

MODELLO ORGANIZZATIVO
IN APPLICAZIONE DEL D. LGS. 8 GIUGNO 2001, N.231

GRANDE

MANUALE Parte II

**GUIDA ALLA LETTURA E APPLICAZIONE DEL D.
LGS. 8 GIUGNO 2001, N.231
EDIZIONE 2025**

*Redatto in conformità alla norma
D. Lgs. 8 giugno 2001 n. 231*



**MODELLO DI CONTROLLO E GESTIONE PER LA MITIGAZIONE DEL RISCHIO***D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231*

Parte 1^

Pag. 2

DOCUMENT IDENTIFICATION/IDENTIFICAZIONE DEL DOCUMENTO

	STATUS	DOCUMENT CODE	VERSION
In attribuzione			00
WRITTEN BY/ REDATTO DA	DATE	SIGNATURE/FIRMA	
REVIEWED BY/ RIESAMINATO DA	DATE	SIGNATURE/FIRMA	
APPROVED BY/ APPROVATO DA	DATE	SIGNATURE/FIRMA	

HISTORY/CRONOLOGIA DELLE EMISSIONI

OGGETTO/ OGGETTO	VERSION/ VERSIONE	DATE	NOTES/NOTE
MOG231			

DISTRIBUTION LIST/LISTA DI DISTRIBUZIONE

NAME AND SURNAME /NOME E COGNOME	ORGANIZ. UNIT/ UNITÀ ORGANIZZ.	DELIVERED/ CONSEGNATO	NOTES/NOTE
ALL/TUTTI	ALL/TUTTI		

RISK MANAGEMENT ROAD MAP

Impianto del Modello Organizzativo 231

***Dalla rappresentazione strutturale
all'approccio sistematico***



1. IL MOG231: ELEMENTI STRUTTURALI

1.1 L'approccio metodologico e le fasi per la realizzazione del Modello

Il Modello Organizzativo allo studio, considerate le rilevazioni preliminari, il sistema di procedure e istruzioni operative già adottate dall'Ente e le interviste fatte alle figure apicali, si articola nelle seguenti fasi e task di progetto:

Analisi preliminare

- *Erogazione Check Up di rilevazione preliminari*

Analisi Processi Interni

- *Individuazione aree a rischio reato*
- *Individuazione, area per area, dei processi a maggior rischio*
- *Individuazione, all'interno dei singoli processi, degli "snodi a maggior rischio"*

Mappatura dei Rischi Reato (anche T.U. 81/08 e Ambiente)

- *Mappatura dei Rischi Reato (1^a stesura - draft)*
- *Verifica della Mappatura Rischi Reato con la Direzione*
- *Finalizzazione e condivisione della Mappatura Rischi Reato (versione definitiva)*

Elaborazione e Finalizzazione Procedure

- *Progettazione procedure (relative ai rischi individuati in Mappatura)*
- *Verifica delle Procedure con la Direzione*
- *Procedure approvate e condivise*

Elaborazione e Finalizzazione Modulistica

- *Progettazione della Modulistica per ciascuna procedura*
- *Verifica dei Moduli predisposti con la Direzione*
- *Finalizzazione dei Moduli e loro approvazione e condivisione con la Direzione*

Elaborazione e Finalizzazione Istruzioni Operative

- *Progettazione delle Istruzioni Operative*
- *Verifica delle Istruzioni Operative con la Direzione*
- *Finalizzazione delle Istruzioni Operative e loro approvazione e condivisione con la Direzione*

Progettazione e redazione del Manuale per l'Assicurazione Rischio Reato e finalizzazione del Codice Etico

- *Progettazione del Manuale (parte 1° e parte 2°) e del Codice Etico*
- *Verifica del Manuale (parte 1° e parte 2°) e del Codice Etico con la Direzione*
- *Stesura finale di Manuale (parte 1° e parte 2°) e Codice Etico, come approvati e condivisi con la Direzione*

Risk assessment e Risk mapping

- *Risk assessment e risk mapping per area funzionale*
- *Risk assessment e risk mapping per tipologia di reato*
- *Verifica dei risultati del risk assessment con la Direzione ed elaborazione della mappatura dei rischi-reato*
- *Stesura condivisa del documento di Risk Assessment*

Formazione (erogazione e progettazione materiale didattico)

- *Progettazione Materiale Didattico per pubblicazione sui siti delle società con password*
- *Erogazione Attività Formativa Generale (1gg)*
- *Erogazione Attività Formativa one-to-one (3gg)*

Redazione parte documentale e avvio delle attività di implementazione

- *Redazione Atto Nomina OdV*
- *Redazione Statuto OdV*
- *Redazione Format per verifica OdV*
- *Redazione e trasmissione Circolare Informativa Dipendenti*
- *Redazione e trasmissione Circolare Informativa Banche Clienti e Fornitori*
- *Registro Vidimato Attività Formativa*
- *Registro Vidimato Verbali OdV*

Costituzione dell'Organismo di Vigilanza ("OdV")

- *Approvazione dello Statuto dell'OdV*
- *Costituzione dell'OdV*
- *Incontro di kick-off con la Direzione e con il team che ha elaborato il MOG231*
- *Redazione del Piano annuale delle Verifiche e dei Controlli*

Miglioramento continuo

- *Feedback interno, attività di controllo dell'OdV e proposte migliorative del Sistema*
- *Definizione degli indicatori necessari a monitorare gli obiettivi quantificabili e misurabili, espressi nel Sistema*
- *Progettazione e attuazione di un piano di verifiche ispettive interne (audit di II livello), per valutare l'adeguatezza dell'organizzazione, ai fini del rispetto delle procedure condivise ed approvate*

A tutto quanto indicato occorrerà aggiungere:

- ✓ *Documenti di registrazione*
- ✓ *Leggi e norme*
- ✓ *Documenti di origine esterna*

Così definita l'impalcatura che comporrà il MOG231 e il relativo flusso operativo, di seguito si indica l'approccio metodologico qui utilizzato per la realizzazione del MOG231 nel corso di ciascuna fase.

1. Kick-off meeting

Il progetto per l'elaborazione del MOG231 (di seguito anche il "Progetto") ha avuto avvio con la presentazione dello stesso ai principali soggetti interessati, al fine di garantire la più ampia condivisione all'interno dell'Organizzazione. Ciò è avvenuto in particolare nel corso di un incontro preliminare avente l'obiettivo di condividere i seguenti aspetti:

- ✓ *Finalità e obiettivi di Progetto*

Presentazione dell'oggetto di progetto, illustrando come il sistema 231/01 rappresenti, per tutti i dipendenti dell'Ente, l'occasione per raccogliere e archiviare documentazione che comprovi la propria diligenza, trasparenza e piena legalità nella operatività di ciascuno.

- ✓ *Piano di lavoro, modalità e tempi di sviluppo del Progetto*

ivi inclusa l'illustrazione di potenziali criticità e vantaggi insiti nel Progetto;

- ✓ *Individuazione dello spirito del Progetto*

sottolineando l'importanza di affrontare lo stesso quale opportunità e momento di crescita delle professionalità aziendali (approccio proattivo: "sviluppare il sistema 231/01 è un'opportunità per migliorare l'organizzazione interna, non un obbligo imposto dall'esterno");

- ✓ *Raccogliere documentazione e informazioni preliminari all'elaborazione del MOG231*

anche nell'ottica di creare un sistema compatibile e consonante con altri Sistemi di Compliance e Standard eventualmente già in uso all'intero della Società ovvero di successiva implementazione, quali, ad esempio, i Sistemi Qualità più importanti (Uni En Iso 9001:2015; Iso 14001:2015; SA8000:2014; OHSAS 18001:2007 oggi Iso 45000; Iso 2700; Iso 37001; ecc.).

2. Analisi Preliminare

Sulla base della documentazione e informazioni condivise in fase di *kick-off meeting* si è proceduto a un'analisi di *risk assessment*, attraverso l'erogazione di *check up* preliminari e *interviste* con le figure responsabili delle aree funzionali, ritenute a maggior rischio.

Nel corso di tale fase, si è inoltre raccolta ulteriore documentazione aziendale rilevante e informazioni necessarie alla elaborazione del Sistema (es. altri Sistemi di compliance attivati all'interno della Società, composizione della compagnie societaria, organigramma, funzionigramma, sistema delle deleghe, documenti programmatici, ecc.).

3. Analisi dei Processi

Si è proceduto, a questo punto, all'analisi dell'*as is* (stato dell'arte) dei processi aziendali, attraverso un percorso condiviso con le figure responsabili di ciascuna area funzionale, allo scopo di individuare possibili principali "aree a rischio reato", vale a dire quei settori o processi rispetto ai quali si ritiene astrattamente sussistente il rischio della commissione di fattispecie criminose del tipo di quelle rilevanti ai fini del D. Lgs. 231/01 e ss.mm.ii.. Tale analisi è stata effettuata attraverso una accreditata metodologia (*Hazard analysis and critical control points*), con l'obiettivo di individuare le fasi del processo che possono rappresentare un "punto critico".

Si sono pertanto individuato (con riguardo ai diversi reati presupposto) le c.d. aree "strumentali", ossia che gestiscono strumenti di tipo finanziario e/o mezzi sostitutivi che possono supportare la commissione dei reati nelle aree "a rischio reato".

Nell'ambito di ciascuna area a rischio, si sono poi individuate le attività c.d. "sensibili", ossia al cui espletamento è connesso il rischio di commissione di reati, indicando al contempo i ruoli aziendali coinvolti e individuando quelle che, in astratto, possono essere le principali modalità di commissione dei reati presi in considerazione. A tal fine, si è analizzato il sistema dei controlli aziendali esistenti, interni ed esterni, (il modello organizzativo, il sistema di attribuzione di procure e deleghe, il sistema di controllo e gestione, nonché le procedure e le istruzioni operative esistenti e ritenute rilevanti ai fini del Progetto).

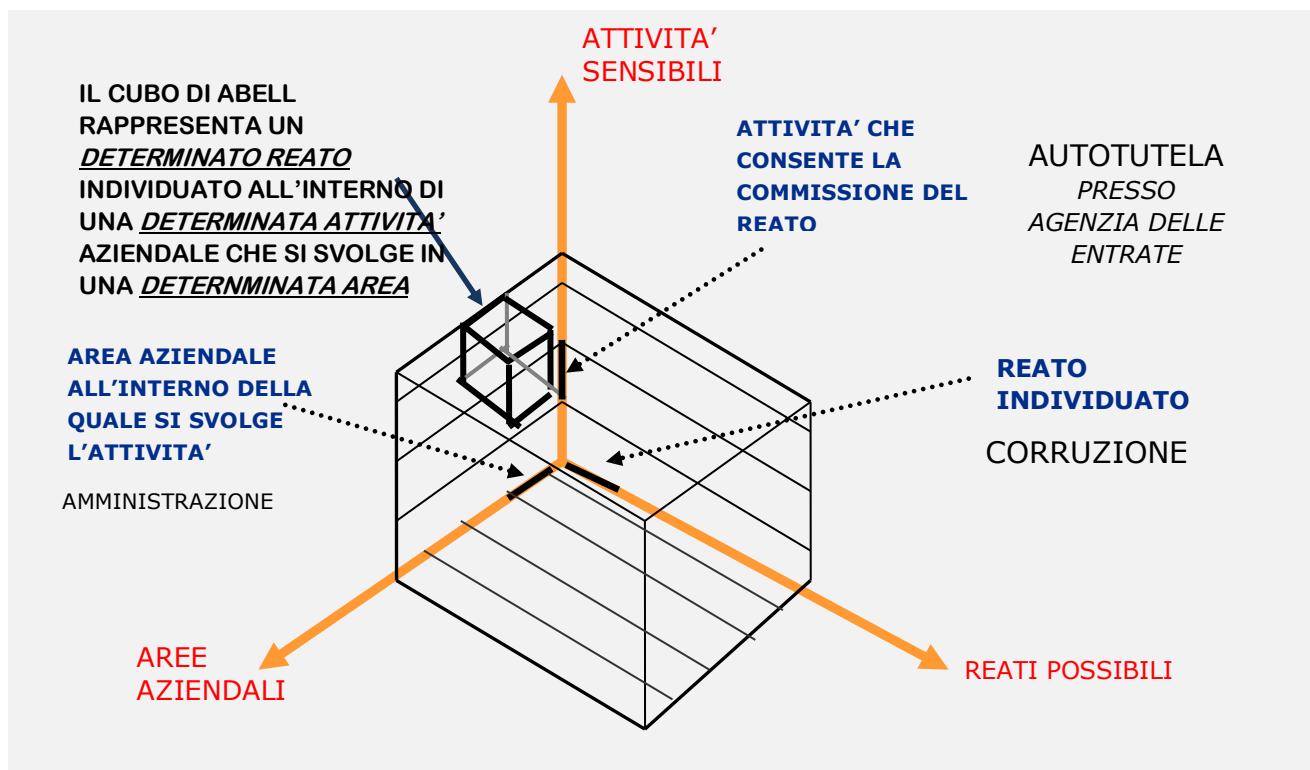
Infine, si è proceduto a un *check-up* avente lo scopo di individuare gli elementi rilevanti o anche solo utili al fine di valutare i rischi ai quali l'Ente è esposto, in particolare al fine di:

- ✓ Fornire una prima conoscenza della realtà tecnica e organizzativa della Società, delle persone e dei rispettivi comportamenti/atteggiamenti;
- ✓ Individuare, nell'ambito dei principali macro-processi, i processi e sottoprocessi inerenti al Sistema 231;
- ✓ Individuare i punti critici o sensibili, all'interno di ciascun processo e sottoprocesso, ossia nei quali può annidarsi il rischio di commettere un reato del tipo di quel li indicati dal Decreto in parola;
- ✓ Verificare ed eventualmente rideterminare il piano di lavoro proposto, al fine di verificarne in itinere la rispondenza agli obiettivi, le modalità e i tempi di realizzazione.

4. Mappatura rischi reato

Avendo acquisito una chiara conoscenza della realtà tecnica e organizzativa della Società e individuati i punti critici o sensibili nell'ambito dei processi, si è progettato un Sistema a Matrice Tridimensionale (Abell) incrociando, su un asse, gli articoli del Codice Penale (limitatamente ai cosiddetti “reati presupposto” di cui al D. Lgs. 231/01 e ss.mm.ii.), su un secondo asse l'area aziendale interessata e su un terzo asse i punti sensibili individuati all'interno di ciascuna area(*critical points*).

RISK ASSESSMENT - CUBO DI ABELL



5. Elaborazione e finalizzazione delle Procedure

Le procedure sono un elemento fondamentale del Sistema Organizzativo 231 e hanno l'obiettivo di:

- ✓ formalizzare i compiti e le responsabilità degli organi aziendali che intervengono nel processo;
- ✓ attribuire la necessaria autorità funzionale ad una figura manageriale (process manager) individuata o individuabile, che ha il compito di coordinare il processo cui la procedura si riferisce;
- ✓ raggruppare le attività in un'unica unità organizzativa ed individuare i responsabili.

È il sistema migliore per stabilire e sapere in ogni momento "chi fa" "che cosa" e "quando": tre informazioni fondamentali per assicurare la rintracciabilità della responsabilità.

TAB. - MODELLO DI INDIVIDUAZIONE DELLE RESPONSABILITÀ'



Le procedure sono elaborate a partire dall'analisi dell'*as is* (stato dell'arte in azienda) e tenendo conto delle risultanze della mappatura dei rischi.

Sia in fase preliminare che in fase di verifica sono discusse e finalizzate di concerto con la direzione, anche con il coinvolgimento delle ulteriori figure interessate all'interno dell'Ente.

6. Elaborazione e finalizzazione della Modulistica

Per ciascuna procedura, una volta sviluppata, occorre procedere alla elaborazione della modulistica a corredo. Si tratta di documenti e/o schede di riscontro (format) sui quali registrare *"da chi"*, *"cosa è stato fatto"* e *"quando"*.

In tal modo, come è evidente, incrociando le attività programmate con quelle a consuntivo e così definendo *l'indice di efficacia* (risultato desiderato/risultato raggiunto) che, nel suo scostamento non rappresenta altro che l'eventuale responsabilità dell'autore.

Sono quindi documenti particolarmente rilevanti sia nell'interesse dell'Ente che nell'interesse personale dei singoli dipendenti, potendo attraverso essi ricostruire gli eventi e quindi, per l'azienda poter ricostruire gli accadimenti e poter individuare le responsabilità e, per i dipendenti, poter provare, anche a distanza di tempo, di aver operato con trasparenza, legalità e nel rispetto delle procedure.

Possono essere offerti, ove richiesto o comunque utile, quali elementi il cui valore di prova è molto forte perché formalizzati in documenti e/o verbali e controllati in itinere, da più persone e in tempi non sospetti.

7. Elaborazione e finalizzazione delle Istruzioni Operative

Le Istruzioni Operative, rispetteranno per quanto possibile quelle già in essere in azienda, specificano le modalità attuative o di controllo di ciascuna attività. Le istruzioni operative, ove opportune, sono formalizzate in appositi documenti e comunicati ai dipendenti.

8. Progettazione e redazione del Manuale per l'Assicurazione Rischi Reato

Il Manuale per l'Assicurazione Rischi Reato, di carattere generico e preliminare rispetto alla progettazione del Modello Organizzativo specifico, è stato redatto con l'obiettivo, da un lato, di dare una puntuale illustrazione dei contenuti del D.lgs. 231/01 e, dall'altro, di definire la struttura, lo scopo e il campo di applicazione del Sistema 231, al contempo individuandone i requisiti, richiamando le procedure predisposte e descrivendo le interazioni tra i processi.

Durante la redazione del Manuale, si procede anche alla elaborazione del Codice Etico ove non presente in azienda.

Il Sistema 231 descritto nel Manuale coinvolge tutte le funzioni secondo le responsabilità specifiche definite all'interno del Sistema stesso. Esso sovrintende alle attività proprie dei processi ed è uno dei documenti sulla base dei quali si è elaborata la Risk Management Road Map.

9. Individuazione dei risultati della Risk assessment

Si tratta di un documento essenziale nell'ambito del MOG231 e di avvio del Sistema Organizzativo, inteso nella accezione più ampia di vero e proprio "Sistema Assicurazione Rischi Reato".

È sviluppato nel rispetto di quanto descritto nel Manuale e nelle Linee Guida di categoria, nonché nel rispetto di quanto tempo per tempo elaborato sia dalla dottrina che dalla giurisprudenza.

10. La Formazione

La formazione, oltre che essere obbligatoria, ha un ruolo di primaria importanza sin dalle prime fasi di sviluppo del Progetto, allo scopo di orientare e coinvolgere tutte le risorse aziendali mettendole così in condizioni di rispettare il MOG231.

Ai fini di una efficace implementazione del Sistema, è necessario svolgere interventi formativi che coinvolgano le risorse interne dell'Ente, anche attraverso riunioni di Gruppo - rivolte all'esame della normativa di riferimento, alla definizione delle procedure necessarie e alla valutazione degli output elaborati - nonché attraverso l'apprendimento attivo (affiancamento) sulle nuove procedure di volta in volta da attivate.

In ogni caso, è assolutamente necessario che la Direzione proceda sempre ad un successivo- e documentato - accertamento dei livelli di apprendimento in materia di 231.

11. Redazione parte documentale

La Dottrina e la Magistratura hanno in più occasioni individuato gli elementi minimi che, nella fase di avvio del Sistema 231, devono essere attuati:

- ✓ Statuto OdV;
- ✓ Format di supporto per verifiche minime dell'OdV, al quale è comunque lasciato il compito di valutare e attuare in piena autonomia e indipendenza, controlli più pregnanti, caso per caso;
- ✓ Circolare Informativa Dipendenti;
- ✓ Circolare Informativa Banche Clienti e Fornitori;
- ✓ Registro (eventualmente vidimato) dell'Attività Formativa;
- ✓ Registro (eventualmente vidimato) dei Verbali OdV;
- ✓ Registro (eventualmente vidimato) delle Segnalazioni da parte dei dipendenti e Provvedimenti OdV.

12. Miglioramento continuo

Durante la fase di implementazione del Sistema SARR, saranno effettuate verifiche e analisi periodiche di I e di II livello, circa la bontà del Sistema adottato – anche alla luce delle più recenti modifiche a livello normativo, di dottrina e/o giurisprudenziali – al fine di individuare possibili aree di miglioramento, con relativa eventuale formulazione di piani d'azione per l'implementazione di sistemi di controllo ulteriori (c.d. *gap analysis*). Ciò sarà possibile, in particolare, grazie alla costante attività di controllo e proposta da parte dell'OdV.

L'OdV avrà, infatti, per Statuto, il compito di promuovere il necessario e continuo aggiornamento e adeguamento del MOG231 (ivi incluso il Codice Etico) e delle Procedure ad esso connessi, suggerendo all'organo amministrativo, o alle funzioni aziendali di volta in volta competenti, le correzioni e gli adeguamenti necessari o opportuni. A loro volta, gli Organi e i dipendenti della Società dovranno suggerire all'OdV modifiche e/o integrazioni al MOG231 che, a loro giudizio, possano essere fonti di miglioramento.

In ogni caso, l'Organo di Governo è responsabile, unitamente alle funzioni aziendali eventualmente interessate, dell'aggiornamento del MOG231 e del suo adeguamento in conseguenza di un mutamento degli assetti organizzativi o dei processi operativi, di significative violazioni del MOG231 ovvero di integrazioni legislative che determinino nuovi reati presupposto.

INQUADRAMENTO GENERALE

Principi generali e Reati presupposto

Linee Guida Confindustria

2. IL DECRETO LEGISLATIVO N.231/2001 E LA NORMATIVA RILEVANTE

2.1 Il regime di responsabilità amministrativa previsto a carico delle persone giuridiche, società, associazioni

Una premessa essenziale:

Mutuando un principio economico classico, anche i controlli - quando sono orientati a gestire lo stesso rischio - hanno un beneficio marginale decrescente.

Il sovradimensionamento dei controlli non porta generalmente a un beneficio complessivo superiore ad un adeguato disegno organizzativo, ma porta probabilmente ad un peggioramento del costo complessivo e all'inevitabile irrigidimento delle attività e ad una dissolvenza della capacità di controllo.

Fatta questa doverosa premessa che guiderà il presente lavoro per evitare appesantimenti che sarebbero direttamente proporzionali solo al numero delle pagine, ma inversamente proporzionale all'efficacia che si prefigge, di seguito illustriamo i principi cardine del D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 e sue successive modificazioni e integrazioni (di seguito "D. Lgs. 231/01" o anche il "Decreto").

Il D. Lgs. 231/01, che introduce la "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica", ha adeguato la normativa italiana in materia di responsabilità delle persone giuridiche ad alcune convenzioni internazionali precedentemente sottoscritte dall'Italia. In particolare, la Convenzione di Bruxelles del 26 luglio 1995 sulla tutela degli interessi finanziari della Comunità Europea, la Convenzione di Bruxelles del 26 maggio 1997 sulla lotta alla corruzione di funzionari pubblici sia della Comunità Europea sia degli Stati membri e la Convenzione OCSE del 17 dicembre 1997 sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche e internazionali.

Il Decreto ha introdotto, nell'ordinamento italiano, un regime di responsabilità amministrativa (equiparabile sostanzialmente alla responsabilità penale), a carico delle persone giuridiche (di seguito denominate "Enti"), che va ad aggiungersi alla responsabilità della persona fisica che ha realizzato materialmente i reati e che mira a

coinvolgere, nella punizione degli stessi, gli Enti nel cui interesse o vantaggio tali reati siano stati compiuti.

La responsabilità prevista dal Decreto comprende i reati commessi all'estero, purché per gli stessi non proceda lo Stato in cui è stato commesso il reato.

I punti chiave del Decreto riguardano:

a) Le persone che, commettendo un reato nell'interesse o a vantaggio

dell'ente, ne possono determinare la responsabilità:

1. persone fisiche che rivestono posizione di vertice ("apicali")
(rappresentanza, amministrazione o direzione dell'Ente o di altra unità organizzativa o persone che esercitano, di fatto, la gestione ed il controllo);
2. persone fisiche sottoposte alla direzione o vigilanza da parte di uno dei soggetti sopraindicati.

b) La tipologia dei reati previsti (c.d. reati "presupposto").

2.2 Linee Guida di Confindustria (2014 e s.m. e i.) e Vademecum GIP di Milano (2009)

La predisposizione del presente MOG231 è ispirata, in particolare:

- alle Linee Guida emanate in aggiornamento da Confindustria e approvate dal Ministero di Giustizia il 21 luglio 2014;
- al Vademecum rinvenibile dalla sentenza GIP Milano 17 novembre 2009;
- Ai principi giurisprudenziali che si vanno costantemente formando.

Il percorso indicato dalle linee guida di Confindustria per l'elaborazione del MOG231 può essere schematizzato secondo i seguenti punti fondamentali:

- individuazione delle aree a rischio, volta a verificare in quali aree/settori aziendali sia possibile la realizzazione dei reati;

- predisposizione di un sistema di controllo in grado di ridurre i rischi attraverso l'adozione di appositi protocolli. A supporto di ciò soccorre l'insieme coordinato di strutture organizzative, attività e regole operative applicate – su indicazione del vertice apicale – dal management e dal personale aziendale, volto a fornire una ragionevole sicurezza in merito al raggiungimento delle finalità rientranti in un buon sistema di controllo interno.

Le componenti più rilevanti del sistema di controllo preventivo, proposte da Confindustria, sono:

- codice etico;
- sistema organizzativo;
- procedure manuali e informatiche;
- poteri autorizzativi e di firma;
- sistemi di controllo di gestione;
- comunicazioni al personale e formazione;

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

- verificabilità, documentabilità, coerenza e congruenza di ogni operazione;
- segregazione delle funzioni (nessuno può gestire in autonomia tutte le fasi di un processo);
- documentazione dei controlli;
- introduzione di un adeguato sistema sanzionatorio per le violazioni delle norme e delle procedure previste dal MOG231;

- individuazione di un OdV i cui principali requisiti siano:
 - autonomia e indipendenza,
 - professionalità,
 - continuità di azione.
- obbligo da parte delle funzioni aziendali, e segnatamente di quelle individuate come maggiormente “a rischio”, di fornire informazioni all’OdV anche su base strutturata, e di segnalare anomalie o atipicità riscontrate nell’ambito delle informazioni disponibili (in quest’ultimo caso, l’obbligo è esteso a tutti i dipendenti senza seguire linee gerarchiche);

Resta inteso che la scelta di non seguire in alcuni punti specifici le Linee Guida non inficia la validità di un Modello. Quest'ultimo, infatti, essendo redatto con riferimento alla peculiarità di una società particolare, può discostarsi dalle Linee Guida che, per loro natura, hanno carattere generale.

Ciò premesso, il presente MOG231 si uniforma il più possibile alle indicazioni delle Linee Guida Confindustria.

Quanto, invece, al Vademecum del Gip Milano, esso può essere così schematizzato:

- 1) Il modello deve essere adottato partendo da una **mappatura dei rischi** di reato, specifica ed esaustiva e non meramente descrittiva o ripetitiva del dettato normativo;
- 2) Il modello deve prevedere che i componenti dell'**organo di vigilanza** posseggano capacità specifiche in tema di attività ispettiva e consulenziale;
- 3) Il modello deve prevedere quale causa di ineleggibilità a componente dell'OdV la sentenza di condanna (o di patteggiamento) non irrevocabili;
- 4) Il modello deve differenziare tra **formazione** rivolta ai dipendenti nella loro generalità e quella rivolta ai dipendenti che operino in specifiche aree di rischio;
- 5) Il modello deve prevedere il contenuto dei corsi di formazione, la loro frequenza, l'obbligatorietà della partecipazione ai corsi, controlli di frequenza e di qualità sul contenuto dei programmi;
- 6) Il modello deve prevedere espressamente la comminazione di **sanzione disciplinare** nei confronti degli amministratori, direttori generali e *compliance officers* che, per negligenza ovvero imperizia, non abbiano saputo individuare, e conseguentemente eliminare, violazioni del modello e, nei casi più gravi, perpetrato reati,
- 7) Il modello deve prevedere sistematiche **procedure** di ricerca e identificazione dei rischi quando sussistano circostanze particolari (es. emersione di precedenti violazioni);
- 8) Il modello deve precedere **controlli** di routine e controlli a sorpresa - comunque periodici - nei confronti delle attività aziendali sensibili;
- 9) Il modello deve prevedere e disciplinare un obbligo per i dipendenti, i direttori, gli amministratori delle società di riferire all'OdV **notizie rilevanti** e relative alla vita dell'Ente, a violazioni del modello o alla consumazione di reati. In particolare, deve fornire concrete indicazioni sulle modalità attraverso le quali coloro che vengano a conoscenza di comportamenti illeciti possono riferire all' organo di vigilanza;
- 10) Il modello deve contenere **protocolli** e procedure specifici e concreti.

2.2.1 LINEE GUIDA

Quanto segue riporta quanto pubblicato in Altalex per il contenuto particolarmente interessante in termini di uniformità alle linee guida

Nel 2014 Confindustria ha aggiornato le proprie "Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo" dettate ai sensi del D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 (d'ora in poi Decreto), la cui prima edizione (risalente al 2002) era stata revisionata nel 2008. Questo pregevole lavoro di aggiornamento è stato reso necessario non solo da quello che chiamo 'deposito alluvionale' di nuove fattispecie penali ma anche da una riflessione/rielaborazione di orientamenti su non pochi aspetti che caratterizzano l'impegno societario-aziendale, come determinato dal Decreto, nella prevenzione dei reati.

Il 'deposito alluvionale' di nuove fattispecie penali

Con riferimento ai nuovi (rispetto a quelli presenti originariamente nel Decreto) reati inseriti nel 'catalogo 231', si tratta sempre più apertamente di innesti (e/o modifiche delle norme preesistenti) voluti dal legislatore in carenza di una razionale pianificazione di politica del diritto e nel correlativo affacciarsi di ripensamenti e/o supposte emergenze, talvolta dietro pressione di ondate emotive vieppiù sollevate dai mass media. Se la legge, dunque, continua a essere fonte del diritto, i suoi moventi virano pericolosamente verso lidi da cui il diritto dovrebbe tenersi lontano e i risultati sono non di rado alquanto infelici.

L'effetto immediato di questo processo è, che negli anni, le imprese hanno dovuto per ciò ricorrere a continue modifiche/revisioni dei propri modelli e la corsa non pare giungere mai ad un capolinea. Per dare conto dei reati inseriti successivi al 2008, si tratta dei delitti di criminalità organizzata, di quelli contro l'industria e il commercio, dei reati ambientali, dell'impiego di cittadini di Paesi terzi irregolarmente soggiornanti in Italia, oltre a quanto conseguente alla legge 190/2012 (c.d. "legge anti-corruzione"), mentre si stanno aggiungendo nuovi interventi in materia di reati societari e di reati ambientali.

Merita, nell'occasione, ribadire che le Linee Guida non potranno mai assurgere a contenuto diretto di un modello organizzativo: non ne hanno - né pretendono di averne - i requisiti. Esse assolvono però al compito, oltremodo importante, di costituire un autorevole punto di riferimento, di guidare gli interpreti e gli operatori verso la migliore progettazione e definizione del suo contenuto.

Uno dei nuclei tematici di maggiore interesse del documento di Confindustria è senz'altro l'incrocio tra modello organizzativo e altri sistemi di gestione.

Il modello 231, un sistema di gestione

Intendendo per sistema di gestione un “insieme di elementi tra loro interagenti per realizzare una finalità o un obiettivo attraverso una politica”, è importante anzitutto la conferma da parte delle Linee Guida – del fatto che il 'modello 231' costituisca, o meglio, dia vita ad un sistema di gestione, la cui specifica finalità è la prevenzione di alcuni reati (i c.d. “reati-presupposto”); la finalità lo distingue dagli altri sistemi di gestione, anche se tutti sono accomunati dalla caratteristica di costituire un “centro di regolazione dell’organizzazione e la sua espressione di volontà gestionale e realizzativa”.

Questa considerazione pone il problema di come far interagire i vari sistemi di gestione implementati nell’azienda, senza che la sua organizzazione esaurisca le migliori energie in tanti micro-adempimenti, perdendo però di vista la strategia aziendale ovvero ... perdendosi del tutto.

La presunzione di conformità del modello 231 nella sicurezza sui luoghi di lavoro

Nel campo della prevenzione in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, il legislatore ha dettato un pur generale e provvisorio criterio relazionale tra Linee Guida UNI-INAIL del 2001 e British Standard OHSAS 18001:2007 (ndr: oggi ISO 45000), da un lato, e modello 231, dall’altro. L’art. 30 co. 5 del Testo Unico in materia (D.lgs. 81 del 2008) ha introdotto una presunzione di idoneità di quel modello 231 che sia conforme alle citate norme tecniche; o, più precisamente, ne ha stabilito una presunzione di conformità ai requisiti, come esplicitati nei primi 4 commi dell’art. 30 e “per le parti corrispondenti”. Precisano poi le Linee Guida: purché il modello non sia soltanto “adottato” ma anche “efficacemente attuato”, come chiaramente vogliono gli artt. 6 co. 1, lett. a) e 7 co 2 del D.lgs. 231/01, e salvo che, naturalmente, siano rispettati i requisiti specifici prescritti dal Decreto stesso.

Si tratta dell'unica indicazione del legislatore in materia di rapporti tra sistemi di gestione e modello 231. L'ordinamento giuridico, per il resto, non se ne occupa; ed è cosa buona che un qualsivoglia legislatore si astenga sempre dal voler dettare norme di dettaglio che rischierebbero di dare la stura a interventi capaci di condannare le imprese a veri e propri gineprai.

Le aziende che hanno implementato (seriamente) i propri sistemi di gestione – compreso quello derivante dal modello 231 - hanno certamente competenze, saperi, cultura, esperienza e buon senso per fronteggiare senza indebite intromissioni l'esigenza di fare di molteplici norme e direttive interne, procedure e istruzioni operative, un corpus articolato ma tendenzialmente unitario; da gestire con efficienza, in modo da renderlo non solo compatibile ma, se possibile, addirittura idoneo alle esigenze del business.

Non si tratta di un compito facile. Esso può senz'altro essere agevolato dalla progressiva combinazione/integrazione/semplificazione di tipo formale e documentale.

In più, ferma restando l'autonomia di ciascun sistema di gestione, è necessario ricondurre i vari sistemi in capo ad un'unica cabina di regia, rispondente al top-management/alta direzione ovvero con essa

coincidente. Decisioni, impegni strategici come quelli sui sistemi di gestione, non sono delegabili a livelli gerarchici inferiori; il che non significa che poi quei sistemi possano funzionare se non camminano sulle gambe di tutte le funzioni aziendali.

La specificità del modello 231

Le Linee Guida affermano che "la sola adozione di un sistema di gestione certificato, per di più non assistito da presunzione di conformità, non può mettere l'impresa al riparo da responsabilità da reato".

Esse rammentano che i requisiti di conformità al Decreto sono differenti da quelli previsti per i vari standard in materia di Qualità, Ambiente, Privacy, Sicurezza nei luoghi di lavoro, Responsabilità sociale, ecc. L'esempio più eclatante riguarda la costituzione e funzione dell'Organismo di Vigilanza, con il relativo sistema di flussi informativi e di controlli, che non trova riscontro negli altri sistemi di gestione. Così vale anche per il sistema disciplinare, ossia per quell'apparato di norme preordinate a sanzionare comportamenti inottemperanti dei vari protagonisti della vita aziendale.

In buona sostanza, il riconoscimento preventivo della specificità e reciproca autonomia è la migliore premessa al dialogo tra i due mondi.

Prove di dialogo tra modello 231 e altri sistemi di gestione: il documento di Assolombarda

Una volta suggerite le opportune sinergie documentali, le Linee Guida quasi non vanno oltre. Salvo che, per es. in materia ambientale, nel maggio 2013 era già intervenuta Assolombarda - Sezione Territorio Ambiente Energia, con la dispensa dal titolo "Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed Emas nella prevenzione dei reati ambientali ex d.lgs. 231/2001", ad occuparsi di come concretamente far dialogare due sistemi che non debbono rischiare l'incomunicabilità: quello che ottimizza le performance ambientali dell'organizzazione e quello che, in materia ambientale, previene condotte penalmente rilevanti. Questo documento rappresentava già un poderoso passo in avanti nel tentativo di additare soluzioni a portata di mano alle imprese e, dal punto di vista metodologico, poteva già - come può ancora oggi - rappresentare un termine di riferimento per rendere il modello 231 comunicante con altri sistemi di gestione.

La cultura del sistema di gestione

È evidente che l'adozione di un sistema di gestione costituisca di per sé, implicando pianificazione e controllo dei processi aziendali, un passo avanti verso l'efficienza e correlativamente in senso opposto rispetto alla inefficienza, la quale è ideale brodo di coltura di condotte scorrette, ove non contra legem. Nelle Linee Guida, è espresso un concetto similare: implementare "un sistema certificato di misure

organizzative e preventive è segno di un'inclinazione alla cultura del rispetto delle regole, che sicuramente può costituire la base per la costruzione di modelli tesi alla prevenzione di reati-presupposto". Se l'impresa che decide di adottare un modello 231 è già immersa nella prassi virtuosa di un sistema di gestione, essa avrà dunque meno difficoltà ad adeguarsi; non potrà che giovarsene l'obiettivo di impiantarvi - ove già non sussistano - solide paratie contro fenomeni di illegalità.

Meno condivisibile il punto in cui Linee Guida, nel voler precisare la differenza di scopi tra modello 231 e sistemi di gestione, affermano che il senso di questi sia "migliorare l'immagine e la visibilità delle imprese che li adottano". Si tratta di una lettura non solo riduttiva ma addirittura fuorviante, che - considerato quanto precede - non giova neppure alla buona causa della prevenzione dei reati.

Il perché è presto detto: lo scopo immediato dei vari sistemi di gestione è sostanziale e non formale.

Ha a che fare con l'incremento di efficienza e di efficacia dell'organizzazione, prima che con le 'migliori sembianze' che essa vorrà/potrà esibire al proprio mercato di riferimento. Come per le persone, anche per le organizzazioni vale la buona regola per cui prima occorre 'essere', quindi vale 'apparire'; prima si cura la sostanza, poi si presta attenzione alla forma nella quale confezionare quella stessa sostanza. Di essere e apparire, di sostanza e di forma, sarà sempre importante l'effettivo allineamento.

Le imprese non hanno tanto bisogno di certificati da appiccare su carta intestata e siti-web, quanto di progettare e sviluppare organizzazioni buone a creare profitto (la prima e più importante missione 'sociale' dell'impresa) in conformità a regole date. La possibilità di spendere sul mercato certificazioni e riconoscimenti, una reputazione solida e affermata, saranno il risultato di un impegno continuato e confermato nel tempo.

Del resto, come esige il Decreto, il giudice penale non si limiterà a valutare la sussistenza di norme e procedure interne, né la loro idoneità a prevenire reati. Il suo sindacato si spingerà oltre, a misurare quanto concretamente quelle norme e procedure interne avranno funzionato e inciso nell'agire quotidiano dell'organizzazione aziendale; per questo, l'attenzione alla sostanza dei fenomeni resta il meta-criterio tanto dell'implementazione dei sistemi di gestione quanto del MOG231: è il primo ragionamento che ha da ispirare gli uni e l'altro e che costituisce il loro essenziale elemento unificante.

MOTIVAZIONI ALL'ADOZIONE DEL MOG231

Motivazioni - Finalità - Struttura

3. MOTIVAZIONI ALLA BASE DELL'ADOZIONE DEL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO EX D.LGS 231

La Società, nella convinzione che è un preciso dovere sociale, etico ed oggi giuridico l'adozione di un Modello di Gestione e Controllo Anticrimine, ha valutato utile deliberarne l'adozione.

La delibera ha tenuto conto non soltanto dei reati presupposto, ma anche della necessità di adeguare il modello ai nuovi principi giurisprudenziali che non solo la Suprema Corte, ma anche i Tribunali di merito vanno formando anno per anno.

Peraltro, nella direzione dell'obbligo da parte dell'organo di governo di adottare un Modello Organizzativo nel rispetto del citato decreto, militano due importanti sentenze:

- **TRIBUNALE DI MILANO CON SENTENZA 1774 DEL 2008**, che ha dichiarato di fatto obbligatorio il MOG231, dal che condannando amministratori di una società per non aver provveduto all'adozione del Modello;
- **CORTE DI CASSAZIONE V SEZ. SENTENZA N. 3307 DEL 18/12/2013** che, andando nella stessa direzione, ha statuito che *la responsabilità "penale" della società per omesso controllo (art. 40 c.p.) non dipende dal non aver impedito il reato, quanto, piuttosto, "per non essersi organizzati al fine di impedirlo". Si tratta quindi di una responsabilità da "colpa in organizzazione". La colpa sta nel fatto stesso di non aver adottato il MOG231.*

Nel rispetto di quanto detto, la Società desidera che il MOG231 possa costituire un valido strumento di sensibilizzazione nei confronti di tutti i dipendenti e di tutti gli altri soggetti alla stessa cointeressati (clienti, fornitori, partner, collaboratori a diverso titolo), affinché seguano, nell'espletamento delle proprie attività, comportamenti corretti e lineari, tali da prevenire il rischio di commissione dei reati contemplati nel Decreto.

3.1 Finalità del Modello Organizzativo

Il MOG231 predisposto si fonda su un sistema strutturato e organico di procedure, nonché di attività di controllo che, nella sostanza:

- individuano le aree/ processi di possibile rischio nell'attività aziendale, vale a dire quelle attività nel cui ambito si ritiene più alta la possibilità che siano commessi i reati;
- definiscono un sistema normativo interno, finalizzato alla prevenzione dei reati, nel quale sono, tra l'altro, ricompresi:
 - a) un Codice Etico, che esprime gli impegni e le responsabilità etiche nella conduzione degli affari e delle attività aziendali assunti dai dipendenti, amministratori e collaboratori a vario titolo del Società;
 - b) un sistema di deleghe di funzioni e poteri di firma di atti aziendali che assicuri una chiara e trasparente rappresentazione del processo di formazione e di attuazione delle decisioni;
 - c) procedure formalizzate, tese a disciplinare le modalità operative nelle aree a rischio;
- trovano il proprio presupposto in una struttura organizzativa coerente, volta ad ispirare e controllare la correttezza dei comportamenti, garantendo una chiara e organica attribuzione dei compiti, applicando una giusta attribuzione delle funzioni, assicurando che gli assetti voluti della struttura organizzativa siano realmente attuati;
- individuano i processi di gestione e controllo delle risorse finanziarie nelle attività a rischio;
- attribuiscono all'OdV il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del MOG231 e di proporne l'aggiornamento.

Pertanto il MOG231 si propone come finalità quelle di:

- migliorare il sistema di Corporate Governance;
- predisporre un sistema strutturato e organico di prevenzione e controllo, finalizzato alla riduzione del rischio di commissione dei reati connessi all'attività aziendale con particolare riguardo alla riduzione di eventuali comportamenti illegali;

- determinare, in tutti coloro che operano in nome e per conto della Società, in particolare nelle “aree di attività a rischio”, la consapevolezza di poter incorrere, in caso di violazione delle disposizioni ivi riportate, in un illecito passibile di sanzioni, sul piano penale e amministrativo, non solo nei propri confronti ma anche nei confronti dell’azienda;
- informare tutti coloro che operano a qualsiasi titolo in nome, per conto o comunque nell’interesse della società che la violazione delle prescrizioni contenute nel MOG231 comporterà l’applicazione di apposite sanzioni ovvero, nei casi più gravi, la risoluzione del rapporto contrattuale;
- ribadire che la Società non tollera comportamenti illeciti, di qualsiasi tipo e indipendentemente dalla finalità, poiché tali comportamenti (anche nel caso in cui la Società fosse apparentemente in condizione di trarne vantaggio) sono comunque contrari ai principi etici cui la Società intende attenersi;
- censurare fattivamente i comportamenti posti in essere in violazione del MOG231 attraverso la comminazione di sanzioni disciplinari e/o contrattuali.

3.2 Struttura del Documento

Il documento o Modello Organizzativo e di Gestione 231 si compone di:

- Un Manuale costituito da n.2 parti e che illustra la norma, i principi e le regole, la struttura del modello)
- Una parte definita Risk Assessment e Risk Mapping (*Valutazione e Mappatura dei Rischi*) che si compone di n.3 Parti che vanno dall’organigramma all’analisi del sistema interno di poteri e deleghe ad una successiva e conseguente individuazione dei reati possibili con relativa graduazione del rischio sia a livello azienda che a livello singola area funzionale
- Un sistema di Procedure e schede di riscontro. Le procedure sono elaborate in ragione dei reati individuati nella fase del Risk Assessment e sono il livello più alto dei presidi adottati. A ciascuna procedura sono allegate schede di riscontro che consentano ai responsabili di area funzionale la registrazione di fasi operative a riprova dell’effettivo rispetto della procedura alla quale fanno riferimento

- Un sistema di Procedure e schede di riscontro per il controllo. Sono separate dalle prime e hanno come scopo la definizione delle regole poste a garanzia della efficacia ed effettivo rispetto del Sistema 231 adottato
- Un sistema di Flussi Informativi tra gli organi aziendali sia di governo che di controllo
- Un Sistema Flussi Informativi periodici che vanno dalle aree funzionali all'OdV
- Un Sistema che renda possibili eventuali segnalazioni con garanzia dell'anonimato

3.3 Adozione e Gestione del MOG231

Essendo il presente MOG231 un “atto di emanazione dell’organo di governo” (in conformità alle prescrizioni dell’art. 6, co. 1, lettera a) del Decreto) la sua adozione, così come le successive modifiche e integrazioni sono rimesse alla competenza di esso Organo di Governo.

Compito dell’Organo di Governo sarà anche quello:

- di provvedere alla verifica della idoneità del MOG231 mediante certificazione dello stesso su perizia di stima;
- Stimolarne l’attuazione e il rispetto in azienda;
- Proporre, di volta in volta, gli aggiornamenti e, eventualmente, l’emissione di nuove edizioni.

L'ORGANISMO DI VIGILANZA

Requisiti – Funzioni – Poteri

4. L'ORGANISMO DI VIGILANZA

4.1 Attività di verifica sull'applicazione e l'adeguatezza del MOG231

Il MOG231 sarà soggetto a tre tipologie di verifiche:

- a. **Attività di monitoraggio sull'effettività dell'implementazione del MOG231:** si esplica nella verifica della coerenza tra i comportamenti concreti dei destinatari e il Modello, in particolare attraverso l'istituzione di un sistema di dichiarazioni periodiche da parte dei destinatari stessi, mediante il quale si conferma che:
 - i. sono state rispettate le indicazioni e i contenuti del MOG231 adottato;
 - ii. sono state rispettate le deleghe e i poteri di firma;
 - iii. è stata data debita evidenza delle operazioni svolte con le PP.AA. nelle aree a rischio reato.
- b. **Attività di monitoraggio sui delegati e/o sottoposti:** i responsabili delle aree a rischio individuate hanno il compito di far compilare ai loro sottoposti, oltre che di compilarle direttamente, tutte le schede di riscontro indicate alle procedure, allo scopo di dare evidenza del rigoroso rispetto delle stesse ovvero di rendere trasparente e dare adeguata motivazione circa il mancato (legittimo) rispetto di una determinata procedura, trasmettendone evidenza all'Organismo di Vigilanza che effettuerà il relativo controllo e ne curerà l'archiviazione.
- c. **Attività e verifiche delle procedure:** costantemente l'effettivo funzionamento del MOG231 della Società sarà verificato dall'OdV con le modalità più rigorose possibili. Inoltre, sarà intrapresa una *review* di tutte le segnalazioni ricevute nel corso dell'anno, delle azioni intraprese dall'OdV e dagli altri soggetti interessati, degli eventi considerati rischiosi, della consapevolezza del personale rispetto alle ipotesi di reato previste dal Decreto, con verifiche a campione.

L'esito del complesso dei tre momenti di verifica, con l'evidenziazione delle possibili manchevolezze e i suggerimenti delle azioni da intraprendere, sarà incluso nel rapporto periodico che l'OdV predispone per l'Organo di Governo.

4.2 Rapporti tra sistemi: OdV e RSPP

Prima di proseguire è particolarmente rilevante, per la delicatezza della materia affrontare, in tema di reati relativi alla sicurezza sui luoghi di lavoro, il rapporto necessario che va instaurato tra il Responsabile dei Servizi Prevenzione e Protezione (RSPP) e l'OdV. Le sotto riportate argomentazioni valgono *mutatis mutandi* anche per il Responsabile Sistema Gestione Ambiente (RSGA).

4.2.1 Rapporti tra le norme e gli organi di controllo: l'art. 30 del D. Lgs. 81/08, il D. Lgs. 231/01 e la certificazione BS OHSAS 18001/ISO 45000

La particolarmente complicata - alle volte addirittura complessa - interrelazione tra il D. Lgs. 231/01, il T.U. 81/08 e la BS HOSAS 18001/ISO 45000 oggi vede unanimemente schierata sia la dottrina che la giurisprudenza nel senso che segue:

“L’introduzione dell’art. 25-*septies* al D. Lgs. 231/01 ha inserito le fattispecie previste dagli artt. 589 e 590 del codice penale, commesse in violazione della normativa a tutela dell’igiene e della sicurezza sui luoghi di lavoro, nel novero dei reati previsti dalla normativa in materia di responsabilità amministrativa degli enti e delle società.

L’introduzione dell’art. 30 del D. Lgs. 81/08 ha consentito di indicare, per la prima volta, i contenuti minimi del modello organizzativo affinché questo abbia efficacia esimente per la Società.

Chi opera nel settore della sicurezza si renderà immediatamente conto di come quanto richiesto dall’art. 30, di fatto, ripercorra i contenuti che, in realtà, sono null’altro che gli elementi fondanti di una prima stesura corretta del documento di valutazione dei rischi redatto ai sensi dagli artt. 15 e ss. del D.lgs. 81/08.

Quello che si è sostanzialmente voluto fare è garantire un sistema di protocolli (o procedure) che consenta di verificare nel concreto, da parte dell’Organismo di Vigilanza, non solo la stesura del DVR ma anche una sua effettiva applicazione aziendale e un suo costante aggiornamento.

Ciò che rileva è verificare se il modello contiene i requisiti indicati nell’art. 30 del D.Lgs. 81/08 e, successivamente, se quanto indicato nei protocolli sia stato efficacemente attuato.

Su quest'ultimo punto, si innesta anche la formulazione dell'art. 30 che prevede che "in sede di prima applicazione i modelli di organizzazione aziendale definiti conformemente alle linee guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e della sicurezza sul lavoro (SGSL) del 28 settembre 2001 o al British Standard OHSAS 18001:2007 si presumono conformi ai requisiti di cui al presente articolo per le parti corrispondenti".

La specifica previsione di una sorta di esenzione ha fatto ritenere ai commentatori che l'adozione di un sistema di certificazione OHSAS 18001 fosse di per sé sufficiente a escludere il coinvolgimento della Società nelle ipotesi previste dall'art 25-*septies*.

Si tratta però di una suggestione errata, in quanto la formulazione stessa della norma non consente di considerare l'adozione della certificazione OHSAS al pari di una scriminante ex art. 45 e ss. del codice penale.

Non vi è dubbio che la Società, anche qualora decida di adottare un sistema di certificazione OHSAS, dovrà comunque verificare se gli adempimenti previsti dall'art. 30 siano rispettati.

L'art. 6 co. 1 lettera a) del D.lgs. 231/01 recita: "L'ente non risponde se prova che l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenire reati delle specie verificatosi". Ora tale ultima formulazione è chiara e incontrovertibile.

L'Ente va esente da responsabilità se ha adottato un modello organizzativo e non basta dotarsi di un sistema di certificazione. Andrà, pertanto, verificato se è stato previsto un sistema organizzativo interno coerente con gli obiettivi indicati nell'art. 30, se è stato previsto un Organismo di Vigilanza, quale attività di controllo è stata svolta, se è stato previsto un codice etico, comprensivo di una politica sulla sicurezza, e se è stato previsto un sistema disciplinare.

Solo a fronte di un effettivo riscontro di quanto sopra indicato, secondo i principi indicati nell'art. 6 del D.lgs. 231/01, il Giudice penale potrà effettivamente applicare l'esimente a carico dell'Ente; diversamente riscontrerà semplicemente che la Società si è dotata di un sistema di gestione al pari di tanti altri (ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, OHSAS 18001:2007, ecc.).

Oltre questo dato nulla è scontato.

L'adozione di un sistema di certificazione rappresenta una scelta onerosa per l'Azienda che è stata presa in considerazione dal nostro Legislatore ma ciò non vuol dire escludere l'applicazione del D.lgs. 231/01 per queste Aziende.

Diversamente dovremmo pensare che la scelta di dotarsi di un sistema di certificazione in tema di sicurezza escluda automaticamente l'esistenza di un Organismo di Vigilanza o di un sistema disciplinare finalizzato a sanzionare le violazioni delle procedure come previsto dall'art. 6 del D.lgs. 231/01.

Pare evidente che tale dato non è in alcun modo rintracciabile nella formulazione dell'art. 30 del D. Lgs. 81/08 e che, pertanto, aderire a questa ipotesi vuol dire sostanzialmente credere nella suggestione sopra richiamata con il *rischio concreto di vedere l'Ente a processo e condannato per la mancata adozione del modello organizzativo, quale unico sistema esimente della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche.*

Alla luce di quanto sopra appare evidente che i costanti controlli dell'Organismo di Vigilanza, ai fini della tutela penale e quindi dell'applicazione dell'esimente 231, sono gli unici richiesti dal Legislatore.

Non resta che conciliare i Modelli per evitare ridondanze, ma nella consapevolezza che *l'Organismo di Vigilanza non può trincerarsi dietro la verifica annuale dell'organismo di certificazione, ma deve procedere a controlli propri e costanti, unici ad avere valore in giudizio penale.*

In conclusione, nel caso di adozione del sistema Hosas, si renderà necessario conciliare le schede di riscontro tra tale sistema, la documentazione prodotta dal RSPP e la Modulistica 231 allegata alle relative procedure, così consentendo all'OdV la verbalizzazione delle costanti azioni ispettive e la loro archiviazione.

Ferma restando, ovviamente, l'utilissima verifica annuale dell'Organismo di Certificazione e la necessaria, quanto obbligatoria e preziosa, attività del RSPP.

Parimenti, come si è detto in premessa, occorrerà operare in relazione ai reati ambientali, con riguardo al Responsabile SGA e alla certificazione ambientale, laddove applicata in futuro dalla Società, sia essa Iso 14001 ovvero EMAS.

4.3 Identificazione dell'Organismo di Vigilanza

La costituzione e il funzionamento di un Organismo di Vigilanza, cui affidare "il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento"

(D. Lgs. 231/01. art. 6 co. 1 lett. b), è uno dei requisiti indispensabili per garantire che il modello di organizzazione sia efficacemente attuato e per liberare l'Ente da ogni responsabilità nel caso di commissione di uno dei reati previsti dal D. Lgs. 231/01.

Usando le parole di Confindustria: "L'affidamento di detti compiti (*vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello e curarne l'aggiornamento*) all'Organismo ed ovviamente il corretto ed efficace svolgimento degli stessi, sono presupposti indispensabili per l'esonero dalla responsabilità, sia che il reato sia stato commesso dai soggetti "apicali" (espressamente contemplati dall'art. 6), che dai soggetti sottoposti all'altrui direzione (di cui all'art. 7)".

I requisiti dell'OdV, affinché il medesimo possa svolgere le attività di verifica, sulla base delle indicazioni contenute negli artt. 6 e 7 del Decreto, sono così identificabili:

a) Autonomia e indipendenza

I requisiti di autonomia e indipendenza sono fondamentali affinché l'OdV non sia direttamente coinvolto nelle attività gestionali, che costituiscono l'oggetto della sua attività di controllo e verifica.

Tali requisiti si possono ottenere garantendo all'OdV una indipendenza gerarchica, la più elevata possibile, e prevedendo un'attività di *reporting* al vertice aziendale, ovvero all'Organo Amministrativo.

Nessun rapporto economico e/o consulenziale pregresso e neppure relazioni caratterizzata da forme di gerarchia sono ammesse.

b) Professionalità

L'OdV deve possedere al suo interno competenze tecnico-professionali adeguate alle funzioni che è chiamato a svolgere. Tali caratteristiche unite all'indipendenza garantiscono l'obiettività di giudizio.

c) Continuità d'azione

L'OdV deve:

- lavorare costantemente sulla vigilanza del Modello con i necessari poteri d'indagine;
- curare l'attuazione del Modello e assicurarne il costante aggiornamento;
- non svolgere mansioni operative che possano condizionare la visione d'insieme delle attività aziendali che ad esso si richiede.

A tali caratteristiche si aggiungono quelle specificate nella più volte citata **sentenza del GIP di Milano 19 novembre 2009** e cioè che:

- 1) *Il modello deve prevedere che i componenti dell'Organo di Vigilanza posseggano capacità specifiche in tema di attività ispettiva e consulenziale;*
- 2) *Il modello deve prevedere quale causa di ineleggibilità a componente dell'ODV la sentenza di condanna (o di patteggiamento) anche non irrevocabile.*

L'Organo di Governo conferirà l'incarico di svolgere la funzione di Controllo a un Organismo di Vigilanza ai sensi dell'art. 6, lettera b) del D. Lgs. 231/01. L'OdV potrà essere costituito da un presidente e n. 2 membri. Il presidente e uno dei componenti saranno esterni alla società mentre l'altro membro potrà, eventualmente, essere scelto tra i dipendenti della Società che abbiano funzioni nelle materie legali e della compliance.

Tutti saranno generalizzati nell'atto di nomina.

Di tutti i componenti dell'OdV, si allegheranno i curricula, precisando, ancora una volta, che i requisiti indicati sia dal Gip di Milano con sentenza 17 novembre 2009 siano rispettati.

L'OdV, nello svolgimento dei propri compiti, si potrà avvalere della Funzione *Internal Audit*, quando presente e/o di altre Funzioni aziendali e/o di professionisti esterni che, di volta in volta, si potranno rendere utili allo svolgimento delle attività.

I compiti, le attività e il funzionamento dell'OdV, saranno disciplinati da un apposito Statuto che, proposto dall'OdV, sarà approvato dalla Direzione. Lo stesso OdV sarà dotato di un budget non simbolico per lo svolgimento delle attività ove si rendano necessarie consulenze specifiche.

La durata in carica dei membri dell'OdV è stabilita in numero di 3 anni, rinnovabili. I membri dello stesso decadono al perdere dei requisiti e/o delle qualità sulla base delle quali è avvenuta la nomina.

Il compenso viene determinato con riferimento alle tariffe professionali riservate ai Revisori Contabili.

L'Organismo di Vigilanza riporterà direttamente all'Organo di Governo (Presidente del CdA o Amministratore Delegato ovvero Amministratore Unico), informando della propria attività il Collegio Sindacale che, a sua volta, informerà l'OdV delle risultanze delle proprie verifiche e il Consiglio di Amministrazione, ove presenti.

La nomina quale membro dell'OdV è condizionata, alla presenza dei requisiti previsti dallo Statuto dello stesso OdV, nonché all'assenza di cause di incompatibilità con la nomina, quali – a titolo esemplificativo - relazioni di parentela con esponenti degli organi sociali e dei vertici aziendali e potenziali conflitti di interesse con il ruolo ed i compiti che andrebbe a svolgere. In tale contesto, costituiscono motivi di ineleggibilità e/o di decadenza dei membri dell'OdV:

- avere rapporti di coniugio, parentela o di affinità entro il quarto grado con gli amministratori o con i membri del Collegio Sindacale della Società e/o delle sue controllate (se presenti);
- avere rapporti di parentela, affinità e/o coniugio con dipendenti della Società;
- intrattenere, direttamente o indirettamente, relazioni economiche e/o rapporti contrattuali, a titolo oneroso o gratuito, con la Società o con Società controllate, anche future e/o con i rispettivi amministratori, di rilevanza tale da condizionarne l'autonomia di giudizio;
- essere titolare, direttamente o indirettamente, di partecipazioni nella Società o società controllate o collegate, anche future, tali da permettere di esercitare il controllo o un'influenza notevole sulla Società, ovvero comunque da comprometterne l'indipendenza;
- essere titolari di deleghe che possano minarne l'indipendenza del giudizio;
- trovarsi nella condizione giuridica di interdetto, inabilitato, fallito o condannato a una pena che importi l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità ad esercitare uffici direttivi;
- essere stato sottoposto a misure di prevenzione disposte dall'autorità giudiziaria, salvi gli effetti della riabilitazione;
- essere sottoposti a procedimenti penali, condannati o soggetti a pena ai sensi degli artt. 444 e ss. c.p.p., salvi gli effetti della riabilitazione, in relazione a uno dei reati previsti dal D. Lgs. 231/01 o a reati della stessa indole (in particolare, reati contro

il patrimonio, contro la Pubblica Amministrazione, contro la fede pubblica, contro l'ordine pubblico, reati tributari, reati fallimentari, reati finanziari, ecc.);

- per il Presidente, la presenza di cause di ineleggibilità ai sensi degli artt. 2399 lett. c e 2409-*septiesdecies* C.C.

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

La revoca dei poteri propri dell'OdV, nei confronti di uno o più dei suoi componenti, e l'attribuzione di tali poteri ad altro soggetto, potrà avvenire soltanto per giusta causa, mediante un apposito Atto di Determina del CdA o Amministratore delegato o Amministratore Unico, sentito il Collegio Sindacale e gli altri membri dell'Organismo.

A tale proposito, per "giusta causa" di revoca dei poteri connessi con l'incarico di OdV dovrà intendersi:

- un grave inadempimento dei propri doveri, così come definiti nel presente MOG231/01 e nello Statuto;
- una sentenza di condanna della Società ai sensi del D. Lgs. 231/01 o una sentenza di patteggiamento, passata in giudicato, ove risulti dagli atti la "omessa o insufficiente vigilanza" da parte dell'Organismo, secondo quanto previsto dall'art. 6 co. 1 lett. d) del Decreto;
- una sentenza di condanna o di patteggiamento, emessa nei confronti di uno dei membri dell'Organismo, per aver commesso uno dei reati previsti dal D.lgs. 231/01 o reati della stessa natura;
- la violazione degli obblighi di riservatezza, così come dettagliati nello Statuto dell'OdV.

Qualora la revoca venga esercitata nei confronti di tutti i componenti dell'OdV, il CdA, l'Amministratore delegato o l'Amministratore Unico, sentito il Collegio Sindacale, provvederà a nominare un nuovo Organismo.

Il CdA o Amministratore delegato o Amministratore Unico potrà disporre, sentito il parere del Collegio Sindacale, la sospensione dalle funzioni di componente dell'OdV, di uno o tutti

i membri dell'OdV stesso, provvedendo alla nomina di un nuovo membro o dell'intero Organismo.

4.4 Funzioni e poteri dell'Organismo di Vigilanza

La *mission* dell'OdV della Società consiste, in generale, in quanto segue:

- a) vigilare sull'applicazione del MOG231 della Società, in relazione alle diverse tipologie di reati contemplate dal D. Lgs. 231/01;
- b) verificare l'efficacia del MOG231 e la sua effettiva capacità, in relazione alla Struttura aziendale, di prevenire la commissione dei reati, in genere e di cui al D. Lgs. 231/01 in particolare;
- c) individuare e proporre aggiornamenti e modifiche del MOG231 in relazione alla possibile evoluzione della normativa di riferimento, della mutata organizzazione o del contesto operativo della Società;
- d) monitorare costantemente il sistema delle procedure aziendali inerenti la prevenzione e gestione dei rischi di reato ex D. Lgs. 231/01 e l'applicazione del sistema di *Corporate Governance*, suggerendo, se del caso, le modifiche necessarie.

Su un piano più operativo, sono affidati all'OdV i seguenti compiti:

1. Attivare le procedure di controllo, tenendo presente che una responsabilità primaria sul controllo delle attività, anche per quelle relative alle aree a rischio, resta comunque demandata al Management operativo e forma parte integrante del processo aziendale;
2. Verificare periodicamente la mappa delle aree a rischio reato, al fine di adeguarla ai mutamenti dell'attività e/o della struttura aziendale. A tal fine, il Management e gli addetti alle attività di controllo, nell'ambito delle singole funzioni, dovranno segnalare all'OdV le eventuali situazioni in grado di esporre la Società a rischi reato. Tutte le comunicazioni devono essere scritte (anche via e-mail) e non anonime.
3. Effettuare periodicamente verifiche mirate su determinate operazioni o atti specifici, posti in essere nell'ambito delle aree di attività a rischio, come definite nelle Parti Speciali del *Risk Assessment* e *Risk Mapping* del MOG231.

4. Promuovere idonee iniziative per la diffusione del MOG231, e predisporre la documentazione organizzativa interna necessaria al funzionamento del Modello stesso, contenente istruzioni, chiarimenti o aggiornamenti.
5. Raccogliere, elaborare e conservare le informazioni (comprese le segnalazioni di cui al successivo paragrafo 4.5), rilevanti in ordine al rispetto del MOG231, nonché aggiornare la lista di informazioni che devono essere obbligatoriamente trasmesse allo stesso OdV (v. successivo paragrafo 4.5).
6. Condurre, o far condurre da funzioni aziendali, o da professionisti esterni, le indagini per l'accertamento di presunte violazioni delle prescrizioni del MOG231, portate all'attenzione dell'OdV da segnalazioni o emerse nel corso dell'attività di vigilanza dello stesso.
7. Verificare che gli elementi previsti dalle Parti Speciali del MOG231 per le diverse tipologie di reato (adozione di clausole standard, espletamento di procedure, ecc.) siano adeguati e rispondenti alle esigenze di osservanza di quanto prescritto dal D. Lgs. 231/01, provvedendo, in caso contrario, a proporre aggiornamenti degli elementi stessi.
8. Coordinarsi con la Funzione Internal Audit e con le altre Funzioni Aziendali per il monitoraggio delle attività nelle aree a rischio. L'OdV riceve dal Management e dalle funzioni aziendali comunicazione di ogni attività da esse svolta, relativamente ad eventuali situazioni che possano esporre la Società ai rischi di reato contemplati dal D.L.231/01. Inoltre, l'OdV ha libero accesso a tutta la documentazione aziendale rilevante, anche qualora essa includa dati sensibili ai sensi della Legge sulla privacy, il cui trattamento sia reso possibile dall'autorizzazione generale del Garante (G.U. 190/04), ovvero da specifiche autorizzazioni.
9. Controllare l'effettiva presenza, la regolare tenuta e l'efficacia della documentazione richiesta, in conformità alle Parti Speciali del MOG231 per le diverse fattispecie di reato. All'OdV devono essere segnalate le attività maggiormente significative o le operazioni contemplate dalle Parti Speciali e devono essergli messi a disposizione i dati di aggiornamento della documentazione, al fine di consentire l'attività di controllo.

Per lo svolgimento dei compiti suddetti, l'OdV:

- gode di ampi poteri ispettivi e di accesso alla documentazione aziendale;
- dispone di risorse finanziarie e professionali adeguate;
- si avvale del supporto e cooperazione della Funzione Internal Audit e degli Organi aziendali che possano essere interessati o comunque coinvolti nelle attività di controllo.

4.5 Reporting dell'Organismo di Vigilanza nei confronti degli organi societari

Sono assegnate all'OdV due linee di reporting:

- la prima, su base continuativa, direttamente con l'Organo Amministrativo;
- la seconda, su base almeno semestrale, nei confronti del Collegio Sindacale, se E quando nominato.

L'OdV potrà essere convocato dai suddetti organi o potrà a sua volta convocarli, per riferire in merito al funzionamento del MOG231 o a situazioni specifiche.

Ogni semestre, inoltre, l'OdV trasmette all'Organo Amministrativo un rapporto scritto sullo stato di attuazione del Modello ex D. Lgs 231/01.

L'Organismo dovrà segnalare senza indugio in merito a:

- violazioni del Modello o delle procedure – accertate a seguito di segnalazioni o indagini dirette – ritenute fondate e significative;
- rilevate carenze organizzative o procedurali idonee a determinare il concreto pericolo di commissione di reati rilevanti ai fini del D. Lgs. 231/01;
- modifiche normative particolarmente rilevanti ai fini dell'attuazione ed efficacia del MOG231;
- mancata collaborazione da parte delle strutture aziendali (in particolare, rifiuto di fornire all'OdV documentazione o dati richiesti, ovvero ostacoli alla sua attività, determinati anche dalla negazione di comportamenti dovuti in base al MOG231);

- esistenza di procedimenti penali nei confronti di soggetti che operano per conto della Società, ovvero di procedimenti a carico della Società in relazione a reati rilevanti ai sensi del D. Lgs. 231/01;
- esito degli accertamenti disposti a seguito dell'avvio di indagini da parte dell'Autorità Giudiziaria in merito a reati rilevanti ai sensi del D. Lgs. 231/01;
- ogni altra informazione ritenuta utile ai fini dell'assunzione di determinazioni urgenti da parte dell'Organo Amministrativo.

L'OdV, inoltre, dovrà riferire senza indugio:

- al CdA/Amministratore Delegato o Amministratore Unico, eventuali violazioni del MOG231 poste in essere da alti Dirigenti della Società o da membri del Collegio Sindacale o dalla Società di revisione, se nominata;
- al Collegio Sindacale, eventuali violazioni del Modello poste in essere dalla società di revisione, se presente, ovvero, affinché adotti i provvedimenti previsti al riguardo dalla legge.

4.6 *Flussi informativi nei confronti dell'Organismo di Vigilanza*

4.6.1 Segnalazioni da parte di esponenti aziendali o da parte di terzi

In ambito aziendale, dovrà essere portata a conoscenza dell'OdV, oltre alla documentazione prescritta nelle Parti Speciali del MOG231 e secondo le procedure ivi contemplate, ogni altra informazione, di qualsiasi tipo, proveniente anche da terzi e attinente all'attuazione del MOG231 nelle aree di attività a rischio.

Valgono, al riguardo, le seguenti prescrizioni:

- devono essere raccolte eventuali segnalazioni relative alla violazione del MOG231 o comunque conseguenti a comportamenti non in linea con le regole di condotta adottate dalla Società, ivi compreso quelle indicate nel Codice Etico;
- l'OdV valuterà le segnalazioni ricevute e le eventuali conseguenti iniziative a sua ragionevole discrezione e responsabilità, ascoltando eventualmente l'autore della

segnalazione e/o il responsabile della presunta violazione e motivando per iscritto eventuali rifiuti di procedere ad un'indagine interna;

- le segnalazioni dovranno essere in forma scritta e non anonima e avere ad oggetto ogni violazione o sospetto di violazione del MOG231. L'OdV agirà in modo da garantire i segnalanti contro qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione, assicurando altresì la riservatezza dell'identità del segnalante, fatti salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti della Società o delle persone accusate erroneamente e/o in mala fede;
- al fine di facilitare il flusso di segnalazioni e informazioni verso l'OdV, è prevista l'istituzione di "canali informativi dedicati";
- le segnalazioni pervenute all'OdV devono essere raccolte e conservate in un apposito archivio, al quale sia consentito l'accesso solo da parte dei membri dell'OdV;
- i consulenti, i collaboratori e i partner commerciali, per quanto riguarda l'attività svolta con la Società, effettuano la segnalazione direttamente all'OdV della stessa, secondo quanto contrattualmente definito.

4.6.2 Obblighi di informativa relativi ad atti ufficiali

Oltre alle segnalazioni, anche ufficiose, di cui al capitolo precedente, devono essere obbligatoriamente trasmesse all'OdV le informative concernenti:

- i provvedimenti e/o notizie provenienti da organi di polizia giudiziaria, o da qualsiasi altra autorità, dai quali si evinca lo svolgimento di indagini, anche nei confronti di ignoti, per i reati di cui al D. Lgs. 231/01;
- le richieste di assistenza legale inoltrate dai dirigenti e/o dai dipendenti in caso di avvio di procedimento giudiziario per reati del tipo di quelli previsti dal D. Lgs. 231/01;
- i rapporti preparati dai responsabili di altre funzioni aziendali nell'ambito della loro attività di controllo e dai quali possano emergere fatti, atti, eventi od omissioni con profili di criticità rispetto all'osservanza delle norme del D. Lgs. 231/01;
- le notizie relative all'effettiva attuazione, a tutti i livelli aziendali, del MOG231, con evidenza dei procedimenti disciplinari svolti e delle eventuali sanzioni irrogate (ivi

compresi i provvedimenti verso i dipendenti) ovvero dei provvedimenti di archiviazione di tali procedimenti con le relative motivazioni.

4.6.3 Articolazione dei Poteri e Sistema delle deleghe

All'OdV deve essere comunicato il sistema delle deleghe adottato e ogni modifica che intervenga sullo stesso.

4.6.4 Struttura Organizzativa

All'OdV, deve essere comunicata la struttura organizzativa (organigramma e funzionigramma) e ogni modifica che intervenga sulla stessa.

4.6.5 Flussi Informativi

- All'OdV, devono essere inviate, da parte dell'organo di governo e dell'organo di controllo, tutte le informazioni rilevanti. Allo stesso modo l'OdV invia ai predetti organi le informazioni in suo possesso e che considera rilevanti. Il tutto, ovviamente, in aggiunta alle relazioni periodiche ed ai verbali redatti durante l'anno.
- All'OdV devono essere inviate periodiche informazioni da parte delle singole aree funzionali e sulla base di specifiche check List che lo stesso OdV assegna alle varie aree funzionali.

5. RIESAME DEL MODELLO ORGANIZZATIVO 231

5.1 Riesame dell'OdV: input

Il MOG231 viene riesaminato secondo i criteri che seguono.

L'OdV, con l'assistenza e la collaborazione dell'Internal Auditing e del Link Auditor (responsabile Interno per il collegamento con l'OdV), sintetizza le informazioni relative all'andamento del MOG231 in una relazione denominata "*Riesame del Sistema Legalità*".

Il Riesame prende in considerazione:

- i risultati delle analisi delle prestazioni relative al servizio in termini di efficacia e di efficienza nell'intero processo e di rispetto della legalità;
- i reclami scritti e non;
- i rapporti di non conformità;
- i risultati delle verifiche ispettive interne sull'attuazione e sull'efficacia dell'intero Sistema di Legalità;
- i risultati delle Azioni Preventive e Correttive e la loro efficacia;
- i risultati dei piani di Miglioramento elaborati a seguito di precedenti riesami;
- cambiamenti conseguenti a novità legislative e/o interpretative;
- lo stato e i risultati degli obiettivi per la legalità e delle attività di miglioramento;
- lo stato delle azioni deliberate nei riesami da parte della Direzione o dell'OdV;
- le informazioni di ritorno sulla capacità del MOG231 di assicurare il rispetto della legalità.

5.2 Riesame dell'ODV: output

A fronte di tale relazione, opportunamente verbalizzata, l'OdV stabilisce e provvede a *documentare e attivare le azioni correttive che ritiene opportune*, individuando, per ciascuna di esse, responsabilità e tempistiche di attuazione.

Il *Link Auditor* è delegato alle attività di gestione delle azioni correttive, in particolare per quelle inerenti a metodi, procedure e al contenuto del MOG231.

Il riesame viene effettuato:

- *almeno una volta all'anno;*
- *ogni qual volta si verifichi un cambiamento che modifichi la struttura aziendale.*

In sede di riesame, l'OdV stabilisce gli obiettivi da raggiungere e verifica gli obiettivi precedentemente definiti individuandone eventuali scostamenti.

La Direzione, esaminati i risultati e presa visione delle relative proposte di miglioramento, decide gli obiettivi per il miglioramento, definendo:

- Obiettivi (quantificabili e misurabili);
- Responsabilità;

- Tempistiche di attuazione e di verifica;
- Budget;
- Persone coinvolte;
- Identificazione di attività ulteriori necessarie alla soddisfazione dell'interesse del e al rispetto della legge.

E' compito dell'OdV confrontare i risultati ottenuti con gli obiettivi prefissati e valutare se l'azione migliorativa, ove necessaria, vada considerata conclusa o se, al contrario, necessiti di ulteriori implementazioni. Tale verifica costituisce un elemento di valutazione per il successivo Riesame del Sistema Legalità.

5.3 Audit Interni

L'Ente deve applicare procedure documentate per la pianificazione e l'esecuzione di audit interni ai sensi del MOG231, allo scopo di accertare che le attività attinenti il MOG231 e i relativi risultati siano in accordo con quanto pianificato nelle procedure, norme, ecc. del Modello stesso e per valutare l'efficacia dei Sistemi implementati.

Mediante gli audit interni, realizzati dall'OdV, dall'internal Auditors e dai Responsabili Legalità, la Direzione è tenuta informata sull'andamento del MOG231 e delle principali carenze riscontrate. Le informazioni emerse dagli audit, infatti, oltre a innescare azioni correttive immediate e mirate sulle singole aree, costituiscono lo strumento fondamentale per l'effettuazione del Riesame del MOG231 da parte dell'OdV e della Direzione.

L'attuazione degli audit con specifico riferimento al MOG231 deve essere effettuata esclusivamente dall'OdV.

Gli audit vengono pianificati in modo da sottoporre a verifica tutte le funzioni nel corso di un anno. Inoltre, possono essere effettuati audit straordinari, anche non preannunciati.

La programmazione annuale degli Audit interni viene attuata in modo da coprire tutte le aree del MOG231 ed è diversificata in rapporto allo stato e all'importanza delle attività oggetto di verifica. Le verifiche sono collegate tra loro in modo da individuare i punti chiave del MOG231 e seguirne l'evoluzione nel tempo.

Il programma viene strutturato nei seguenti elementi:

- funzione, area e/o attività da verificare;
- documenti di riferimento in base ai quali condurre l'audit;
- data prevista di esecuzione del singolo audit;
- frequenza degli audit, che viene stabilita considerando il tipo e l'importanza dell'area e/o dell'attività interessata. Nell'arco di un anno devono, comunque, essere verificate almeno due volte tutte le aree del settore e le relative procedure delle aree a rischio basso e medio e almeno quattro volte le aree a rischio alto;
- comunicazione dell'attività di audit alla funzione interessata mediante condivisione del programma di audit.

Al fine di condurre l'audit in modo esaustivo e dettagliato, e al fine di garantirne una evidenza documentale, l'OdV predispone una lista di riferimento dove vengono indicate tutte le caratteristiche che si intendono verificare e valutare, in relazione alla funzione o all'area che deve essere esaminata.

Tale lista sarà di aiuto, inoltre, quale riscontro per successivi audit.

5.4 Monitoraggi e misurazioni

I Componenti dell'OdV avranno compiti di:

- "vigilanza sull'effettività del MOG231, che si sostanzia nella verifica della coerenza tra i comportamenti concreti e il Modello istituito;
 - disamina in merito all'adeguatezza del MOG231, ossia della sua reale (e non meramente formale) capacità di prevenire, in linea di massima, i comportamenti non voluti;
 - analisi circa il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del MOG231;
 - cura del necessario aggiornamento in senso dinamico del MOG231, nell'ipotesi in cui le analisi operate rendano necessario effettuare correzioni e/o adeguamenti.
- Tale cura, di norma, si realizza in due momenti distinti e integrati:
1. presentazione di proposte di adeguamento del Modello verso gli organi/funzioni aziendali in grado di dare loro concreta attuazione nel tessuto aziendale. A seconda della tipologia e della portata degli interventi,

le proposte saranno dirette verso le funzioni di personale e organizzazione, amministrazione, ecc., o, in taluni casi di particolare rilevanza, verso la Direzione;

2. follow-up, ossia verifica dell'attuazione e dell'effettiva funzionalità delle soluzioni proposte".

Inoltre considerato che si tratta di attività specialistiche, prevalentemente di controllo, è necessario che i componenti dell'OdV possiedano la conoscenza di tecniche e strumenti *ad hoc*, nonché una continuità di azione elevata.

Ai sensi di quanto sopra indicato l'OdV dovrà rispettare il requisito della *continuità d'azione*, intendendo per essa sia la effettività delle attività di controllo sia la frequenza temporale delle particolari azioni intraprese.

Non è necessario, invece, come autorevolmente sostenuto, che l'attività dell'OdV debba qualificarsi come "incessante operatività" o "attività a tempo pieno". Ciò del resto ridurrebbe l'autonomia dell'Organismo che, dovendo essere esterno e indipendente, perderebbe invece il requisito della "assenza di rapporto gerarchico" che si instaurerebbe di fatto, determinando una condizione psicologica da parte dei componenti dell'OdV tale da auto considerarsi "interni" e, per così dire, "a rischio gradimento".

FORMAZIONE SISTEMA SANZIONATORIO VERIFICHE

Personale – Collaboratori – Partners

6. FORMAZIONE DEL PERSONALE E DIFFUSIONE DEL MODELLO NEL CONTESTO AZIENDALE

6.1 Formazione del personale

La Società promuove la conoscenza del MOG231, dei relativi protocolli interni e dei loro aggiornamenti tra tutti i dipendenti, che sono pertanto tenuti a conoscerne il contenuto, a osservarli e contribuire alla loro attuazione.

Ai fini dell'attuazione del MOG231, la Direzione "Risorse Umane e Organizzazione" gestisce, in cooperazione con l'OdV, la formazione del personale in materia di 231, che sarà articolata sui livelli qui di seguito indicati:

Personale direttivo e con funzioni di rappresentanza dell'ente:

- corso di formazione iniziale realizzato con modalità frontale, anche attraverso supporto informatico, esteso, di volta in volta, a tutti i neo-assunti;
- seminario di aggiornamento annuale;
- eventuale accesso a un sito intranet, se o quando presente, dedicato all'argomento e aggiornato in collaborazione con l'OdV;
- occasionali e-mail di aggiornamento;
- informativa scritta in sede di assunzione per i neo-assunti.

Altro personale:

- nota informativa interna;
- informativa scritta in sede di assunzione per i neo-assunti;
- eventuale accesso a intranet;
- e-mail di aggiornamento.

6.2 Informativa a collaboratori esterni e partner

La Società promuove la conoscenza e l'osservanza del MOG231 anche tra i partner commerciali e finanziari, i consulenti, i collaboratori a vario titolo, i clienti e i fornitori.

A questi, verranno pertanto fornite apposite informative sui principi, le politiche e le procedure che si sono adottate sulla base del MOG231. Verranno, inoltre, aggiornati i testi delle clausole contrattuali che, coerentemente a detti principi, politiche e procedure, verranno adottate dalla Società.

7. SISTEMA DISCIPLINARE E MISURE IN CASO DI MANCATA OSSERVANZA DELLE PRESCRIZIONI DEL MODELLO

7.1 Principi generali

La predisposizione di un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle prescrizioni contenute nel MOG231 è condizione essenziale e obbligatoria per assicurare l'effettività del Modello stesso.

Al riguardo, infatti, l'articolo 6 co. 2, lett. e) del D. Lgs. 231/01 prevede che i modelli di organizzazione e gestione **debbano** *"introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello"*.

L'applicazione delle sanzioni disciplinari prescinde dall'esito di un eventuale procedimento penale, in quanto le regole di condotta imposte dal MOG231 sono assunte dalla Società in piena autonomia e indipendenza

7.2 Sanzioni per i lavoratori dipendenti

7.2.1 Impiegati e Quadri

I comportamenti tenuti dai lavoratori dipendenti, in violazione delle regole comportamentali dedotte dal MOG231, sono definiti illeciti disciplinari.

Con riferimento alle sanzioni irrogabili nei riguardi di detti lavoratori dipendenti, esse rientrano tra quelle previste dal Regolamento disciplinare aziendale, nel rispetto delle procedure previste dallo Statuto dei lavoratori ed eventuali normative speciali applicabili.

In relazione a quanto sopra, il MOG231 fa riferimento alle categorie di fatti sanzionabili previste dall'apparato sanzionatorio esistente.

Tali categorie descrivono i comportamenti sanzionati, a seconda del rilievo che assumono le singole fattispecie considerate, e le sanzioni in concreto previste per la commissione dei fatti stessi a seconda della loro gravità.

In particolare, anche in applicazione dei “Criteri di correlazione tra le mancanze dei lavoratori e i provvedimenti disciplinari” contenuti nel vigente CCNL, nel MOG 231 si prevede che:

- 1) Incorre nei provvedimenti di RIMPROVERO SCRITTO, MULTA O SOSPENSIONE il lavoratore che:
 - i. violi le procedure interne previste dal MOG231 (ad es. che non osservi le procedure prescritte, ometta di dare comunicazione all’OdV delle informazioni prescritte, ometta di svolgere controlli, ecc.) o adotti, nell’espletamento di attività nelle aree a rischio, un comportamento non conforme alle prescrizioni del medesimo MOG231, dovendosi ravvisare in tali comportamenti una “non esecuzione degli ordini impartiti dall’azienda sia in forma scritta che verbale” di cui ai suddetti “Criteri di correlazione”.
- 2) Incorre, inoltre, anche nel provvedimento di LICENZIAMENTO CON PREAVVISO il lavoratore che:
 - i. adotti nell’espletamento delle attività nelle aree a rischio un comportamento non conforme alle prescrizioni del MOG231 e diretto in modo univoco e volontario al compimento di un reato sanzionato dal D.Lgs.231/01, dovendosi ravvisare in tale comportamento un “atto tale da far venire meno radicalmente la fiducia dell’azienda nei confronti del lavoratore” di cui ai suddetti “Criteri di correlazione”.
- 3) Incorre, infine, anche nel provvedimento di LICENZIAMENTO SENZA PREAVVISO il lavoratore che:
 - i. adotti, nell’espletamento delle attività nelle aree a rischio, un comportamento palesemente in violazione delle prescrizioni del MOG231, tale da determinare la concreta applicazione a carico della società di misure previste dal D.Lgs.231/01, dovendosi ravvisare nel suddetto comportamento, una condotta tale da provocare “all’Azienda grave

numento morale e/o materiale”, nonché da costituire “delitto a termine di legge” di cui ai suddetti “Criteri di correlazione”.

Il tipo e l’entità di ciascuna sanzione saranno applicate in relazione:

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

Il sistema disciplinare viene costantemente monitorato dal OdV e dalla Direzione Risorse Umane ed Organizzazione.

7.2.2 Dirigenti

In caso di violazione, da parte di dirigenti, delle procedure interne previste dal presente MOG231 o di adozione, nell'espletamento di attività nelle aree a rischio di un comportamento non conforme alle prescrizioni del medesimo Modello, si provvederà ad applicare, nei confronti dei responsabili, le misure più idonee in conformità a quanto previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dei Dirigenti industriali.

7.3 Misure nei confronti degli Amministratori, del Direttore Generale e dei Sindaci

Nel caso di violazione del Modello da parte degli Amministratori, del Direttore Generale (quando nominato) o dei Sindaci, l’OdV ne informerà, a seconda dei casi, l’Organo di Governo e/o il Collegio Sindacale, i quali procederanno alla convocazione dell’Assemblea

degli azionisti per deliberare in merito alla assunzione delle opportune iniziative previste dalla normativa e, se necessario, alla revoca del mandato.

Nell'ipotesi in cui sia stato disposto il rinvio a giudizio di Amministratori, presunti autori del reato da cui deriva la responsabilità amministrativa della Società, si procederà alla convocazione dell'Assemblea degli associati per valutare in merito alla revoca del mandato.

7.4 Misure nei confronti di collaboratori esterni e partner

Ogni comportamento, posto in essere dai Collaboratori esterni o dai Partner, in contrasto con le linee di condotta indicate dal presente MOG231 potrà determinare, grazie all'attivazione di opportune clausole, la risoluzione del rapporto contrattuale.

La funzione legale cura l'elaborazione, l'aggiornamento e l'inserimento nelle lettere di incarico o negli accordi di partnership di tali specifiche clausole contrattuali.

***LA CERTIFICAZIONE DEL
MODELLO 231 A MEZZO
PERIZIA GIURATA DI
STIMA***

8. LA PERIZIA DI STIMA E LA CERTIFICAZIONE DEL SISTEMA

8.1 Attività ispettiva in favore dell'Organo di Governo

Nell'ipotesi in cui l'Organo di Governo abbia avuto cura di dotare l'Ente di un sistema di controllo interno attraverso l'adozione di un cosiddetto Modello di Controllo e Gestione Anticrimine, non resta che verificare la sussistenza del secondo dei requisiti di validità di cui al citato D. lgs. 231/01, *id est* l'efficace attuazione.

In tale ottica, dovrà muoversi l'Organo di Governo, allo scopo di poter dare evidenza, non soltanto della circostanza relativa alla "adozione del modello", ma anche, e non da meno, di averlo efficacemente attuato.

Obiettivo dell'attività ispettiva sarà, quindi, quello di affiancare l'Ente assicurando, attraverso specifiche e formalizzate attività ispettive e di controllo di II livello, il rispetto e la "efficace attuazione" del Modello di Controllo e Gestione Anticrimine. In tal modo, l'Organo Amministrativo otterrà due importanti risultati:

A. Riduzione dei rischi connessi alla commissione, anche involontaria, di reati.

Un Modello di Legalità può dirsi tale quando la commissione di un reato è possibile solo attraverso la violazione fraudolenta delle procedure che compongono il Modello stesso (in tal senso, GIP Tribunale Milano, 17 novembre 2009 - Dott. Manzi);

B. Precostituzione della prova che l'azione di governo dell'impresa è informata a principi assoluti di legalità.

Tale prova è assolutamente necessaria per dare certezza in ordine alla circostanza che l'Organo Amministrativo ha fatto tutto quanto poteva per assicurare il rispetto della legalità e che nessuna *culpa in vigilando* può essere ad esso imputata.

All'uopo, alla nomina dell' Organo di Vigilanza (OdV) già prevista obbligatoriamente dal D. Lgs. 231/01, si suggerisce di affiancare periodiche azioni ispettive che verifichino l'attività

dello stesso OdV e il rispetto delle procedure. Il tutto secondo la nota questione ben indicata nell'espressione "chi controllerà i controllori?".

8.2 Considerazioni ulteriori sull'importanza di un sistema certificato

In via di premessa, occorre considerare che assume valore di esimente del reato l'intero "Sistema" previsto dal D. Lgs. 231/01 e, quindi, non soltanto la progettazione e implementazione del Modello, ma anche e soprattutto la sua efficace attuazione e controllo.

Orbene l'OdV controlla un pezzo del "Sistema", il primo (progettazione e implementazione), ma chi controlla il "Sistema" per intero ?

Occorre, in altri termini, un'azione ispettive complessiva: sul Modello, sulla sua implementazione; sulla sua attuazione e sull'attività dell'OdV. Sarà allora necessario che, giorno per giorno, si vadano formando due importanti registri, la cui presenza, unitamente ovviamente agli allegati di rito, darà certezza del comportamento trasparente dell'Organo Amministrativo e della sua volontà di muoversi nel solco della legalità più assoluta:

- ✓ **Registro dei Verbali dell'OdV** (verifica del rispetto delle procedure);
- ✓ **Registro delle verifiche Ispettive dell'intero "Sistema"** (verifica documentale, verifica del rispetto delle procedure e verifica dell'attività dell'OdV).

Questa seconda verifica, concretizzandosi in una Perizia di Certificazione che valida l'intero "Sistema 231", è ritenuta essenziale per consentire all'Ente di offrire al Magistrato inquirente, anche a distanza di tempo la prova di aver operato nel rispetto della legge.

8.3 Alcune considerazioni conclusive sul sistema di garanzia

Appare evidente che solo **un Sistema che subisce l'ispezione**, formalizzata e su registri vidimati, di una Parte Terza Indipendente, società di certificazione ovvero professionisti esperti (avvocati, dottori commercialisti, economisti di impresa, aziendalisti), **potrà essere utilmente proposto al Magistrato**.

Tale verifica, infatti, formalizzerà non solo il rispetto delle procedure, ma anche quello dell'azione di verifica dell'OdV.

In tal modo, peraltro, oltre a dissolversi eventuali profili di responsabilità, si otterranno importanti risultati sociali che, lungi da perseguire obiettivi puramente filantropici, che peraltro non sarebbero *tout court* consentiti al manager, ben si innestano in quel filone di pensiero sul finalismo d'impresa, secondo il quale esso non può più limitarsi alla massimizzazione del profitto, ma deve andare oltre e tendere alla **massimizzazione degli interessi degli stakeholder**, (interni - dipendenti, azionisti e manager - ed esterni - associazioni, banche, portatori di interessi collettivi, ecc).

Così aumentando il **grado di legittimazione dell'impresa sul territorio e nell'ambiente** in cui opera rendendola riconoscibile come impresa etica e di eccellenza, impegnata non solo all'ottenimento di risultati economico/patrimoniali, ma anche sociali ed etici, con conseguente aumento del gradimento nell'ambiente e abbassamento delle barriere all'entrata.

Quanto all'operato dell'Organo di Governo, considerata la necessità che su di egli incombe di dover dimostrare di "aver fatto tutto quanto poteva per evitare il danno", non si vede di cosa potrà essere imputato: ha adottato il modello 231/01, lo ha effettivamente attivato in azienda, lo ha sottoposto al controllo dell'OdV e infine, quale ulteriore estrema diligenza, ha chiesto una verifica ispettiva di Parte Terza che accertasse che tutto si svolgesse nel pieno rispetto delle regole e della legge.

8.4 Valore giuridico della certificazione

Qualsivoglia prova offerta al Giudice, sarà oggetto della sua valutazione e concorrerà a formarne il convincimento.

In particolare, con riferimento alle perizie, sia di parte che di ufficio, egli resta il *peritus peritorum* e sarà, quindi, il valutatore ultimo del valore della stessa in relazione alla decisione.

Vediamo quale, allo stato, è la posizione della Giurisprudenza in ordine al **valore di una perizia** sia di parte sia di ufficio.

La Suprema Corte, con decisione nr. 6399 del 21.03.2011, ha confermato la tesi che ravvisa un vizio censurabile ex artt. 360, n. 5, cod. proc. civ. nella motivazione della sentenza che abbia omesso di illustrare le ragioni che hanno indotto l'organo giudicante ad uniformarsi alle conclusioni del Consulente Tecnico d'Ufficio e, di conseguenza, ad escludere la decisività dei rilievi dei consulenti di parte tesi ad evidenziare le lacune o contraddizioni in cui il perito sia eventualmente incorso.

Il riconoscimento in capo al Giudice del potere di apprezzare il fatto, aggiunge infatti la Corte, “non equivale ad affermare che egli possa farlo immotivatamente e non lo esime, in presenza delle riferite contestazioni, dalla spiegazione delle ragioni – tra le quali evidentemente non si annovera il maggior credito che egli eventualmente tenda a conferire al consulente d'ufficio quale proprio ausiliare – per le quali sia addivenuto ad una conclusione anziché ad un'altra”.

Fermo il fatto che il Giudice ha piena facoltà di discostarsi dalle risultanze della relazione peritale d'ufficio, fornendo adeguato conto dei criteri logici e/o scientifici che giustificano la divergenza di valutazione in sede di motivazione, maggiori incertezze interpretative si rilevano nell'ipotesi – quale quella oggetto della pronuncia di cui trattasi – in cui il Giudice del merito ritenga persuasive le soluzioni prospettate nella consulenza tecnica d'ufficio.

La recente giurisprudenza di legittimità non esprime sul punto una posizione ancora univoca. In più occasioni, la Suprema Corte ha, infatti, aderito alla tesi a secondo cui il Giudice che riconosca persuasive le conclusioni del Consulente Tecnico d'Ufficio può, in ogni caso, esimersi dall'esporre in modo analitico le ragioni del proprio convincimento.

Le ultime pronunce registrano altresì **un mutamento di avviso al riguardo**.

Il tema più dibattuto concerne l'individuazione del grado di analiticità cui il giudice deve attenersi nell'illustrare le ragioni che lo hanno indotto ad uniformarsi alle risultanze dell'elaborato peritale.

Secondo una prima tesi, **la perizia di parte**, costituendo una semplice allegazione difensiva di carattere tecnico, è **sprovvista di un autonomo valore probatorio** e, pertanto, il giudice non è tenuto a confutarne il contenuto qualora ponga a base del proprio convincimento considerazioni con essa incompatibili e conformi al parere del proprio consulente.

La sentenza in commento si annovera tra quelle che, diversamente, individua il vizio di motivazione su un punto decisivo della controversia, come tale censurabile ex art. 360 n. 3 cod. proc. civ., nella pronuncia di merito che non si sia soffermata sulla questione limitandosi ad un mero rinvio alle conclusioni rassegnate dal C.T.U..

Più dettagliatamente, il Giudice di Legittimità rileva che il Giudice di secondo grado ha errato nell'aderire acriticamente alle risultanze della Consulenza Tecnica d'Ufficio senza «esaminare» e «dare conto» delle censure avanzate, «in modo specifico e dettagliato», dai periti tecnici incaricati dall'attore.

In particolare, il Giudice di Legittimità osserva come, nella motivazione della sentenza d'appello, dopo un generico richiamo alle conclusioni del C.T.U. non si prenda alcuna posizione su fatti rilevanti ai fini del decidere prontamente evidenziati dai consulenti nominati dalle parti.

L'esigenza di una compiuta motivazione sulle ragioni di adesione, a ben vedere, appare ancor più forte quando il compito demandato al perito d'ufficio consista nello svolgere una consulenza c.d. percipiente, riconducibile alle ipotesi in cui il C.T.U. non è soltanto chiamato a valutare tecnicamente fatti già accertati o dati per esistenti, ma anche a verificare la stessa verità fattuale di quanto affermato dalle parti.

V'è di più: **alla parte che ha prodotto la perizia giurata è riconosciuta la facoltà di dedurre prova testimoniale**, avente ad oggetto le circostanze di fatto accertate dal consulente che, se confermate dal medesimo in veste di testimone possono assumere dignità e valore di prova, sulla quale **il Giudice di merito dovrà obbligatoriamente esprimere la**

propria valutazione ai fini della decisione (Cass CIV SEZ. II, 19 maggio 1997, n. 4437 – Giustizia Civile Mass. 1997, 785).

Il Giudice quindi, nel suo ruolo di *peritus peritorum*, terrà conto, al fine di valutare la perizia di parte, almeno dei seguenti aspetti:

- ✓ Autorevolezza del Collegio peritale;
- ✓ Terzietà del Collegio peritale rispetto alla società periziata;
- ✓ Indipendenza di tutti i componenti del Collegio peritale rispetto alla società a periziarci (non vi sono mai stati rapporti pregressi);
- ✓ Collegio peritale non monocratico;
- ✓ Relazione di accompagnamento da parte del Comitato Tecnico di Certificazione;
- ✓ Relazione di accompagnamento da parte del Comitato per la Salvaguardia dell'imparzialità.

Una situazione del tipo suggerito - ove l'Organo di Governo ha provveduto ad adottare il Modello 231/01, lo ha diffuso in azienda disponendone il rispetto assoluto, ha nominato un OdV che controlli l'effettiva attuazione del Sistema 231/01, ha nominato un Responsabile interno a supporto dell'OdV, ha disposto annuali Perizie di Stima redatte da professionisti indipendenti ed ha ottenuto una certificazione che attesti il rigore peritale - non si vede come possa consentirne la condanna per "non aver fatto tutto quanto poteva per impedire il danno".