possano determinare la Responsabilità dell'Ente.

Il Decreto 231 non fornisce uno schema tipico di MOG; l'autonomia organizzativa dell'imprenditore, la variabilità della tipologia degli Enti, delle specifiche attività svolte e delle possibili modalità gestionali ed organizzative, rendono infatti impossibile definirne, in modo rigido ed univoco, contenuti e struttura. La previsione normativa di schemi astratti di riferimento, ai quali riconoscere aprioristicamente il requisito di adeguatezza sarebbe oltretutto incoerente con la matrice penalistica della Responsabilità amministrativa, con il carattere discrezionale di adozione del MOG e con la necessaria specificità ed effettività ad esso richiesta. L'adozione e l'attuazione dei Modelli non assicurano peraltro di per sé l'esonero dalla Responsabilità amministrativa; il giudizio sulla loro adeguatezza ed efficace attuazione, è rimesso infatti al giudice, chiamato ad accertare, nel procedimento penale, la sussistenza della Responsabilità dell'Ente in relazione al Reato presupposto concretamente commesso.

Il Decreto 231 si limita quindi ad indicare le finalità, i caratteri e i criteri generali che devono orientare la predisposizione del Modello (Decreto 231- artt. 6 e 7), che deve:

- essere idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi;
- essere coerente con l'estensione dei poteri delegati e il rischio di commissione dei reati, con la natura e le dimensioni dell'organizzazione, con il tipo di attività svolta;
- individuare le attività dell'Ente nell'ambito delle quali possono essere commessi i reati;
- prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e attuazione delle decisioni dell'Ente in relazione ai reati da prevenire, e misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio;
- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie tali da impedire la commissione dei reati;
- prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei Modelli;
- introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure organizzative predisposte;
- essere sottoposto a verifica periodica ed eventualmente modificato se sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni o intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività;
- prevedere i canali di segnalazione interna, il divieto di ritorsione e il sistema disciplinare.

Le indicazioni fornite dal Decreto costituiscono una metodologia di gestione dei rischi che, attraverso approfondimenti funzionalmente e logicamente correlati, si concretizza in un processo permanente, strutturato e organico, fondato sulla ricognizione dei rischi ai quali l'Ente è esposto, sulla verifica degli strumenti di controllo esistenti e sulla pianificazione di misure organizzative idonee a consentire l'efficace presidio e la riduzione dei rischi a un livello ragionevolmente accettabile. La predisposizione del Modello non costituisce perciò un esercizio astratto, ma impone di considerare le specifiche caratteristiche dell'Ente ed evolversi ed adeguarsi ai suoi cambiamenti, identificando le

attività astrattamente esposte al rischio penale ed orientando i comportamenti dei soggetti che operano nel suo perimetro organizzativo al rispetto dei principi di trasparenza, correttezza e legalità e, soprattutto, dei Sistemi di gestione e delle procedure a tal fine predisposte (Protocolli di prevenzione).

La redazione del Modello può essere favorita da Sistemi di gestione o procedure in uso presso l'Ente, o predisposti ed integrati contestualmente alla redazione del MOG in modo che esso non risulti un ulteriore e autonomo sistema gestionale, ma uno strumento di aggregazione e integrazione organica dei sistemi di gestione e di controllo vigenti, recepiti ed utilizzati in funzione degli obiettivi di prevenzione richiesti dal Decreto.

Per espressa previsione legislativa (art.6 comma 3 del D.Lgs.231/2001), i modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti, comunicati al Ministero della giustizia.

Per la predisposizione del proprio modello di organizzazione e gestione la società ha espressamente tenuto conto, oltre che delle disposizioni del D.Lgs. 231/2001, della relazione ministeriale accompagnatoria e delle linee guida predisposte da Confindustria (aggiornate al Giugno 2021).

#### **(B) POTERI DI INIZIATIVA IN MERITO ALLA PREDISPOSIZIONE DEL MODELLO 231**

Il Decreto 231 (art. 6, comma 1 lett. a) stabilisce che, in caso di imputazione ... *l'Ente non risponde se prova che l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, Modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi.* Tale indicazione incardina la responsabilità dell'adozione e dell'attuazione del Modello sulla funzione di direzione dell'Ente. Nel contesto societario, l'organo dirigente coincide normalmente con l'organo amministrativo e, data la natura organizzativa del Modello, l'esercizio di tale discrezionalità, rientra nella sua ordinaria responsabilità gestionale, quale espressione del dovere che il CC (art. 2086) pone a carico dell'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva, *di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, ...*.

Ferme restando le funzioni proprie dell'ODV, l'organo dirigente ha anche un ruolo determinante nell'attuazione del MOG e nel mantenimento della sua idoneità: ne esige l'osservanza sanzionandone le violazioni, ne assicura la diffusione e la conoscenza, ne promuove l'aggiornamento, assicura le risorse finanziarie e professionali necessarie alla sua efficace applicazione.

All'organo dirigente compete dunque la responsabilità dell'adozione ed attuazione di adeguate politiche di prevenzione penale coerenti con i contenuti e le finalità del Decreto 231.

#### **(C) ANALISI DEI RISCHI**

L'Analisi dei rischi è il processo che si propone di identificare i Reati presupposto astrattamente correlabili all'attività dell'Ente nella sua articolazione organizzativa o di processo, e quindi di valutare, con riferimento alle correlazioni rilevate, il grado e l'effettività del rischio di incorrere nella Responsabilità amministrativa. La sua efficacia dipende in larga misura dalla sinergia tra chi predispone il Modello e qualificati esponenti dell'Ente che dovranno fornire i documenti e le informazioni necessarie, collaborare agli approfondimenti e condividerne l'esito. Essa si articola in alcune fasi:

- Esame delle caratteristiche e delle condizioni generali dell'Ente finalizzato ad analizzare e rappresentare l'ambiente istituzionale ed organizzativo dell'Ente, l'estensione dei poteri delegati, la natura e le dimensioni dell'organizzazione, il tipo di attività svolta, considerando qualsiasi aspetto utile a valutare l'astratta esposizione al rischio penale.
- Mappatura dei rischi, che mira a identificare e rappresentare le potenziali correlazioni tra i Reati presupposto e le aree organizzative o i processi dell'Ente. Essa deve analizzare le possibili modalità attuative dei Reati presupposto nelle diverse aree aziendali, considerando le modalità di svolgimento delle attività, le funzioni, anche delegate, di

responsabilità e direzione, i rapporti gerarchici, le attribuzioni e le competenze gestionali e di controllo dei diversi soggetti coinvolti.

- Valutazione dei rischi, che si propone di definire il grado di potenziale esposizione dell'Ente al rischio penale con riferimento a ciascun Reato presupposto risultato sensibile all'esito della fase di Mappatura. Nell'ambito di tale valutazione è opportuno tenere conto delle più significative vicende giudiziarie in cui l'Ente è stato coinvolto in passato.

#### **(D) PREDISPOSIZIONE DEI PROTOCOLLI DI PREVENZIONE**

Il Decreto 231 stabilisce (art. 6, comma 2, lettera b) che i Modelli di prevenzione debbano “prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l’attuazione delle decisioni dell’ente in relazione ai reati da prevenire”. Ciò si traduce nella necessità che le aree organizzative o i processi aziendali risultati potenzialmente esposti al rischio penale all’esito dell’Analisi dei rischi, siano presidiati da Protocolli di prevenzione, costituiti dall’insieme delle regole di condotta, dei sistemi di organizzazione, gestione e controllo, delle procedure e delle prassi di lavoro che ciascuna unità organizzativa e ciascun esponente è tenuto ad osservare e ad impiegare nell’esecuzione delle specifiche attività. La predisposizione di tali strumenti di organizzazione, gestione e controllo delle attività può avvenire anche nella fase di redazione degli specifici Protocolli, considerando i diversi aspetti evidenziati dall’Analisi dei rischi, o, come spesso accade, i Protocolli possono recepire ed inglobare regole e consuetudini già in uso, integrandole con prescrizioni e indicazioni appositamente predisposte.

Occorre al riguardo chiarire che i sistemi di organizzazione, gestione e controllo (eventualmente anche certificati), le procedure e le prassi di lavoro predisposte ed implementate dall’Ente per lo svolgimento di determinate attività o processi, non possono, né singolarmente, né cumulativamente, costituire da sole i Protocolli previsti dal Decreto o sostituirsi al Modello 231; essi hanno infatti una funzione specifica di supporto al miglioramento dell’efficienza nello svolgimento delle attività o dei processi per i quali sono stati redatti, mentre il Modello 231 è orientato alla prevenzione e alla tutela penale. È tuttavia evidente che un contesto organizzativo culturalmente orientato alla definizione e alla rappresentazione dei propri strumenti di gestione e controllo (e alla loro certificazione), non può che favorire un approccio positivo alla predisposizione del Modello 231 e dei relativi Protocolli che potranno certamente comprendere e integrare gli strumenti di gestione vigenti, stimolando anche eventuali interventi che possano consolidarne la reciproca coerenza, coniugando, nel complessivo sistema di gestione dell’Ente il perseguimento di obiettivi di efficienza e legalità.

Nella predisposizione dei Protocolli è opportuno considerare, in relazione alla natura dei Reati presupposto sensibili e alla specificità delle aree organizzative e dei processi aziendali interessati, alcuni principi di controllo ai quali è diffusamente riconosciuta una rilevante efficacia:

- **Ogni operazione, transazione, azione deve essere: verificabile, documentata, coerente e congrua.** Per ogni operazione vi deve essere un adeguato supporto documentale su cui si possa pro cedere in ogni momento all’effettuazione di controlli che attestino le caratteristiche e le motivazioni dell’operazione e individuino chi ha autorizzato, effettuato, registrato, verificato l’operazione.
- **Nessuno può gestire in autonomia un intero processo.** Il sistema deve garantire l’applicazione del principio di separazione di funzioni, per cui l’autorizzazione all’effettuazione di un’operazione deve essere sotto la responsabilità di persona diversa da chi la contabilizza, la esegue o la controlla; a tal fine: a nessuno devono essere attribuiti poteri illimitati; i poteri e le responsabilità devono essere chiaramente definiti e conosciuti all’interno dell’organizzazione; i poteri autorizzativi e di firma devono essere coerenti con le responsabilità organizzative assegnate e opportunamente documentati in modo da garantirne, all’occorrenza, un’agevole ricostruzione ex post.
- **I poteri e le responsabilità assegnate ai diversi soggetti operanti nel perimetro dell’Ente** (soprattutto alle

posizioni Apicali) **devono essere chiaramente definiti in coerenza con le effettive attribuzioni e competenze e risultare da appositi strumenti di delega o di organizzazione.**

- **I controlli devono essere documentati.** Il sistema di controllo dovrebbe prevedere un sistema di reporting (eventualmente attraverso la redazione di verbali) adatto a documentare l'effettuazione e gli esiti dei controlli, anche di supervisione.

### **2.1.1 La delega di funzioni apicali**

Relativamente alla delega, è opportuno sottolineare l'evidenza progressivamente riconosciuta all'istituto da importanti provvedimenti di legge che ne hanno legittimato e valorizzato la funzione, a lungo dibattuta da dottrina e giurisprudenza per le derive elusive alle quali si presta.

Innanzitutto, la riforma del diritto societario ha introdotto un formale ed autorevole riferimento nell'articolo 2381 del Codice Civile: *"... Se lo statuto o l'assemblea lo consentono, il Consiglio di amministrazione può delegare proprie attribuzioni ad un comitato esecutivo composto da alcuni dei suoi componenti, o ad uno o più dei suoi componenti.*

*Il Consiglio di amministrazione determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega; può sempre impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega. Sulla base delle informazioni ricevute, valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società; valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione. ...*

*Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al Consiglio di amministrazione e al Collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate."*

Si tratta di una formulazione significativa che consente all'organo amministrativo di attribuire parte delle proprie funzioni gestionali (oltre che a un Comitato esecutivo) a propri membri, con particolare riferimento alle competenze in materia organizzativa, amministrativa e contabile, definendo anche gli obblighi e i vincoli di esercizio della delega. Su tale impostazione può quindi validamente innervarsi il sistema di deleghe in cui si articolano le complessive funzioni dell'Ente; la coerenza con i contenuti e le finalità del Decreto è evidentissima. Ovviamente l'istituto della delega, per come è configurato, riguarda attribuzioni e competenze apicali, e non si presta agevolmente a definire compiti operativi normalmente e più efficacemente inquadrabili negli ordinari strumenti di organizzazione (manuali organizzativi, mansionari ecc...).

La delega delle funzioni proprie del datore di lavoro in materia di salute e sicurezza, è inoltre espressamente prevista dall'articolo 16 del D. lgs. n. 81/2008 che ne ha anche tracciato i requisiti di legittimità:

*"1. La delega di funzioni da parte del datore di lavoro, ove non espressamente esclusa, è ammessa con i seguenti limiti e condizioni:*

- a) che essa risulti da atto scritto recante data certa;*
- b) che il delegato possenga tutti i requisiti di professionalità ed esperienza richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate;*
- c) che essa attribuisca al delegato tutti i poteri di organizzazione, gestione e controllo richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate;*
- d) che essa attribuisca al delegato l'autonomia di spesa necessaria allo svolgimento delle funzioni delegate.*
- e) che la delega sia accettata dal delegato per iscritto*

*2. Alla delega di cui al comma 1 deve essere data adeguata e tempestiva pubblicità.*

*3. La delega di funzioni non esclude l'obbligo di vigilanza in capo al datore di lavoro in ordine al corretto espletamento da parte del delegato delle funzioni trasferite. La vigilanza si esplica anche attraverso i sistemi di verifica e controllo di cui all'articolo 30, comma 4."*

### 2.1.2 Il sistema di deleghe e procure

Il sistema di deleghe e procure deve essere quindi caratterizzato da elementi di “sicurezza” ai fini della prevenzione dei Reati (evidenza e tracciabilità delle Operazioni Sensibili) e, nel contempo, consentire comunque la gestione efficiente dell’attività aziendale.

Si intende per “delega” qualsiasi atto interno di attribuzione di funzioni e compiti, riflesso nel sistema di comunicazioni organizzative. Si intende per “procura” il negozio giuridico unilaterale con cui la Società attribuisce poteri di rappresentanza nei confronti dei terzi. Ai titolari di una funzione aziendale che necessitano, per lo svolgimento dei loro incarichi, di poteri di rappresentanza viene conferita una “procura generale funzionale” di estensione adeguata e coerente con le funzioni ed i poteri di gestione attribuiti al titolare attraverso la “delega”.

I requisiti essenziali del sistema di deleghe, ai fini di una efficace prevenzione dei Reati sono i seguenti:

- a) tutti coloro (compresi anche i Dipendenti, i Consulenti, i Partners o gli organi sociali delle società partecipate) che intrattengano per conto della Società rapporti con i terzi (in particolar modo con la P.A.) devono essere dotati di delega formale in tal senso e, ove necessario, di apposita procura;
- b) le deleghe coniugano ciascun potere di gestione alla relativa responsabilità e ad una posizione adeguata nella struttura aziendale e vengono aggiornate in conseguenza dei mutamenti organizzativi;
- c) ciascuna delega definisce in modo specifico ed univoco:
  - i poteri del delegato,
  - il soggetto (organo o individuo) cui il delegato riporta gerarchicamente;
- d) i poteri gestionali assegnati con le deleghe e la loro attuazione debbono essere coerenti con gli obiettivi aziendali;
- e) il delegato dispone di poteri di spesa adeguati alle funzioni conferitegli.

I requisiti essenziali del sistema di attribuzione delle procure, ai fini di una efficace prevenzione dei Reati sono i seguenti:

- f) le procure generali funzionali sono conferite esclusivamente a soggetti dotati di delega interna o di specifico contratto di incarico, che descriva i relativi poteri di gestione e, ove necessario, sono accompagnate da apposita comunicazione che fissi l’estensione di poteri di rappresentanza ed eventualmente limiti di spesa numerici, richiamando comunque il rispetto dei vincoli posti dai processi di approvazione del budget e degli eventuali extrabudget e dai processi di monitoraggio delle Operazioni Sensibili da parte di funzioni diverse;
- g) la procura può essere conferita a persone fisiche espressamente individuate nella procura stessa, oppure a persone giuridiche, che agiranno a mezzo di propri procuratori investiti, nell’ambito della stessa, di analoghi poteri;
- h) una procedura *ad hoc* deve disciplinare modalità e responsabilità per garantire un aggiornamento tempestivo delle procure, stabilendo i casi in cui le procure devono essere attribuite, modificate e revocate (assunzione di nuove responsabilità, trasferimento a diverse mansioni incompatibili con quelle per cui era stata conferita, dimissioni, licenziamento, cessazione e/o risoluzione del contratto, etc.).

L’OdV verifica periodicamente, con il supporto delle altre funzioni competenti, il sistema di deleghe e procure in vigore e della loro coerenza con tutto il sistema delle comunicazioni organizzative (tali sono quei documenti interni all’azienda con cui vengono conferite le deleghe), raccomandando eventuali modifiche nel caso in cui il potere di gestione e/o la qualifica non corrisponda ai poteri di rappresentanza conferiti al procuratore o vi siano altre anomalie.

## 2.2 L’Organismo di vigilanza

L’art. 6 del decreto 231 prevede che l’Ente possa essere esonerato dalla Responsabilità amministrativa se l’organo dirigente, oltre ad aver adottato il MOG, abbia *affidato il compito di vigilare sul suo funzionamento e sulla sua osservanza e di curarne l’aggiornamento a un organismo dell’ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo*. Il conferimento di questi compiti all’ODV e il corretto ed efficace svolgimento degli stessi sono, dunque, presupposti indispensabili per l’esonero dalla responsabilità.

**L'ISTITUZIONE DELL'ODV** è di solito deliberata contestualmente all'approvazione del Modello 231 dall'Organo dirigente che può anche definirne le regole generali di istituzione e funzionamento (composizione, requisiti, durata, compenso, diritti e doveri di informazione ecc. ... ), evitando però di disciplinare aspetti inerenti le modalità operative o introdurre vincoli o limitazioni che possano pregiudicarne o condizionarne l'autonomia e l'indipendenza; è infatti allo stesso ODV che compete l'organizzazione delle modalità di svolgimento delle attività di propria competenza, anche, ove lo ritenga opportuno, tramite apposita formalizzazione (determinazione delle scadenze temporali dei controlli, individuazione dei criteri e delle procedure di analisi, ecc.).

La legge non fornisce indicazioni puntuali circa la **COMPOSIZIONE DELL'ODV**, pertanto esso può avere composizione monocratica o collegiale, che assicuri comunque l'efficace svolgimento dei propri compiti, in coerenza con le caratteristiche e le condizioni dell'Ente. In caso di composizione collegiale, l'ODV può essere formato da soggetti interni ed esterni all'Ente. Non inficia tale condizione la circostanza che la composizione dell'ODV comprenda anche risorse professionali interne all'Ente, a condizione che queste possano comunque partecipare in modo continuativo ai lavori dell'ODV e che le attività diversamente svolte in favore dell'Ente non siano tali da comprometterne l'autonomia e l'indipendenza.

Le **ATTRIBUZIONI E LE COMPETENZE DELL'ODV** sono sostanzialmente (Decreto 231- artt. 6 e 7):

- valutazione dell'adeguatezza del Modello e presidio costante sul permanere della sua capacità di prevenire i comportamenti idonei ad esporre l'Ente al rischio penale;
- vigilanza sulla corretta applicazione del Modello e rilevazione e segnalazione all'Organo dirigente di eventuali violazioni;
- cura dell'aggiornamento del Modello, nel caso, a seguito di innovazioni normative o di modifiche delle condizioni dell'Ente, risulti necessario apportarvi integrazioni o correzioni;
- promozione di programmi formativi e strumenti informativi aziendali, in merito ai contenuti e all'attuazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo.

**CONDIZIONI E REQUISITI** L'efficace svolgimento delle funzioni dell'ODV, richiede determinati requisiti e condizioni di operatività (in genere riferibili all'ODV nel suo complesso e non ai singoli componenti, salvo si tratti di requisiti strettamente personali):

- **Onorabilità e affidabilità.** Si tratta di requisiti che devono essere posseduti dai singoli componenti dell'ODV in quanto riguardano condizioni e qualità personali: assenza di condanne penali per determinati reati; assenza di conflitti di interessi, o di situazioni di concorrenza; riconosciuta affidabilità ed autorevolezza; ... ; si può al riguardo fare riferimento a quanto previsto per amministratori (CC – art. 2382) e sindaci (CC – art. 2399).
- **Autonomia e indipendenza.** L'organo dirigente dell'Ente deve assicurare l'autonomia di giudizio e l'indipendenza dell'ODV nello svolgimento delle proprie attività rispetto a ingerenze o condizionamenti da parte di funzioni o altri organi o organismi dell'Ente. Tale condizione è favorita dall'inserimento dell'ODV in una posizione organizzativa elevata, possibilmente in relazione gerarchica solo con il massimo vertice dell'Ente (*l'organo dirigente*). Occorre inoltre evitare che l'ODV, sia coinvolto, in quanto tale, in attività dell'Ente, estranee alle proprie funzioni, che possano interferire con l'obiettività di giudizio nello svolgimento della vigilanza sull'osservanza del MOG. L'autonomia e l'indipendenza dell'ODV richiedono inoltre il riconoscimento dei necessari poteri d'indagine e la disponibilità delle informazioni rilevanti.

L'Ente deve mettere a disposizione dell'ODV le risorse economiche (un proprio budget) in modo che possa autonomamente predisporre le verifiche e gli approfondimenti necessari, avvalendosi, in piena autonomia, anche di consulenti esterni.

- **Professionalità.** L'ODV deve possedere, nel suo complesso, competenze e conoscenze adeguate, in relazione alla natura, alla complessità e alle caratteristiche dell'Ente, nelle materie tecnico- giuridiche, gestionali ed organizzative. L'ODV può comunque ricorrere, a propria discrezione, a consulenti e specialisti, per integrare le proprie competenze, soprattutto a fronte di attività che richiedano particolari competenze, utilizzando il budget

messo a disposizione dall'Ente.

- **Continuità di azione.** L'ODV deve essere nella condizione di svolgere i propri compiti con continuità, in modo da assicurare il costante esercizio della funzione e il tempestivo aggiornamento del Modello. Ciò è funzionale all'efficacia del Sistema di prevenzione in quanto consente di dimostrare, in caso di imputazione dell'Ente, che la commissione del Reato presupposto non è stata favorita da lacune nelle attività di vigilanza. Pertanto le attività dell'ODV dovranno essere formalmente calendarizzate e convocate, verbalizzate, registrate e archiviate in modo da consentire un efficace riscontro delle relative risultanze.
- **Accessibilità alle informazioni.** Condizione essenziale allo svolgimento delle attività dell'ODV è l'accesso a tutte le informazioni rilevanti riguardanti la gestione dell'Ente. L'art. 6, comma 2, lettera (d) del Decreto 231 stabilisce al riguardo che il Modello deve *prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli*. Occorre quindi assicurare il libero accesso dell'ODV alle informazioni o ai documenti funzionali all'assolvimento dei propri compiti, dando anche evidenza, nel Modello, ai **flussi di comunicazione di informazioni e documenti verso l'ODV** che dovrebbero generalmente riguardare:
  - trasmissione periodica di informazioni o documenti relativi al normale funzionamento dell'Ente: bilanci; rapporti di attività di gestione o controllo; relazioni di altri organi, organismi incaricati di funzioni di controllo o certificazione (sindaci, revisori, certificatori di sistemi di gestione ... );
  - trasmissione puntuale di informazioni o documenti concernenti attività, iniziative o affari aventi caratteristiche rilevanti per tipologia o importo, o natura delle controparti (partecipazione a bandi pubblici, operazioni straordinarie, consulenze importanti o atipiche, incarichi a legali, sponsorizzazioni, liberalità ... ) e aggiornamento in merito alla loro evoluzione;
  - segnalazione puntuale di disfunzioni organizzative rilevanti, mancato rispetto di procedure o prassi di lavoro che abbiano determinato ripercussioni significative nel funzionamento dell'Ente o l'applicazione di sanzioni disciplinari a dipendenti, o criticità nei rapporti con fornitori o clienti o terzi in genere e aggiornamento in merito alla loro evoluzione;
  - trasmissione puntuale di provvedimenti o verbali redatti da Autorità preposte alla vigilanza su determinati processi (sicurezza, ambiente, lavoro ... ), anche in occasione di ispezioni, verifiche e controlli svolti nei confronti dell'Ente, e aggiornamento in merito alla loro evoluzione;
  - comunicazione puntuale di notizie riguardanti fatti o circostanze idonee ad esporre l'Ente al rischio di essere imputato delle Responsabilità amministrativa e aggiornamento in merito alla loro evoluzione;
  - comunicazione puntuale di notizie, provvedimenti o atti emanati da autorità, organi o amministrazioni esercenti funzioni giudiziarie, nei confronti dell'Ente o di suoi esponenti, con particolare riferimento a procedimenti penali riguardanti Reati presupposto sensibili e aggiornamento in merito alla loro evoluzione;
  - comunicazione puntuale in merito a modificazioni delle condizioni generali dell'Ente (operazioni societarie; revisioni organizzative; adozione di sistemi di gestione o procedure ... ).
- È infine opportuno prevedere i **flussi informativi dall'ODV nei confronti degli altri organi organismi dell'Ente** in merito allo svolgimento delle attività di vigilanza (relazioni o report periodici), ed anche, nei casi di maggiore complessità, un dovere di cooperazione tra di essi.

### 2.3 Le sanzioni per il mancato rispetto del Modello 231

L'adeguatezza del MOG esige anche la presenza di un *"Sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello"*. Il Sistema disciplinare ha una funzione centrale nell'attuazione del Modello ed opera come presidio interno a possibili elusioni o violazioni; esso costituisce uno strumento di dissuasione e punizione dei comportamenti che espongono l'Ente alla Responsabilità amministrativa. Pertanto l'assenza del sistema disciplinare pregiudica l'adeguatezza del Modello, privandolo di una concreta esigibilità nei confronti di Apicali e Sottoposti.

L'applicabilità delle sanzioni al contravventore dei contenuti del Modello (ed in particolare dei Protocolli) è indipendente dall'eventuale accertamento della responsabilità penale e prescinde dalla circostanza che la violazione

abbia prodotto pregiudizi all'Ente; il presupposto del procedimento disciplinare è la violazione del Modello, non la sua rilevanza penale. Occorre al riguardo segnalare che l'inosservanza dei contenuti del Modello 231 rientra tra le violazioni degli obblighi di diligenza e fedeltà dei prestatori di lavoro ai sensi degli artt. 2104 e 2105 del Codice civile.

Il contenuto afflittivo del Sistema disciplinare è discrezionale e deve essere determinato nell'ambito della predisposizione del Modello; il Decreto ne esige l'idoneità, secondo criteri di proporzionalità e adeguatezza e una capacità sia dissuasiva che punitiva. Le sanzioni dovranno essere perciò articolate e differenziate considerando la gravità delle violazioni, la loro reiterazione ed anche il ruolo ricoperto dal contravventore nel contesto organizzativo dell'Ente (Dirigenti, Amministratori, Dipendenti ...).

Il Sistema disciplinare deve essere pubblicizzato e diffuso all'interno dell'Ente, in modo da renderne esigibile l'osservanza.

Nella definizione delle sanzioni è opportuno considerare i seguenti criteri di carattere generale:

(A) SANZIONI NEI CONFRONTI DEI LAVORATORI DIPENDENTI. L'applicazione di una sanzione nei confronti di lavoratori dipendenti dell'Ente comporta un rigoroso accertamento dei fatti; a tal fine il Modello 231 deve prevedere una disciplina sanzionatoria e una procedura applicativa chiare e coerenti, e rispettose dei diritti delle persone coinvolte. Il Sistema disciplinare dovrà pertanto prevedere le procedure di rilevazione e segnalazione delle violazioni del Modello, nonché l'istruttoria, le forme di contraddittorio per l'applicazione delle sanzioni da parte dell'organo dirigente. Fondamentale è il ruolo che sarà assegnato all'ODV nella rilevazione e segnalazione di inadempimenti, nel controllo su procedure disattese e nello svolgimento dell'istruttoria per l'accertamento delle responsabilità.

Nel caso di violazioni da parte di lavoratori dipendenti dell'Ente è comunque necessario coordinare le previsioni del Sistema sanzionatorio con i principi di fonte legislativa, giurisprudenziale e contrattuale applicabili al potere disciplinare del datore di lavoro (Statuto dei Lavoratori – art. 7) che affermano il principio di tipicità sia delle violazioni che delle sanzioni, e considerare altresì il contenuto dei Contratti collettivi di lavoro vigenti che, in genere, prevedono già un'articolazione di provvedimenti disciplinari idonea ad essere recepita nel Modello con gli eventuali necessari adattamenti.

(B) SANZIONI NEI CONFRONTI DEI SOGGETTI APICALI. Per quanto riguarda i soggetti Apicali, è opportuno distinguere tra le posizioni destinatarie di deleghe di rappresentanza o amministrazione (cariche istituzionali, amministratori, consiglieri delegati, procuratori generali) e le posizioni destinatarie di deleghe di funzioni riguardanti la direzione dell'Ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale o la gestione e il controllo dello stesso. Posto che tali posizioni fanno spesso capo alla stessa persona fisica e che il ruolo di Apicale non si identifica *tout court* con l'inquadramento di dirigente, ma dipende dalle funzioni in concreto esercitate e dal grado di autonomia riconosciuto, il sistema sanzionatorio dovrà prevedere distinte misure punitive.

- Per quanto riguarda i soggetti Apicali che svolgono funzioni direttive (direzione, gestione e controllo dell'Ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale), se dipendenti dell'Ente, valgono le indicazioni di cui al precedente punto (A), per cui occorre fare riferimento all'ordinaria disciplina giuslavoristica, a partire dall'art. 7 dello Statuto dei Lavoratori; senonché, per le posizioni dirigenziali, in considerazione del carattere fiduciario che ne caratterizza il rapporto di lavoro con la Società, in genere la contrattazione collettiva non prevede uno specifico sistema disciplinare e prevede solo sanzioni espulsive. Tale circostanza rende difficile individuare modalità idonee a sanzionare i dirigenti per violazioni minori del MOG che, nel contesto prevenzionistico del Decreto 231 sarebbe comunque opportuno punire. Occorrerà quindi ricostruire, nel contesto del sistema sanzionatorio del Modello, uno schema punitivo per i dirigenti appropriato e coerente con il quadro normativo vigente.
- Per quanto riguarda le figure Apicali che non sono dipendenti dell'Ente, la disciplina sanzionatoria dovrà essere inserita nei rispettivi incarichi, come previsto per le sanzioni nei confronti di Terzi.
- Nei confronti di chi riveste funzioni di rappresentanza o amministrazione il Sistema sanzionatorio dovrà fare riferimento alle misure tipiche del diritto societario (azione di responsabilità, revoca dalla carica), eventualmente integrate da altri provvedimenti anche se, per tali figure, come per i dirigenti e soprattutto per

inadempimenti di minore rilevanza, risulta problematico definire un sistema sanzionatorio appropriato.

(C) SANZIONI NEI CONFRONTI DI TERZI. Per quanto riguarda le sanzioni applicabili a Terzi (Clienti, Fornitori, Partners) con i quali l'Ente intrattiene rapporti contrattuali o di altra natura, considerato che essi sono al di fuori al perimetro organizzativo e gestionale dell'Ente, non sembra possibile prevedere sanzioni puntuali per la violazione del Modello, alla cui osservanza essi non sono in generale tenuti. In effetti, considerato che il Modello 231 è proprio dell'Ente ed è impostato sulla sua specifica organizzazione, è assolutamente incongruo e incompatibile con l'autonomia gestionale dei terzi, imporre l'osservanza di uno strumento che fa riferimento a un assetto organizzativo, a sistemi di gestione, a procedure e prassi i lavoro progettate ed attuate in un diverso contesto imprenditoriale.

È invece possibile ed auspicabile inserire, nella disciplina degli specifici rapporti, l'obbligo di rispettare la normativa vigente, con un espresso riferimento ai Reati presupposto previsti dal Decreto 231 ed anche esigere la presa visione e il rispetto del Codice etico dell'Ente, ma anche assoggettare, nei casi in cui risulti necessario e possibile, lo svolgimento del rapporto a determinate procedure o Protocolli propri dell'Ente (estratti quindi dal Modello 231).

In tal caso l'inadempimento di tali obblighi, in coerenza con la natura del rapporto, potrà essere sanzionato con apposite clausole contrattuali (penali, sospensione di pagamenti, interruzione temporanea o risoluzione del rapporto, incameramento di eventuali garanzie), in modo da rendere esigibili determinate condotte e sanzionabili le eventuali violazioni.

#### **2.4 La segnalazione di condotte illecite o di violazioni del Modello**

L'art. 24 comma 5 delle Disposizioni Transitorie e di coordinamento del d.lgs n. 24 del 2023 (Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali), ha novellato l'art.6 comma 2-bis e abrogato i commi 2-ter e 2-quater del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 in relazione alla segnalazione di condotte illecite o di violazioni del Modello.

Per effetto della modifica legislativa, l'attuale formulazione dell'art. 6 comma 2-bis, dispone che il Modello debba prevedere, i canali di segnalazione interna, il divieto di ritorsione e il sistema disciplinare.

Con la nuova disciplina, quindi, la Società dovrà:

- a) istituire canali interni per consentire segnalazioni in forma scritta, anche con modalità informatiche (ad es., piattaforme on-line), oppure in forma orale, attraverso linee telefoniche, sistemi di messaggistica vocale o incontri diretti con il gestore della segnalazione;
- b) affidare la gestione dei canali interni ad una persona o ad un ufficio interno autonomo, dedicato e con personale specificamente formato, o ad un soggetto esterno, anch'esso autonomo e specificamente formato;
- c) adottare una procedura per regolamentare in modo preciso la gestione delle segnalazioni, prevedendo tempistiche certe (un avviso di ricevimento entro 7 giorni dalla presentazione della segnalazione e un riscontro sull'esito entro i successivi 3 mesi) e l'obbligo di dare un seguito diligente alle segnalazioni stesse, valutando la veridicità e la sussistenza dei fatti riportati e adottando le necessarie azioni correttive;
- d) mettere a disposizione dei possibili segnalanti informazioni chiare sul canale, sulle procedure e sui presupposti per effettuare le segnalazioni interne o esterne (utilizzando il canale appositamente istituito presso l'ANAC – Autorità Nazionale Anticorruzione) o le divulgazioni pubbliche (tramite i mass media);
- e) garantire misure di tutela per i segnalanti, consistenti in particolare nella riservatezza della loro identità – con l'esecuzione dei necessari adempimenti in materia di data protection e cyber security – e nel divieto di ritorsioni dirette e indirette nei loro confronti (ad es., licenziamento, sospensione, retrocessione di grado o mancata promozione, demansionamento, referenze negative, intimidazioni o molestie, danni reputazionali, ecc.).

### 3. ESAME DELLE CARATTERISTICHE E DELLE CONDIZIONI GENERALI DELL'ENTE

Nel presente capitolo viene analizzato il contesto aziendale al fine di determinare i fattori esterni e interni rilevanti per le sue finalità e indirizzi strategici e per individuare in quali aree o settori di attività e secondo quali modalità si potrebbero astrattamente verificare eventi pregiudizievoli per gli obiettivi indicati dal decreto 231

Gli elementi presi in considerazione ai fini della presente analisi sono:

- (a) l'attività che costituisce l'oggetto sociale;
- (b) l'assetto istituzionale e organizzativo risultante dai documenti societari (statuto, deleghe, procure, ... ) e all'articolazione dei poteri di rappresentanza, di direzione e gestione;
- (c) le risorse e le capacità
- (d) la capacità finanziaria
- (e) la comunicazione
- (f) lo specifico quadro normativo di riferimento in cui la Società si trova ad operare;
- (g) il modello commerciale
- (h) gli stakeholder
- (i) i sistemi di gestione, procedure e prassi di lavoro utilizzati nelle attività della Società
- (j) il sistema di controllo interno

#### 3.1 La Società – Attività che costituisce l'oggetto sociale

Vamas nasce nel 1973 come suolificio in cuoio. Rapidamente, grazie anche all'ingresso nel mercato europeo, il numero dei dipendenti è raddoppiato in 15 anni. All'inizio degli anni '90 Vamas instaura una forte collaborazione con Bally, diventando il loro principale fornitore di soles in cuoio. La collaborazione con Bally ha permesso di sviluppare nel tempo le migliori tecniche e procedure per garantire la massima qualità del prodotto. L'attenzione alla qualità ha permesso di seguire la nascita e la crescita dei marchi dell'alta moda lusso permettendo di instaurare con loro un consolidato rapporto di lavoro. 25 anni fa l'azienda ha deciso di investire molte risorse nello sviluppo della produzione di soles in TPU.

L'oggetto sociale può essere così sintetizzato:

- fabbricazione di soles in gomma e altre parti in gomma per calzature (attività prevalente)
- fabbricazione di parti in plastica per calzature
- fabbricazione di parti in cuoio per calzature
- fabbricazione di calzature
- attività di design di moda e design industriale

#### 3.2 L'assetto istituzionale ed organizzativo

- VAMAS è costituita sotto forma di società per azioni ed è soggetta a Direzione e Coordinamento di VA. I spa (100% del capitale sociale) ai sensi dell'art.2359 c.c.
- Va.I. spa è un cd "Holding di gestione" che svolge le funzionalità tipiche della attività di holding del Gruppo VAMAS (oltre alla spa citata il "gruppo" è composto anche dalla VAMAS Real Estate srl), sinteticamente riconducibili nella organizzazione e gestione delle attività operative mediante piani e programmi di sviluppo (budget), nello sviluppo di idonei sistemi e strumenti amministrativi e di controllo interno di monitoraggio/previsione dei risultati, nel coordinamento e sviluppo delle risorse finanziarie specifiche necessarie a supporto dei piani e programmi di cui agli scenari ipotizzati, fornendo al Gruppo le opportune direttive e Linee Guida.

VAMAS spa è retta da un sistema di amministrazione tradizionale che prevede, quali organi sociali: l'Assemblea dei soci e l'organo amministrativo, che, in base all'art.4 dello Statuto, può essere alternativamente un Amministratore Unico un Consiglio d'Amministrazione.

Ad oggi il sistema di amministrazione adottato è quello dell'Amministratore Unico

L'Amministratore Unico di VAMAS spa è lo stesso di VA. I. spa

Ne risulta un profilo descrittivo dei diversi organi sociali così strutturato:

**L'Assemblea**, è l'organo di indirizzo e di controllo politico-amministrativo.

In base all'art.3 dello Statuto:

- Approva il bilancio, la distribuzione degli utili, la copertura delle perdite
- Nomina e revoca gli amministratori, il Collegio Sindacale ed i compensi loro spettanti
- Delibera sulle modifiche all'atto costitutivo ai sensi dell'art.2480 c.c e sullo Statuto
- Delibera sulle operazioni che comportano una sostanziale modifica dell'oggetto sociale o una rilevante modifica dei diritti dei soci
- Delibera sulla decisione di mettere in liquidazione la società
- Delibera su ogni altra materia inderogabilmente attribuitale per legge

**L'Organo Amministrativo** in base all'art.4 dello Statuto è investito dei più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della società, senza eccezione di sorta, esclusi soltanto quelli che la legge o lo Statuto, attribuiscono all'Assemblea dei Soci.

Attualmente, l'Amministratore Unico è altresì datore di lavoro ai fini del d.lgs 81/08 (Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro)

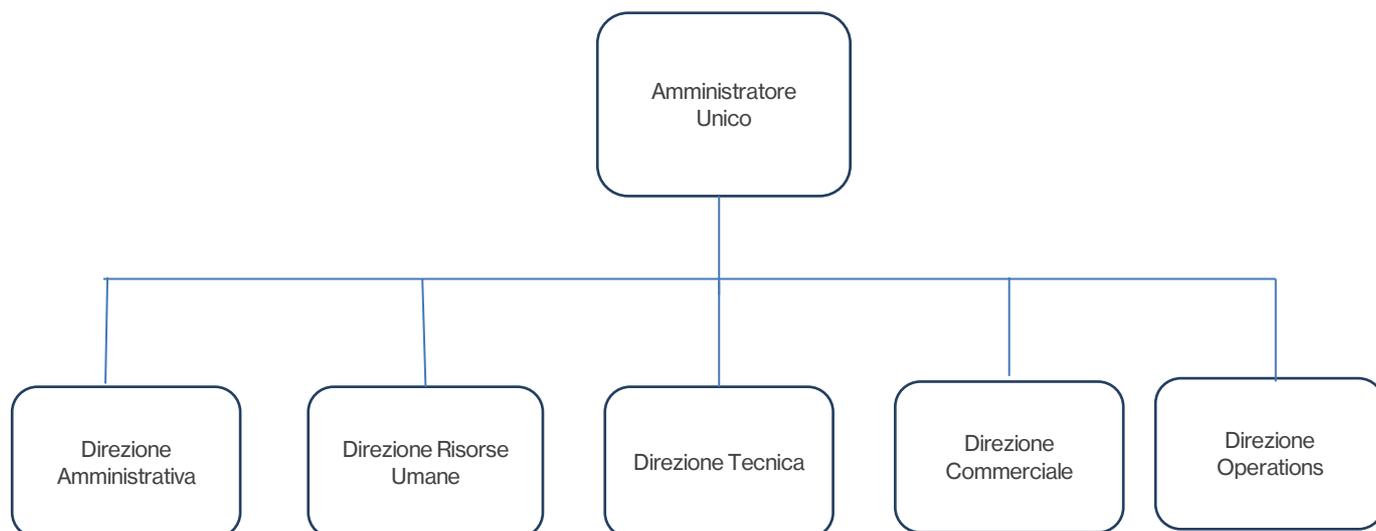
Non sono attive procure e deleghe

#### **Organo di Controllo**

Il controllo sociale è svolto dal Collegio Sindacale che ha i doveri previsti dal codice civile

#### **Assetto Organizzativo**

La macrostruttura della Società può essere così schematizzata:



L'Amministratore Unico promuove, attraverso la Direzione Risorse Umane, la predisposizione/aggiornamento

dell'Organigramma funzionale e nominativo e del Manuale Organizzativo.

L'Organigramma nominativo prevede:

- le posizioni organizzative con il nominativo della funzione ricoperta
- le linee gerarchiche e funzionali all'interno della Direzione

Il Manuale Organizzativo descrive per tutte le funzioni:

- requisiti minimi di competenza che necessariamente deve dimostrare di possedere chi svolge una determinata mansione;
- criteri per l'aggiornamento delle competenze in modo da assicurare nel tempo il mantenimento dei necessari requisiti individuati;
- responsabilità ed i compiti affidati.

### **3.3 Risorse e capacità**

Il personale composto da circa 155 addetti di cui il 75% operaio, permette di operare in modo competente e qualificato, rispettando i programmi, e rispondendo così alle esigenze del cliente, sin dalla scelta accurata delle materie prime e dei componenti tra prodotti collaudati, certificati ed approvati in fase d'acquisto, fino alla fase esecutiva, garantendo un attento controllo durante la progettazione, realizzazione e gestione della commessa.

Particolare è inoltre l'attenzione prestata dalla Società in materia di sicurezza e ambiente, garantita dal presidio costante di esperti responsabili incaricati nei settori specifici e dalla formazione periodica del personale dipendente.

La Società rinnova comunque il suo impegno nel continuo miglioramento del patrimonio di conoscenze tecniche e tecnologiche necessarie e perfeziona sempre più le lavorazioni, tutto ciò sempre nel rispetto delle problematiche di sicurezza e ambientali associate alle proprie attività. Tutto il personale è a conoscenza degli obiettivi dell'organizzazione ed il livello di competenza e consapevolezza è ritenuto alto così come la facilità di comunicazione tra i vari livelli.

Per quanto riguarda le risorse tecniche dispone di attrezzature, mezzi, strumenti e impianti messi a punto ad hoc e all'avanguardia, tutti tenuti sotto controllo.

### **3.4 Capacità finanziarie**

La disponibilità di adeguate risorse finanziarie è necessaria all'approvvigionamento di tutte le materie e risorse necessarie ad assicurare l'operatività aziendale in conformità ai requisiti sia cogenti che volontari. È inoltre necessaria ad assicurare la capacità di mantenere in efficienza gli impianti / infrastrutture / mezzi ritenuti necessari per assicurare il rispetto delle performance operative e dei processi aziendali. Quando possibile, l'azienda investe nel costante miglioramento degli asset aziendali, con ricadute positive delle performance operative e della tutela ambientale e della salute e sicurezza dei lavoratori.

### **3.5 Comunicazione**

La Società, tramite le funzioni competenti, provvede alla gestione del processo di comunicazione interna ed esterna delle informazioni relative al Sistema di Gestione Integrato. Le attività di comunicazione sono volte a diffondere le capacità dell'azienda di conseguire risultati sempre migliori, anche tramite la divulgazione delle performance del sistema di gestione sia all'interno sia verso gli stakeholder.

I mezzi di comunicazione impiegati sono rappresentati principalmente dal portale aziendale gestito attraverso il software Infinity Zuchetti, visibile a tutto il personale, dove sono pubblicati tutti i documenti di interesse collettivo e dal sito internet aziendale <https://www.vamas.eu/>.

### 3.6 Quadro normativo di riferimento

Le funzioni preposte (vedi Tabella) identificano le norme e leggi di interesse per la Società compresa la normativa tecnica

AMBITO NORMATIVO	FUNZIONE
Sistema di gestione integrato	Ufficio Business improvement and digitalization office
Ambiente	Consulente esterno
Sicurezza, Prevenzione e Protezione	RSPP esterno
Diritto del Lavoro	Direzione Risorse Umane
Amministrativa e societaria	Direzione amministrativa
Compliance (231, GDPR, ecc....)	Direzione Risorse Umane
Produzione	Direzione Operation
Proprietà industriale	Direzione Operation

La responsabilità della gestione di tutti gli obblighi di conformità (requisiti legali che l'organizzazione deve soddisfare e requisiti volontari che l'organizzazione ha scelto di soddisfare) è in capo all'Amministratore Unico.

La Società assicura, attraverso i propri uffici, la disponibilità e l'aggiornamento delle norme di riferimento.

### 3.7 Il modello commerciale

Vamas S.p.A. vanta più di 50 anni di specializzazione nella produzione di soles di alta qualità in cuoio e in materiale plastico, principalmente poliuretano termoplastico (TPU) e poliuretano (PU) per i più importanti brand del mercato calzaturiero. Da sempre, l'obiettivo perseguito è quello di sviluppare e fornire prodotti sicuri, di qualità e competitivi, per soddisfare i bisogni dei consumatori finali, mettendo al primo posto la sostenibilità e la salute di consumatori e lavoratori. Tutti i prodotti realizzati sono caratterizzati da eccellenza qualitativa, elevata competitività e alto contenuto innovativo, con particolare attenzione in ogni fase del processo produttivo e logistico all'ambiente, alle normative vigenti e infine al rispetto per il territorio in cui l'azienda opera e per le sue risorse umane

### 3.8 Definizione degli stakeholder di riferimento

La mappatura degli stakeholder rappresenta il quadro degli interlocutori che sono pertinenti al sistema di gestione aziendale, ovvero le persone, i gruppi, le organizzazioni che influiscono direttamente sulle attività della Società o che ne subiscono direttamente o indirettamente gli effetti. Sono portatori di interessi di vario tipo, economico, sociale, ambientale e per la loro individuazione sono state prese in considerazione le seguenti variabili:

- **Responsabilità:** ovvero gli *stakeholder* verso cui l'organizzazione ha responsabilità legali, finanziarie ed operative
- **Influenza sul sistema di gestione:** ovvero gli *stakeholder* con potere di influenza sull'organizzazione o di decisione
- **Dipendenza, prossimità:** ovvero gli *stakeholder* che dipendono dalla società

#### 3.8.1 Mappatura degli Stakeholder

**Interni**

**Esigenze ed aspettative**

Proprietà VA.I spa ■ Etica ed integrità, Redditività/efficientamento aziendale,

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Soddisfazione Stakeholder</li> </ul>
<b>Organo Amministrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Buon andamento di gestione</li> <li>■ Continuità aziendale</li> <li>■ Implementazione delle linee strategiche</li> </ul>
<b>Datore di lavoro ai fini del TU 81/08, delegati ex art. 16, preposti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Osservanza da parte dei singoli lavoratori dei loro obblighi di legge, nonché delle disposizioni aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro</li> </ul>
<b>Responsabili di Direzione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rispetto requisiti contrattuali, legali e volontari, Produttività e Redditività commesse, Soddisfazione Stakeholder.</li> </ul>
<b>Organo di controllo sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Osservanza della legge e dello statuto</li> <li>■ Rispetto dei principi di corretta amministrazione</li> <li>■ Adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile</li> </ul>
<b>Organismo di vigilanza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tempestive e corrette informazioni per vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello 231</li> <li>■ Autonomo potere di iniziativa e di controllo</li> </ul>
<b>Personale impiegatizio/Operaio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Chiarezza dei ruoli e delle responsabilità, Formazione su processi e istruzioni di lavoro, adeguati livelli di sicurezza ed igiene sui luoghi di lavoro, luoghi di lavoro idonei, attrezzature adeguate, Sistema di gestione integrato, adeguati canali di comunicazione e partecipazione</li> </ul>

**Esterni**

**Esigenze ed aspettative**

<b>Committente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualità dei prodotti/servizi offerti nel rispetto dei requisiti contrattuali e legali, Rispetto adeguati livelli di sicurezza sul luogo di lavoro, tutela dell'ambiente, tutela della propria immagine, Soddisfazione utente finale, Chiarezza e tempestività nella comunicazione</li> </ul>
<b>Fornitori, Professionisti, Subappaltatori e partners</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Chiarezza e rispetto dei requisiti contrattuali, Adeguati livelli di sicurezza ed igiene sul luogo di lavoro, Collaborazioni virtuose, Deontologia professionale</li> </ul>
<b>Banche/Assicurazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Redditività aziendale, Successo dei progetti con assenza incidenti</li> </ul>
<b>Enti, Autorità, Pubblica Amministrazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rispetto dei requisiti legali, Rispetto dei requisiti espressi dalle autorizzazioni, etica e integrità</li> </ul>
<b>Comunità/Cittadini</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestione Aspetti ambientali, Trasparenza e correttezza, adeguata Comunicazione.</li> </ul>

### **3.8.2 Natura ed entità delle interazioni con i pubblici ufficiali**

A titolo esemplificativo e non esaustivo, le principali interazioni con pubblici ufficiali (e più genericamente con la PA) avvengono per:

- richiesta di autorizzazioni, certificazioni, licenze o altri provvedimenti concessori;
- predisposizione e trasmissione (ovvero omissione) di dichiarazioni, certificazioni o documentazione in genere, avente ad oggetto informazioni riguardanti la Società;
- tenuta e compilazione di registri o certificati riguardanti svariate attività (rapporti di lavoro, sicurezza sul lavoro, gestione rifiuti; registrazioni o rendicontazioni contabili ecc.);
- stipulazione di convenzioni, contratti, accordi e protocolli d'intesa;
- ispezioni, verifiche, accertamenti da parte di pubbliche autorità (ARPAT, ASL, Guardia di Finanza, Agenzie delle entrate, ecc.)
- gestione dei rapporti inerenti all'amministrazione del personale;
- gestione dei rapporti inerenti alla sicurezza sul lavoro e la tutela ambientale;
- gestione dei rapporti inerenti agli adempimenti di carattere tributario o amministrativo;
- procedimenti giudiziari;
- gestione del contenzioso con soggetti pubblici;

Un'apposita procedura interna "Gestione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione" definisce i principi comportamentali e deontologici cui tutto il personale della Società deve attenersi nella gestione dei rapporti e degli adempimenti verso la Pubblica Amministrazione e le Autorità Amministrative Indipendenti.

Il personale della Società, a qualsiasi titolo coinvolto nella gestione dei rapporti con la P.A., è tenuto a osservare le previsioni di legge esistenti in materia e le previsioni contenute nella suddetta procedura, nel Codice Etico e nel Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs 231/2001 adottati dalla Società.

### **3.9 Sistemi di controllo interno**

Il sistema di controllo interno della Società si sostanzia nell'insieme di strumenti, strutture organizzative e procedure aziendali volti a contribuire, attraverso un processo di identificazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi nell'ambito della Società a una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati.

Il sistema di controllo, inteso come processo attuato dalla Società al fine di gestire e monitorare i principali rischi e consentire una conduzione aziendale sana e corretta, coinvolge ogni settore dell'attività svolta dalla Società attraverso la distinzione dei compiti operativi da quelli di controllo, riducendo ragionevolmente ogni possibile conflitto di interesse.

In particolare, il sistema di controllo interno si basa, oltre che sulle regole comportamentali previste nel presente Modello, anche sui seguenti elementi:

- Codice Etico;
- Struttura gerarchico-funzionale (organigramma aziendale);
- Sistema di deleghe e procure;
- Protocolli di Prevenzione;
- Sistema di procedure e regolamenti aziendali;
- Sistemi informativi orientati alla segregazione delle funzioni e alla protezione delle informazioni in essi contenute, con riferimento sia ai sistemi gestionali e contabili che ai sistemi utilizzati a supporto delle attività operative connesse al business.

## 4. SISTEMA DI INDIVIDUAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISCHI

### 4.1 Approccio metodologico

La predisposizione del presente Modello è stata preceduta da una serie di attività preparatorie suddivise in differenti fasi dirette alla costruzione di un sistema di prevenzione e gestione dei rischi, in linea con le disposizioni del D.Lgs. 231/2001

Qui di seguito verranno brevemente descritti i momenti in cui si è articolato il lavoro di individuazione e valutazione dei rischi, sulla cui base si è poi dato corso alla predisposizione del Modello.

### 4.2 Analisi dei rischi

L'Analisi dei rischi, articolata nelle fasi di Mappatura e Valutazione, costituisce il supporto alla predisposizione dei Protocolli di prevenzione. Essa identifica i Reati presupposto astrattamente correlabili alle attività svolte dalla società e valuta, con riferimento a ogni area organizzativa o processo aziendale, il livello di rischio al quale l'Ente è esposto.

L'Analisi dei rischi è stata sviluppata e condivisa in una serie di incontri svolti con le funzioni apicali e con gli esponenti aziendali coinvolti nei processi più sensibili, tenendo conto delle condizioni generali della Società esposte nei paragrafi precedenti, in modo coerente con la natura, le dimensioni dell'organizzazione, il tipo di attività svolta, l'estensione dei poteri delegati, nello specifico ed effettivo contesto dell'Ente.

Gli **obiettivi perseguiti con l'Analisi dei rischi**, in coerenza con quanto indicato dal Decreto, sono:

- (a) **individuare i Reati presupposto** potenzialmente correlabili alle attività ordinariamente svolte dalla Società;
- (b) **identificare le aree organizzative e i processi aziendali** potenzialmente esposti al rischio di commissione dei Reati presupposto correlabili;
- (c) **valutare**, per ciascuna relazione così identificata (Reato presupposto/area organizzativa o processo), **il livello di rischio** esistente in termini di probabilità e di impatto del suo accadimento;
- (d) **verificare la presenza**, all'interno dell'Ente, **di sistemi di gestione, procedure e prassi di lavoro** impiegati nelle diverse aree organizzative e nei processi aziendali e valutarne l'astratta idoneità a prevenire la commissione dei Reati presupposto considerati correlabili;
- (e) **identificare**, infine, per ciascuna combinazione Reato presupposto/area organizzativa o processo, **i Reati presupposto per i quali risulta opportuno predisporre i Protocolli di prevenzione**.

L'Analisi dei rischi è stata effettuata identificando il **rischio potenziale nella sua sussistenza oggettiva**, cioè, **prescindendo dalle misure previste dal Sistema di prevenzione (Rischio lordo)**.

L'Analisi dei rischi è stata così sviluppata considerando i singoli Reati presupposto in relazione alle specifiche aree organizzative della Società (definite genericamente "attività aziendali") con **progressivi approfondimenti, che nel Report risultano rappresentati in tre schede riepilogative**:

La **PRIMA SCHEDA - NORMATIVA** descrive il Reato presupposto riportando il testo delle norme di riferimento, corredato, ove ritenuto opportuno, da una sintetica ricostruzione giuridica, allo scopo di consentire una corretta comprensione della condotta illecita considerata.

La **SECONDA SCHEDA - MAPPATURA** identifica il rischio potenziale di commissione dei Reati presupposto nel contesto istituzionale ed organizzativo della Società, secondo un criterio di *competenza per materia*, per cui:

- è definito **Correlabile (C)** il rischio ordinariamente riconducibile alle attività svolte dalla Società, in quanto associabile allo svolgimento di operazioni o funzioni rientranti nell'attività caratteristica o comunque ricorrenti nella gestione societaria e imprenditoriale;
- è definito **Marginale (M)** il rischio che, pur correlabile alle attività svolte dalla Società, riguarda operazioni o funzioni marginali e di scarso impatto rispetto all'attività caratteristica;
- è definito **Assente (A)** il rischio effettivamente assente o comunque molto residuale rispetto all'attività

caratteristica.

La definizione del rischio per ciascun Reato presupposto, secondo le classificazioni indicate, ove ritenuto utile o opportuno, è integrata con sintetiche osservazioni.

La **TERZA SCHEDA – VALUTAZIONE** approfondisce l'Analisi dei rischi valutando il grado di esposizione potenziale della Società ai rischi qualificati sensibili all'esito della Mappatura; la Scheda 3 non è stata quindi predisposta per tutti i Reati presupposto, ma solo per quelli che sono stati considerati Correlabili (C) o Marginali (M) nella scheda 2 di Mappatura dei rischi.

Il livello di esposizione è rappresentato dall'attribuzione di un valore di rischio decrescente (da 3 a 1), definito considerando: (\*) la probabilità di esposizione al rischio: ricorrenza delle attività esposte al rischio; trasversalità e criticità dell'esposizione al rischio rispetto alle Aree organizzative e ai processi potenzialmente coinvolti; (\*) l'impatto dell'eventuale verifica del rischio in termini di gravità per la Società, sia sul piano dell'immagine e dei danni operativi, che per quanto riguarda le conseguenze sanzionatorie (a tal fine la Scheda 3 riporta le sanzioni previste per persona fisica ed Ente).

Pertanto: al valore (3) corrisponde una valutazione di rischio rilevante; al valore (2) una valutazione di rischio di rilevanza modesta; al valore (1) una valutazione di rischio di rilevanza trascurabile.

Nell'attribuzione del livello di esposizione si è tenuto conto della "storia" della Società, negli ultimi tre anni, analizzando attraverso opportuni indicatori numerici (sensori), dati oggettivi estrapolati da documenti contabili (es. bilancio) ovvero accadimenti pregiudizievoli che hanno interessato la realtà aziendale nel suo trascorso (incidenti sul lavoro, incidenti ambientali, sanzioni/procedure penali a carico della Società ecc....), nonché attraverso le seguenti red flags:

- L'organizzazione in passato è stata coinvolta nella commissione dello scenario di reato in valutazione (sentenza di condanna)?
- Ci sono procedimenti in corso che coinvolgono persone operanti nell'interesse dell'organizzazione per scenari di reato del tipo di quello in analisi?
- Sono state comminate sanzioni o richiami informali ai sensi del Sistema Disciplinare Interno nell'ultimo anno, riguardo le attività di cui allo Scenario di Reato esaminato?
- Ci sono evidenze di Non Conformità o anomalie in genere, con carattere di sistematicità, in relazione alle attività di cui allo Scenario in valutazione?

La Scheda 3 evidenzia, oltre alle aree organizzative e ai processi potenzialmente coinvolti, i sistemi di gestione, le procedure e le prassi di lavoro ordinariamente utilizzate nello svolgimento delle attività, o necessariamente da integrare (rif. piano di miglioramento), che si ritiene possano contribuire a prevenire o mitigare il rischio di incorrere nella Responsabilità amministrativa.

I risultati dell'attività sopra descritta sono stati raccolti in una scheda descrittiva (c.d. Report Analisi rischi) che illustra in dettaglio i profili di rischio di commissione dei reati richiamati dal D. Lgs. 231/2001, nell'ambito delle attività proprie della Società. Tale report e le successive modifiche ed integrazioni è custodito presso la sede della Società a cura della Direzione Risorse Umane che ne cura l'archiviazione, rendendola disponibile per eventuale consultazione agli Amministratori, ai Sindaci, all'Organismo di Vigilanza e a chiunque sia legittimato a prenderne visione.

#### 4.3 Le risultanze dell'Analisi dei rischi

L'Analisi dei rischi ha identificato correlabili alle attività della Società i seguenti Reati presupposto, di seguito rappresentati, con le relative valutazioni di correlazione e grado di rischio:

Reato presupposto	Correlazione e Grado di rischio
CP 316bis. Malversazione a danno dello Stato	M2
CP 316ter. Indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato CP 640bis. Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche	C2
CP 640 co. 2 n. 1 Truffa a danno dello Stato	C2
CP 491bis Documenti informatici	C2
CP 318 Corruzione per l'esercizio della funzione- <b>CP 321 Pene per il corruttore</b> e 322 co. 1 e 3. Istigazione alla corruzione CP 319 Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio - <b>CP 321. Pene per il corruttore</b> - CP 322 co. 2 e 4 Istigazione alla corruzione e CP 319bis aggravanti CP 319quater Induzione indebita a dare o promettere utilità ( <b>co. 2 indotto</b> )	C3
CP 319ter. Corruzione in atti giudiziari co. 1 e 2	C1
CC 2635 co. 3 Corruzione tra privati - CC 2635 bis co. 1. Istigazione alla corruzione tra privati	C3
CP 513 Turbata libertà dell'industria o del commercio CP 513bis Illecita concorrenza con minaccia o violenza	M2
CC 2621 False comunicazioni sociali - CC 2621-bis Fatti di lieve entità	C2
CC 2625 co. 2 Impedito controllo CC 2626 Indebita restituzione dei conferimenti CC 2627 Illegale ripartizione degli utili e riserve CC 2628 Illecite operazioni su azioni o quote sociali o della società controllante CC 2629 Operazioni in pregiudizio dei creditori CC 2632 Formazione fittizia del capital CC 2633 Indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori	C1
CP 603bis. Intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro	C1
CP 589 Omicidio colposo - CP 590 co. 3 Lesioni personali colpose con violazione delle norme in materia di tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro	C3
CP 648. Ricettazione CP 648 bis Riciclaggio	C2

CP 648-ter. Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita CP 648ter1 Autoriciclaggio Art. 512-bis Trasferimento fraudolento di valori	
CP 377bis Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria	<b>M3</b>
CP 452bis Inquinamento ambientale - 452quinquies - Delitti colposi contro l'ambiente	<b>C2</b>
d. lgs. n. 152/2006, art. 256 co. 1 lett. a) - Raccolta, trasporto, recupero, smaltimento, commercio, intermediazione di rifiuti senza autorizzazione; Co. 1 lett. b) IDEM per rifiuti pericolosi	<b>C2</b>
d. lgs. n. 152/2006, art. 256 co. 5 - Miscelazione di rifiuti pericolosi	<b>M2</b>
d. lgs. n. 152/2006, art. 258 co. 4, 2° periodo – Trasporto di rifiuti pericolosi senza formulario	<b>M3</b>
d.lgs. n. 152/2006 art. 279 - co. 5 - Superamento dei valori limite previsti dalla normativa vigente nelle emissioni	<b>C2</b>
d.lgs. 286/1998, art. 22 co. 12-bis - Utilizzo di lavoratori stranieri privi del permesso di soggiorno	<b>C1</b>
d. lgs. 10/3/2000, n. 74 Art. 2 co.1 e 2bis - Dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti Art. 3 Dichiarazione fraudolenta mediante altri artifici	<b>C2</b>
d. lgs. 10/3/2000, n. 74 Art. 8 co.1 e 2bis - Emissione di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti	<b>C1</b>
d. lgs. 10/3/2000, n. 74 Art. 10 - Occultamento o distruzione di documenti contabili Art. 11 Sottrazione fraudolenta al pagamento di imposte	<b>C1</b>

I Reati presupposto correlabili alle caratteristiche della società sono riproposti nel seguente schema, con l'indicazione dei macroprocessi aziendali nell'ambito dei quali le condotte illecite risultano astrattamente più probabili, secondo il criterio di competenza per materia utilizzato nell'Analisi dei rischi. La funzione dello schema è ricostruire la mappatura della distribuzione teorica dei rischi nei diversi macroprocessi aziendali. La correlazione è impostata con una logica valutativa di carattere pragmatico e non intende definire aprioristicamente l'effettiva relazione tra Reato presupposto, area organizzativa e Responsabilità dell'Ente, che può determinarsi anche se il Reato presupposto sia commesso da esponenti appartenenti ad aree organizzative diverse da quelle ad esso associate nello schema.

Il riferimento ai macroprocessi comprende tutte unità organizzative che li compongono; è comunque evidente che il grado di esposizione al rischio penale dell'Ente, all'interno di ciascun macroprocesso, avrà una diversa intensità e una diversa valenza per Apicali e Sottoposti.

Per semplicità non sono ricomprese le funzioni di gestione e responsabilità complessiva della Società da parte dell'Organo amministrativo, che assume il ruolo di Imprenditore, Datore di Lavoro, Contribuente e destinatario di tutti gli obblighi che fanno capo alla società.

Si può riscontrare che la distribuzione del rischio penale, tranne che per alcuni Reati specialistici, coinvolge trasversalmente più di uno, se non tutti, i macroprocessi in cui si articola la struttura organizzativa della Società. Ciò dipende sia dalla struttura di molti Reati presupposto, la cui commissione presuppone frequentemente condotte

prodromiche e accessorie che determinano il concorso di diverse funzioni, che dall'impostazione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile societario che coinvolge svariate unità organizzative nello svolgimento dei singoli processi.

Nello schema sono considerati i macroprocessi che presidiano le principali funzioni della Società consortile e costituiscono gli ambiti organizzativi esposti al rischio penale e precisamente:

- il processo di Produzione (PROD);
- il processo Amministrazione, Finanza e Controllo (AFC);
- il processo acquisti e approvvigionamenti (APPR);
- il processo di gestione del Personale (HR);
- il processo commerciale (COMM)
- il processo di information technology (IT)

	PROD	AFC	APPR	COMM	HR	IT
CP 316bis. Malversazione a danno dello Stato	•	•	•		•	
CP 316ter. Indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato	•	•	•		•	
CP 640 co. 2 n. 1 Truffa a danno dello Stato	•	•	•	•	•	
CP 640bis. Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche	•	•	•	•	•	
CP 491bis Documenti informatici	•	•	•	•	•	•
CP 318 Corruzione per l'esercizio della funzione- <b>CP 321 Pene per il corruttore</b> e 322 co. 1 e 3. Istigazione alla corruzione	•	•	•	•	•	
CP 319 Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio - <b>CP 321. Pene per il corruttore</b> - CP 322 co. 2 e 4 Istigazione alla corruzione e CP 319bis aggravanti	•	•	•	•	•	
CP 319quater Induzione indebita a dare o promettere utilità ( <b>co. 2 indotto</b> )	•	•	•	•	•	
CP 319ter. Corruzione in atti giudiziari co. 1 e 2			•			
CC 2635 co. 3 Corruzione tra privati - CC 2635 bis co. 1. Istigazione alla corruzione tra privati	•	•	•	•	•	
CP 473. Contraffazione, alterazione o uso di segni distintivi di opere dell'ingegno o di prodotti industriali	•		•			
CP 474. Introduzione nello Stato e commercio di prodotti con segni falsi	•		•			
CP 513 Turbata libertà dell'industria o del commercio - CP 513bis Illecita concorrenza con minaccia o violenza	•		•	•		
CP 515. Frode nell'esercizio del commercio	•			•		

CP 517 Vendita di prodotti industriali con segni mendaci	•			•		
CP 517ter Fabbricazione e commercio di beni realizzati usurpando titoli di proprietà industriale	•			•		
CC 2621 False comunicazioni sociali - CC 2621-bis Fatti di lieve entità		•				
CC 2625 co. 2 Impedito controllo		•				
CC 2626 Indebita restituzione dei conferimenti		•				
CC 2627 Illegale ripartizione degli utili e riserve		•				
CC 2628 Illecite operazioni su azioni o quote sociali o della società controllante		•				
CC 2629 Operazioni in pregiudizio dei creditori		•				
CC 2632 Formazione fittizia del capitale		•				
CC 2633 Indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori		•				
CP 603bis. Intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro	•		•		•	
CP 589 Omicidio colposo - CP 590 co. 3 Lesioni personali colpose con violazione delle norme in materia di tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro	•		•		•	
CP 648 bis Riciclaggio	•	•	•	•		
CP 648ter1 Autoriciclaggio	•	•	•	•		
CP 648. Ricettazione	•	•	•	•		
CP 648-ter. Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita	•	•	•	•		
Art. 512-bis Trasferimento fraudolento di valori	•	•	•	•		
CP 377bis Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria	•	•	•	•	•	

CP 452bis Inquinamento ambientale - 452quinquies Delitti colposi contro l'ambiente	•					
d. lgs. n. 152/2006, art. 256 co. 1 lett. a) - raccolta, trasporto, recupero, smaltimento, commercio, intermediazione di rifiuti senza autorizzazione; Co. 1 lett. b) IDEM per rifiuti pericolosi	•		•			
d. lgs. n. 152/2006, art. 256 co. 5 - Miscelazione di rifiuti pericolosi	•					
d. lgs. n. 152/2006, art. 258 co. 4, 2° periodo – Trasporto di rifiuti pericolosi senza formulario	•					
d.lgs. n. 152/2006 art. 279 - co. 5. Superamento dei valori limite previsti dalla normativa vigente nelle emissioni	•					
d.lgs. 286/1998, art. 22 co. 12-bis - Utilizzo di lavoratori stranieri privi del permesso di soggiorno				•		
d. lgs. 10/3/2000, n. 74 Art. 2 co.1 e 2bis Dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti Art. 3 Dichiarazione fraudolenta mediante altri artifici		•	•			
d. lgs. 10/3/2000, n. 74 Art. 8 co.1 e 2bis Emissione di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti		•	•			
d. lgs. 10/3/2000, n. 74 Art. 10 Occultamento o distruzione di documenti contabili Art. 11 Sottrazione fraudolenta al pagamento di imposte		•				

## 5. IL TRATTAMENTO DEL RISCHIO

La fase di trattamento del rischio è il processo finalizzato ad intervenire sui rischi emersi attraverso l'introduzione di adeguate misure di prevenzione e contrasto.

Con il termine "misura" si intende ogni intervento organizzativo, iniziativa, azione o strumento di carattere preventivo ritenuto idoneo a neutralizzare o mitigare il livello di rischio connesso ai processi posti in essere dall'Ente.

Partendo da queste premesse, è utile distinguere fra "misure generali" che si caratterizzano per il fatto di incidere sul sistema complessivo della prevenzione dei reati intervenendo in materia trasversale sull'intero ente e "misure specifiche" che si caratterizzano per il fatto di incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

Le prime sono state tradotte in Protocolli di Prevenzione; le seconde sono trasfuse in apposito Piano di Miglioramento che viene approvato dall'Organo amministrativo contestualmente all'adozione del presente Modello.

### 5.1 I Protocolli di Prevenzione

Ai fini della predisposizione dei Protocolli di prevenzione, i Reati presupposto di cui al Capitolo 4.3 sono stati aggregati, in base a criteri di omogeneità, nei seguenti gruppi:

**Protocollo (1) - Prevenzione dei Reati contro la PA**

**Protocollo (2) - Prevenzione dei Reati informatici**

**Protocollo (3) - Prevenzione dei Reati societari**

**Protocollo (4) - Prevenzione dei Reati contro l'industria e il commercio**

**Protocollo (5) - Prevenzione dei Reati in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro**

**Protocollo (6) - Prevenzione dei Reati di ricettazione, riciclaggio ed impiego di Denaro, beni o utilità di provenienza illecita nonché auto riciclaggio**

**Protocollo (7) - Prevenzione dei Reati ambientali**

**Protocollo (8) - Prevenzione dei Reati tributari**

Alcuni reati non sono raggruppabili ma si sono ritenute sufficienti le norme contenute nei Protocolli definiti e nel Codice Etico; si tratta in particolare dei seguenti reati

- **CP 603bis Intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro**
- **CP 377bis. Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria**
- **Art. 22 co. 12bis – Utilizzo di lavoratori stranieri privi del permesso di soggiorno**

I Protocolli sono in genere articolati in quattro parti:

- (A) Descrizione del Reato presupposto:** delinea i caratteri generali di ciascun Reato presupposto considerato, evidenziando, in taluni casi, le condotte esemplificative nelle quali esso può realizzarsi, al fine di facilitare i destinatari nella comprensione della fattispecie a cui il Protocollo si riferisce;
- (B) Identificazione delle attività a rischio reato:** definisce le attività che la Società ha individuato come sensibili, nell'ambito della famiglia di reati analizzata;
- (C) Regole di condotta:** quale specificazione del Codice etico, a supporto dell'attuazione degli Strumenti di gestione, forniscono un dettaglio dei comportamenti richiesti o vietati ad Apicali e Sottoposti per la prevenzione dei Reati presupposto;
- (D) Strumenti di gestione:** indica i sistemi di gestione, le procedure e le prassi di lavoro ordinariamente utilizzate nello svolgimento delle attività, o necessariamente da integrare (rif. piano di miglioramento), che si ritiene possano

contribuire a prevenire o mitigare il rischio di incorrere nella Responsabilità amministrativa.

## 5.2 Il Piano di Miglioramento

Come detto in precedenza, il rischio residuo è stato affrontato attraverso la definizione di “misure specifiche”, descritte in apposito Piano di Miglioramento.

L’identificazione della “misure specifiche” di trattamento del rischio risponde ai seguenti requisiti:

**1. Efficacia nella neutralizzazione delle cause del rischio.** L’identificazione della misura di prevenzione è quindi una conseguenza logica dell’adeguata comprensione delle cause dell’evento rischioso.

*Se l’analisi del rischio ha evidenziato che un evento rischioso in un dato processo è favorito dalla carenza dei controlli, la misura di prevenzione dovrà incidere su tale aspetto e potrà essere, ad esempio, l’attivazione di una nuova procedura di controllo o il rafforzamento di quelle già presenti.*

**2. Sostenibilità economica e organizzativa delle misure.** L’identificazione delle misure di prevenzione è strettamente correlata alla capacità di attuazione da parte dell’Istituto. Se fosse ignorato quest’aspetto, il Modello 231 finirebbe per essere irrealistico e quindi restare inapplicato.

**3. Adattamento alle caratteristiche specifiche dell’organizzazione.** L’identificazione delle misure di prevenzione non può essere un elemento indipendente dalle caratteristiche organizzative dell’Istituto. Il Modello dovrebbe contenere un numero significativo di misure specifiche, in maniera tale da consentire la personalizzazione della strategia di prevenzione dei reati sulla base delle esigenze peculiari di ogni singola amministrazione.

**4. Gradualità delle misure rispetto al livello di esposizione del rischio residuo.** Nel definire le misure da implementare occorrerà tener presente che maggiore è il livello di esposizione dell’attività al rischio non presidiato dalle misure già esistenti, più analitiche e robuste dovranno essere le nuove misure.

Tutte le misure individuate sono state adeguatamente programmate. La programmazione delle misure rappresenta un contenuto fondamentale del Modello. Per ogni misura sono chiaramente descritti almeno i seguenti elementi:

- la tempistica, con l’indicazione delle fasi per l’attuazione, cioè l’indicazione dei vari passaggi con cui l’Ente intende adottare la misura;
- i responsabili destinati all’attuazione della misura, in un’ottica di responsabilizzazione di tutta la struttura organizzativa; diversi uffici possono essere responsabili di una o più fasi di adozione delle misure.

S riportano in maniera esemplificativa alcune misure di mitigazione del rischio residuo:

- trasparenza;
- definizione e promozione dell’etica e di standard di comportamento;
- regolamentazione;
- aumento controlli;
- segregazione delle funzioni;
- formazione;
- sensibilizzazione e partecipazione;
- disciplina del conflitto di interessi;
- regolazione dei rapporti con le PA;
- disciplina del divieto di pantouflage (attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro di dipendenti pubblici);
- disciplina delle collaborazioni esterne (in particolare consulenze e incarichi tecnici);
- disciplina dei poteri autorizzativi e di firma (sistema di procure e deleghe)

## 6. IL REGOLAMENTO DI NOMINA E FUNZIONAMENTO DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA

### Articolo 1. Istituzione, nomina e composizione

1.1. Per le finalità di cui al D. Lgs. n. 231/2001 l'organo amministrativo della Società istituisce un apposito Organismo di vigilanza, nominandone i componenti, deliberandone la durata e determinando l'eventuale compenso annuo dei componenti.

1.2. L'Organismo di vigilanza può essere composto, a discrezione dell'organo amministrativo, da un solo membro, o da una pluralità di membri. In caso di composizione plurisoggettiva possono far parte dell'Organismo di vigilanza, oltre che componenti esterni all'organizzazione aziendale, membri del Collegio sindacale, dipendenti e amministratori, purché non siano investiti di poteri di rappresentanza o di deleghe apicali; l'organo amministrativo in occasione della nomina dell'Organismo di vigilanza in composizione plurisoggettiva, ne designa il Presidente.

1.3. L'organo amministrativo, prima della nomina dei componenti dell'ODV, ne verifica l'affidabilità morale e professionale, e l'insussistenza di situazioni di incompatibilità o conflitto con lo svolgimento delle funzioni di vigilanza.

### Articolo 2. Autonomia e indipendenza

2.1. L'organo amministrativo tutela l'autonomia e l'indipendenza dell'Organismo di vigilanza nei confronti degli organi sociali e dei dirigenti, nonché di qualsiasi altra funzione che possa condizionarne l'attività e si astiene da qualsiasi azione che possa influenzarne il giudizio.

2.2. I componenti dell'Organismo di vigilanza non possono essere revocati prima della scadenza, né possono subire pregiudizio alcuno nei rapporti con la Società, relativamente a fatti o azioni concernenti l'esercizio delle funzioni di vigilanza, fatto salvo quanto previsto al successivo articolo 3.

### Articolo 3. Durata ed estinzione dell'ODV

3.1. L'organo amministrativo, all'atto della nomina, determina la durata del mandato dell'ODV.

3.2. La revoca o la decadenza anticipate di componenti dell'Organismo di vigilanza sono ammesse, con motivata deliberazione dell'organo amministrativo, che accerti il venir meno dei requisiti di affidabilità morale e professionale o l'insorgenza di situazioni di incompatibilità o conflitto con lo svolgimento delle funzioni di vigilanza.

3.3. L'organo amministrativo può, in qualsiasi momento, sciogliere l'Organismo di vigilanza, con deliberazione motivata, allorché si evidenzino oggettive carenze nell'attività di vigilanza, ancorché da tali omissioni non sia derivato pregiudizio per la Società. In tal caso l'organo amministrativo provvede al rinnovo dell'Organismo di vigilanza. Delle circostanze di cui ai precedenti commi 1 e 2 l'organo amministrativo informa tempestivamente il Collegio sindacale, ove costituito, e l'Assemblea, in occasione della prima adunanza successiva.

3.4. In caso di dimissioni, di revoca o di cessazione anticipata dalla funzione per qualsiasi altro motivo, di uno o più dei suoi componenti, l'organo amministrativo, salvo diversa motivata deliberazione, ricostituisce l'Organismo di vigilanza nella sua integrità. Salvo che l'Organismo di vigilanza non sia completamente rinnovato, la sostituzione di singoli componenti non ne modifica la data di scadenza che resta fissata alla data derivante dall'originaria nomina.

### Articolo 4. Attribuzioni e competenze

4.1. L'Organismo di vigilanza vigila sul funzionamento, sull'efficacia e sull'osservanza delle prescrizioni e delle procedure che costituiscono il Modello di organizzazione, gestione e controllo con riferimento ai Reati presupposto di cui al D. lgs. n. 231/2001.

4.2. L'Organismo di vigilanza assicura l'efficace svolgimento della propria funzione, esercitando le seguenti attribuzioni e competenze:

- (a) vigila, attraverso adeguate azioni di controllo, sull'effettività del Modello di organizzazione, gestione e controllo e segnala eventuali lacune o violazioni;
- (b) fornisce un supporto specialistico all'Ente nel presidio e nell'interpretazione della normativa di riferimento;
- (c) valuta l'adeguatezza del Modello di organizzazione, gestione e controllo, e ne verifica il permanere, promuovendo le eventuali integrazioni, le azioni di miglioramento e aggiornamento, in relazione alle lacune e alle violazioni

riscontrate, alle innovazioni legislative e all'evoluzione delle condizioni istituzionali ed organizzative della Società;

- (d) fornisce istruzioni ed indicazioni in merito all'applicazione delle prescrizioni e delle procedure che costituiscono il Modello di organizzazione, gestione e controllo aziendale;
- (e) segnala all'organo amministrativo le violazioni commesse dal personale dipendente delle quali sia venuto a conoscenza nello svolgimento delle proprie attività o delle quali abbia avuto segnalazione ai sensi di legge;
- (f) supporta l'organo amministrativo e le altre funzioni competenti, nell'accertamento di eventuali violazioni o omissioni e nei necessari approfondimenti, anche al fine dell'applicazione delle sanzioni disciplinari;
- (g) predispone relazioni informative periodiche agli organi sociali e ad altri eventuali esponenti aziendali in merito allo svolgimento della propria funzione;
- (h) promuove la definizione e lo svolgimento di programmi formativi e strumenti informativi aziendali, in merito ai contenuti e all'attuazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo.

4.3. Ai fini dello svolgimento dei compiti di cui al precedente punto 4.2. lettera (f), l'organo amministrativo e/o le funzioni competenti dovranno necessariamente coinvolgere l'Organismo di vigilanza nella procedura di accertamento di inosservanze o violazioni del Modello di organizzazione, gestione e controllo e di applicazione delle relative sanzioni.

#### **Articolo 5. Funzionamento**

5.1. In caso di composizione plurisoggettiva, il Presidente assicura il funzionamento e lo svolgimento delle attribuzioni e competenze dell'Organismo di vigilanza e lo rappresenta nei confronti degli organi sociali e delle funzioni aziendali. Il Presidente convoca le riunioni, coordina i lavori e ne verbalizza sinteticamente l'attività.

5.2. L'Organismo di vigilanza può disciplinare mediante apposita formalizzazione, le modalità di svolgimento delle proprie funzioni, nel rispetto di quanto previsto nel presente Regolamento.

L'Organismo di vigilanza si riunisce e svolge le sue funzioni, senza formalità, ferma restando la necessaria condivisione collegiale della valutazione, all'esito dell'esercizio delle proprie attribuzioni e competenze. Eventuali dissensi in merito, ove non ricomposti, devono essere tempestivamente comunicati all'organo amministrativo e comunque rappresentati nelle relazioni informative di cui al precedente articolo 4.2 lettera (g).

5.3. L'Organismo di vigilanza documenta le proprie attività in modo adeguato, per iscritto, dandone comunicazione periodica all'organo amministrativo e, ove opportuno, agli altri organi della Società, ovvero ai dirigenti o agli incaricati, anche con riferimento a specifiche aree operative. La documentazione attestante lo svolgimento delle funzioni attribuite, è conservata a cura dell'Organismo di vigilanza in luogo o su supporti accessibili solo dai suoi componenti.

5.4. L'organo amministrativo assicura all'Organismo di vigilanza le risorse economiche e gli strumenti operativi necessari al suo funzionamento; a tal fine l'organo amministrativo può deliberare la disponibilità di un budget di spesa annuale.

5.5. Per l'ordinario svolgimento delle proprie attività l'ODV predisporrà un indirizzo di posta elettronica al quale i destinatari del Modello 231 possano indirizzare richieste di chiarimenti in merito al contenuto del MOG, comunicazioni, segnalazioni, documenti o qualsiasi altra informazione o istanza rilevanti ai fini dell'attuazione del Modello stesso. Ove risulti utile o opportuno in funzione del miglior assolvimento delle proprie funzioni, l'ODV potrà istituire ulteriori canali di trasmissione di informazioni o documenti o di relazione con i destinatari del Modello 231.

#### **Articolo 6. Relazioni istituzionali ed organizzative**

6.1. L'Organismo di vigilanza risponde del proprio operato all'organo amministrativo, anche tramite il Presidente, al quale riferisce periodicamente sull'esito dello svolgimento delle proprie funzioni e che ha facoltà di convocarlo, in qualsiasi momento, anche in via breve, per assumere informazioni in merito all'esercizio delle sue attribuzioni e competenze.

6.2. L'organo amministrativo assicura il coordinamento dell'attività di vigilanza con le altre funzioni aziendali, promuovendo periodici incontri e prevedendo apposite integrazioni con le funzioni che presidiano attività soggette alla vigilanza.

6.3. L'Organismo di vigilanza svolge la propria attività coordinandosi con i Responsabili delle diverse funzioni aziendali, che mantengono, nell'ambito delle rispettive attribuzioni e competenze, la diretta responsabilità sul funzionamento delle unità organizzative ad essi affidate, nel rispetto del Modello di organizzazione, gestione e controllo.

6.4. L'Organismo di vigilanza si confronta periodicamente con il Collegio sindacale, ove nominato, e con le altre funzioni di controllo operanti ai sensi di legge o di Statuto, o in attuazione di procedure aziendali, in merito allo svolgimento delle proprie attribuzioni e competenze.

**Articolo 7. Trasmissione di informazioni, segnalazioni e accesso ai documenti**

7.1. L'organo amministrativo assicura, nel rispetto della normativa vigente, la tempestiva trasmissione di tutti i documenti rilevanti riguardanti l'ordinaria gestione della Società e dell'Impresa.

7.2. L'organo amministrativo assicura altresì, nel rispetto della normativa vigente, la tempestiva informazione dell'Organismo di vigilanza in merito a tutti i fatti rilevanti intervenuti nella gestione societaria, trasmettendo tempestivamente i relativi documenti, con particolare riferimento a fatti o situazioni che possano determinare l'esposizione della Società al rischio di contestazioni per la commissione di Reati presupposto.

Oltre ai documenti la cui trasmissione è espressamente prevista negli specifici Protocolli di prevenzione, un elenco indicativo dei documenti e delle informazioni che devono essere trasmesse all'Organismo di vigilanza è rappresentato nell'Allegato al presente Regolamento.

7.3. Qualora, a seguito delle circostanze rappresentate ai commi 7.1 e 7.2, si instauri un procedimento di qualsiasi natura, l'Organismo di vigilanza dovrà essere costantemente informato della sua evoluzione.

7.4. L'Organismo di vigilanza richiede agli organi della Società e alle funzioni aziendali la trasmissione di informazioni, documenti e quant'altro occorrente all'efficace svolgimento dell'attività di vigilanza.

7.5. L'Organismo di vigilanza ha accesso ai documenti riguardanti la gestione della Società. Esso può acquisire dagli organi sociali, da dirigenti o incaricati qualsiasi informazione e/o documentazione sugli aspetti dell'attività aziendale che possono esporre la Società a rischi conseguenti alla commissione degli illeciti di cui al D. lgs. n. 231/2001.

7.6. L'organo amministrativo, anche con riferimento alle segnalazioni di cui all'art. 6, comma 2 bis, del Decreto 231, assicura, attraverso adeguati strumenti, la canalizzazione di segnalazioni da parte di dipendenti, collaboratori, componenti degli organi sociali o Terzi, all'Organismo di vigilanza di violazioni, lacune o vizi nell'applicazione del Modello di organizzazione gestione e controllo e dei relativi Protocolli, nonché di comportamenti che, secondo gli ordinari criteri di buona fede, risultino contrari ai principi di integrità, correttezza e trasparenza. Le segnalazioni dovranno avvenire sulla base di apposita procedura.

7.7. I componenti dell'Organismo di vigilanza, assicurano la massima riservatezza in merito alle informazioni e ai documenti dei quali siano venuti a conoscenza nell'assolvimento della propria funzione e il rispetto della normativa vigente in materia di tutela e trattamento dei dati personali, in conformità alle procedure aziendali. L'organismo di vigilanza valuta le segnalazioni e le informazioni ricevute e, a propria discrezione, dà corso alle conseguenti iniziative, esaminandone ed approfondendone i contenuti, tramite i necessari accertamenti e il confronto con i responsabili delle unità organizzative interessate e con le persone coinvolte.

7.8. Gli amministratori, i soci, i dipendenti e i collaboratori della Società, in ragione delle funzioni rivestite e delle attività svolte, sono tenuti a prestare all'Organismo di vigilanza la massima collaborazione nello svolgimento delle sue funzioni, con particolare riferimento alla trasmissione di informazioni o documenti secondo quanto previsto nel presente Regolamento.

7.9. Tutte le segnalazioni, comunicazioni, trasmissioni e qualsiasi alta informazione riguardanti le materie di competenza dell'Organismo di vigilanza dovranno essere indirizzate all'indirizzo di posta elettronica che sarà appositamente predisposto e comunicato ai destinatari del Modello 231.

**ALLEGATO A - Elenco indicativo dei flussi informativi verso l'Organismo di vigilanza**

**I flussi informativi nei confronti dell'Organismo di vigilanza che l'organo amministrativo della Società deve assicurare riguardano:**

- la trasmissione periodica di informazioni o documenti di routine relativi al normale funzionamento della Società (bilanci; dichiarazioni fiscali, rapporti di attività di gestione o controllo interni; relazioni di altri organi o organismi, interni o esterni, incaricati di funzioni di controllo o certificazione);
- la comunicazione puntuale di decisioni riguardanti modificazioni rilevanti dell'attività della Società, dell'assetto istituzionale, della disciplina statutaria, o dell'assetto organizzativo, contabile e amministrativo o la realizzazione di operazioni straordinarie;
- la trasmissione puntuale di informazioni o documenti concernenti attività, iniziative o affari aventi caratteristiche rilevanti per tipologia o importo, o natura delle controparti (operazioni straordinarie, consulenze importanti o atipiche, incarichi a legali ...) e aggiornamento in merito alla loro evoluzione;
- la trasmissione periodica di informative o elenchi riguardanti atti di liberalità, sponsorizzazioni e omaggi o regalie di qualsiasi natura in favore di soggetti pubblici o privati;
- la trasmissione puntuale di report o certificazioni derivanti da attività svolte da enti ispettivi o di certificazione in merito a sistemi di gestione, processi o attività della Società;
- la segnalazione puntuale di disfunzioni organizzative rilevanti, mancato rispetto del Modello 231, di procedure o prassi di lavoro che abbiano determinato ripercussioni significative nel funzionamento dell'Ente o l'applicazione di sanzioni disciplinari a dipendenti, o criticità nei rapporti con fornitori o clienti o terzi in genere e aggiornamento in merito alla loro evoluzione;
- la trasmissione puntuale di provvedimenti o verbali redatti da Autorità preposte alla vigilanza su determinati processi (sicurezza, ambiente, lavoro ... ), anche in occasione di ispezioni, verifiche e controlli svolti nei confronti dell'Ente, e aggiornamento in merito alla loro evoluzione;
- la comunicazione puntuale di notizie riguardanti fatti o circostanze idonee ad esporre l'Ente al rischio di essere imputato della Responsabilità amministrativa e aggiornamento in merito alla loro evoluzione;
- la comunicazione puntuale di infortuni sul lavoro o malattie professionali e di incidenti idonei a determinare pregiudizi all'ambiente verificatisi sui luoghi di lavoro, anche se riguardanti subappaltatori e fornitori, l'aggiornamento sulla loro evoluzione;
- la comunicazione puntuale di notizie, provvedimenti o atti emanati da autorità, organi o amministrazioni esercenti funzioni giudiziarie, nei confronti dell'Ente o di suoi esponenti, con particolare riferimento a procedimenti penali riguardanti Reati presupposto sensibili e aggiornamento in merito alla loro evoluzione;
- la comunicazione puntuale in merito a modificazioni delle condizioni generali dell'Ente (operazioni societarie; revisioni organizzative; adozione di sistemi di gestione o procedure ... ).

## 7. IL REGOLAMENTO SANZIONATORIO

### Art. 1 – Oggetto del Sistema sanzionatorio

1.1. Il Sistema sanzionatorio ha ad oggetto la disciplina di applicazione ai Destinatari di sanzioni per la violazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo predisposto ed attuato ai sensi del Decreto legislativo n. 231 del 2001, al fine di prevenire e contrastare la potenziale commissione, nel perimetro organizzativo della Società, dei Reati presupposto previsti dal medesimo Decreto 231.

1.2. L'applicazione del Sistema sanzionatorio è pertanto tassativamente circoscritta all'oggetto, come sopra rappresentato, e non sostituisce, né rende inefficaci le norme di legge vigenti o le disposizioni contrattuali che disciplinano ordinariamente l'applicazione di sanzioni ai soggetti di cui all'art. 2 e che, in caso di contrasti applicativi o interpretativi, sono da considerare prevalenti.

1.3. L'applicazione del Sistema sanzionatorio non pregiudica il diritto della società. di promuovere ulteriori azioni a propria tutela, anche a risarcimento dei danni derivanti dalla violazione.

### Art. 2 – Destinatari

2.1. Destinatari del Sistema sanzionatorio sono i lavoratori, a qualsiasi categoria appartengano (Apicali o Sottoposti), assoggettati a obblighi di subordinazione nei confronti della Società, in virtù di un rapporto di lavoro costituito ai sensi e nelle forme di legge. L'osservanza del Modello di organizzazione, gestione e controllo rientra tra gli obblighi di diligenza e fedeltà previsti per i prestatori di lavoro dagli articoli 2104 e 2105 del Codice civile.

2.2. Destinatari del Sistema sanzionatorio sono altresì gli amministratori, i Sindaci e chiunque svolga, a qualsiasi titolo, funzioni di rappresentanza, direzione, gestione e controllo della Società o si trovi a operare nel suo interesse a qualsiasi titolo.

2.3. Il Sistema sanzionatorio può essere altresì applicato a terzi (Clienti, Fornitori, Consulenti, Professionisti, Partners) con i quali la società intrattenga rapporti giuridicamente qualificati, a condizione che sia previsto nel contesto degli specifici contratti, in qualsiasi forma stipulati.

### Art. 3 – Applicazione del Sistema sanzionatorio

3.1. Il Sistema sanzionatorio si applica in tutti i casi di violazione dei Protocolli di prevenzione e del Codice etico e di qualsiasi altra disposizione contenuta nel Modello 231, nonché di condotte che possano esporre la società, anche solo potenzialmente, al rischio di incorrere nella Responsabilità amministrativa prevista dal Decreto 231.

3.2. Sono altresì rilevanti, al fine dell'applicazione del Sistema sanzionatorio, a titolo esemplificativo:

- (a) la sottrazione, l'occultamento o la distruzione di documenti funzionali all'efficace attuazione del Modello 231;
- (b) l'elusione, l'intralcio, l'ostruzionismo a procedure di controllo interne o allo svolgimento delle attività dell'ODV;
- (c) l'ostacolo ovvero il tentativo di ostacolo nonché la mancata attività di verifica e analisi alla segnalazione di violazioni, la violazione dell'obbligo e delle misure di riservatezza nella gestione delle segnalazioni, la segnalazione effettuata con dolo o colpa grave di presunte violazioni che si rivelano infondate e quindi strumentali o in mala fede, la violazione del divieto di ritorsione nei confronti del segnalante e degli altri soggetti tutelati del dlgs 24/2023 (vedi infra Capitolo 8).

3.3. Il Sistema sanzionatorio è applicabile sulla base dell'accertamento, a seguito dell'istruttoria di cui al successivo art. 4, della violazione del Modello o della condotta potenzialmente lesiva, anche nel caso esse non abbiano determinato, a carico del contravventore o della società, lo svolgimento di indagini o verifiche, o l'applicazione di provvedimenti di qualsiasi natura, o l'apertura di un procedimento giudiziario.

3.4. L'istruttoria per l'accertamento della violazione del Modello o della condotta lesiva, ai fini dell'applicazione del Sistema sanzionatorio, viene aperta, nei confronti dell'autore, sulla base del rilievo dell'inosservanza o della condotta, anche a seguito delle segnalazioni ricevute in attuazione della Procedura adottata ai sensi del successivo Capitolo 8.

### Art. 4 – La partecipazione dell'Organismo di vigilanza al procedimento di applicazione del Sistema sanzionatorio

4.1. La procedura e le modalità per l'applicazione del Sistema sanzionatorio ai Destinatari sono definite nelle

successive Sezioni in ragione della loro specifica natura (Dipendenti, Amministratori o Terzi).

4.2. L'Organismo di vigilanza della Società partecipa al procedimento di applicazione del Sistema sanzionatorio con il seguente ruolo:

- (a) per quanto riguarda l'applicazione di sanzioni disciplinari ai Dipendenti della Società (Apicali o Sottoposti), l'ODV, ricevuta notizia della violazione o della condotta, promuove e gestisce, di concerto con la funzione interna competente ad applicare la sanzione, le attività istruttorie e di accertamento dei fatti contestati, verbalizzandone lo svolgimento e formulando una proposta in merito all'applicazione della sanzione;
- (b) per quanto riguarda l'applicazione di sanzioni ad Amministratori, Sindaci e ai titolari di cariche sociali l'ODV, fornisce il necessario supporto all'Organo amministrativo nella gestione delle attività istruttorie e di accertamento dei fatti contestati, verbalizzandone lo svolgimento e formulando una proposta in merito all'applicazione della sanzione; su incarico dell'Organo amministrativo, l'ODV può essere investito direttamente delle attribuzioni e competenze di cui al punto (a);
- (c) per quanto riguarda l'applicazione di sanzioni a Terzi, l'ODV fornisce il necessario supporto all'area organizzativa titolare della gestione del rapporto con il soggetto terzo, nelle fasi istruttorie e di accertamento dei fatti contestati, verbalizzandone lo svolgimento e formulando una proposta in merito all'applicazione della sanzione.

4.3. Gli amministratori e chiunque svolga, a qualsiasi titolo, funzioni di rappresentanza, anche di fatto, della Società, o sia investito di particolari attribuzioni e compiti in virtù di deleghe in qualsiasi forma conferite, i dirigenti e i dipendenti, nonché i consulenti sono tenuti a comunicare tempestivamente all'ODV, anche nei modi e nelle forme di cui al successivo Capitolo 7, ogni condotta che possa costituire violazione del Modello 231 o che possa esporre la società anche solo potenzialmente, al rischio di incorrere nella Responsabilità amministrativa prevista dal Decreto 231.

4.4. L'ODV annota su apposito Registro l'apertura di procedimenti per l'applicazione ai Destinatari del Sistema sanzionatorio e ne registra lo svolgimento e l'esito.

#### **Sezione 1 - Sanzioni disciplinari applicabili ai Dipendenti**

Per quanto riguarda **APICALI E SOTTOPOSTI DIPENDENTI DELL'ENTE** il rispetto delle misure previste nel Modello è riconducibile all'obbligo di diligenza previsto dall'art. 2104 del C.C. *"Il prestatore di lavoro deve ... inoltre osservare le disposizioni per l'esecuzione e per la disciplina del lavoro impartite dall'imprenditore e dai collaboratori di questo dai quali gerarchicamente dipende"*, la cui inosservanza determina l'applicazione di sanzioni disciplinari (art. 2106 del Codice civile). Le sanzioni applicabili ai Dipendenti, graduate in relazione alla gravità delle violazioni, e la relativa procedura, devono essere definite sulla base della disciplina prevista dallo Statuto dei lavoratori e dai Contratti collettivi vigenti.

Le sanzioni disciplinari applicabili ai lavoratori dipendenti (quadri, impiegati o operai) sono pertanto quelle previste dal **Contratto collettivo nazionale di lavoro per i lavoratori addetti all'industria delle calzature** (artt. 69 e ss)

Le sanzioni previste dalla contrattazione collettiva si applicano, in relazione alla gravità della violazione, anche nei confronti di chi, in relazione all'applicazione del comma 2 bis dell'art. 6 del Decreto, ostacola ovvero tenta di ostacolare, viola l'obbligo e le misure di riservatezza nella gestione delle segnalazioni, segnala con dolo o colpa grave presunte violazioni che si rivelano infondate e quindi strumentali o in mala fede, viola il divieto di ritorsione nei confronti del segnalante e degli altri soggetti tutelati del dlgs 24/2023 (vedi infra Capitolo 8).

#### **Criteri per l'accertamento delle violazioni del Modello 231 o delle condotte riprovevoli e per l'eventuale applicazione delle sanzioni disciplinari ai Lavoratori dipendenti**

L'accertamento delle violazioni del Modello 231 o di condotte che possano esporre la società, anche solo potenzialmente, al rischio di incorrere nella Responsabilità amministrativa prevista dal Decreto 231, e l'applicazione delle eventuali sanzioni disciplinari avviene in conformità ai seguenti criteri:

- (1) L'istruttoria per l'accertamento della violazione del Modello 231 o della condotta potenzialmente lesiva, è svolta dalla Società in forma libera, ed è gestita dall'ODV secondo quanto previsto al precedente art. 4.2. lettera (a), sulla

base di riscontri documentali e consultando eventualmente le persone coinvolte.

- (2) Nel caso in cui la violazione presenti caratteri di particolare gravità, l'Organo amministrativo, sentito l'ODV, potrà disporre la sospensione cautelare non disciplinare del lavoratore con effetto immediato per un periodo non superiore a 10 giorni.
- (3) All'esito della procedura di accertamento della violazione del Modello 231 o della condotta potenzialmente lesiva, l'ODV formula una proposta in merito all'applicazione della sanzione e la trasmette all'Organo amministrativo e alla funzione aziendale competente che assume la conseguente decisione.
- (4) Qualora la funzione aziendale competente valuti che sussistono i presupposti per l'applicazione della sanzione disciplinare, contesta l'addebito al lavoratore interessato. La procedura per l'applicazione del provvedimento disciplinare deve svolgersi nel rispetto di quanto previsto dalla legislazione vigente (Legge 20 maggio 1970, n. 300, Statuto dei lavoratori - art. 7) e di quanto eventualmente stabilito da accordi e contratti di lavoro, assicurando al lavoratore un adeguato contraddittorio.
- (5) La presente Sezione del Sistema sanzionatorio, riguardante l'applicazione di provvedimenti disciplinari ai dipendenti della Società deve essere portata a conoscenza dei lavoratori mediante affissione in luogo accessibile a tutti e/o mediante altre forme di pubblicità e comunicazione.
- (6) La competenza per l'applicazione delle sanzioni disciplinari per inosservanze o violazioni del Modello rientra nelle competenze dell'Organo amministrativo o di suoi delegati, secondo quanto risulta dalle deleghe vigenti.

#### **Sezione 2 - Sanzioni disciplinari applicabili ai Dirigenti**

La violazione del Modello 231 e le condotte potenzialmente lesive poste in essere dai Dirigenti, in considerazione della particolare natura del rapporto di lavoro e considerata l'assenza di una specifica disciplina nel Contratto collettivo nazionale di lavoro, sono sanzionati con i seguenti provvedimenti, da applicare nel caso la violazione del Modello 231 o la condotta potenzialmente lesiva compromettano il permanere del necessario rapporto fiduciario:

- Recesso dal contratto a tempo indeterminato (CC – art. 2118);
- Recesso per giusta causa (CC – art. 2119).

Nel caso venga accertata, in capo al Dirigente, una violazione di minore impatto, non così grave da determinare un provvedimento espulsivo, la Società può formulare un rilievo scritto, non avente carattere sanzionatorio, che viene comunque archiviato nell'apposito Registro tenuto dall'ODV.

La Società può comunque revocare o modificare il contenuto delle attribuzioni e delle competenze delegate al Dirigente nei cui confronti sia stata accertata una violazione del Modello 231 o una condotta che possa esporre la società, anche solo potenzialmente, al rischio di incorrere nella Responsabilità amministrativa prevista dal Decreto 231.

Nel caso in cui la violazione presenti caratteri di particolare gravità, l'Organo amministrativo, sentito l'ODV, potrà disporre la sospensione cautelare non disciplinare del dirigente con effetto immediato per un periodo non superiore a 10 giorni.

Resta salvo ogni diritto della Società in ordine ad eventuali azioni risarcitorie per i danni ad essa cagionati dal Dirigente autore della violazione o della condotta.

#### **Criteria per l'accertamento delle violazioni al Modello 231 o delle condotte riprovevoli e per l'eventuale applicazione delle sanzioni disciplinari ai Dirigenti**

L'accertamento delle violazioni del Modello 231 o di condotte che possano esporre la società, anche solo potenzialmente, al rischio di incorrere nella Responsabilità amministrativa prevista dal Decreto 231, e l'applicazione delle eventuali sanzioni disciplinari avviene in conformità ai seguenti criteri:

- (1) L'istruttoria per l'accertamento della violazione del Modello 231 o della condotta riprovevole, è svolta dalla Società in forma libera, ed è gestita dall'Organismo di vigilanza secondo quanto previsto al precedente art. 4.2.

lettera (a), sulla base di riscontri documentali o consultando eventualmente le persone coinvolte.

- (2) All'esito della procedura di accertamento della violazione del Modello 231 o della condotta riprovevole l'ODV formula una proposta in merito all'applicazione della sanzione e la trasmette all'Organo amministrativo che assume la conseguente decisione.
- (3) Qualora l'Organo amministrativo valuti che sussistono i presupposti per l'applicazione della sanzione disciplinare, contesta l'addebito al lavoratore interessato. La procedura per l'applicazione del provvedimento disciplinare deve svolgersi nel rispetto di quanto previsto dalla legislazione vigente (Legge 20 maggio 1970, n. 300, Statuto dei lavoratori - art. 7) e di quanto eventualmente stabilito da accordi e contratti di lavoro, assicurando al lavoratore un adeguato contraddittorio.
- (4) La competenza per l'applicazione delle sanzioni disciplinari per inosservanze o violazioni del Modello rientra nelle competenze dell'Organo amministrativo.

### **Sezione 3 - Sanzioni applicabili ad Amministratori e titolari di cariche sociali**

Le sanzioni applicabili ad Amministratori e titolari di cariche sociali, sono quelle previste dallo Statuto o dalla legislazione vigente che sono destinate ad operare solo nei casi di violazioni del Modello 231 o di condotte particolarmente gravi; in questi casi occorre procedere alla convocazione dell'Assemblea dei Soci che può deliberare la revoca del mandato per giusta causa all'amministratore o al titolare di carica sociale.

Resta salvo ogni diritto della Società in ordine ad eventuali azioni di responsabilità e/o risarcitorie per i danni ad essa cagionati dall'autore della violazione o della condotta, anche ai sensi dell'art. 2392 del CC "Gli amministratori devono adempiere i doveri ad essi imposti dalla legge e dallo statuto con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze. Essi sono solidalmente responsabili verso la società dei danni derivanti dall'inosservanza di tali doveri ... "

#### **Criteria per l'accertamento delle violazioni al Modello 231 o delle condotte riprovevoli e per l'eventuale applicazione delle sanzioni ad Amministratori o titolari di cariche sociali**

L'accertamento delle violazioni del Modello 231 o di condotte che possano esporre la società, anche solo potenzialmente, al rischio di incorrere nella Responsabilità amministrativa prevista dal Decreto 231, e l'applicazione delle eventuali sanzioni avviene in conformità ai seguenti criteri:

- (1) L'istruttoria per l'accertamento della violazione del Modello 231 o della condotta riprovevole, è svolta dalla Società in forma libera, ed è gestita dall'Assemblea dei Soci con il supporto dell'OdV, secondo quanto previsto al precedente art. 4.2. lettera (b), sulla base di riscontri documentali o consultando eventualmente le persone coinvolte.
- (2) All'esito della procedura di accertamento della violazione del Modello 231 o della condotta potenzialmente lesiva, l'OdV formula una proposta in merito all'applicazione della sanzione e la trasmette all'Assemblea dei Soci che assume la conseguente decisione.
- (3) Qualora l'Assemblea dei Soci valuti che sussistono i presupposti per l'applicazione di sanzioni, contesta l'addebito all'interessato ed assume le necessarie iniziative, ai sensi di legge e di Statuto, per l'applicazione della sanzione.
- (4) La competenza per l'applicazione delle sanzioni disciplinari per inosservanze o violazioni del Modello rientra nelle competenze dall'Assemblea dei Soci.

### **Sezione 4 - Sanzioni applicabili ai Terzi**

Le sanzioni applicabili ai Terzi in conseguenza di violazioni del Modello 231 o di condotte che possano esporre la società, anche solo potenzialmente, al rischio di incorrere nella Responsabilità amministrativa prevista dal Decreto 231, nell'ambito dello svolgimento di un rapporto contrattuale tra la Società e il Terzo, presuppone che, nei documenti

contrattuali stipulati, siano inserite apposite clausole che rendano esigibili i determinati comportamenti e sanzionabili le eventuali inosservanze.

Considerato che il Modello 231 è impostato sulla specifica organizzazione societaria e che i Terzi sono al di fuori del suo perimetro organizzativo e gestionale, non appare possibile coinvolgerli nel Sistema sanzionatorio, senza una specifica e condivisa previsione contrattuale.

È quindi opportuno, anche a beneficio di una maggiore efficacia del Sistema di prevenzione, prevedere nei contratti con Fornitori, Clienti, Consulenti, Partners e terzi in genere, una serie di clausole che vanno dal richiamo al rispetto della normativa vigente, fino a rappresentare la conoscenza del Codice etico della Società, con l'obbligo di rispettarlo, a pretendere l'applicazione di determinate procedure del Modello o di normative specifiche per settori di attività o tipologia della prestazione.

Solo in questo modo sarà possibile sanzionare, quali inadempimenti contrattuali (prevedendo penali, sospensione di pagamenti, interruzione temporanea o risoluzione del rapporto, incameramento di eventuali garanzie), le condotte che possano pregiudicare l'efficacia del Modello 231 o esporre la società al rischio di incorrere nella Responsabilità amministrativa prevista dal Decreto 231.

Occorre anche considerare la possibilità che i Terzi con cui la società si relaziona, siano dotati di un proprio Modello 231 e di un proprio Codice etico, nel qual caso sarebbe opportuno prenderne conoscenza ed inserire nel contratto una clausola di *reciprocità* in materia di prevenzione dei Reati presupposto e di applicazione dei rispettivi Modelli, prevedendo eventuali sanzioni contrattuali.

Il Codice etico e svariate Regole di condotta contenute nei Protocolli, rappresentano che "Nei contratti, in relazione alla natura della specifica prestazione, devono essere inserite clausole idonee a rendere esigibile il rispetto del Codice etico, della legislazione e di tutte le norme vigenti e delle procedure conseguenti, e comportamenti conformi alla legge ed eticamente corretti. L'inosservanza di tali disposizioni da parte dei Terzi costituisce grave inadempimento e determina l'applicazione delle sanzioni contrattualmente previste, fino alla risoluzione del rapporto contrattuale."

Occorre pertanto che, in occasione delle selezione e della verifica dei requisiti dei Terzi con i quali la società sviluppa rapporti contrattuali, siano verificati, tra l'altro, i requisiti di affidabilità morale e l'eventuale vigenza di un MOG, e che, nel perfezionamento degli atti contrattuali, siano inserite clausole specificamente dedicate alla prevenzione del rischio penale, opportunamente sanzionate.

#### **Criteri per l'accertamento delle violazioni al Modello 231 o delle condotte riprovevoli e per l'eventuale applicazione delle sanzioni a Terzi**

L'accertamento delle violazioni del Modello 231 o di condotte che possano esporre la società, anche solo potenzialmente, al rischio di incorrere nella Responsabilità amministrativa prevista dal Decreto 231, e l'eventuale applicazione a Terzi delle conseguenti sanzioni, avviene su iniziativa del Responsabile dell'area organizzativa titolare della gestione del rapporto con il soggetto terzo, cui fanno capo lo svolgimento dell'attività istruttoria, con il supporto dell'OdV, e la decisione in merito all'applicazione della sanzione, secondo quanto previsto al precedente art. 4.2, lettera (c).

## **8. I CANALI DI SEGNALAZIONE INTERNA DI CONDOTTE ILLECITE O VIOLAZIONI DEL MODELLO**

### **8.1 Premessa**

In conformità alla dlgs. n. 24/2023, la Società mette a disposizione degli eventuali segnalanti, una piattaforma informatica per segnalare qualsiasi irregolarità di cui si è venuti a conoscenza e che potrebbe arrecare danno o pregiudizio alla società o a Terzi.

L'invio della segnalazione attraverso la piattaforma può avvenire con o senza registrazione (cd segnalazione anonima)

In entrambi i casi il canale è idoneo ad assicurare la riservatezza delle fonti e delle informazioni di cui si venga in possesso, fatti salvi gli obblighi di legge, e consente una comunicazione riservata tra segnalante e gestore della piattaforma.

La piattaforma, gestita da un fornitore specializzato del settore, utilizza sistemi di crittografia che garantiscono alti livelli di sicurezza e di garanzia per i segnalanti.

È sempre possibile per il segnalante richiedere di essere ascoltato di persona, il suggerimento in questo caso è quello di accedere comunque alla piattaforma e inviare tale richiesta nei campi descrittivi, al fine di tracciare la richiesta e mantenerne la riservatezza.

La Società si è altresì dotata di una procedura che, fra l'altro, (i) individua i soggetti legittimati a presentare le segnalazioni e le misure di protezione agli stessi garantite ai sensi del Decreto Whistleblowing; (ii) disciplina l'ambito oggettivo delle segnalazioni ammesse; (iii) individua i presupposti per procedere alla segnalazione interna e le relative condizioni di ammissibilità e (iv) prevede l'iter che l'organismo deputato al ricevimento delle segnalazioni deve seguire per la gestione delle stesse.

### **8.2 La segnalazione**

La segnalazione può essere effettuata in qualsiasi momento e può riferirsi a fatti accaduti o in corso.

Le segnalazioni dovranno essere sempre adeguatamente circostanziate al fine di consentire le dovute verifiche sui fatti evidenziati, anche a prescindere dall'individuazione del soggetto responsabile. La segnalazione è circostanziata quando la narrazione da parte dell'autore, di fatti, eventi o circostanze che costituiscono gli elementi fondanti dell'asserito illecito è effettuata con un grado di dettaglio sufficiente a consentire di identificare elementi utili o decisivi ai fini della verifica della fondatezza della segnalazione stessa (ad esempio tipologia di illecito commesso, periodo di riferimento, valore, cause e finalità dell'illecito, aree e persone interessate o coinvolte). Se disponibili, è gradito l'inserimento di documenti/evidenze utili a supportare quanto dichiarato. Non sono quindi prese in considerazione segnalazioni prive di qualsiasi elemento sostanziale a loro supporto, eccessivamente vaghe o poco circostanziate.

L'abuso o l'utilizzo in mala fede dello strumento, ad esempio per segnalare eventi di cui è già nota l'infondatezza al/alla segnalante, ovvero segnalazioni con evidente contenuto diffamatorio o calunnioso, comporta l'applicazione del sistema sanzionatorio della Società.

In presenza di dubbi sull'interpretazione di eventi o situazioni che potrebbero rappresentare un atto corruttivo, è possibile contattare il gestore della piattaforma utilizzando lo stesso canale di segnalazione sopra indicato.

Le segnalazioni da cui non è possibile ricavare l'identità del segnalante sono considerate anonime.

Le segnalazioni effettuate in forma anonima possono essere prese in considerazione solo se adeguatamente circostanziate e rese con dovizia di particolari ovvero con tutti gli elementi informativi utili per verificarle. Il segnalante, anche se in prima istanza non ha fornito la propria identità, potrà farlo in un secondo momento, ai fini di acquisire l'eventuale tutela legale

In ogni caso, il segnalante o il denunciante anonimo, successivamente identificato, che ha comunicato ad ANAC di aver subito ritorsioni può beneficiare della tutela che il decreto garantisce a fronte di misure ritorsive.

Qualora ritenuto opportuno e la modalità di segnalazione lo consenta, è possibile interpellare sia il/la segnalante per ottenere maggiori informazioni, sia il presunto autore/la presunta autrice della violazione, dando inoltre luogo a tutti gli accertamenti e le indagini che siano necessarie per appurare la fondatezza della segnalazione. Per le verifiche, il gestore della piattaforma si avvale operativamente del supporto delle Funzioni aziendali interessate o di consulenti esterni. L'utilizzo della piattaforma informatica consente non solo di dialogare (anche in forma anonima) con il segnalante, ma consente a quest'ultimo di verificare in qualsiasi momento lo stato e l'esito della segnalazione grazie alle credenziali di accesso.

### **8.3 La gestione della segnalazione**

Il gestore della piattaforma è tenuto al rispetto di indicazioni che il legislatore ha posto per assicurare sia una efficiente e tempestiva gestione della segnalazione che la tutela delle persone segnalanti, pertanto:

- rilascia alla persona segnalante un avviso di ricevimento della segnalazione entro sette giorni dalla data di ricezione;
- mantiene le interlocuzioni con la persona segnalante;
- dà un corretto seguito alle segnalazioni ricevute;
- fornisce un riscontro alla persona segnalante.

In particolare, un corretto seguito implica, in primo luogo, nel rispetto di tempistiche ragionevoli e della riservatezza dei dati, una valutazione sulla sussistenza dei requisiti essenziali della segnalazione per valutarne l'ammissibilità e poter quindi accordare al segnalante le tutele previste. Per la valutazione dei suddetti requisiti, il soggetto che gestisce le segnalazioni può far riferimento agli stessi criteri utilizzati dall'Autorità, come nelle Linee Guida di ANAC:

- manifesta infondatezza per l'assenza di elementi di fatto idonei a giustificare accertamenti;
- accertato contenuto generico della segnalazione di illecito tale da non consentire la comprensione dei fatti ovvero segnalazione di illeciti corredata da documentazione non appropriata o inconferente.

Una volta valutata l'ammissibilità della segnalazione, come di whistleblowing, il gestore della piattaforma, avvia l'istruttoria interna sui fatti o sulle condotte segnalate per valutare la sussistenza degli stessi.

All'esito dell'istruttoria, fornisce un riscontro alla persona segnalante.

Si precisa che, in conformità all'art. 2, co. 1, lett. o), del d.lgs. 24/2023, per "riscontro" si intende la comunicazione alla persona segnalante delle informazioni relative al seguito che viene dato o che si intende dare alla segnalazione; ai sensi del medesimo articolo, co. 1, lett. n), per "seguito" si intende l'azione intrapresa dal soggetto cui è affidata la gestione della segnalazione per valutare la sussistenza dei fatti, l'esito delle indagini e le eventuali misure adottate.

Ciò premesso, occorre evidenziare che, per poter dare corretto "seguito" alla segnalazione, è opportuno anzitutto, come già detto, vagliarne l'ammissibilità. Ad avviso dell'Autorità, spetta poi a chi gestisce la segnalazione compiere una prima imparziale delibazione sulla sussistenza di quanto rappresentato nella segnalazione.

Per lo svolgimento dell'istruttoria, il soggetto cui è affidata la gestione può avviare un dialogo con il whistleblower, chiedendo allo stesso chiarimenti, documenti e informazioni ulteriori, sempre tramite il canale a ciò dedicato nelle piattaforme informatiche o anche di persona. Ove necessario, può anche acquisire atti e documenti da altri uffici dell'amministrazione, avvalersi del loro supporto, coinvolgere terze persone tramite audizioni e altre richieste, avendo sempre cura che non sia compromessa la tutela della riservatezza del segnalante e del segnalato.

Qualora, a seguito dell'attività svolta, vengano ravvisati elementi di manifesta infondatezza della segnalazione, ne sarà disposta l'archiviazione con adeguata motivazione. Laddove, invece, si ravvisi il fumus di fondatezza della segnalazione è opportuno rivolgersi immediatamente agli organi preposti interni o enti/istituzioni esterne, ognuno secondo le proprie competenze.

Non spetta al soggetto preposto alla gestione della segnalazione accertare le responsabilità individuali qualunque natura esse abbiano, né svolgere controlli di legittimità o di merito su atti e provvedimenti adottati dall'ente/amministrazione oggetto di segnalazione, a pena di sconfinare nelle competenze dei soggetti a ciò preposti all'interno di ogni ente o amministrazione ovvero della magistratura.

Con riferimento al "riscontro" da effettuare entro il termine di tre mesi, si evidenzia che lo stesso può consistere nella comunicazione dell'archiviazione, nell'avvio di un'inchiesta interna ed eventualmente nelle relative risultanze, nei provvedimenti adottati per affrontare la questione sollevata, nel rinvio a un'autorità competente per ulteriori indagini.

Tuttavia, occorre precisare che il medesimo riscontro, da rendersi nel termine di tre mesi, può anche essere meramente interlocutorio, giacché possono essere comunicate le informazioni relative a tutte le attività sopra descritte che si intende intraprendere e lo stato di avanzamento dell'istruttoria. In tale ultimo caso, terminata l'istruttoria, gli esiti dovranno comunque essere comunicati alla persona segnalante.

Se, dalle verifiche effettuate emerge una violazione delle norme di condotta e delle politiche e procedure rilevanti, il gestore della piattaforma segnala l'illecito disciplinare alla Società per le opportune decisioni in base a quanto definito nel Modello Organizzativo, azione indipendente dall'eventuale instaurarsi di un procedimento penale nei confronti dei singoli o amministrativo a carico della società ai sensi del D. Lgs. 231/01.

#### **8.4 Obbligo di riservatezza**

Le segnalazioni non possono essere utilizzate oltre quanto necessario per dare adeguato seguito alle stesse.

L'identità della persona segnalante e qualsiasi altra informazione da cui può evincersi, direttamente o indirettamente, tale identità non possono essere rivelate, senza il consenso espresso della stessa persona segnalante, a persone diverse da quelle competenti a ricevere o a dare seguito alle segnalazioni, espressamente autorizzate a trattare tali dati ai sensi delle norme in materia di protezione dei dati personali.

Nell'ambito del procedimento penale, l'identità della persona segnalante è coperta dal segreto nei modi e nei limiti previsti dall'articolo 329 del codice di procedura penale.

Nell'ambito del procedimento dinanzi alla Corte dei conti, l'identità della persona segnalante non può essere rivelata fino alla chiusura della fase istruttoria.

Nell'ambito del procedimento disciplinare, l'identità della persona segnalante non può essere rivelata, ove la contestazione dell'addebito disciplinare sia fondata su accertamenti distinti e ulteriori rispetto alla segnalazione, anche se conseguenti alla stessa. Qualora la contestazione sia fondata, in tutto o in parte, sulla segnalazione e la conoscenza dell'identità della persona segnalante sia indispensabile per la difesa dell'incolpato, la segnalazione sarà utilizzabile ai fini del procedimento disciplinare solo in presenza del consenso espresso della persona segnalante alla rivelazione della propria identità.

È dato avviso alla persona segnalante mediante comunicazione scritta delle ragioni della rivelazione dei dati riservati, nella ipotesi di cui sopra, nonché nelle procedure di segnalazione interna ed esterna quando la rivelazione della identità della persona segnalante e delle informazioni è indispensabile anche ai fini della difesa della persona coinvolta.

La Società tutela l'identità delle persone coinvolte e delle persone menzionate nella segnalazione fino alla conclusione dei procedimenti avviati in ragione della segnalazione nel rispetto delle medesime garanzie previste in favore della persona segnalante.

Fermo restando quanto sopra, nelle procedure di segnalazione, la persona coinvolta può essere sentita, ovvero, su sua richiesta, è sentita, anche mediante procedimento cartolare attraverso l'acquisizione di osservazioni scritte e documenti.

### **8.5 Trattamento dei dati personali**

Ogni trattamento dei dati personali, compresa la comunicazione tra le autorità competenti, previsto dalla presente procedura, deve essere effettuato in conformità alle norme in materia di protezione dei dati personali. La comunicazione di dati personali da parte delle istituzioni, degli organi o degli organismi dell'Unione europea è effettuata in conformità del regolamento (UE) 2018/1725.

I dati personali che manifestamente non sono utili al trattamento di una specifica segnalazione non sono raccolti o, se raccolti accidentalmente, sono cancellati immediatamente.

I diritti di cui agli articoli da 15 a 22 del regolamento (UE) 2016/679 possono essere esercitati nei limiti di quanto previsto dall'articolo 2-undecies del decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196.

I trattamenti di dati personali relativi al ricevimento e alla gestione delle segnalazioni sono effettuati dalla società in qualità di responsabile esterno del trattamento, fornendo idonee informazioni alle persone segnalanti e alle persone coinvolte ai sensi degli articoli 13 e 14 del regolamento (UE) 2016/679 o dell'articolo 11 del citato decreto legislativo n. 51 del 2018, nonché adottando misure appropriate a tutela dei diritti e delle libertà degli interessati.

### **8.6 Forme di tutela del segnalante - Condizioni**

Le misure di protezione previste dal Decreto e descritte nel seguito si applicano al segnalante quando ricorrono le seguenti condizioni:

- a) al momento della segnalazione, la persona segnalante o denunciante aveva fondato motivo di ritenere che le informazioni sulle violazioni segnalate, divulgate pubblicamente o denunciate fossero vere e rientrassero nell'ambito oggettivo di cui al § 3;
- b) la segnalazione è stata effettuata sulla base di quanto previsto nei paragrafi precedenti.

Salvo quanto previsto dall'articolo 20 del decreto, quando è accertata, anche con sentenza di primo grado, la responsabilità penale della persona segnalante per i reati di diffamazione o di calunnia o comunque per i medesimi reati commessi con la denuncia all'autorità giudiziaria o contabile ovvero la sua responsabilità civile, per lo stesso titolo, nei casi di dolo o colpa grave, le tutele di cui al presente capo non sono garantite e alla persona segnalante o denunciante è irrogata una sanzione disciplinare.

Le misure di protezione si applicano anche nei casi di segnalazione anonima, se la persona segnalante è stata successivamente identificata e ha subito ritorsioni.

### **8.7 Divieto di ritorsione**

Gli enti o le persone segnalanti non possono subire alcuna ritorsione.

Il Decreto definisce «ritorsione»: qualsiasi comportamento, atto od omissione, anche solo tentato o minacciato, posto in essere in ragione della segnalazione, della denuncia all'autorità giudiziaria o contabile o della divulgazione pubblica e che provoca o può provocare alla persona segnalante o alla persona che ha sporto la denuncia, in via diretta o indiretta, un danno ingiusto.

Nell'ambito di procedimenti giudiziari o amministrativi o comunque di controversie stragiudiziali aventi ad oggetto l'accertamento dei comportamenti, atti o omissioni vietati ai sensi del presente paragrafo nei confronti delle persone segnalanti, si presume che gli stessi siano stati posti in essere a causa della segnalazione. L'onere di provare che tali condotte o atti sono motivati da ragioni estranee alla segnalazione è a carico di colui che li ha posti in essere.

In caso di domanda risarcitoria presentata all'autorità giudiziaria dalle persone segnalanti, se tali persone dimostrano di aver effettuato, ai sensi del Decreto e della presente procedura, una segnalazione e di aver subito un danno, si presume, salvo prova contraria, che il danno sia conseguenza di tale segnalazione.

#### **8.8 Protezione dalle ritorsioni**

Gli enti e le persone segnalanti possono comunicare all'ANAC le ritorsioni che ritengono di avere subito.

Gli atti ritorsivi sono nulli.

Le persone segnalanti che siano state licenziate a causa della segnalazione hanno diritto a essere reintegrate nel posto di lavoro, ai sensi dell'articolo 18 della legge 20 maggio 1970, n. 300 o dell'articolo 2 del decreto legislativo 4 marzo 2015, n. 23, in ragione della specifica disciplina applicabile al lavoratore.

L'autorità giudiziaria adita adotta tutte le misure, anche provvisorie, necessarie ad assicurare la tutela alla situazione giuridica soggettiva azionata, ivi compresi il risarcimento del danno, la reintegrazione nel posto di lavoro, l'ordine di cessazione della condotta ritorsiva posta in essere e la dichiarazione di nullità degli atti adottati.

#### **8.9 Limitazioni di responsabilità**

Non è punibile l'ente o la persona segnalante che riveli o diffonda informazioni sulle violazioni coperte dall'obbligo di segreto, diverso da quello di cui all'articolo 1, comma 3 del decreto, o relative alla tutela del diritto d'autore o alla protezione dei dati personali ovvero riveli o diffonda informazioni sulle violazioni che offendono la reputazione della persona coinvolta o denunciata, quando, al momento della rivelazione o diffusione, vi fossero fondati motivi per ritenere che la rivelazione o diffusione delle stesse informazioni fosse necessaria per svelare la violazione e la segnalazione, la divulgazione pubblica o la denuncia all'autorità giudiziaria o contabile è stata effettuata ai sensi dell'articolo 16 del decreto.

Quando ricorrono le ipotesi di cui sopra, è esclusa altresì ogni ulteriore responsabilità, anche di natura civile o amministrativa.

Salvo che il fatto costituisca reato, l'ente o la persona segnalante non incorre in alcuna responsabilità, anche di natura civile o amministrativa, per l'acquisizione delle informazioni sulle violazioni o per l'accesso alle stesse.

In ogni caso, la responsabilità penale e ogni altra responsabilità, anche di natura civile o amministrativa, non è esclusa per i comportamenti, gli atti o le omissioni non collegati alla segnalazione, alla denuncia all'autorità giudiziaria o contabile o alla divulgazione pubblica o che non sono strettamente necessari a rivelare la violazione.

#### **8.10 Rinunce e transazioni**

Le rinunce e le transazioni, integrali o parziali, che hanno per oggetto i diritti e le tutele previsti dal decreto non sono valide, salvo che siano effettuate nelle forme e nei modi di cui all'articolo 2113, quarto comma, del codice civile.

## 9. LA FORMAZIONE DELLE RISORSE

Ai fini dell'efficacia del presente Modello, è fondamentale garantire una corretta conoscenza, sia alle risorse già presenti in azienda che a quelle di futuro inserimento, delle regole di condotta in esso contenute, con differente grado di approfondimento in relazione al diverso livello di coinvolgimento delle risorse medesime nei Processi Sensibili.

Il sistema di informazione e formazione è supervisionato ed integrato dall'attività realizzata in questo campo dall'OdV in collaborazione con il vertice societario e con i responsabili delle altre funzioni di volta in volta coinvolte nella applicazione del Modello.

- **La comunicazione iniziale**

L'adozione del presente Modello ed ogni modifica sostanziale allo stesso è comunicata a tutte le risorse presenti in azienda al momento della stessa.

I nuovi assunti, invece, vengono informati sulle procedure aziendali e sull'esistenza dei documenti di riferimento per il dlgs 231 presenti in azienda e liberamente consultabili.

- **La formazione**

L'attività di formazione finalizzata a diffondere la conoscenza della normativa di cui al D.Lgs. 231/2001 è differenziata, nei contenuti e nelle modalità di erogazione, in funzione della qualifica dei destinatari, del livello di rischio dell'area in cui operano, dell'avere o meno funzioni di rappresentanza della società.

In particolare, in occasione della prima adozione del Modello, è stato sviluppato uno specifico programma di formazione rivolto, a livello di informazione/sensibilizzazione, a tutto il personale e, a livello più approfondito e personalizzato, a tutto il personale delle aree di attività a rischio.

In base alle necessità emerse e comunque almeno una volta l'anno, il CdA individua le esigenze formative e le iniziative generali della formazione. Le necessità, di adeguare le competenze effettive del personale a quelle richieste, possono emergere in occasione di:

- trasferimenti interni del personale da una funzione ed un'altra;
- valutazioni competenze specifiche
- attuazione delle azioni correttive e preventive;
- modifiche di procedure interne;
- necessità di aggiornamenti del Modello OGC (ad es. in seguito a modificazioni normative e legislative).

In base a tale analisi vengono individuati i percorsi per l'addestramento del personale da attuare per le singole risorse umane o per gruppi di essi, si provvede, al completamento del percorso, alla valutazione dell'efficacia delle azioni intraprese attraverso metodi e criteri stabiliti per ogni percorso formativo.