



MANUALE PARTE I

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



DOCUMENT IDENTIFICATION/IDENTIFICAZIONE DEL DOCUMENTO

FILE PATHNAME/PERCORSO IDENTIFICATIVO DEL FILE	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

DISTRIBUTION LIST/LISTA DI DISTRIBUZIONE

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

1. Il regime di responsabilità amministrativa previsto a carico delle persone giuridiche, fondazioni, associazioni	6
1.1.....	<i>Reati presupposto</i> 6
2. Flusso Operativo dell'azione penale e Conseguenze per l'Ente	17
2.1.....	<i>Flusso Operativo dell'azione penale</i> 17
2.2.....	<i>Conseguenze per l'Ente in caso di mancata adozione ovvero efficace attuazione del Modello Organizzativo 231</i> 18
2.3.....	<i>Benefici per Ente e Amministratori in caso di adozione ed efficace attuazione del MOG 231</i> 21
3. L'obbligatorietà del Modello 231 e il Sistema di Assicurazione Rischi Reato	30
3.1.....	<i>Circa l'obbligatorietà del Modello 231</i> 30
3.2.....	<i>Il Sistema di Assicurazione Rischi Reato ai sensi del D.Lgs 231/01</i> 32
4. Fonti normative - Principali sentenze e corrispondenza tra D.Lgs. 231/01 e Codice Penale	34
5. Organizzazione del Manuale 231	46
5.1.....	<i>Sezioni, Parti, Capitoli, Paragrafi</i> 46
5.2.....	<i>Struttura del Manuale</i> 47
5.3.....	<i>Revisioni</i> 47
5.4.....	<i>Distribuzione</i> 48
5.5.....	<i>Glossario</i> 48
5.6.....	<i>Principio di specificità</i> 53
6. Campo di applicazione del Sistema Assicurazione Rischio Reato	59
6.1.....	<i>I processi di gestione per il Sistema Assicurazione Rischio Reato</i> 59
6.2.....	<i>Gestione dei Sistemi e dei Processi</i> 61

6.3.....	<i>Struttura del Sistema</i>	62
6.4.....	<i>Gestione Documenti e Dati</i>	64
7. Focus sul Personale		71
8. Politica per la legalità		73
8.1.....	<i>Premessa</i>	73
8.2.....	<i>Gestione della Politica per la Legalità</i>	75
8.3.....	<i>Pianificazione degli obiettivi</i>	75
8.4.....	<i>Gli indicatori di controllo</i>	77
8.5.....	<i>Pianificazione del Sistema Legalità</i>	78
9. Responsabilità e Autorità		80
10. Misurazioni, Miglioramento e Analisi		81
10.1.....	<i>Pianificazione e controllo</i>	81
10.2.....	<i>Soddisfazione dell'interesse sociale al rispetto della legalità</i>	82
10.3.....	<i>Audit interni</i>	82
10.4.....	<i>Non Conformità</i>	84
10.5.....	<i>Esame e trattamento dei processi non conformi</i>	85
10.6.....	<i>Azioni Correttive</i>	87
10.7.....	<i>Azioni Preventive</i>	88
10.8.....	<i>Piano di Miglioramento</i>	89

Il Decreto legislativo 8 giugno 2001 n. 231

PARTE GENERALE

SOCIAL RESPONSABILITY

*DALLA MASSIMIZZAZIONE DEL
PROFITTO ALLA MASSIMIZZAZIONE
DEGLI INTERESSI DEGLI*



1. Il regime di responsabilità amministrativa previsto a carico delle persone giuridiche, fondazioni, associazioni

1.1 Reati presupposto

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 a un adeguato disegno organizzativo, ma porta inevitabilmente ad un peggioramento del costo complessivo, all'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 all'efficacia organizzativa, 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 introduce la "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società, delle fondazioni e delle associazioni anche prive di personalità giuridica", adeguando 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 che degli Stati membri e la Convenzione OCSE del 17 dicembre 1997 sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche ed 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.

Il decreto legislativo 231/2001 (in gazz. uff. 19 giugno n. 140) è costituito da 85 Articoli suddivisi in Capi e Sezioni. Il primo capo rubricato “responsabilità amministrativa dell’Ente” ; il secondo capo “Responsabilità patrimoniale e vicende modificative dell’Ente”; il terzo “Procedimento di accertamento e di applicazione delle sanzioni amministrative.

Come si è detto istituisce la responsabilità penale dell’Ente e dei suoi Amministratori per i reati, anche involontari, posti in essere nell’interesse o a vantaggio dell’Ente

Tuttavia, l’Ente non risponde se prova che (Art. 6 del D.Lgs. 231/01):

- I. l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire i reati;
- II. è stato nominato un Organismo di Vigilanza (“OdV”) dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, con il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli di curare il loro aggiornamento;
- III. il reato è stato commesso eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione;
- IV. non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'OdV.

I punti chiave del Decreto riguardano:

a) L’individuazione delle persone che, commettendo un reato nell’interesse o a vantaggio dell’Ente, ne possono determinare la responsabilità. In particolare, queste possono essere:

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 e il controllo);
2. persone fisiche sottoposte alla direzione o vigilanza da parte di uno dei oggetti sopraindicati.

b) La tipologia dei reati previsti che riguarda:

- i) *reati commessi in danno della Pubblica Amministrazione;*
- ii) *reati in tema di falsità in monete, carte di pubblico credito e valori in bollo,* introdotti nella disciplina dalla Legge 406/2001, art. 6, che ha inserito nel D. Lgs 231/2001 l'art. 25-bis;
- iii) *reati in materia societaria,* introdotti nella disciplina dal D.Lgs 61/2002, che ha inserito nel D. Lgs 231/2001 l'art. 25-ter;
- iv) *delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico,* introdotti nella disciplina dalla Legge 7/2003, che ha inserito nel D.Lgs 231/2001 l'art. 25-quater;
- v) *delitti in tema di riduzione o mantenimento in schiavitù o in servitù, di tratta di persone e di acquisto e alienazione di schiavi,* introdotti nella disciplina con Legge 228/2003, che ha inserito nel D.Lgs 231/2001 l'art. 25-quinquies;
- vi) *i reati di abuso di informazioni privilegiate e di manipolazione del mercato* indicati all'art. 9 della Legge 18 Aprile 2005 n. 62 (Legge Comunitaria 2004) che, a sua volta, recepisce la Direttiva 2006/6/CE – previsti dalla parte V, Titolo I-bis, Capo II, del testo unico di cui al Decreto Legislativo 24 febbraio 1998 n. 58 –, recepiti dal Legislatore nazionale attraverso l'art. 25-sexies del D.lgs. 231/01;
- vii) *reati transnazionali in materia di associazioni criminali, riciclaggio, traffico di migranti, intralcio alla giustizia* (Legge n. 46/2006);
- viii) *reati contro l'incolumità fisica,* con particolare riferimento all'integrità sessuale femminile (art. 583-bis c.p.).

Inoltre, sono stati nel tempo ulteriormente aggiunti:

- ix) *Reato di omessa comunicazione del conflitto di interessi* (art. 2629-bis c.c.), introdotto con Legge n. 262 del 2005 che, oltre a modificare alcune delle norme previste dall'art. 25-ter in tema di reati societari e a raddoppiare

l'importo delle sanzioni pecuniarie previste dal medesimo art. 25-ter, ha altresì previsto la responsabilità amministrativa degli enti in relazione al reato di: omessa comunicazione del conflitto di interessi (art. 2629-bis c.c.).

- x) *Reati di lesioni gravi o gravissime ovvero di omicidio colposo commessi con violazione delle norme antinfortunistiche*, cui è stato esteso il campo di applicazione del Decreto tramite l'art. 25-septies, introdotto con Legge 123/07, art. 9, in vigore dal 25 agosto 2007, che comprende i reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime (ai sensi dell'art. 583 del codice penale) commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute nei luoghi di lavoro.
- xi) *Reati Ambientali* (art. 25-undecies del D.Lgs. 231/01), a seguito della Legge 22 maggio 2015, n. 68 recante "Disposizioni in materia di delitti contro l'ambiente", che ha modificato in maniera significativa il D. Lgs 152/2006 (ad esempio, dedicando un'intera sezione alla disciplina sanzionatoria) ed ha introdotto nel codice penale un lungo elenco di reati ambientali (collocati nel nuovo Titolo VI-bis rubricato "dei delitti contro l'ambiente", con conseguente modificazione e integrazione dell'art. 25-undecies del D. Lgs. 231/01. La nuova legge è entrata in vigore in data 29 maggio 2015 e non prevede alcun regime transitorio.
- xii) *Impiego di cittadini da paesi terzi il cui soggiorno è irregolare* (art. 25-duodecies del D.Lgs. 231/01), a seguito dell'ampliamento del catalogo dei reati previsti dal D.Lgs. 231/01, con pubblicazione del D.Lgs. n. 109/2012 (pubblicato sulla G.U. n. 172 del 25 luglio 2012).
- xiii) *Reato di Riciclaggio e di Auto Riciclaggio* (Artt. 648 bis e ter c.p.), introdotto con l'art. 3 della Legge 186/2014, art. 648-ter-1 c.p., cosiddetto "Autoriciclaggio". La medesima legge ha modificato l'art. 25-octies del DLgs 231/01, che terrà adesso in considerazione anche questo nuovo reato (in vigore dal 01 gennaio 2015).

- xiv) *Reato di Intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro* (art. 603 bis c.p.), che punisce sia gli intermediari che i datori di lavoro e che ha inserito il reato nell'art. 25-*quinqies*, comma 1, lett. a) del D. Lgs. 231/01, così ulteriormente ampliando la categoria dei reati presupposto della responsabilità amministrativa degli enti.
- xv) *Reato di whistleblowing* (Art. 25-*duodecies* – integrato - del D.Lgs. 231/01):
- xvi) *Reato di trasporto di stranieri nel territorio dello Stato o atti diretti a favorirne illegalmente l'ingresso* (Art. 25-*duodecies* D. Lgs. 231/01 commi 1-*bis*, 1-*ter* e 1-*quater*), introdotto a seguito della Legge 17 ottobre 2017, n. 161 che, oltre a prevedere la riforma del codice delle leggi antimafia, di cui al decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 159, ha modificato l'art. 25-*duodecies* del D.Lgs. n. 231/01 titolato "Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare" inserendo i commi 1-*bis*, 1- *ter* e 1-*quater*.
- xvii) *Reato di razzismo e xenofobia* (Art. 25-*terdecies* D. Lgs. 231/01), introdotto a seguito della Legge Europea 2017, che ha introdotto nuove fattispecie di reato nel novero dei reati-presupposto della responsabilità amministrativa degli enti.

1.1.1 Reati presupposto di recente introduzione: alcuni approfondimenti

Il Reato di whistleblowing

Rispetto ai sistemi giuridici di common law maggiormente evoluti che, in alcuni casi, hanno individuato fin dal 1800 l'importanza del *Whistleblowing*, il nostro ordinamento, a una prima analisi, non dedica una disciplina sistematica al tema delle segnalazioni interne per tutti gli enti privati.

Gli unici recenti tentativi di disciplinare il tema del *Whistleblowing* restano circoscritti ai contesti limitati del pubblico impiego e del settore finanziario-creditizio. In particolare, il riferimento è:

- alla Legge n. 190/2012 che, attraverso l'integrazione del Decreto Legislativo 30 marzo 2001 n. 165, con il nuovo art. 54-bis, dispone che il pubblico dipendente che denuncia o riferisce condotte illecite, di cui sia venuto a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro, non possa essere sanzionato, licenziato o sottoposto a una misura discriminatoria, diretta o indiretta, avente effetti sulle condizioni di lavoro per motivi collegati direttamente o indirettamente alla denuncia;
- alla Legge n. 154/2014 (che ha apportato delle modifiche al Testo Unico Bancario e al Testo Unico della Finanza), la cui fonte va individuata nella Direttiva CRD IV e il cui obiettivo è quello di favorire e salvaguardare la credibilità, la stabilità, l'efficienza, il buon funzionamento e la competitività del sistema finanziario, così da consentire una sempre maggiore tutela degli investitori/consumatori. I sistemi interni di segnalazione ex L. 154/2014 devono: i) garantire la riservatezza dei dati personali del segnalante e del presunto responsabile della violazione; ii) tutelare adeguatamente il soggetto segnalante contro condotte ritorsive, discriminatorie o comunque sleali conseguenti la segnalazione; iii) assicurare per la segnalazione un canale specifico, indipendente e autonomo; iv) contenere clausole di salvaguardia tali per cui la presentazione di una segnalazione non costituisca di per sé violazione degli obblighi derivanti dal rapporto di lavoro; v) consentire di rivelare l'identità del segnalante solo con il suo consenso o quando la conoscenza sia indispensabile per la difesa del segnalato.

Tuttavia, anche prima di questi due esempi di disciplina di settore, l'importanza della tematica in commento era comunque percepita e, seppur parzialmente, disciplinata già in numerose disposizioni normative che si proponevano di individuare le modalità di gestione di alcuni flussi informativi e segnalazioni rilevanti al fine della loro conformità.

Tra tutte queste, quella che è stata fin da subito maggiormente accostata ai concetti tipici del Whistleblowing è stato il D.Lgs. 231/01.

Il D.Lgs. 231/01 e il Whistleblowing

L'art. 6, co. 2, lett. d), del Decreto, nello stabilire le modalità attraverso le quali l'OdV deve esser messo in condizione di svolgere la propria attività di sorveglianza, impone a tutti i destinatari del modello organizzativo redatto ai sensi del D.Lgs. 231/01 (di seguito anche il "Modello" o "MOG231") specifici obblighi di segnalazione.

A tale obbligo di segnalazione, si aggiunge che la prassi consolidatasi in materia di conformità al Decreto abbia portato a sviluppare, all'interno del Modello, ulteriori elementi di disciplina del sistema dei flussi informativi, delle segnalazioni e della tutela dei soggetti coinvolti nella segnalazione di eventuali anomalie o illeciti. Appare quindi evidente la presenza di elementi di affinità tra l'istituto del Whistleblowing e gli elementi essenziali per valutare la c.d. efficace attuazione del Modello ai sensi del D.Lgs. 231/01.

Ne consegue la necessità di prevedere:

1. a carico dei vertici degli Enti o di soggetti da loro vigilati o di coloro che, a qualsiasi titolo, collaborano con l'Ente, l'obbligo di presentare, in buona fede, segnalazioni circostanziate di illeciti che ritengano altamente probabile si siano verificati, rilevanti ai sensi del Decreto o le violazioni del Modello di organizzazione e gestione dell'Ente di cui siano venuti a conoscenza in ragione delle funzioni svolte;
2. canali alternativi di segnalazione, di cui almeno uno idoneo a garantire, anche con modalità informatiche, la riservatezza dell'identità del segnalante;
3. misure idonee a tutelare l'identità del segnalante e a mantenere la riservatezza dell'informazione in ogni contesto successivo alla segnalazione, nei limiti in cui l'anonimato e la riservatezza siano opponibili per legge;
4. il divieto di atti di ritorsione o discriminatori, diretti o indiretti, nei confronti del segnalante per motivi collegati, direttamente o indirettamente, alla segnalazione; salvo restando il diritto degli aventi causa di tutelarsi, qualora

- siano accertate in capo al segnalante, anche con sentenza di primo grado, responsabilità di natura penale per i reati di calunnia o diffamazione;
5. nel sistema disciplinare adottato, sanzioni nei confronti di chi viola gli obblighi di riservatezza o compie atti di ritorsione o discriminatori nei confronti del segnalante;
 6. la possibilità di denunciare all'Ispettorato Nazionale del Lavoro, anche per via della organizzazione sindacale, l'adozione di misure discriminatorie nei confronti dei soggetti che effettuano le segnalazioni;
 7. il licenziamento ritorsivo o discriminatorio del soggetto segnalante, il mutamento di mansioni nonché qualsiasi altra misura ritorsiva o discriminatoria adottata nei confronti del segnalante sono nulli.

Reato di trasporto di stranieri nel territorio dello Stato o atti
diretti a favorirne illegalmente l'ingresso

La Legge 17 ottobre 2017, n. 161 ha modificato l'art. 25-*duodecies* del D.Lgs. n. 231/01, inserendo i commi 1-bis, 1- *ter* e 1-*quater* che qui si riportano:

“1-bis. In relazione alla commissione dei delitti di cui all'articolo 12, commi 3, 3-bis e 3-ter, del testo unico di cui al decreto legislativo 25 luglio 1998, n. 286, e successive modificazioni, si applica all'ente la sanzione pecuniaria da quattrocento a mille quote.

1-ter. In relazione alla commissione dei delitti di cui all'articolo 12, comma 5, del testo unico di cui al decreto legislativo 25 luglio 1998, n. 286, e successive modificazioni, si applica all'ente la sanzione pecuniaria da cento a duecento quote.

1-quater. Nei casi di condanna per i delitti di cui ai commi 1-bis e 1-ter del presente articolo, si applicano le sanzioni interdittive previste dall'articolo 9, comma 2, per una durata non inferiore a un anno.”

I nuovi reati presupposto sono, quindi, quelli di cui all'art. 12, commi 3, 3-bis, 3-ter e 5 del D.Lgs. n. 286/1998:

“3. Salvo che il fatto costituisca più grave reato, chiunque, in violazione delle disposizioni del presente testo unico, promuove, dirige, organizza, finanzia o effettua il trasporto di stranieri nel territorio dello Stato ovvero compie altri atti diretti a procurarne illegalmente l'ingresso nel territorio dello Stato, ovvero di altro Stato del

quale la persona non è cittadina o non ha titolo di residenza permanente, è punito con la reclusione da cinque a quindici anni e con la multa di 15.000 euro per ogni persona nel caso in cui:

- a) il fatto riguarda l'ingresso o la permanenza illegale nel territorio dello Stato di cinque o più persone;
- b) la persona trasportata è stata esposta a pericolo per la sua vita o per la sua incolumità per procurarne l'ingresso o la permanenza illegale;
- c) la persona trasportata è stata sottoposta a trattamento inumano o degradante per procurarne l'ingresso o la permanenza illegale;
- d) il fatto è commesso da tre o più persone in concorso tra loro o utilizzando servizi internazionali di trasporto ovvero documenti contraffatti o alterati o comunque illegalmente ottenuti;
- e) gli autori del fatto hanno la disponibilità di armi o materie esplodenti.

***3-bis.** Se i fatti di cui al comma 3 sono commessi ricorrendo due o più delle ipotesi di cui alle lettere a), b), c), d) ed e) del medesimo comma, la pena ivi prevista è aumentata.*

***3-ter.** La pena detentiva è aumentata da un terzo alla metà e si applica la multa di 25.000 euro per ogni persona se i fatti di cui ai commi 1 e 3:*

- a) sono commessi al fine di reclutare persone da destinare alla prostituzione o comunque allo sfruttamento sessuale o lavorativo ovvero riguardano l'ingresso di minori da impiegare in attività illecite al fine di favorirne lo sfruttamento;
- b) sono commessi al fine di trarre profitto, anche indiretto.

...

***5.** Fuori dei casi previsti dai commi precedenti, e salvo che il fatto non costituisca più grave reato, chiunque, al fine di trarre un ingiusto profitto dalla condizione di illegalità dello straniero o nell'ambito delle attività punite a norma del presente articolo, favorisce la permanenza di questi nel territorio dello Stato in violazione delle norme del presente testo unico è punito con la reclusione fino a quattro anni e*

con la multa fino a lire trenta milioni. Quando il fatto è commesso in concorso da due o più persone, ovvero riguarda la permanenza di cinque o più persone, la pena è aumentata da un terzo alla metà.”

Reato di razzismo e xenofobia

La Legge Europea 2017, approvata in via definitiva alla Camera e in attesa di essere pubblicata in Gazzetta Ufficiale, ha introdotto nuove fattispecie di reato nel novero dei reati-presupposto della responsabilità amministrativa degli enti.

L'articolo 5, del Capo II, relativo alle disposizioni in materia di sicurezza, ha previsto l'inserimento nel D.Lgs. 231/01 del nuovo articolo *25-terdecies* (“Razzismo e xenofobia”).

I nuovi reati-presupposto sono quelli previsti dall'articolo 3, co. 3-bis, della Legge 13 ottobre 1975, n. 654, così come modificato dalla stessa Legge Europea, ai sensi del quale:

“si applica la pena della reclusione da due a sei anni se la propaganda ovvero l'istigazione e l'incitamento, commessi in modo che derivi concreto pericolo di diffusione, si fondano in tutto o in parte sulla negazione, sulla minimizzazione in modo grave o sull'apologia, della Shoah o dei crimini di genocidio, dei crimini contro l'umanità e dei crimini di guerra, come definiti dagli articoli 6, 7 e 8 dello Statuto della Corte penale internazionale, ratificato ai sensi della legge 12 luglio 1999, n. 232”.

Circa le sanzioni applicabili ai sensi del D.Lgs. 231/01, il primo comma dell'articolo *25-terdecies* prevede che, in caso di commissione dei reati di cui sopra, all'ente sia irrogata la *sanzione pecuniaria da 200 a 800 quote, ossia da 51.600 euro a 1.239.200 euro.*

Reato di traffico di influenze illecite

La legge 9 gennaio 2019, n.3 ha introdotto tra i reati che possono dar luogo alla responsabilità dell'ente il delitto di traffico di influenze illecite (art. 346-bis c.p.).

REATI PRESUPPOSTO		
REATI PREVISTI IN SEDE DI EMANAZIONE	D. Lgs. 231/01 Artt. 24 e 25	Reati contro la PA nella gestione dei finanziamenti pubblici (art.24). Malversazione a danno dello Stato, Indebita percezione di erogazioni, Truffa e Frode informatica in danno della PA Reati nei rapporti con la PA (art.25). Concussione, corruzione, istigazione alla corruzione, ecc.
2001	Art. 25bis	Reati nella gestione di monete e altri valori “pubblici” (Art.25 bis); Falsificazione di monete, spendita e introduzione nello Stato di monete false. Alterazione di monete, ecc.
2002	Art. 25ter	Reati societari (Art.25 ter) - False comunicazioni sociali, Falso in prospetto; Impedito controllo; Operazioni in pregiudizio dei creditori, illecita influenza sull'assemblea; Aggiotaggio; Ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza, ecc.
2003	Art. 25quater	Reati aventi finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico e di finanziamento al terrorismo (Art. 24 quater.
	Art. 25quinquies	Reati contro la personalità individuale (Art.25 quinquies. Riduzione o mantenimento in schiavitù; Tratta di persone; acquisto ecc.
2005	Art. 25sexsies	Reati di abuso di mercato (Art.25 sexsies Abuso di informazioni privilegiate, Manipolazione del mercato; ecc.
2006	L. 146/2006	Reati transazionali (L. 146/2006 Riciclaggio, Associazione a delinquere, ecc.
2007	Art.25 septies - L.123/07	Reati in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (Art.25 septies. Omicidio colposo e lesioni gravi o gravissime colpose
	Art.25 octies	Reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro di provenienza illecita (Art.25 octies)
2008	Art.24 bis	Reati informatici (Art. 24 bis) Delitti informatici e trattamento illecito dei dati
2009	Art.24 ter	Delitti di criminalità organizzata (Art. 24 ter)
	Art.25 bis-1 (L. 99/09, art.15)	Delitti contro l'industria e il commercio (Art. 25 bis)
	Art.25 novies (L.23/07/09)	Delitti in materia di violazione del diritto d'autore (Art. 25 novies
	Art.25 decies L116/09 art.4	Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'Autorità Giudiziaria (Art.25 decies)
2011	Art.25 undecies (d.lgs. 121/2011)	Reati ambientali (Art. 25 undecies)
2012	Art.25 duodecies (d.lgs. 109/12)	Impiego di cittadini da Paesi terzi con soggiorno irregolare (Art.25 duodecies)
2014	Art.25 octies (L.186/2014 art.3	Riciclaggio e Auto Riciclaggio (Artt.648 bis e ter c.p.)
2016	Art.25 quinquies co.1 l.a L.186/2014 art.3	Intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro (art.603 bis cp)
2017	Art. 25 duodecies L. 161/2017	- Whistleblowing - Procurato ingresso illecito e favoreggiamento permanenza
2017	Art. 25 terdecies L. 161/2017	- Razzismo e Xenofobia
2019	L. 9 gennaio 2019, n.3	- Traffico di influenze illecite

2. Flusso Operativo dell'azione penale e Conseguenze per l'Ente

2.1 Flusso Operativo dell'azione penale

Di seguito, si indica l'*iter* che può dar luogo all'applicazione delle sanzioni di cui al D.Lgs. 231/01 ovvero al beneficio dell'esimente.

Tutto prende avvio con il sospetto che un reato sia stato commesso e, conseguentemente, con l'avvio obbligatorio dell'azione penale.



2.2 *Conseguenze per l'Ente in caso di mancata adozione ovvero efficace attuazione del Modello Organizzativo 231*

Le sanzioni previste per la mancata applicazione del D.Lgs. 231/01, sia a carico dell'Ente che a carico personalmente degli Amministratori, sono in linea generale:

- i. Iscrizione dell'Ente nel Registri degli indagati;
- ii. Iscrizione degli Amministratori ed eventualmente delle Figure Apicali nel Registro degli indagati;
- iii. Coinvolgimento del patrimonio dell'Ente e conseguenti danni rilevanti per i soci, dipendenti, banche, fornitori, compagnie di assicurazioni, ecc.;
- i. Coinvolgimento del patrimonio dell'Amministratore sia per sanzioni pecuniarie dirette (fino a 1,5 Mln/euro) sia per effetto dell'obbligo personale al risarcimento del danno cagionato (per non aver adottato il Modello 231) ai soci, dipendenti, banche, fornitori, compagnie di assicurazioni, ecc.

Le sanzioni interdittive possono essere applicate all'Ente in via cautelare quando sussistono gravi indizi per ritenere l'esistenza della responsabilità dell'Ente ai sensi del D.Lgs.231/01 e vi sono fondati e specifici elementi che fanno ritenere concreto il pericolo che vengano commessi illeciti della stessa natura di quello per cui si procede (art. 45). Anche in tale ipotesi, in luogo della misura cautelare interdittiva, il giudice può nominare un commissario giudiziale.

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

Le sanzioni pecuniarie, applicabili a tutti gli illeciti, sono determinate attraverso un sistema basato su "quote" in numero non inferiore a cento e non superiore a mille e di importo variabile fra un minimo di Euro 516,44 ed un massimo di Euro 3.098,74 (così come modificate dalla Legge n. 262 del 28 dicembre 2005). Il giudice determina il numero delle quote tenendo conto della gravità del fatto, del grado della responsabilità dell'Ente, nonché dell'attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti. L'importo della quota è fissato sulla base delle condizioni economiche e patrimoniali dell'Ente, allo scopo di assicurare l'efficacia della sanzione (art. 11).

Oltre alle predette sanzioni, il Decreto prevede che venga sempre disposta la confisca del prezzo o del profitto del reato, che può avere ad oggetto anche beni o altre utilità dei valori equivalenti, nonché la pubblicazione della sentenza di condanna in presenza di una sanzione interdittiva.

Di seguito, tabelle di sintesi sulle conseguenze maggiormente rilevanti sia con riferimento agli amministratori che con riferimento all'Ente

Effetti in capo all'Ente

Sul piano patrimoniale (le sanzioni sono cumulabili)

Sanzioni pecuniarie fino ad euro 1.500.000

Sequestro per equivalente

Esclusione o revoca di finanziamenti, contributi o agevolazioni

Possibile confisca del patrimonio

Ulteriori sanzioni impeditive (le sanzioni sono cumulabili)

Interdizione dall'esercizio dell'attività

Divieto di contrarre con la Pubblica Amministrazione

Effetti in capo agli Amministratori

Sul piano penale

Estensione della Responsabilità Penale e iscrizione nel Registro degli Indagati

Sul piano patrimoniale (le sanzioni sono cumulabili)

Sanzioni pecuniarie fino ad euro 1.500.000

Risarcimento dei danni subiti dai soci, banche, fornitori, compagnie di assicurazione, finanziarie per effetto delle sanzioni applicate all'Ente (Trib. Appello Milano Sentenza 1774/08)

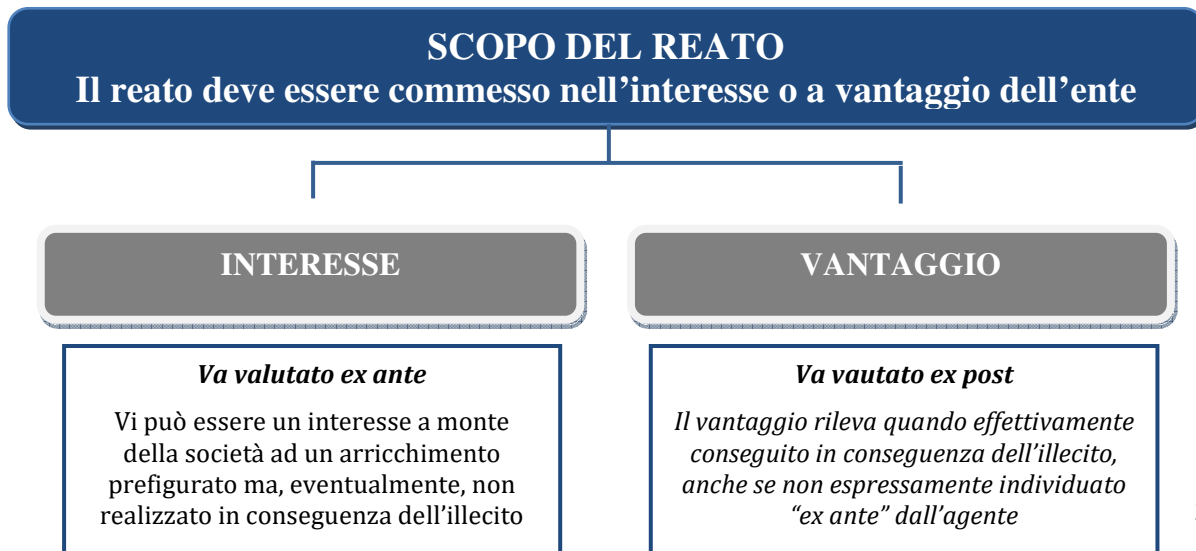
Con riferimento ai cc.dd. “reati presupposto”, e cioè a quei reati che comportano l'applicazione delle sanzioni previste dal D. Lgs. 231/01 nonché le principali sanzioni previste, occorre precisare che dette sanzioni sono applicabili dal Giudice solo in presenza di due presupposti:

- Il reato deve essere stato commesso da figure apicali ovvero da soggetti sottoposti al loro controllo o alla loro direzione;
- Il reato deve essere stato commesso nell'interesse o a vantaggio dell'Ente.

1° REQUISITO



2° REQUISITO



2.3 Benefici per Ente e Amministratori in caso di adozione ed efficace attuazione del MOG 231

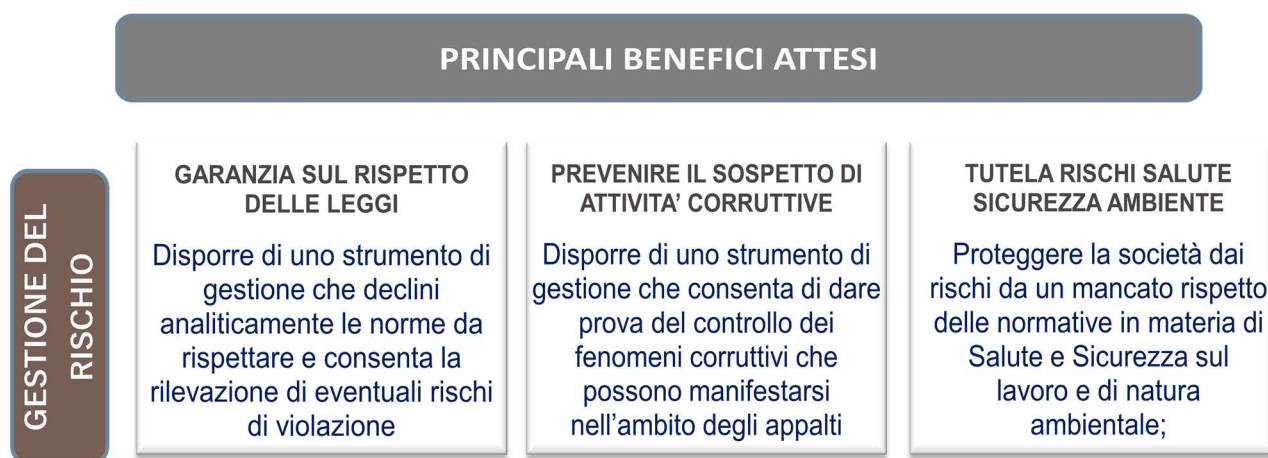
2.3.1 Requisiti necessari per l'applicazione dell'esimente

Come si è detto, l'adozione e l'efficace attuazione di un Modello 231 scongiura l'estensione dell'azione penale – e relativa applicazione delle sanzioni – nei confronti sia dell'Ente sia dei suoi Amministratori, purché siano rispettati alcuni requisiti essenziali:

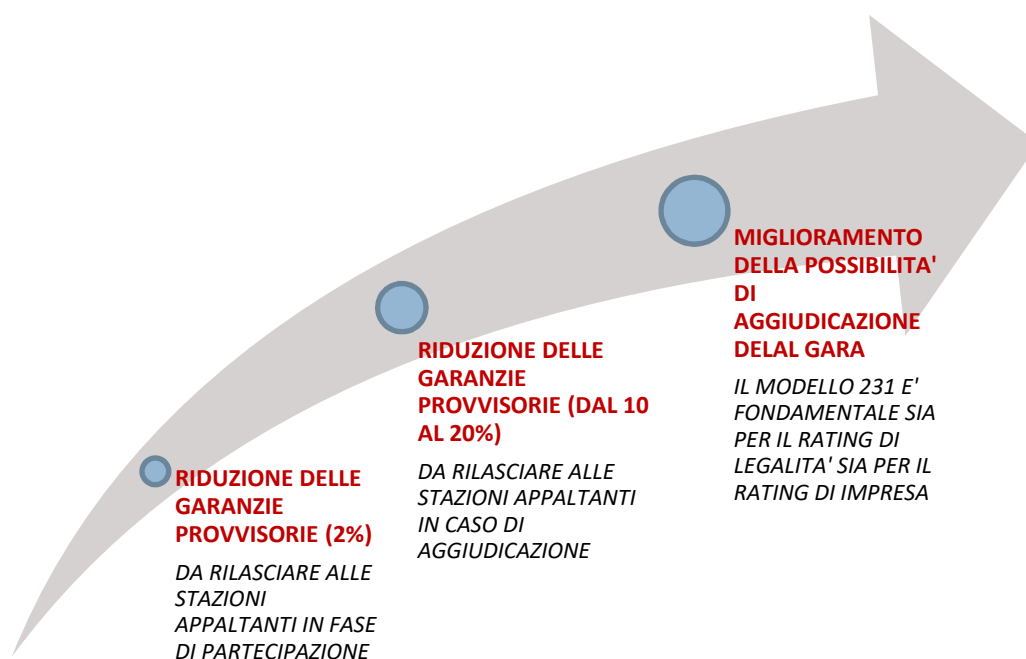
- i. È stato adottato ed efficacemente attuato un *modello organizzativo e gestionale idoneo* a prevenire reati della specie di quello verificatosi;
- ii. È stato istituito un *organismo di Vigilanza esterno e autonomo*, dotato di pieni poteri di controllo;
- iii. Non ci sono state omissioni o negligenze *nell'operato dell'organismo di controllo e l'attività è stata "incessante"*;
- iv. Il Modello è stato costantemente *aggiornato*;
- v. E' stata erogata adeguata *formazione* ai dipendenti;
- vi. Sono stati garantiti *i flussi informativi* tra gli organi aziendali;
- vii. È stato adottato un *codice etico aziendale*;
- viii. È stato adottato e formalizzato un adeguato *sistema delle deleghe*;
- ix. È stata adottata una *casella di posta certificata dell'OdV* sia per le comunicazioni con gli Organi aziendali sia per consentire ai dipendenti di segnalare, con garanzia dell'anonimato, eventuali situazioni ritenute sensibili,
- x. L'OdV ha provveduto a redigere e trasmettere alla direzione *periodiche relazioni previsionali e a consuntivo* delle attività realizzate e a realizzarsi;

2.3.2 Benefici in caso di adozione del MOG 231

I benefici che si determinano per effetto della adozione del MOG 231 sono particolarmente rilevanti sia per quanto concerne la riduzione dei rischi di natura penale e patrimoniale scaturenti dalla mancata adozione del Modello, sia in tema di sensibile miglioramento dei livelli di competitività.

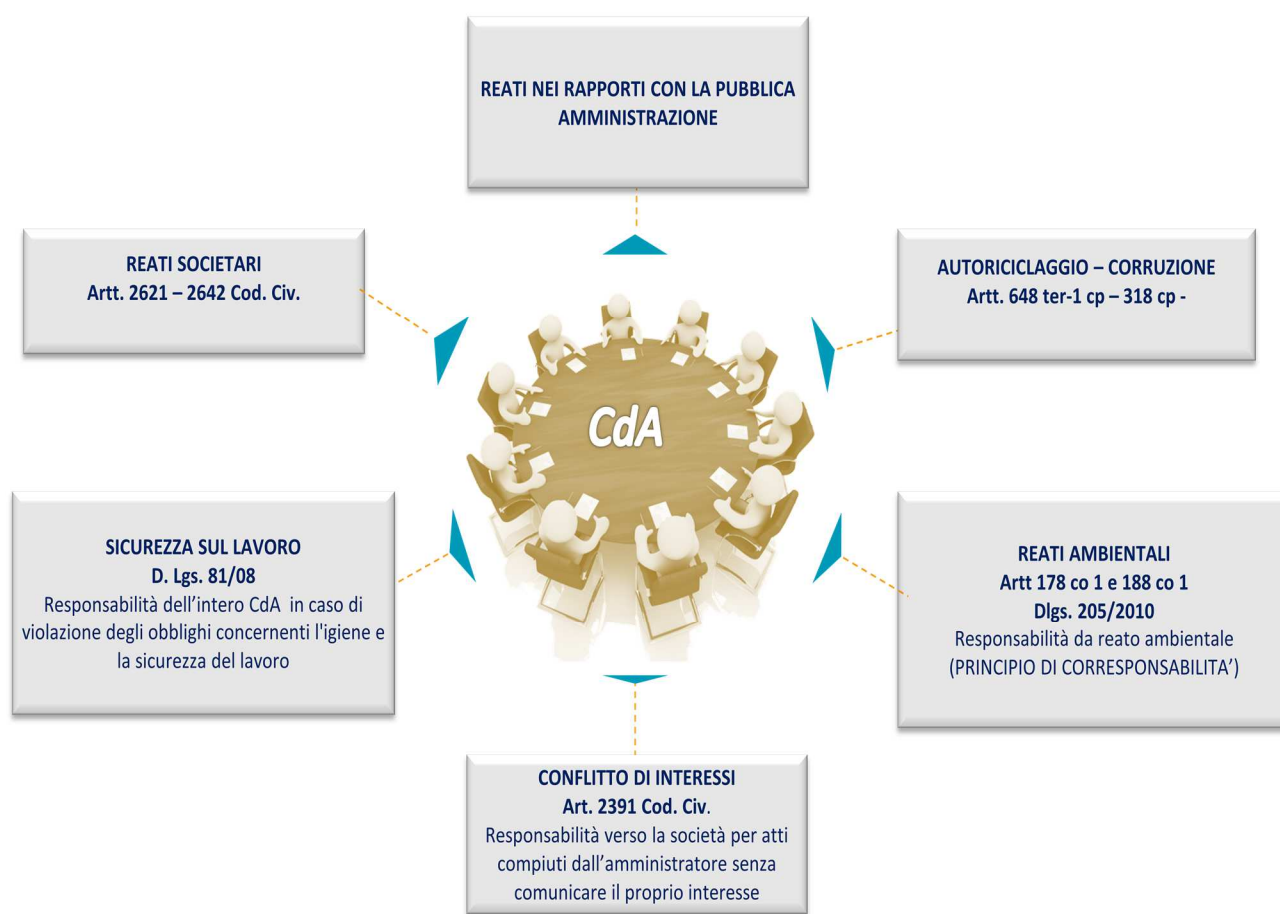


VANTAGGI IN CASO DI PARTECIPAZIONE A GARE PUBBLICHE



A) VANTAGGI IN TERMINI DI SICUREZZA E TUTELA DELLA SOCIETA' E DEGLI ORGANI

Come si illustra sinteticamente nella tabella che segue e considerato il costante monitoraggio da parte dell'OdV sul rispetto delle norme, le tutele relative all'intero Organo di Governo non sono poche.



Dal punto di vista della tutela della società e dei suoi amministratori, il principale beneficio è certamente l'applicazione in favore dell'Ente (società, associazione, ecc.) della esimente e, quindi, della non estensione dell'azione penale e/o dell'applicazione delle sanzioni previste per la mancata adozione del Modello Organizzativo, sia nei propri confronti che nei confronti degli Amministratori.

A ciò si aggiungano, sempre in relazione alla tutela dei rischi, ma con favorevoli risvolti economici, altri due importanti benefici derivanti dall'applicazione, da un lato, dell'art. 30 del TU 81/08 e, dall'altro, degli artt. 25 e 25 del MAT INAIL.

**T.U. 81/08
Art. 30**

Recita testualmente l'art. 30 del TU 81/08 "*i modelli di organizzazione aziendale si presumono conformi ai requisiti di cui al presente articolo*".

Come si vede la norma statuisce una vera e propria presunzione di conformità e quindi determina un'importantissima conseguenza in favore dell'azienda che ha adottato il modello determinando un inversione dell'onere della prova: non è più l'azienda a dover dimostrare di aver rispettato la normativa relativa alla sicurezza sui luoghi di lavoro (che appunto si presume rispettata), ma il Giudice a dover dimostrare il contrario.

B) VANTAGGI IN TERMINI DI LIVELLO DI COMPETITIVITA'

Come si illustra sinteticamente nella tabella i vantaggi di cui la società può godere, a maggior ragione, ma non soltanto, se partecipa a gare sia pubbliche che private non sono pochi.



Vantaggi per le imprese che partecipano a Gare con Enti Pubblici e Soggetti Privati sotto Controllo Pubblico - Cenni

Il Modello 231 assicura un importante vantaggio alle imprese che operano con gli Enti Pubblici e/o con soggetti privati sotto controllo pubblico e/o con soggetti privati di rilevanti dimensioni.

In particolare, si fa riferimento al Nuovo Codice dei Contratti Pubblici – Legge 2016, n. 50 (ex Codice degli Appalti). La Legge, infatti, prevede, quali Nuovi Requisiti per la Qualificazione nelle gare di Appalto, sia il *rating* di legalità che il *rating* di impresa (oggi volontario).

Rating per l'ottenimento dei quali è di determinante importanza l'aver adottato un Modello Organizzativo 231 ed infatti:

- il *rating di legalità* al massimo livello si può ottenere solo avendo adottato il Modello 231;
- Il *rating di impresa*, a sua volta, computa l'aver adottato il Modello 231 come elemento premiante decisivo.

Vantaggi per le imprese che si quotano sul mercato. Cenni

Non da ultimo infine, in tema di opportunità che si determinano all'adozione del Modello 231, non può non considerarsi la possibilità di avviare percorsi virtuosi per poter essere quotate:

a) Borsa:

Nei segmenti:

- BLUE CHIPS: per aziende di capitalizzazione superiore a € 800 milioni; -
- STAR (Segmento Titoli con Alti Requisiti): per aziende di media e bassa capitalizzazione che rispondono a elevati requisiti di liquidità e trasparenza informativa;
- SEGMENTO ORDINARIO di Borsa: altre aziende

b) Nuovo Mercato: il mercato dedicato ad aziende con elevato potenziale di crescita appartenenti a settori ad alta innovazione

- c) **Mercato Ristretto:** il mercato dedicato alle aziende operanti in settori tradizionali che non intendono chiedere l'ammissione in Borsa o sul Nuovo Mercato.
- d) **Mercati Aim-Mac** per le aziende innovative ad alto tasso di crescita ma di dimensioni piccole e/o medie

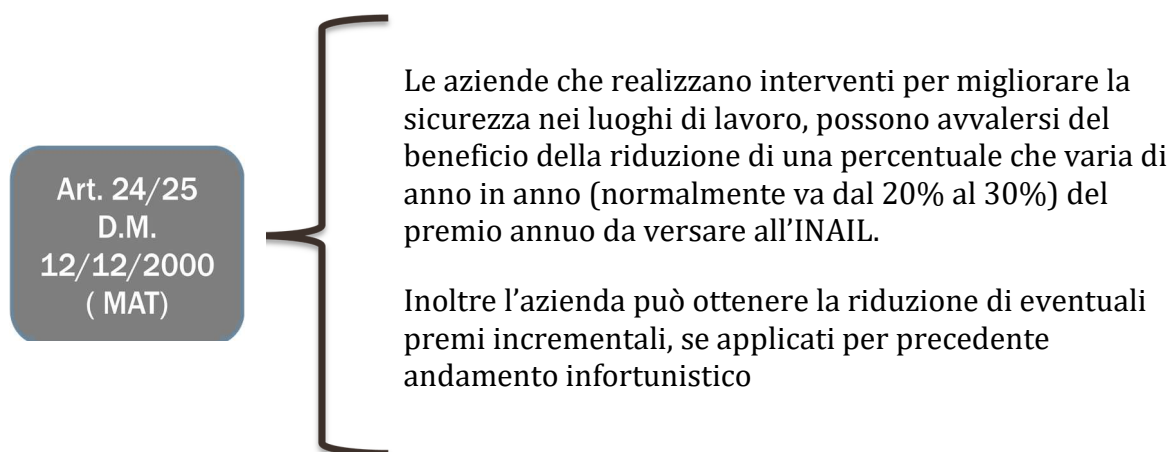
C) VANTAGGI IN TERMINI ECONOMICI

Anche sul piano economico l'aver adottato il Modello 231 determina importanti risultati.

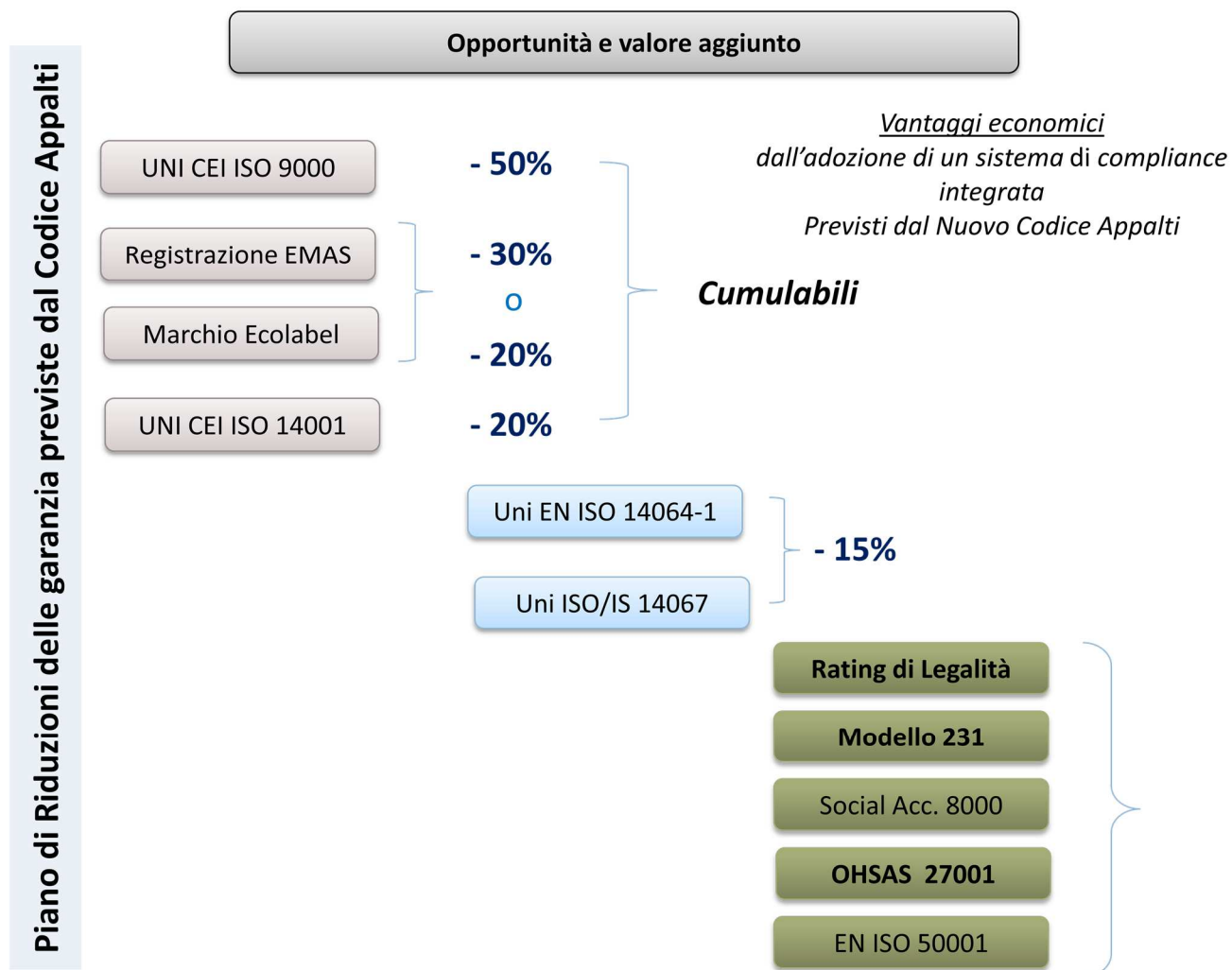
I più importanti sono:

- a. Riduzione del Premio Inail prevista dall'art. 24 del MAT Inail;
- b. Riduzione cauzione in caso di partecipazione a gare;
- c. Contributo Inail previsto per chi adotta sistemi volontari in tema di sicurezza (Bando ISI INAIL);
- d. Contributo dell'80% del costo da sostenersi per l'attività di formazione (Fondi Interprofessionali).

Tab. 1 – Riduzione del Premio Annuo Inail



Tab.2 – Riduzione cauzione in caso di partecipazione a gare



A questo punto, stabilite sanzioni ovvero benefici per i casi di mancata adozione ovvero adozione del Modello 231, non resta che individuare i principali soggetti interessati alla adozione del detto Modello Organizzativo.

Tabella di sintesi

CHI	PERCHE'
Amministratori	- Evitare <u>l'avvio dell'azione penale nei loro confronti</u> in caso di commissione di reati da parte di dipendenti della società e relative sanzioni penali e patrimoniali - Adempiere ad un <u>obbligo di legge</u> del quale sono responsabili (<i>Tribunale Milano 1774/08</i>)
Società o Ente	- In caso di commissione di reati, anche involontari <u>evitare l'avvio dell'azione penale nei confronti dell'Ente</u> e le pesanti <u>sanzioni pecuniarie</u> - Beneficiare della <u>riduzione dal 10% al 25% dei premi INAIL</u> (Art.24 del MAT) - Beneficiare di una <u>presunzione di rispetto degli obblighi relativi alla sicurezza sul lavoro</u> (Art. 30 del T.U. 81/08)
Soci	<u>Tutelare il patrimonio dell'Ente</u> e conseguentemente il valore della propria partecipazione
Sindaci	Hanno l'obbligo di <u>vigilare sul rispetto della legge</u> da parte dell'amministratore sollecitandolo all'adozione del Modello 231 (<i>Tribunale Milano 1774/08</i>)
Banche	Corrono il rischio di veder svanire <u>il sistema garantista</u> in base al quale hanno concesso affidamenti sulla base di un miglioramento del rating

3. L'obbligatorietà del Modello 231 e il Sistema di Assicurazione Rischi Reato

3.1 Circa l'obbligatorietà del Modello 231

La questione che si pone è se deve considerarsi obbligatoria o facoltativa l'adozione del Modello 231 da parte degli Amministratori di società.

A far luce sono intervenute due importanti sentenze.

A) Tribunale di Milano: Sentenza n. 1774/08.

La Sentenza, ha chiarito ogni dubbio, condannando al risarcimento del danno gli Amministratori di un'azienda per non aver sollecitato il Consiglio di Amministrazione ad attuare i modelli organizzativi di cui al D.Lgs. 231/01, così violando l'obbligo di vigilanza generica e specifica di cui all'art. 2392 c.c.

Il Tribunale ha così ragionato:

Prima dell'entrata in vigore della riforma del diritto societario (2003) la diligenza richiesta agli amministratori nell'adempimento delle proprie funzioni era quella del mandatario, cioè semplicemente quella del buon padre di famiglia.

Dopo l'entrata in vigore della riforma del diritto societario (riforma 2003). la diligenza richiesta agli amministratori viene fatta risalire alla natura dell'incarico (responsabilità professionale) e quindi obbliga gli amministratori a compiere scelte che siano informate e meditate e a tutela del patrimonio aziendale.

Ne consegue che, dalla lettura combinata dell'art. 6, D.lgs. 231/2001, dell'art. 9 della Legge 123/07 e dell'art. 2392 c.c. è possibile concludere che: gli amministratori potranno evitare la responsabilità civile per i danni causati alla società e quella penale per omesso impedimento dei reati, solo adottando ed efficacemente attuando i modelli organizzativi e di gestione previsti dal d.lgs 231/01.

Qualora invece l'amministratore, malgrado l'art. 2392 c.c., non provveda all'introduzione del modello di controllo e gestione anticrimine, non ha alcuna scusante, in quanto la possibilità di evitare le conseguenze dannose per la società gli è offerta dalla legge in maniera chiara- appunto mediante l'adozione del modello di cui al D.Lgs. 231/01 -, né l'amministratore stesso potrà far appello alla mancata conoscenza in relazione a tale obbligo, dovendo egli assicurare una diligenza professionale e non semplicemente quella del buon padre di famiglia. Gli amministratori quindi, ai sensi della disciplina dettata dall'art. 2392 c. c., sono chiamati a rispondere dei danni causati alla società dal loro inadempimento degli obblighi di vigilanza specifica o generica posti a loro carico.

B) I Sez. Cassazione Penale: Sentenza n. 35818/2015

Successivamente la Suprema Corte con Sentenza 35818/2015, ha confermato l'obbligatorietà della adozione e attuazione del Modello Organizzativo 231.

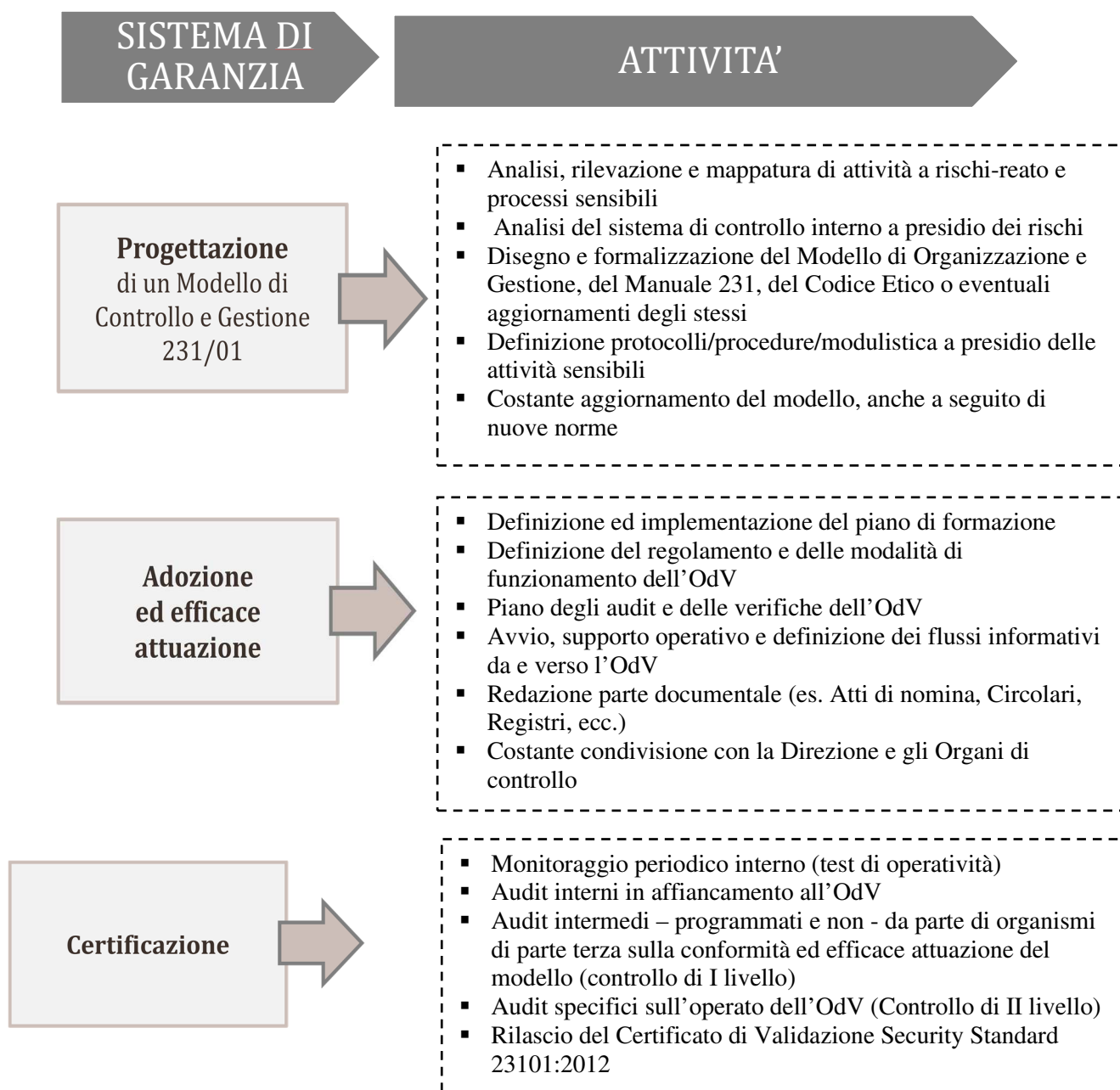
In particolare, la Suprema Corte, nella citata sentenza, nell'affermare che la responsabilità della società sussiste anche quando la persona fisica del dipendente cui era stato addebitato il reato presupposto è stata poi assolta per non aver commesso il fatto, precisa che la società è punita per fatto proprio, frutto di una colpa da organizzazione

In altri termini, **la responsabilità della società non attiene al reato** (commesso o non commesso che sia) **ma alla mancata adozione di misure precauzionali astrattamente idonee a prevenire il fatto/reato.**

Se, quindi, la società viene condannata non in relazione al reato, ma puramente in relazione alla mancata adozione di misure precauzionali astrattamente idonee a prevenirlo e se agli Amministratori può essere chiesto il risarcimento dei conseguenti danni (Trib. Milano sentenza n. 1774/2008), siamo indubitabilmente di fronte ad un preciso obbligo giuridico.

3.2 Il Sistema di Assicurazione Rischi Reato ai sensi del D.Lgs 231/01

A questo punto, considerati i requisiti e le condizioni necessarie affinché la Magistratura possa giudicare l'Ente meritevole dell'applicazione dei benefici previsti dal Decreto, vediamo di seguito, sia pure in sintesi, le attività e il relativo flusso operativo necessario.



PRINCIPALI FONTI NORMATIVE E PRONUNCE GIURISPRUDENZIALI IN TEMA DI MODELLO ORGANIZZATIVO 231/01

*Fonti normative - Principali sentenze
e corrispondenza tra D.Lgs. 231/01 e Codice Penale*



4. Fonti normative - Principali sentenze e corrispondenza tra D.Lgs. 231/01 e Codice Penale

A) Principali Fonti normative

*D. Lgs. 8 giugno 2001, n.231
e sue successive m.e i.*

Norme del Codice Penale

*Leggi speciali e leggi di
settore*

B) Principali Pronunce Giurisprudenziali

**Cassazione
Penale V Sez.
Sentenza n. 4667
del 30/01/2015**

**Modelli 231 non idonei
e di facciata se si
realizzano attraverso
semplici adempimenti
burocratici**

La Suprema Corte si è pronunciata con esemplare chiarezza sul tema relativo alla idoneità del Modello 231/01 così statuendo:

Il giudizio di idoneità del Modello 231 deve basarsi sulla valutazione del modello concretamente attuato dall'azienda in un'ottica di adeguatezza dello stesso rispetto agli scopi che si prefigge di raggiungere. Nello specifico, si è ritenuta la non idoneità del Modello di Organizzazione e Gestione in quanto l'efficacia dei meccanismi di controllo volti a prevenire i sopra citati reati "era in radice meramente apparente".

Con ciò bocciando definitivamente Modelli 231 basati su banali copia-incolla tratti da affannose riconsplorazioni

**Cassazione
Penale IV Sez.
Sentenza n.
18073 del
28/01/2015**

In un caso per omicidio colposo commesso con violazione delle norme sulla sicurezza e salute sui luoghi di lavoro, la Cassazione rileva l'interesse o vantaggio della società dal risparmio di costi nello specifico in tema di costi strumentali, formazione del personale e consulenza necessaria.

**Corte d'Assise del
Tribunale di Torino
(2011)**

ThyssenKrupp S.p.A.

La Corte, in data 15.4.2011, ha condannato i vertici della ThyssenKrupp S.p.A. a pesantissime sanzioni detentive e la società ad altrettanto pesanti sanzioni pecuniarie per *responsabilità amministrativa ex*

Tribunale Di Milano
Sentenza 1774/08

Obbligatorio il Modello
231. Amministratori
condannati al
risarcimento del danno
per non averlo adottato

Il Tribunale Milano ha condannato gli Amministratori di un'azienda per non aver sollecitato il Consiglio di Amministrazione ad attuare i modelli organizzativi di cui al D.Lgs. 231/01, così violando l'obbligo di vigilanza generica e specifica di cui all'art. 2392 c.c.

Fino all'entrata in vigore della riforma del diritto societario (2003) la diligenza richiesta agli amministratori nell'adempimento delle proprie funzioni era quella del mandatario, cioè semplicemente quella del buon padre di famiglia.

Dopo l'entrata in vigore della riforma del diritto societario la diligenza richiesta viene fatta risalire alla natura dell'incarico (responsabilità professionale) e obbliga gli amministratori a compiere scelte che siano informate e meditate.

Gli amministratori quindi, ai sensi della disciplina dettata dall'art. 2392 c. c., sono chiamati a rispondere dei danni causati alla società dal loro inadempimento degli obblighi di vigilanza specifica o generica posti a loro carico.

Gli amministratori potranno evitare la responsabilità civile per i danni causati alla società e quella penale per omesso impedimento dei reati, solo adottando ed efficacemente attuando i modelli organizzativi e di gestione previsti dal D.Lgs 231/01

Qualora invece l'amministratore, malgrado l'art. 2392 c.c., non provveda all'introduzione del Modello di controllo e gestione anticrimine, non ha alcuna scusante in quanto **la possibilità di evitare le conseguenze dannose per la società gli è offerta dalla legge in maniera chiara** - appunto mediante *l'adozione del modello di cui al D.Lgs. 231/01.*

**Cassazione Penale
I Sez. Sentenza n.
35818 del
02//09/2015**

**L'assoluzione del
dipendente non mette in
salvo la società**

La responsabilità della società sussiste anche quando la persona fisica del dipendente cui era stato addebitato il reato presupposto è stata poi assolta per non aver commesso il fatto; ciò è quanto affermato dalla Corte di Cassazione prima sezione penale con sentenza n. 35818/2015.

In altri termini, anche se non è identificabile l'autore del reato, il D.Lgs. 231/01 consente in ogni caso di procedere nei confronti della società.

L'illecito addebitabile all'Ente, ai sensi del D. Lgs. 231/01, non consiste in una responsabilità sussidiaria per fatto altrui. L'Ente è punito per fatto proprio dal momento che il reato presupposto ben può considerarsi espressione di una politica aziendale deviata e comunque frutto di una colpa da organizzazione.

In altri termini, la responsabilità della società attiene alla mancata adozione di misure precauzionali astrattamente idonee a prevenire il fatto/reato.

**Ufficio del
Giudice per le
indagini
preliminari
Dott. Guido
Salvini**

E' particolarmente grave il fatto che la omissis, anche dopo che i reati commessi dai suoi dirigenti sono divenuti di pubblico dominio, non abbia dato alcuna risposta e, tornando al problema del Modello Organizzativo 231, *non si sia preoccupata, nonostante i non pochi mesi trascorsi dalla scoperta dei fatti, di implementare il proprio modello organizzativo carente ed inadeguato* *E non avverta l'esigenza di rispettare appieno le leggi italiane.*

Infatti la società è tenuta ai sensi dell'art. 17 lettera b) del decreto 231 “ad eliminare le carenze organizzative mediante l'adozione e l'attuazione di modelli organizzativi idonei a prevenire i reati della specie di quello verificatosi”.

**Procura della
Repubblica di
Trani 2008**

**La Procura estende il
reato alla società con
divieto a contrarre con
la Pubblica**

Sovrintendenza Perugia e Olimpo Srl.

Reato di corruzione a carico degli impiegati legati alla Sovrintendenza di Perugia e di uno dei soci della Olimpo Srl per lavori di restauri. Oltre all'ordine di custodia cautelare in danno degli indagati, la Procura, in base al D. Lgs. 231/01, ha esteso il reato alla società, vietandole, tra

**Corte di
Cassazione
Sentenza n.
24583 2011**

**Holding soggette agli
obblighi del D. Lgs.
231/01.
Responsabilità
amministrativa delle
holding per fatto
commesso dalla
..**

Anche la capogruppo può essere chiamata a rispondere, sulla base del D.Lgs. 231/01, per un reato commesso nell'ambito di una controllata.

Viene per la prima volta affermato dalla Corte di Cassazione l'idoneità della *holding* o altre società del gruppo a rispondere, ai sensi del D.Lgs. 231/01, per reati commessi nell'ambito di altre società del gruppo.

Ai fini della sussistenza della responsabilità di cui sub 1) non è sufficiente un generico riferimento al gruppo ma è necessario che il soggetto che agisce per conto della società (es. legale rappresentante) concorra con il soggetto che commette il reato (anche un amministratore di fatto).

Spetta all'interprete ricostruire la catena delle responsabilità in caso di società facente parte di un gruppo, individuandone i presupposti, i limiti e le garanzie. A questo proposito, appare di fondamentale importanza quanto affermato dalla cassazione nella sentenza in commento poiché costituisce il primo intervento volto ad individuare concretamente i requisiti necessari ai fini di una responsabilità della *holding* o di altre società del gruppo ex D.Lgs. 231/01.

Bisogna considerare che la dottrina, già prima di questo intervento giurisprudenziale, riteneva ampiamente configurabile la responsabilità da reato ex D.Lgs. n. 231/01 della *holding* societaria.

La Guardia di Finanza con la Circolare n. 83607/2012 così si esprime: "Il legislatore, nel solco dell'impostazione generale utilizzata per individuare i destinatari dei precetti contenuti nel D.Lgs. n. 231/2001, non individua espressamente tra i destinatari della responsabilità penale-amministrativa il "gruppo societario",

Si tratta di un fenomeno, quello dei gruppi societari, di natura essenzialmente economica, cui, a seguito della riforma operata con il D.Lgs. n. 6 del 17 gennaio 2003, è stata riconosciuta anche un'autonomia giuridica. Infatti, con l'introduzione degli articoli dal 2497 al 2497-septies c.c. è stata disciplinata la materia delle società soggette alla direzione e coordinamento altrui. In particolare, l'art. 2497-sexies c.c.6 identifica, in via presuntiva, il soggetto titolare dell'attività direzionale in quello che esercita il controllo sulle altre componenti del gruppo: l'attività di direzione e coordinamento deve essere esercitata effettivamente, non essendo sufficiente la mera disponibilità dei voti necessari per l'esercizio del controllo

**GIP Tribunale
Milano Ordinanza
9 novembre 2004**

Dott.ssa Secchi

**Vademecum sui
requisiti di validità ed
efficacia del Modello
231**

L'Ordinanza esamina l'idoneità di Modelli di organizzazione, gestione e controllo ex artt. 6 e 7 D.Lgs. 231/01.

Le indicazioni desumibili dall'Ordinanza sono le seguenti:

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 irrevocabile.
4. Il Modello deve differenziare tra formazione rivolta ai dipendenti nella loro generalità, ai dipendenti che operino in specifiche aree di rischio, all'organo di vigilanza e ai preposti al controllo interno.
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, perpetrazione di reati.
7. Il Modello deve prevedere sistematiche procedure di ricerca ed identificazione dei rischi quando sussistano circostanze particolari (es. emersione di precedenti violazioni, elevato turn-over del personale).
8. Il Modello deve prevedere 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 della 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 possano riferire all'organo di vigilanza
10. Il Modello deve contenere protocolli e procedure specifici e concreti.

C) Corrispondenze tra la norma D.Lgs. 231/01 e successive modificazioni e integrazioni ed il codice penale.

Riferimenti della norma D. Lgs. 231/01	Procedure collegate	Schede Riscontro
La tipologia dei reati: Art 24 D. Lgs. 231/01 (Reati di frode in danno di enti pubblici) - malversazione a danno dello Stato (art. 316 bis c.p.) - indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato (art. 316 ter c.p.) - truffa ai danni dello Stato o di altro ente pubblico (art.640, 2° comma, n.1 c.p.) - truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche (art.640, bis) - frode informatica (art.640 ter c.p.) Art 24 bis D. Lgs. 231/01 (Reati informatici) - accesso abusivo ad un sistema informatico o telematico (art. 615 ter c.p.) - intercettazione, impedimento o interruzione illecita di comunicazioni informatiche o telematiche (art. 617 quater c.p.) - installazione di apparecchiature atte ad intercettare, impedire o interrompere comunicazioni informatiche o telematiche (art.617 quinquies c.p.) - danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici (art.635, bis c.p.) - danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici utilizzati dallo Stato o da altro ente pubblico o comunque di pubblica utilità (art.635 ter c.p.) - danneggiamento di sistemi informatici o telematici (art. 635 quater c.p.) - danneggiamento di sistemi informatici o telematici di pubblica utilità (art. 635 quinquies c.p.) - documenti informatici (art. 491 bis c.p. – falsità) - frode informatica del soggetto che presta servizi di certificazione di firma elettronica (art.640 quinquies c.p.) Art 25 D. Lgs. 231/01 (Reati contro la pubblica amministrazione) - concussione (art. 317 c.p.) aggravate (art. 319 bis c.p.); - corruzione per un atto d'ufficio (art. 318 c.p.); - corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art.319 c.p.); - corruzione in atti giudiziari (art.319 ter c.p.) - corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art.320 c.p.) - corruzione, pene per il corruttore (art. 321 c.p.); - istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.); - peculato, concussione ed istigazione alla corruzione di membri degli Organi della Comunità Europea e di funzionari della Comunità Europea e degli Stati esteri (art.322 bis c.p.); Art 25 bis D. Lgs. 231/01 (Falsità in monete, in carte di pubblico credito e in valori di bollo) - falsificazione di monete, spendita e introduzione nello Stato,		

previo concerto, di monete falsificate (art. 453 c.p.); - alterazione di monete (art. 454 c.p.); - spendita e introduzione nello Stato, senza concerto, di monete falsificate (art.455 c.p.); - spendita di monete falsificate ricevute in buona fede (art.457 c.p.); - falsificazione dei valori di bollo, introduzione nello Stato, acquisto, detenzione o messa in circolazione di valori di bollo falsificati (art.459 c.p.); - contraffazione di carta filigranata in uso per la fabbricazione di carte di pubblico credito o valori di bollo (art.460 c.p.); - fabbricazione o detenzione di filigrana o di strumenti destinati alla falsificazione di monete, valori di bollo o di carta filigranata (art.461 c.p.) - uso di valori di bollo contraffatti o alterati (art.464, co.1 e 2 c.p.); Art 25 ter D. Lgs. 231/01 (Reati societari) - false comunicazioni sociali (art. 2621 c.c.); - false comunicazioni sociali in danno dei soci e dei creditori (art.2622 c.c.); - falsità nella relazione o nelle comunicazioni delle società di revisione (art.2624 c.c.); - impedito controllo (art.2625 c.c.); - Indebita restituzione dei conferimenti (art. 2626 c.c.); - Illegale ripartizione degli utili e delle riserve (art.2627 c.c.); - Illecite operazioni sulle azioni o quote sociali della controllante (art.2628 c.c.); - Operazioni in pregiudizio dei creditori (art.2629 c.c.); - Omessa comunicazione del conflitto di interessi (art.2629 bis c.c.); - Formazione fittizia del capitale (art. 2632 c.c.); - Indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori (art.2633 c.c.); - Illecita influenza sull'assemblea (art. 2636 c.c.); - Aggiotaggio (art. 2637 c.c.) - Stacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza (art. 2638 c.c.); Art 25 quater D. Lgs. 231/01 (Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico previsti dal Codice penale e dalle leggi speciali) - La norma fa riferimento ad una serie indeterminata di fattispecie contenute sia all'interno del codice penale, che in leggi speciali. Esse sono caratterizzate tutte dalla finalità di terrorismo o, appunto, di eversione dell'ordinamento democratico Art 25 quater 1 D. Lgs. 231/01 (Delitti contro la persona) - Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili (art. 583 bis c.p.); Art 25 quinquies D. Lgs. 231/01 (Delitti contro la personalità individuale) - Riduzione o mantenimento in schiavitù o servitù (art.600 c.p.); - Prostituzione minorile (art. 600 bis c.p.); - Pornografia minorile (art. 600 ter c.p.); - Detenzione di materiale pornografico (art. 600 quater c.p.); - Pornografia virtuale (art. 600 quater 1 c.p. – introdotto con la L.		
---	--	--

38/2006); - Iniziative turistiche volte allo sfruttamento della prostituzione minorile (art.600 quinquies); - Tratta di persone (art. 601 c.p.); - Alienazione e acquisto di schiavi (art. 602 c.p.); - Art 25 sexies D. Lgs. 231/01 (Abusi di mercato) - Abuso di informazioni privilegiate (art. 184 D. Lgs. 58/98); - Manipolazione del mercato (art. 185 D.Lgs. 58/98); Art 25 septies D. Lgs. 231/01 (Delitti in violazione della normativa antinfortunistica e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro) - L'art.9 della Legge 123/07 ha introdotto la responsabilità amministrativa dell'Ente nel caso di delitti commessi esclusivamente con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro. In particolare: - Omicidio colposo (art. 589 co.2 c.p.); - Lesioni colpose gravi o gravissime (art.590 co.3 c.p.); Art 25 octies D. Lgs. 231/01 (Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita) - Ricettazione (art. 648 c.p.); - Riciclaggio (art.648 bis c.p.); - Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 648 ter c.p.); Art. 24 Ter – Associazione a delinquere e Reati transnazionali Oltre ai reati sin qui considerati, richiamati da disposizioni contenute all'interno del Decreto, la Legge 16 marzo 2006 n. 146 ha ratificato e dato esecuzione alla Convenzione ed ai Protocolli delle Nazioni Unite contro il crimine organizzato transazionale, adottati dall'Assemblea Generale il 15 novembre 2000 e il 31 maggio 2001 (di seguito "Convenzione", così introducendo nuove fattispecie che possono generare responsabilità dell'Ente. La Convenzione si prefigge lo scopo di promuovere la cooperazione per prevenire e combattere il crimine organizzato transazionale in maniera più efficace. A tale fine richiedeva che ogni Stato parte della Convenzione adottasse le misure necessarie, conformemente ai suoi principi giuridici, per determinare la responsabilità degli enti e delle società per i fatti di reato indicato nella Convenzione stessa. All'art.10 della legge sopramenzionata, lo Stato italiano ha previsto l'estensione della disciplina del D. Lgs. 231/01 in riferimento ad alcuni reati, ove ricorrano le condizioni di cui all'art. 3, ossia ove il reato possa considerarsi transazionale. Ai sensi dell'art.3 della legge 146/2006, si considera reato transazionale "il reato punito con la pena della reclusione non inferiore nel massimo a quattro anni, qualora sia coinvolto un gruppo criminale organizzato, nonché: - sia commesso in più di uno Stato; - ovvero sia commesso in uno Stato ma una parte sostanziale della sua preparazione, pianificazione, direzione o controllo avvenga in un altro Stato; - ovvero sia commesso in uno Stato, ma in esso sia implicato gruppo criminale organizzato impegnato in attività criminali in		
--	--	--

più di uno Stato; - ovvero sia commesso in uno Stato ma abbia effetti sostanziali in un "altro Stato"; Per "gruppo criminale organizzato", ai sensi della Convenzione, si intende un "gruppo strutturato esistente per un periodo di tempo, composto da tre o più persone che agiscono di concerto al fine di commettere uno o più Reati gravi o Reati stabiliti dalla Convenzione, al fine di ottenere, direttamente o indirettamente, un vantaggio finanziario o un altro vantaggio materiale" Con riferimento ai reati presupposto della responsabilità amministrativa dell'ente, l'art.10 della legge n.146/2006 annovera le fattispecie di seguito indicate: Reati di associazione - associazione per delinquere (art.416 c.p.); - associazione di tipo mafioso (art. 416 bis c.p.); - associazione per delinquere finalizzata al contrabbando di tabacchi lavorati esteri (art.291 quater del Testo Unico di cui al D.P.R. n.43 del 1973); - associazione finalizzata al traffico illecito di sostanze stupefacenti o psicotrope (art.74 del Testo Unico di cui al D.P.R. n.309 del 1990); Reati concernenti il riciclaggio - riciclaggio (art.64 bis c.p.) – impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 648 ter c.p.); Reati concernenti il traffico di migranti - traffico di migranti (art.12 comma 3, 3bis, 3 ter e 5 del testo Unico di cui al D. lgs n. 286 del 1998); Reati di intralcio alla giustizia - induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'Autorità Giudiziaria (art.377 bis c.p.); - favoreggiamento personale (art. 378 c.p.) Alla commissione dei reati sopra elencati, qualora gli stessi abbiano carattere transazionale ai sensi dell'art.3 della legge n. 146/2006 e qualora ricorrano i presupposti previsti dal D. Lgs..231/2001, è prevista in conseguenza l'applicazione all'ente di sanzioni sia pecuniarie sia interdittive (ad eccezione dei reati di intralcio alla giustizia per i quali è prevista la sola sanzione pecuniaria); Art. 25 novies D. Lgs. 231/01 Delitti in materia di violazione del diritto d'autore art. 25 decies Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria Reati ambientali (Art. 25- undecies) E' stata pubblicata sulla Gazzetta ufficiale dell'Unione europea L 328 del 6.12.2008 la Direttiva 2008/99/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 19 novembre 2008 sulla tutela penale dell'ambiente. "Entro il 26 dicembre 2010 gli Stati membri adotteranno le disposizioni legislative, regolamentari e amministrative necessarie per conformarsi alla direttiva". L'art.6 comma 1 della direttiva é dedicato alla responsabilità delle persone giuridiche e prevede che esse possano essere dichiarate responsabili dei Reati di cui agli artt. 3 (infrazioni) e 4 (favoreggiamento e istigazione ad un reato) quando siano stati commessi a loro vantaggio da qualsiasi soggetto che detenga una posizione		
--	--	--

preminente in seno alle stesse, individualmente o in quanto parte di un organo della stessa, in virtù del potere di rappresentanza della persona giuridica o del potere di esercitare un controllo in seno alla persona giuridica. L comma secondo dell'art.6 prevede che le persone giuridiche possono essere dichiarate responsabili quando la carenza di sorveglianza o controllo da parte di un soggetto di cui al comma precedente abbia reso possibile la commissione di un reato di cui agli artt. 3 e 4 a vantaggio della persona giuridica da parte di una persona soggetta alla sua autorità. L'articolo 7 infine prevede l'adozione di misure necessarie affinché le persone giuridiche dichiarate responsabili di un reato ai sensi dell'art.6 siano passibili di sanzioni efficaci, proporzionate e dissuasive. Per tali reati, pertanto, occorrerà attendere la legge di attuazione al fine di predisporre un'opportuna mappatura dei rischi ed individuazione dei relativi protocolli atti a prevenirli. Reati per impiego di cittadini da paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (Art. 25- duodecies) Il legislatore con D. Lgs. N. 109 del 16 luglio 2012 rubricato “ Attuazione della direttiva 2009/52 CE che introduce norme minime relative a sanzioni e provvedimenti nei confronti di datori di lavoro che impiegano cittadini di Paesi terzi il cui soggiorno è irregolare”, ha introdotto nel corpo del D Lgs. 231/01 l'art. 25-duodecies rubricato “ Impiego di cittadini di Paesi terzi il cui soggiorno è irregolare). Reato di Whistleblowing (Art. 25- duodecies) Reato di procurato ingresso illecito e favoreggiamento della permanenza (Art. 25- duodecies) Reati di razzismo e xenofobia (Art. 25- terdecies)		
Artt da 9 a 23 Sanzioni in generale		
Artt 6 e 7 Esimenti		
Art. 6 co.1 lett b Organismo di Vigilanza		
Art. 6 co.2 lett d informativa all' OR.VI.		
Art.6 co.2 lett e Sistema disciplinare e misure in caso di mancata osservanza delle prescrizioni del modello		
Art.6 co.2 lett a individuazione delle attività a rischio		
Artt.5 e 6 Soggetti responsabili e responsabilità dell'Ente		

IL MANUALE 231

Struttura e Regole



5. Organizzazione del Manuale 231

5.1 Sezioni, Parti, Capitoli, Paragrafi

Il Manuale è organizzato per sezioni o parti indipendenti, dove ogni parte tratta l'argomento specificato nell'indice.

Ciascuna parte può, a sua volta, essere organizzata in capitoli indipendenti.

Nell'ambito di ciascun capitolo, è prevista la suddivisione in paragrafi.

La numerazione dei singoli elementi avviene secondo il seguente schema:

<i>Sezione/Parte</i>	<i>X.</i>
<i>Capitolo</i>	<i>X.Y</i>
<i>Paragrafo</i>	<i>X.Y.Z</i>

Le procedure sono classificate con un codice costituito da:

P = Procedura

Numero = Numerazione progressiva della procedura

Secondo numero= Numero progressivo attribuito a procedure della stessa natura

Esempio: P1.1

P1.2

La modulistica o scheda operativa sono classificati con un codice costituito da:

M = Modulistica

Numero = Numerazione indicante la procedura cui si riferisce

Lettera = Lettera indicante la progressività della modulistica

I flussi informativi sono di tre tipi:

- a) Tra gli organi di governo e di controllo
- b) Dal personale ed in particolare dai responsabili di area funzionale verso l'OdV
- c) Da tutti verso tutti (Whistleblowing)

5.2 Struttura del Manuale

Questo Manuale Legalità è suddiviso in “Sezioni”, numerate in maniera progressiva.

Nella tabella “Riferimenti”, sono riportati i riferimenti delle norme di cui si è tenuto conto, le sezioni del Manuale Legalità in cui sono trattati e le procedure operative collegate. Nella tabella riassuntiva iniziale, sono riportate le descrizioni delle revisioni del Manuale Legalità.

5.3 Revisioni

Questo Manuale di Legalità:

- è stato redatto dal Direttore commerciale il Responsabile Amministrativo con la partecipazione di professionisti esterni;
- sarà approvato dall’Organo di Governo.

L’Amministratore Delegato e/o il CdA sono gli unici organi a poter apportare modifiche o aggiornamenti.

La gestione del Manuale - e, quindi anche la proposta all’organo di governo di ampliamenti, revisioni e modifiche (anche suggerite da chicchessia) - è di esclusiva competenza del Responsabile Ufficio Affari Legali, che ha anche la responsabilità della distribuzione del documento.

L’elenco di distribuzione contiene le seguenti informazioni:

- numero della copia;
- funzione interna o nome / ragione sociale del destinatario.

Qualora il MOG231, con la revisione, subisca modifiche sostanziali e profonde, si provvederà alla emissione di una nuova edizione dello stesso. Se il numero di revisione dovesse superare il numero di 10 per edizione si provvederà alla emissione della nuova edizione.

Ogni qual volta si provvederà alla emissione di una nuova edizione, si provvederà a:

- ritirare tutte le copie controllate già distribuite e distruggerle;
- aggiornare la lista di distribuzione;
- distribuire la copia aggiornata.

5.4 Distribuzione

La distribuzione controllata di questo **Modello Organizzativo 231** è gestita dal Responsabile Interno del MOG231 (Responsabile Assicurazione Rischio Reato), mediante un'apposita "Lista di Distribuzione" del **Modello Organizzativo 231**, posta nella prima pagina, che permette di essere sempre a conoscenza delle copie distribuite e dei relativi destinatari. Inoltre, consente di assicurare che i destinatari dispongano sempre di copie aggiornate all'ultima revisione.

La distribuzione non controllata ha solo scopo informativo, non è registrata e non è soggetta al procedimento di aggiornamento in caso di revisione.

Sul frontespizio di questo **Modello Organizzativo 231** è indicato se si tratta di una copia in Distribuzione Controllata o Non Controllata.

5.5 Glossario

Nel presente documento e nei relativi allegati, le seguenti espressioni hanno il significato di seguito indicato:

D. LGS. 231/01 O DECRETO: Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, recante la *"Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'art. 11 della Legge 29 settembre 2000, n. 300"*, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 140 del 19 giugno 2001 e successive modificazioni e integrazioni.

ENTE O SOCIETA': Il soggetto titolare del Modello.

MODELLO: Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo dell'Ente che raccoglie l'insieme di processi e regole comportamentali che indirizzano lo svolgimento delle attività dell'Ente stesso, in conformità alla legge che ha istituito la Responsabilità Amministrativa delle Persone Giuridiche (D.Lgs. 231/01).

SARR: Sistema Assicurazione Rischio Reato. È l'insieme dei modelli, procedure, modulistica, manuale, metodologia di controllo e di miglioramento e, in generale, di

tutte i sottosistemi che concorrono - per così dire dissolvendosi - all'emersione del sistema unico SARR.

RESPONSABILE LEGALITÀ: È la persona, interna all'Ente, che, per delega della Direzione, da un lato, assume il ruolo di controllore interno in ordine al rispetto del Modello e delle procedure e, dall'altro, collabora ed assiste l'Odv O OR.VI. nelle proprie attività di verifica e proposta.

CCNL: Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.

CODICE ETICO: Il documento contenente i principi generali di comportamento a cui i destinatari devono attenersi, anche con riferimento alle attività di cui al Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato.

LINEE GUIDA: Le Linee Guida per la costruzione dei modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001, diramate dalle associazioni di categoria, considerate ai fini della predisposizione del presente documento.

ORGANISMO DI VIGILANZA, OdV O OR.VI.: Organismo previsto dall'art. 6 del D.Lgs. 231/01, avente il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, nonché sull'aggiornamento dello stesso.

ORGANI SOCIALI: Il Consiglio di Amministrazione, Amministratore Unico, il Collegio Sindacale e qualsivoglia Organo di Governo o di Controllo.

ATTIVITÀ A RISCHIO REATO: Operazione o atto che espone l'Ente al rischio di commissione di uno dei Reati contemplati dal Decreto.

DESCRIZIONE E ARTICOLAZIONE DEL MODELLO: Il presente documento "Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo" ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

DESTINATARI: Amministratori, Dipendenti, *Outsorcer* e altri soggetti con cui l'Ente entri in contatto nello svolgimento di relazioni d'affari.

DIPENDENTI O PERSONALE: Tutti i soggetti che intrattengono con l'Ente un rapporto di lavoro, ivi inclusi i lavoratori interinali, i collaboratori, gli *stagiaires*, i dirigenti e, in generale, tutti coloro che operano per la Società.

PA: La Pubblica Amministrazione, inclusi i relativi funzionari e i soggetti incaricati di pubblico servizio. Nell'ambito dei pubblici ufficiali e incaricati di pubblico servizio sono ricompresi anche gli amministratori, i dirigenti e i funzionari di società di diritto privato che svolgano un pubblico servizio.

PROCESSO SENSIBILE: Il processo nel cui ambito ricorre il rischio di commissione dei reati novellati dal decreto; trattasi dei processi nelle cui fasi, sottofasi o attività si potrebbero, in linea di principio, configurare le condizioni, le occasioni o i mezzi per la commissione di reati, anche in via strumentale alla concreta realizzazione della fattispecie di reato.

PROTOCOLLO: L'insieme delle procedure aziendali atte a disciplinare uno specifico processo.

REATI O REATI PRESUPPOSTO: I reati ai quali si applica la disciplina prevista dal D.Lgs. 231/01 e sue successive modificazioni e integrazioni, anche inseriti con normativa successiva.

SISTEMA DISCIPLINARE: L'insieme delle misure sanzionatorie applicabili in caso di violazione del Modello.

SISTEMA LEGALITA' O SISTEMA ASSICURAZIONE RISCHIO REATO: L'insieme delle caratteristiche e metodologie di gestione di un processo aziendale che assicurano o rendono molto probabile la rilevazione di un'attività illecita, prevalentemente relativa a un c.d. *reato presupposto*. La struttura organizzativa, le procedure, i processi e le risorse necessari ad attuare la gestione per la legalità.

POLITICA DELLA LEGALITÀ: Gli obiettivi e indirizzi generali di un'organizzazione relativi alla volontà di non incorrere in fattispecie delittuose, espressi in modo formale dalla Direzione e/o dall'Organo di Governo.

GESTIONE SISTEMA LEGALITÀ: L'insieme delle attività di gestione che assicura il rispetto della Politica della Legalità in ordine agli input, output e processi dell'Ente. Tutte le attività sono formalizzate e attuate attraverso la pianificazione, l'assicurazione e il miglioramento continuo del Sistema.

PIANIFICAZIONE SISTEMA LEGALITÀ: Le attività mediante le quali vengono stabiliti gli obiettivi, le strategie, le azioni operative e i requisiti per la mitigazione del rischio reato.

ATTIVITÀ: Elemento significativo e programmabile dei processi necessari per il verificarsi degli output.

QUALIFICA DEL PERSONALE: Caratteristiche o abilità raggiunte con l'addestramento e/o con l'esperienza verificata a fronte di prescrizioni stabilite o mediante prove, tali da mettere in grado una persona di svolgere le funzioni richieste.

VALUTAZIONE DEI FORNITORI: Attività volta a giudicare le capacità e l'affidabilità di un potenziale fornitore a fornire materiali e/o servizi in accordo con le prescrizioni prestabilite.

FORNITORE QUALIFICATO: Organizzazione che è stata valutata affidabile nella garanzia delle prescrizioni prestabilite.

RESPONSABILITÀ PRIMARIA: La funzione responsabile in via primaria dei processi e che è incaricata di assicurare la corretta esecuzione delle fasi/attività descritte nelle procedure. La funzione è responsabile sia di svolgere direttamente le operazioni previste, sia di sorvegliare le attività delle funzioni responsabili in via secondaria coinvolte nei processi, sollecitando da queste le azioni necessarie (redazioni, verifiche e

approvazioni di documenti, invio di informazioni, ecc.) al fine di garantire il rispetto dei tempi e delle procedure previste.

RESPONSABILITÀ SECONDARIA: Le funzioni responsabili in via secondaria dei processi e che sono incaricate di compiere le azioni necessarie (redazioni, verifiche e approvazioni di documenti, invio di informazioni, ecc.) per eseguire il flusso di attività di loro competenza. Le funzioni responsabili in via secondaria possiedono piena autonomia e competenza sulle decisioni connesse con l'attività di loro competenza e non dipendono necessariamente in via gerarchica dagli organi responsabili in via primaria del flusso; possono, tuttavia, essere da questi sollecitati al compimento dell'attività.

MANUTENZIONE SISTEMA ASSICURAZIONE RISCHI REATO: L'insieme delle attività aventi lo scopo di mantenere nelle condizioni di migliore efficacia (ossia rispondenti agli scopi per cui il sistema è stato progettato) un processo, un suo assieme o sottoassieme. Nell'ambito di tale attività sono compresi i lavori di verifica, revisione e miglioramento del SARR.

MANUTENZIONE ORDINARIA SISTEMA ASSICURAZIONE RISCHIO REATO: L'insieme di attività necessarie a mantenere aggiornato il complesso delle regole e delle procedure che compongono il SARR. Tende alla conservazione e applicazione del SARR stesso.

MANUTENZIONE STRAORDINARIA SISTEMA ASSICURAZIONE RISCHIO REATO: L'insieme di attività necessarie a migliorare modificare e integrare il complesso delle regole e delle procedure che compongono il SARR. Tende al miglioramento del SARR stesso.

ENTITÀ: Ciò che può essere descritto e considerato individualmente; ad esempio:

- ✓ un'attività o un processo;
- ✓ un elaborato;
- ✓ un'organizzazione, un sistema o una persona;
- ✓ una qualsiasi loro combinazione.

EVIDENZA OGGETTIVA: Informazione la cui veridicità può essere dimostrata sulla base di fatti acquisiti a seguito di osservazioni, misurazioni, prove o altri mezzi.

ORGANIZZAZIONE: Ente, azienda, società, organismo, impresa o parte di essi, a capitale azionario o meno, pubblico o privato, avente funzioni e amministrazioni proprie.

REGISTRAZIONE: Documento che fornisce evidenza oggettiva di attività eseguite o di risultati ottenuti.

RINTRACCIABILITÀ / RIFERIBILITÀ: Capacità di ricostruire la storia e di seguire l'utilizzo o l'ubicazione di una entità mediante identificazioni registrate.

PROGETTO: Processo a sé stante, che consiste in un insieme di attività coordinate e tenute sotto controllo, con date di inizio e di fine, intrapreso per realizzare un obiettivo

conforme a specifici requisiti, con particolare attenzione a quelli relativi a una gestione rispettosa delle prescrizioni legislative e improntata a principi di rispetto della legalità.

SICUREZZA: Stato in cui il rischio di commissione reato – anche, ma non solo, in caso di infortuni sul lavoro - è limitato ad un livello accettabile.

SPECIFICA: Documento che stabilisce dei requisiti.

AZIENDA: Il complesso di qualsiasi organizzazione e organismo economico responsabile della implementazione dei requisiti di normative volontarie e non, incluso tutto il personale (amministratori, dirigenti, management, supervisori e l'organico non-dirigenziale, sia esso assunto direttamente, a contratto o altrimenti rappresentante l'azienda).

PARTE INTERESSATA: Individuo o gruppo interessato a, o che influisce su, l'operato dell'organizzazione.

CONTROLLO DI PROCESSO: Attività di monitoraggio di un processo operativo, in modo che esso sia mantenuto in uno stato tale da continuare a essere capace di mitigare i rischi reato.

VALIDAZIONE: Conferma, sostenuta da evidenze oggettive, che i requisiti relativi a una specifica procedura o applicazione prevista dal SARR siano stati soddisfatti.

5.6 Principio di specificità

Un Sistema Assicurazione Rischio Reato (SARR) non può prescindere da una attività di analisi, progettazione e implementazione, realizzata *ad hoc* per l'Ente al quale ci si riferisce. Deve rispondere a precise esigenze di controllo e rilevazione reati e deve tendere, attraverso cicli costanti e sistematici di miglioramento sia del Sistema nel suo complesso sia delle singole procedure e della loro attuazione, a rendere sempre più improbabile la commissione di reati presupposto che possano essere realizzati a vantaggio dell'Ente.

Obiettivo del Sistema non può essere l'assoluto impedimento del reato, ma è altresì concorde dottrina e magistratura che un Modello Anticrimine può dirsi tale laddove si caratterizzi per la sua capacità di impedire la commissione del reato salvo che lo stesso non sia realizzato attraverso la fraudolenta elusione delle procedure e della modulistica che il sistema stesso compongono.

Il SARR, stante quanto sopra detto, deve essere non soltanto calato sulla realtà effettiva evitando semplici dichiarazioni di principio e mere elencazioni dei reati presupposto e loro descrizione, ma deve soprattutto essere costituito da procedure, modulistica ed istruzioni operative ed essere indirizzato a tutti i protagonisti e partecipanti, sia interni che esterni, del sistema impresa al quale si riferisce:

- Organo di Governo e Organi di controllo;
- Dirigenti;
- Quadri;
- Dipendenti;
- Clienti;
- Fornitori;
- Enti Pubblici;
- Collettività.

Il SARR, così implementato e controllato nella sua dinamica applicazione, non costituirà un costo, ma tenderà a un miglioramento dell'indice di efficienza aziendale e,

conseguentemente, a un miglioramento del rapporto risorse impiegate/risultato raggiunto.

La progettazione del SARR deve tener conto di una importante categoria concettuale: il controllo.

Il controllo è una contromisura al rischio.

Esso agisce sulla probabilità di accadimento o sull'impatto, riducendoli.

Se agisce sulla probabilità di accadimento interviene necessariamente sulle cause della minaccia. In altri casi - si pensi agli eventi di origine esterna - non si può intervenire sulla probabilità, ma soltanto sulle conseguenze, cercando di fare in modo che esse siano meno severe. Si agisce sull'impatto. In tali casi, la contromisura è di carattere sostitutivo, come nei contratti assicurativi, quando l'evento dannoso viene compensato per somma equivalente.

In via generale, il rischio si può gestire, riducendo la probabilità o l'impatto o entrambi, ma non si può in ogni caso eliminare.

Il controllo è una grandezza che si può misurare economicamente e deve pertanto trovare giustificazione in termini di rapporto costo/benefici. Significa che, se il controllo è un mezzo di contenimento del rischio, il suo obiettivo non può essere misurato in termini di rischio zero, ma di un ragionevole livello di rischio residuo. In altri termini, la "parte di rischio tutelata" è data dal rischio massimo meno il rischio residuo.

È allora necessario che il rapporto tra le unità 'costi' e 'rischio' sia pari o inferiore a 1.

$$\text{Costi/Rischio tutelato} = 1 \text{ o } <1$$

$$\text{Risorse impiegate} / (\text{rischio massimo} - \text{rischio residuo}) = 1 \text{ o } <1$$

Esistono molteplici classificazioni proposte per i controlli. Per esempio, si può classificare il sistema di controllo secondo livelli di operatività:

- **Livello strategico:** il controllo opera sulle decisioni, ad esempio relative all'accettazione, al trasferimento e/o al controllo del rischio;

- **Livello organizzativo**, il controllo opera sui comportamenti (normandoli), ad esempio definendo e proceduralizzando le regole, le linee guida, le procedure, i ruoli e le responsabilità, la prassi consolidata;
- **Livello manageriale**, il controllo opera sui risultati, ad esempio prevedendo la supervisione e il monitoraggio da parte dei manager responsabili;
- **Livello procedurale**, Il controllo opera sulla linea di produzione e pertanto sugli input e sugli output delle attività, come ad esempio il confronto tra documenti o l'approvazione;
- **Livello applicativo**, il controllo opera sulle informazioni e sui dati. Può considerarsi una specificazione del caso precedente. Esempi rilevanti sono la tipologia applicativo-informatica delle attività di validazione, confronto tra dati, controllo.

Un'altra classificazione possibile è quella che suddivide i controlli in **preventivi** (che filtrano o espellono o intercettano) e **rilevatori o identificativi** (che evidenziano senza bloccare, ma portando all'attenzione).

La valutazione dei controlli, in ogni caso, è sempre di duplice natura. Le dimensioni di interesse sono, infatti, l'adeguatezza e l'efficacia di un controllo, dove:

- **l'adeguatezza** è l'idoneità del sistema di controllo a ridurre la probabilità di accadimento della minaccia o a ridurre le conseguenze avverse, da solo o in combinazione con altri controlli posti più a monte o più a valle nel processo;
- **l'efficacia** è la dimostrazione dell'effettivo funzionamento nel caso concreto, con la periodicità prevista e con la dimensione o ambito di applicazione previsti.

Un controllo riduce il rischio soltanto se dimostra di essere efficace, ovvero di funzionare come era nelle attese. La maggiore adeguatezza di un controllo rispetto a un altro simile o con gli stessi obiettivi si ripercuote inevitabilmente sulla capacità di riduzione del rischio. L'adeguatezza tuttavia – intesa come idoneità di un controllo a gestire un rischio - non è un sostituto dell'efficacia del controllo, unica misura concreta che determina il successo delle azioni previste per il contenimento del rischio e per preservare la propria capacità aziendale di raggiungimento dei risultati.

Come già accennato sin dalle primissime parti di questo documento, 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 ad un beneficio complessivo superiore a un adeguato disegno organizzativo, ma porta probabilmente ad un peggioramento del costo complessivo e all'inevitabile irrigidimento delle attività.

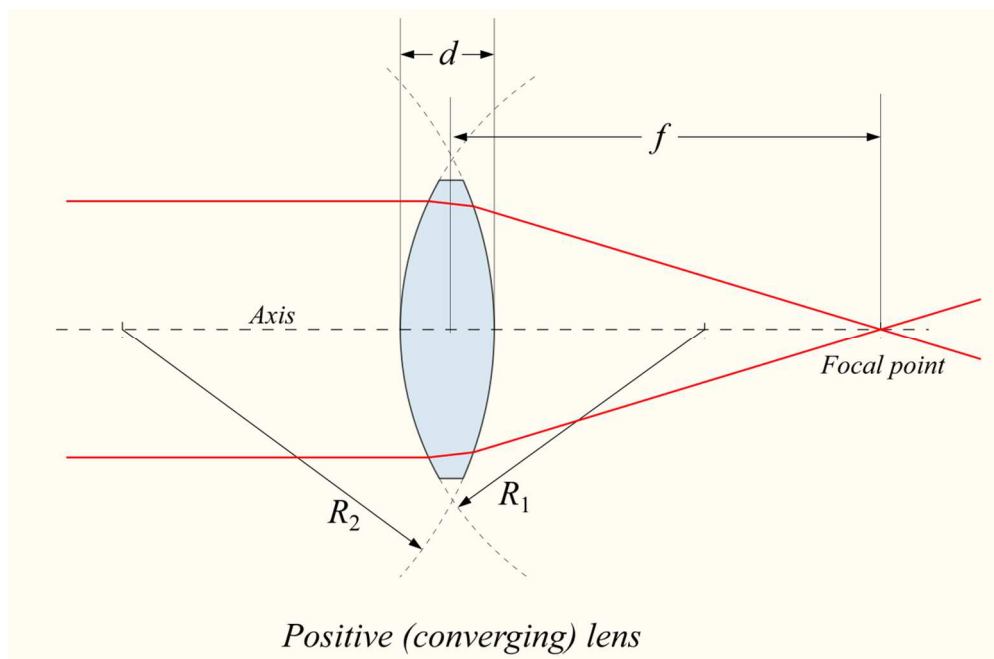
I passaggi fondamentali del cammino verso l'eccellenza necessitano di una trasformazione quasi epocale che vede l'Ente operare non più a "legalità minima", ciò che la legge impone, ma a legalità evidente, ove l'ente si pone il problema di "dare evidenza", dare prova documentale, del rispetto dei principi di legalità e - vorrei dire - di eticità che volontariamente e condivisamente hanno assunto, nella scala delle priorità dell'Ente, posti di primissimo piano. A tal fine, l'organizzazione dovrà accettare nuovi concetti e un *modus operandi più partecipato e meno di imperio*.

Questo diverso *modus operandi* dovrà tener conto di nuove (alle volte) categorie, figure concettuali, mutate dalle scienze sulla gestione di impresa e dalle metodiche relative ai sistemi di qualità che rappresentano ormai un modello ben sperimentato e una efficace metodologia per assicurare l'evidenza, la rintracciabilità e il controllo.

A ciò si aggiunga qualche ulteriore concetto fondamentale per il raggiungimento dell'obiettivo:

- **Qualificazione.** La qualificazione deve essere *estesa a tutto il personale* che ha influenza sul SARR, quale mezzo per assicurare l'adeguatezza e lo sviluppo delle competenze messe in campo.
- **Processi.** I processi *devono essere misurati* per verificarne l'efficacia (Verifiche Ispettive, audit di processo, azioni correttive e preventive) e per accertare se gli output siano in accordo con i requisiti voluti per il prodotto/servizio.
- **Legalità evidente.** Riveste fondamentale importanza il *monitoraggio continuo in ordine alla comprovabilità* del rispetto delle norme sia cogenti che volontarie. Gli esiti dei rilievi costituiscono materia del Riesame del SARR.
- **Valutazione dell'OdV.** Costituisce un momento di *autocontrollo* dell'efficacia del Sistema, attraverso la raccolta e l'analisi della documentazione e l'utilizzo delle tecniche statistiche.
- **Miglioramento.** La *filosofia* del miglioramento deve essere sviluppata trasversalmente ad ogni livello dell'organizzazione ed essere espressa chiaramente nella Politica per la Legalità.

CAMPO DI APPLICAZIONE



6. Campo di applicazione del Sistema Assicurazione Rischio Reato

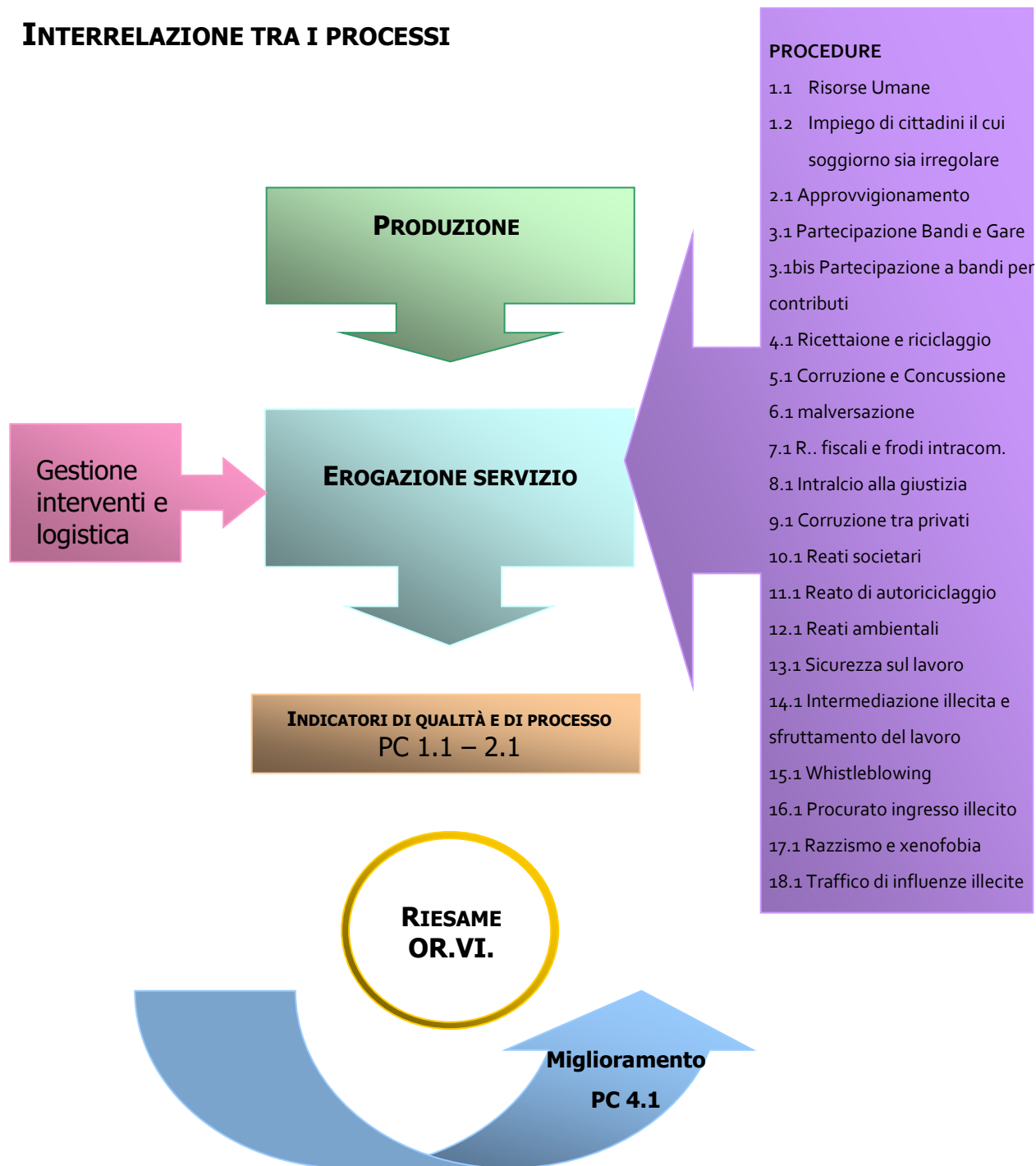
Campo di applicazione e conseguente scopo del Modello Organizzativo 231 - del quale il presente Manuale è parte - è il settore del core business.

6.1 I processi di gestione per il Sistema Assicurazione Rischio Reato

La rappresentazione del flusso relativo al miglioramento continuo del **Modello Organizzativo 231** fa riferimento a metodologie da tempo adottate dai migliori sistemi qualità per assicurare continui miglioramenti che si riflettano sugli indici di efficienza (rapporto tra risorse impiegate e risultato raggiunto) e di efficacia (rapporto tra risultato desiderato e risultato raggiunto).

Si tratta di un modello basato sull'approccio per processi, che evidenzia i collegamenti tra i processi presentati nelle Sezioni del presente Manuale della Legalità.

INTERRELAZIONE TRA I PROCESSI



6.2 Gestione dei Sistemi e dei Processi

Il Sistema Assicurazione Rischio Reato (SARR) copre tutte le fasi che lo compongono e che sono anche rappresentate attraverso il cosiddetto “Cerchio della Legalità” ed è costituito da:

- struttura organizzativa;
- responsabilità e autorità per la Legalità;
- risorse, costituite da personale, infrastrutture, ambienti di lavoro e mezzi;
- procedure documentate.

La Società, allo scopo di gestire, nel rispetto delle norme, sia cogenti che volontarie, anche di natura penale, le proprie attività, sia interne che esterne, ha impostato l’organizzazione orientandola alla trasparenza ed evidenza delle attività:

- definendo processi:
 - di gestione della realizzazione ed erogazione del servizio,
 - di controllo e monitoraggio,
 - di miglioramento continuo,
 - di analisi in ordine al rispetto dei principi di legalità,
 - di gestione per la legalità;
- con lo scopo di diffonderli in maniera chiara, comprensibile e tale che possano essere migliorati in termini di efficacia e di efficienza;
- garantendo l’efficace ed efficiente attuazione dei processi di cui al primo punto, facendo uso di misure, dati e monitoraggi a vari livelli, con particolare enfasi alle attività di controllo dell’OdV, per verificare le prestazioni del Sistema nel suo complesso;

- mettendo a disposizione le risorse (finanziarie, umane, tecnologiche, ecc..) necessarie alla sua realizzazione e conduzione.

Eventuali parti del processo di monitoraggio o di fornitura di servizi che saranno affidate a esterni saranno, ad ogni modo, gestite e controllate secondo i criteri riportati nel presente Manuale, secondo i criteri e le modalità in esso contenuti.

6.3 *Struttura del Sistema*

L'implementazione del Sistema Assicurazione Rischio Reato (SARR) contempla l'applicazione di *procedure documentate, coerenti con i requisiti relativi al rispetto della normativa cogente e volontaria e con la Politica per la Legalità adottata.*

Oltre al presente Manuale Legalità, gestito secondo le modalità della Sezione 2, potranno far parte del Sistema Legalità i seguenti tipi di documenti:

- Modello di Controllo e Gestione Anticrimine;
- Procedure;
- Istruzioni operative;
- Documenti di registrazione;
- Leggi e norme;
- Documenti di origine esterna.

6.3.1 *Procedure*

Le Procedure sono documenti primari, anche di carattere interfunzionale, che disciplinano e coordinano le attività, definiscono modalità operative, documentazione, risorse e responsabilità al fine di garantire il rispetto della legalità nell'ambito dei processi di business. Esse riguardano aspetti prevalentemente gestionali, costituiscono l'ossatura del Sistema Legalità e sono

il completamento naturale del presente Manuale. Il **Modello Organizzativo 231** recepisce tutte le procedure del Sistema relativo alla gestione operativa.

6.3.2 Istruzioni operative

Sono disposizioni scritte che specificano o descrivono le modalità esecutive e i riferimenti per svolgere una data attività, al fine di standardizzare le metodologie usate all'interno della Società.

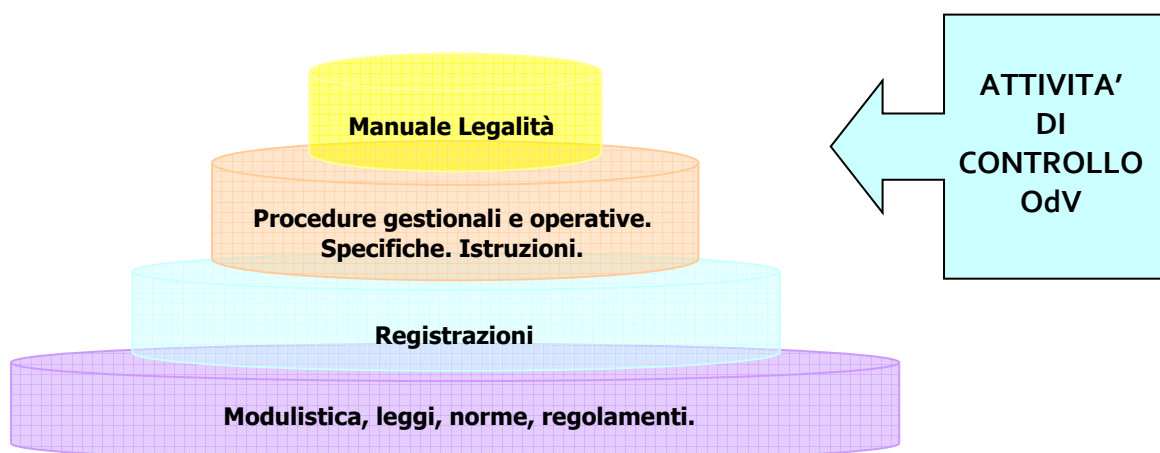
6.3.3 Documenti di Registrazione

Sono documenti utilizzati per la registrazione di precise attività di controllo e verifica regolamentate da Procedure e rappresentano la dimostrazione oggettiva e documentata della loro applicazione.

Ogni Documento di Registrazione assume la forma di un modulo allegato a una Procedura.

I documenti “originali” del Sistema Legalità sono conservati dalla funzione Affari Legali, che mantiene, inoltre, una lista della documentazione nello stato corrente.

Architettura della documentazione del Sistema Legalità



6.4 Gestione Documenti e Dati

La Società ha disposto procedure documentate per tenere sotto controllo i documenti e i dati attinenti alle prescrizioni del presente Manuale, ovvero per garantire l'adeguatezza, l'aggiornamento e la disponibilità della documentazione che sostiene e regola il funzionamento del Sistema Legalità, definendo le attività, le modalità e le responsabilità necessarie per una corretta ed efficiente gestione. Il controllo e la gestione dei documenti, si articola, a livello generale, nelle attività che di seguito si descrivono.

6.4.1 Elaborazione

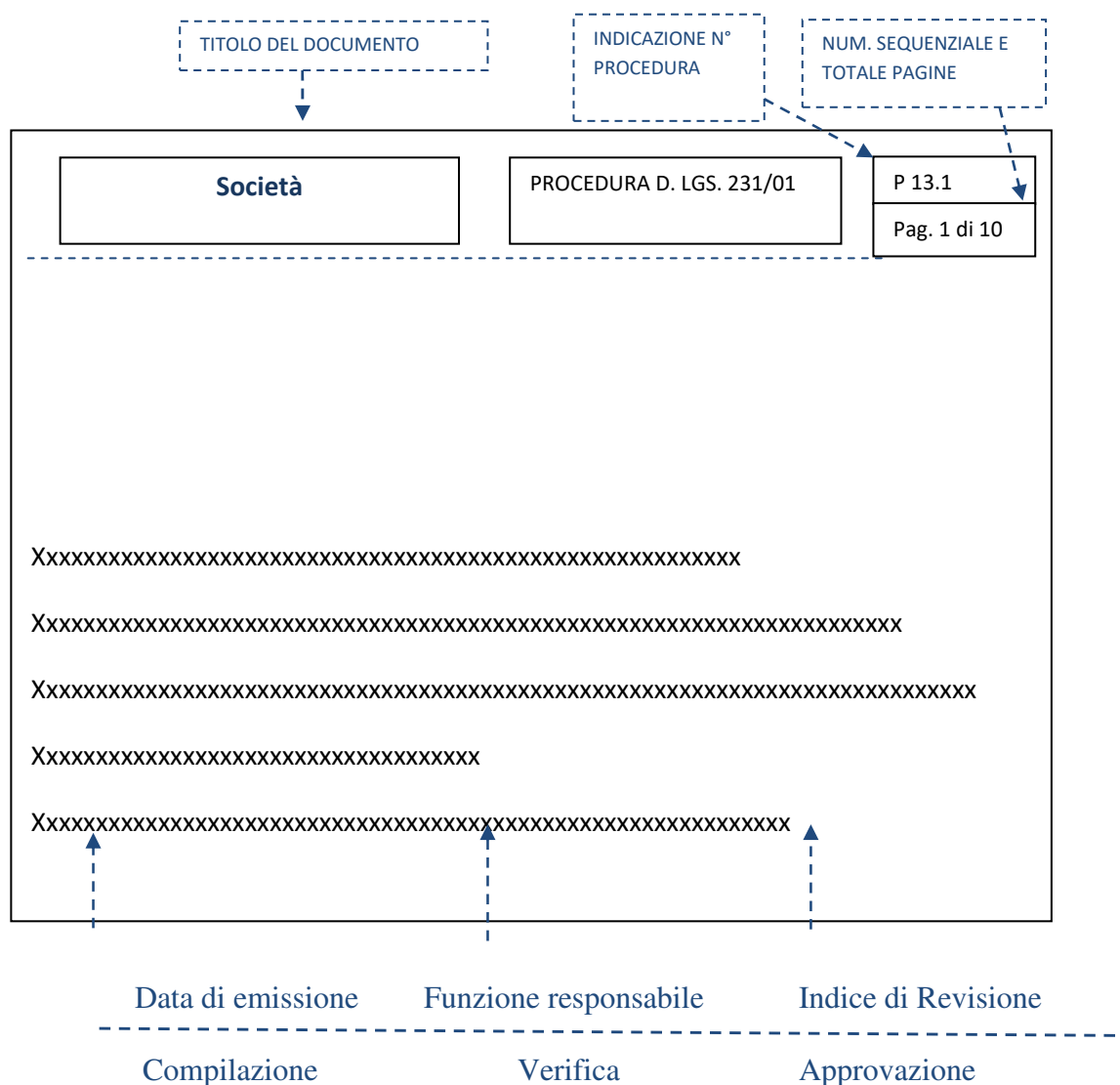
Tale attività consiste nell'individuare, elaborare e formalizzare i concetti, le attività, le responsabilità, ecc., in documenti standardizzati e controllati del Sistema Legalità. Durante questa fase, la Funzione responsabile dell'Elaborazione ha cura di consultare tutti le Funzioni interessate al futuro utilizzo del Documento, al fine di ottimizzarne l'effettivo inserimento nella documentazione di Sistema.

6.4.2 Identificazione

I documenti del Sistema Legalità sono identificati mediante:

- titolo del documento;
- indice di revisione e relativa data di emissione;
- funzioni responsabili di Elaborazione, Verifica ed Approvazione;
- numero sequenziale e totale delle pagine;
- indicazione numero della procedura o del modulo;
- funzioni responsabili della compilazione del modulo e della relativa verifica ed approvazione.

Modulo esemplificativo



6.4.3 Verifica e Approvazione

La Verifica consiste nell'analisi dei contenuti del documento per accertarne l'adeguatezza, la correttezza e la congruenza con i requisiti di base del Sistema Legalità, e con le finalità del documento.

L'Approvazione rappresenta il riscontro formale che attesta la validità del documento per la specifica utilizzazione nell'erogazione del servizio. L'approvazione dei documenti è compito congiunto della Direzione e dell'OdV.

Generalmente l'Approvazione viene effettuata da una Funzione diversa da quella che ha fatto la Verifica oppure dal suo diretto superiore.

6.4.4 Emissione

Generalmente la Funzione emittente è il Responsabile Ufficio Affari legali.

6.4.5 Distribuzione

La Distribuzione avviene in modo tale da garantire che le edizioni appropriate dei documenti siano disponibili e operative dove si svolgono le attività o i processi a esse pertinenti (Distribuzione controllata).

La Funzione emittente provvede alla registrazione dell'avvenuta distribuzione del documento mediante modulistica di sistema *ad hoc*, che ne evidenzia, inoltre, l'avvenuta ricezione da parte del destinatario. La firma delle funzioni su tale modulo attesta l'avvenuta distribuzione e presa visione della documentazione.

6.4.6 Consulenza

La Funzione emittente fornisce l'adeguato supporto per la corretta interpretazione e applicazione dei contenuti dei documenti emessi.

6.4.7 Interpretazione e Applicazione

Non sono ammesse deroghe o variazioni alle prescrizioni contenute nei documenti se non dopo l'applicazione del sistema di modifica.

6.4.8 Conservazione e Archivio

Tutti i documenti sono conservati in originale, presso la Funzione emittente, catalogati in apposito elenco e corredati di modulistica *ad hoc* per consentirne la rintracciabilità.

Ogni Funzione ricevente è responsabile di:

- conservare in modo corretto la documentazione;
- sostituirla con le revisioni successive in caso di modifica;
- distruggere o restituire la documentazione obsoleta secondo le istruzioni della Funzione emittente.

6.4.9 Rintracciabilità

Ogni documento emesso e distribuito è corredato delle indicazioni necessarie per individuare la sua area di appartenenza e/o il riferimento ad altri documenti e seguirne la sua evoluzione nel tempo.

6.4.10 Modifiche ai documenti e dati

Quando si renda necessaria la modifica di un documento per inadeguatezza alle norme o agli schemi di riferimento o ai requisiti del Sistema Legalità, questa viene decisa dai responsabili di tutte le Funzioni coinvolte nelle edizioni precedenti.

È responsabilità della Funzione che ha emesso il documento modificato, definire tutte le attività per eliminare o fare annullare prontamente i documenti superati, o non più validi, presso tutti i centri di utilizzazione, fornendo le necessarie informazioni. Le modifiche apportate ai documenti devono essere visibili attraverso:

- numero di revisione;
- data di revisione;
- descrizione sintetica della modifica apportata;
- firma del responsabile.

6.4.11 Eliminazione

Quando si rende necessaria l'eliminazione di un documento per inadeguatezza alle norme o agli schemi o ai requisiti del Sistema Legalità, questa viene decisa dai responsabili di tutte le Funzioni coinvolte nelle edizioni precedenti.

E' responsabilità della Funzione che originariamente ha emesso il documento non più valido, definire tutte le attività, affinché esso sia eliminato presso tutti i centri di utilizzazione, fornendo tutte le necessarie informazioni.

6.4.12 Sistema Informativo

Gli archivi del sistema informativo sono progettati e realizzati con lo scopo di garantire:

- Riservatezza dei dati relativi al servizio erogato tramite la regolamentazione degli accessi;
- Sicurezza dei dati dell'Utente.

6.4.13 Registrazioni

La Società ha definito responsabilità e modalità per identificare, raccogliere, catalogare, accedere, archiviare, aggiornare ed eliminare i documenti utilizzati per la registrazione delle attività inerenti la Legalità.

Le varie attività di registrazione sono richiamate nelle sezioni del presente Manuale.

I documenti di registrazione comprendono la seguente tipologia di documenti:

- "Riesame del Sistema Legalità da parte della Direzione";
- "Verbali dell'OdV relativi ai controlli effettuati";
- "Registro delle attività Formative";
- "Protocollo flussi informativi verso l'OdV e dall'OdV";
- "Fascicolo raccolta segnalazioni all'OdV e verbale motivato di riscontro";

- "Pianificazione degli obiettivi";
- "Piani di miglioramento";
- "Rapporto di Audit Interno";
- "Rapporti di Non conformità";
- "Richiesta di Azioni Correttive";
- "Richiesta di Azioni Preventive";
- "Fascicolo Pratica e documentazione relativa";
- "Dati di identificazione e rintracciabilità";
- "Risultati delle tecniche statistiche";
- "Risultati di monitoraggi su processi, dipendenti, ecc.";

e ogni altro documento sul quale venga effettuata la registrazione dell'esecuzione.

Le registrazioni possono essere eseguite sia su carta che su sistema informatico.

6.4.14 Identificazione

Tutte le registrazioni sono effettuate su documenti controllati, identificabili e sempre correlabili all'attività in oggetto.

6.4.15 Archiviazione

I documenti sono raccolti e archiviati, anche se con ubicazioni diverse, secondo quanto definito in un documento specifico che contempla anche i tempi di archiviazione, l'accesso, la custodia.

Sono comunque gestiti in modo da garantirne la rintracciabilità, il coordinamento e la correlabilità.

6.4.16 Conservazione e accesso

Tutta la documentazione, sia essa cartacea che su sistema informatico, è mantenuta e conservata per un periodo tale da assicurare la possibilità di documentare, a distanza di tempo, le attività svolte.

La conservazione è attuata in luogo adatto, per evitare deterioramenti o smarrimenti nel tempo.

L'accesso ai documenti di Registrazione è consentito a tutto il personale che ne faccia richiesta motivata.

7. Focus sul Personale

Il successo delle attività dipende dallo spirito di collaborazione dei dipendenti e collaboratori tutti.

Essenziale risulta la conformità delle attività ai requisiti cogenti di erogazione del servizio, alle norme e alle leggi (penali, ambientali, di diritto del lavoro, di sicurezza, ecc.).

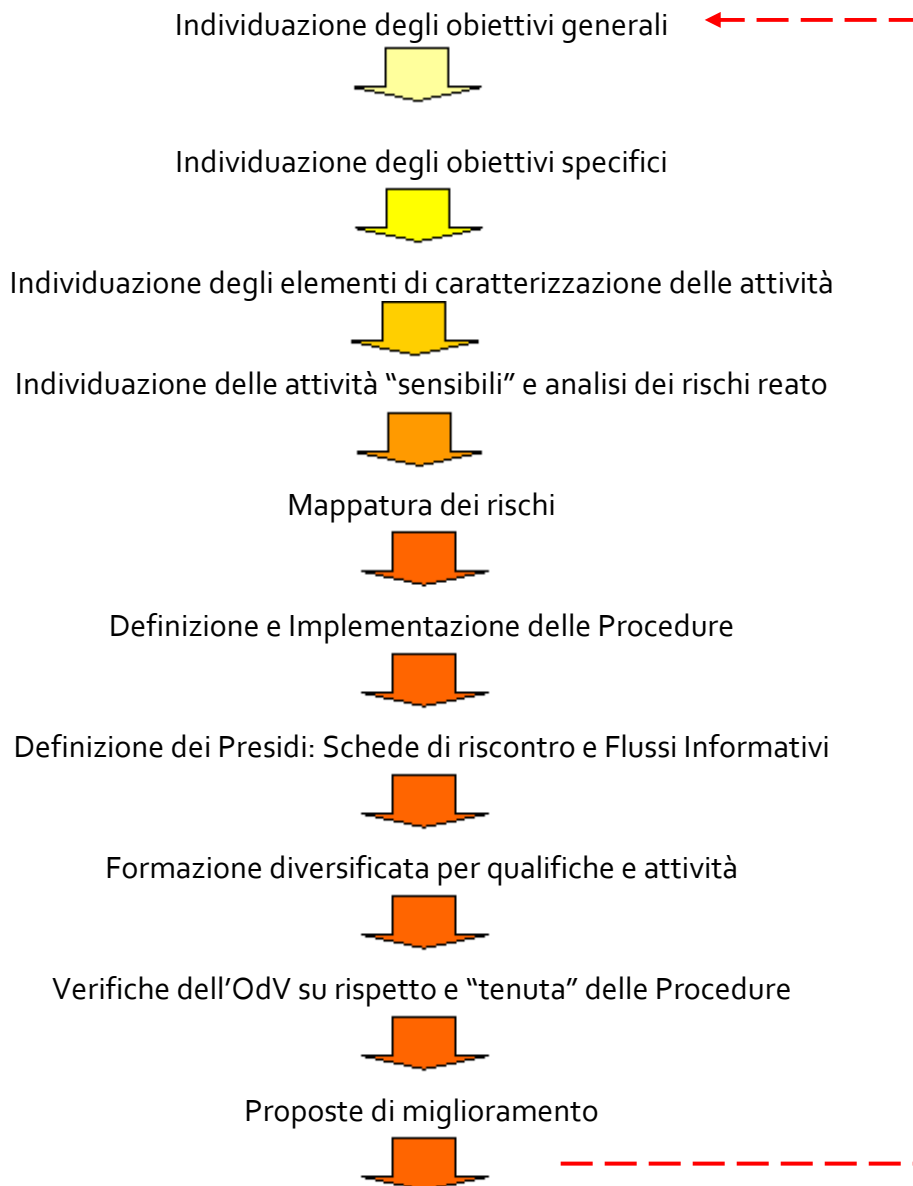
Rispetto dei requisiti cogenti

I requisiti cogenti inerenti alle attività di lavoro, sono stabiliti dal rispetto della normativa vigente, nonché di norme e procedure proprie. Essi costituiscono i confini minimi al di là dei quali le prestazioni non devono andare.

Esigenze di operatività a legalità evidente

Allo scopo di soddisfare le esigenze di operatività a legalità evidente, siano esse esplicite o implicite, **la Società** ha sviluppato una serie di attività svolte nel modo di cui alla tabella che segue:

Flusso delle Attività



Le esigenze e le aspettative di legalità che la Direzione intende soddisfare, al di là dei requisiti cogenti, sono in prima istanza:

- 100% di conformità a leggi e norme vigenti;
- Rispetto dei tempi di esecuzione e realizzazione del sistema dei controlli;
- Sicurezza e igiene sui luoghi di lavoro;
- Coinvolgimento e partecipazione dei dipendenti;
- Impiego di lavoratori nel pieno rispetto di norme e leggi del lavoro.

8. Politica per la legalità

8.1 Premessa

La Politica per la Legalità consiste nell'erogazione di prestazioni che siano pienamente rispettose della normativa cogente, anche di settore, e di principi di eticità che la Società persegue anche attraverso l'adozione di norme comportamentali volontarie, che assicurino la massimizzazione degli interessi degli stakeholder sia interni sia esterni.

Ogni dipendente è adeguatamente responsabilizzato per il mantenimento, e dove possibile, il miglioramento dei livelli di legalità ed eticità del processo produttivo e di servizio, al di là dello specifico lavoro assegnatogli.

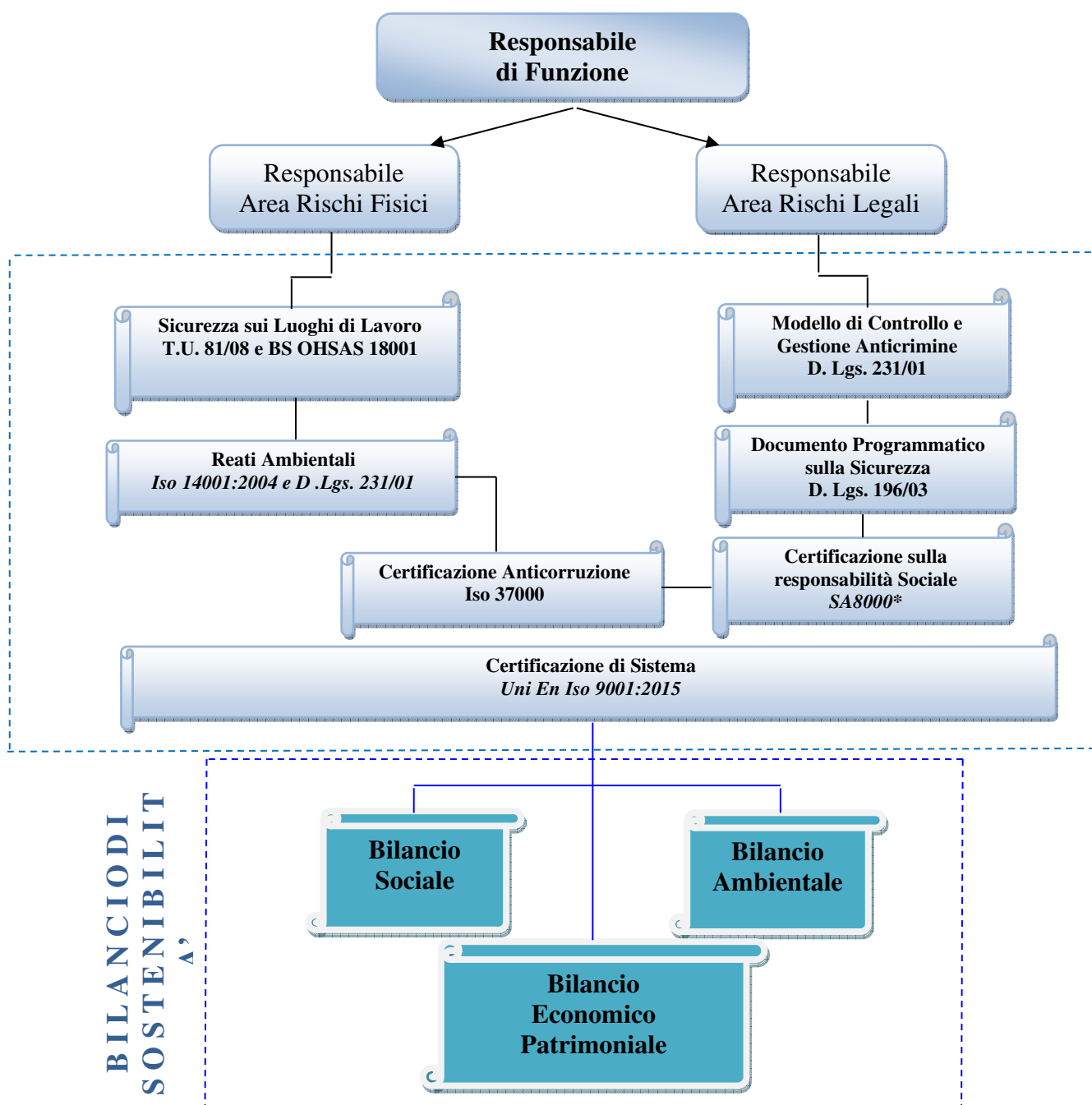
La Direzione ha avviato da tempo una politica di *compliance*, che assicuri il massimo rispetto e attenzione verso il complesso di norme che attiene alla gestione di impresa nell'alveo della legalità evidente.

Allo scopo, sono già stati adottati o si sta valutando l'adozione dei seguenti sistemi di compliance, oltre al discusso Sistema Assicurazione Rischi Reato (SARR) di cui al D.Lgs. 231/01:

- a) Il Sistema Assicurazione Qualità di cui alla norma Uni En Iso 9001:2015;
- b) Il Sistema Sicurezza sui luoghi di lavoro di cui al T.U. 81/08 e successive integrazioni;
- c) Il Sistema relativo alla acquisizione, gestione e dismissione dei dati personali (c.d. Privacy) di cui al D. Lgs. 196/03 e GDPR REG EU 670/2016;
- d) Il Sistema per la Sicurezza sui luoghi di lavoro di cui allo standard internazionale BS OHSAS 18001 oggi Iso 45000;
- e) Il Sistema Assicurazione Reati Ambientali di cui allo standard internazionale so 14001:2015.
- f) Il Sistema per la sicurezza informatica di cui allo standard internazionale Iso 27000
- g) La certificazione Anticorruzione Iso 37000

Il sistema sinergico tra i sistemi di *compliance*, implementati all'interno dell'azienda, che potrebbe attuarsi, è schematizzabile come segue:

SCHEMATIZZAZIONE SISTEMA COMPLIANCE E RISK MANAGEMENT



Gli obiettivi prefissati saranno controllati mensilmente dagli Organi a ciò deputati e semestralmente dalla Direzione, come sarà esplicitato nel Piano indicatori e monitoraggio. Il loro conseguimento sarà verificato all'atto del Riesame del responsabile Affari Legali e degli Organi di Controllo (OdV e Direzione *in primis*).

La Società è, inoltre, impegnata affinché la Politica per la Legalità venga applicata, diffusa e mantenuta a tutti i livelli e in tutte le aree di attività.

8.2 Gestione della Politica per la Legalità

La gestione della Politica per la Legalità, fondata sul miglioramento continuo, comporta, oltre alla definizione e documentazione della Politica stessa, anche, e soprattutto, la necessità della sua diffusione a tutti i livelli, in modo da garantirne la comprensione da parte di tutto il personale e, quindi, la sua efficace attuazione.

La **Funzione Affari Legali** ha il compito di verificare la predetta Politica all'atto del Riesame, onde appurare la sua attuazione, l'efficacia del suo messaggio, nonché allo scopo di ridefinirne gli obiettivi in essa citati e, se necessario, provvede a riemetterla.

La Politica per la Legalità è rivista all'atto di modifiche organizzative, legislative, ecc. che hanno un influsso importante sulla vita quotidiana dell'impresa.

8.3 Pianificazione degli obiettivi

La Società persegue una politica di trasparenza e visibilità relativamente alle proprie metodologie di lavoro. A tal fine, sviluppa, un Piano di obiettivi chiaramente definiti.

L'intendimento è di fornire alla Direzione e alle altre parti interessate un efficace strumento di controllo e verifica del raggiungimento degli obiettivi

pianificati. Oltre a ciò, dall'esame periodico dei dati forniti dalla pianificazione degli obiettivi potranno scaturire azioni migliorative del servizio applicando, in ottica di miglioramento continuo, i concetti sintetizzati da *Deming* nel ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

Annualmente, la Direzione/AD definisce, in collaborazione con i Responsabili di funzione, gli obiettivi e gli impegni generali che vengono formalizzati nel Piano degli Obiettivi (**M Obiettivi**) e nel Piano di Miglioramento (**M Miglioramento**) previsti nel Sistema di Legalità del settore, anche – laddove applicati o applicabili - nel rispetto della normativa volontaria Uni En Iso 9001:2015, del T.U. 81/08 e del D.Lgs. 196/03 e REG EU 679/2016.

Più nel dettaglio, i Piani previsti nel Sistema Legalità prendono in esame i seguenti aspetti:

1. Economici e finanziari

- Investimenti,
- costi,
- ricavi,
- fatturazioni,
- modalità di incasso,
- risorse,

2. Tecnici

- formazione,
- supporti informativi;

3. Qualitativi

- flussi informativi,
- comunicazione con i dipendenti,
- applicazione del SARR;

4. Sicurezza e igiene del lavoro

- prevenzione delle cause di incidente,
- formazione costante al personale,
- informazione diffusa,
- pieno rispetto di norme e leggi,
- costante confronto e regolare flusso informativo con il RSPP.

La Direzione e gli altri Responsabili di funzione, dopo la riunione di divulgazione del Piano di Miglioramento e degli Obiettivi, sono responsabili di:

FAR COMPRENDERE, ATTUARE E SOSTENERE

il Piano di Miglioramento del **Modello Organizzativo 231** all'interno delle proprie competenze.

L'OdV periodicamente verifica la reale applicazione di quanto pianificato.

È compito del Responsabile del SARR informare tempestivamente l'OdV circa il mancato, totale o parziale, raggiungimento degli Obiettivi, motivandone oggettivamente le ragioni. L'OdV dopo aver esaminato l'informazione ricevuta, decide le azioni più opportune (revisione, modifica) motivandole adeguatamente.

Durante gli incontri dei componenti dell'OdV con i Responsabili di funzione è prevista la presentazione e discussione degli indicatori/misuratori del rispetto dei principi etici e di legalità, dei servizi e delle attività operative e delle altre prestazioni e attività in genere.

Tali indicatori comprendono:

- Indicatori del rispetto delle procedure;
- Indicatori della adeguatezza ed efficacia delle procedure;
- Indicatori degli audit interni;
- Indicatori del livello di “vivacità” e aggiornamento del SARR;
- Indicatori degli audit dell'OdV;
- Indicatori dell'analisi dei dati e autovalutazioni.

8.4 Gli indicatori di controllo

Il Piano degli obiettivi presuppone, per essere oggettivabile, la presenza di indicatori di controllo delle caratteristiche della gestione operativa.

La funzione degli indicatori è quella di dare una valutazione sintetica ma affidabile e significativa dei risultati raggiunti a fronte di determinati obiettivi posti.

L'indicatore rappresenta, quindi, uno strumento essenziale di controllo, ma a condizione che risulti significativamente attendibile. Elaborare, infatti, un indicatore sulla base di dati poco numerosi o scarsamente attendibili non solo non aiuta, ma costituisce un rischio, in quanto può orientare a scelte non ottimali se non errate.

Ecco perché **la Società** sceglie di prendere in considerazione obiettivi oggettivabili attraverso indicatori basati su dati la cui bontà è certa. Inoltre, i limiti entro cui collocare alcuni di questi obiettivi saranno esplicitati solo in una seconda fase, quando saranno note le condizioni di contorno e si saranno potuti rilevare direttamente i dati necessari.

8.5 Pianificazione del Sistema Legalità

Allo scopo di garantire i requisiti per la Legalità, vengono pianificate, attuate e documentate le attività relative. Tale pianificazione è documentata in modo adeguato alle diverse tipologie e metodologie di lavoro.

In particolare, la pianificazione comprende:

- la preparazione del presente Manuale, delle procedure e della documentazione per il Sistema Legalità;
- la definizione della Politica per la Legalità e delle strategie annesse;
- la valutazione dei requisiti cogenti;
- la valutazione dei dati su prestazioni di processi e servizi realizzati;
- la definizione dei profili professionali e delle relative competenze per tutto il Personale;
- la individuazione delle aree sensibili e relativa mappatura dei rischi;

- la progettazione e implementazione delle procedure, della modulistica e delle istruzioni operative relative a ciascuna delle aree e delle attività valutate “sensibili” o “a rischio”;
- l'acquisizione, la selezione e la formazione del Personale;
- la preparazione di documenti di registrazione.

Eventuali nuove metodologie introdotte (al fine di migliorare il grado di certezza del rispetto della Legalità) sono analizzate e tenute sotto osservazione fino a che la stabilità e l'affidabilità dei risultati non permetta la sicura accettabilità dei Sistemi così come innovati.

Il presente atto è un documento unitario che precisa le modalità operative, le risorse e le sequenze di attività che hanno per obiettivo il rispetto della Legalità.

Tale obiettivo è perseguito attraverso l'affidabilità dei risultati offerti, la rispondenza a leggi e norme regionali, nazionali ed europee.

Esso riporta principalmente, per ciascuna area funzionale “sensibile”, la sequenza cronologica delle attività svolte con individuazione delle attività a rischio reato (cc.dd. “sensibili”, appunto), le verifiche in corso d'opera, la designazione delle responsabilità, la scelta delle risorse, la programmazione delle attività e gli eventuali adattamenti alle esigenze aziendali.

9. Responsabilità e Autorità

La Direzione ha definito le responsabilità, l'autorità e i rapporti reciproci del Personale che dirige, esegue e verifica attività sensibili, in particolare per quello che abbisogna di libertà organizzativa e autorità per:

- pianificare e implementare azioni preventive per impedire il verificarsi di reati;
- identificare e registrare ogni problema relativo al processo e al MOG231;
- verificare l'efficacia delle soluzioni adottate;
- gestire la non conformità fintanto che la condizione insoddisfacente sia stata corretta attraverso l'approvazione della documentazione.

Le responsabilità delle funzioni maggiormente coinvolte sono, inoltre, definite, a grandi linee, nella matrice delle responsabilità riportata nella parte del presente MOG231 relativa all'analisi dei rischi; ciò, allo scopo di stabilire i rapporti reciproci di tutto il Personale, che deve avere la libertà organizzativa e l'autorità necessaria a:

- promuovere le azioni occorrenti per prevenire il verificarsi di fattispecie a rilevanza penale;
- identificare e registrare ogni problema relativo al rispetto del MOG231;
- avviare, proporre e fornire soluzioni attraverso i canali stabiliti;
- verificare l'attuazione delle soluzioni e comunicare liberamente e riservatamente con l'OdV, anche nel rispetto della norma sul Reato di Whistleblowing (Art. 25- *duodecies* del D.Lgs. 231/01).

10. Misurazioni, Miglioramento e Analisi

10.1 Pianificazione e controllo

Allo scopo di garantire l'efficienza e l'efficacia del Sistema Legalità, il Responsabile del **Modello Organizzativo 231** sviluppa, pianifica e attua un complesso di attività volte all'analisi, alla misurazione e al miglioramento delle attività, sia quelle operative che quelle gestionali, al fine di assicurare un costante e sistematico controllo sui requisiti e le condizioni di rispetto della legalità.

A tale scopo, sono utilizzati gli strumenti di gestione:

- Gestione delle non conformità;
- Azioni Correttive e Preventive;
- Verifiche Ispettive Interne;
- Strumenti per la misurazione e l'analisi del rispetto delle norme e dei regolamenti;
- Strumenti statistici per l'analisi dei dati.

Tutti i sistemi sono gestiti dal Responsabile Legalità, sono verificati dall'OdV e sono sotto il diretto interessamento della Direzione.

I risultati da essi prodotti risultano tra i dati di input del Riesame della Direzione. L'efficacia degli strumenti qui indicata è valutata periodicamente dall'OdV, su indicazione del Responsabile Legalità e del Responsabile Qualità (sia certificata che non e laddove presente) ed eventuali affinamenti sono effettuati per migliorarne l'efficacia.

10.2 Soddisfazione dell'interesse sociale al rispetto della legalità

L'analisi della soddisfazione dell'interesse sociale al rispetto della legge è un momento importante nel Sistema Legalità per poter calibrare meglio tutte le azioni e le modalità operative, nonché tutti le attività che contemplano il contatto diretto con gli *stakeholder* e i cittadini in genere, al fine di elevare la percezione di legalità espressa dall'organizzazione.

Periodicamente, quindi, il Responsabile Affari Legali effettua una analisi dei dati di non conformità, delle segnalazioni, sia interne che esterne, dei reclami e monitora il livello di rispetto della legalità percepito, tenendo in debito conto le risultanze dei questionari che il sistema controllo qualità sottopone ad essi. Tale analisi è condotta annualmente e i risultati sono valutati dall'OdV e discussi con il Responsabile Qualità e la Direzione/AD, al fine di elaborare specifiche attività correttive o migliorative.

Una prima indagine riguarderà il livello di percezione del rispetto della legalità.

Gli strumenti adottati, statistici, informatici, questionari, ecc., sono a loro volta "tarati" per l'individuazione di informazioni specifiche o per migliorarne l'efficacia o la lettura.

10.3 Audit interni

La Società applica procedure documentate per la pianificazione e l'esecuzione di audit interni del SARR, allo scopo di accertare che le attività attinenti il **Modello Organizzativo 231** ed i relativi risultati, siano in accordo con quanto pianificato nelle procedure, norme, etc. del **Modello Organizzativo 231** e per valutare l'efficacia dei Sistemi stessi.

Mediante gli audit interni, realizzati dall'OdV e dai Responsabili Legalità la Direzione è tenuta informata sull'andamento del **Modello Organizzativo 231** e delle principali carenze riscontrate.

Infatti, le informazioni emerse dagli audit, oltre a innescare azioni correttive immediate e mirate alle singole aree, costituiscono lo strumento fondamentale per effettuare il Riesame del **Modello Organizzativo 231** da parte dell'ODV e della Direzione.

L'attuazione degli audit é compito dell'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 ed anche non preannunciati.

La programmazione annuale degli Audit interni viene attuata in modo da coprire tutte le aree del **Modello Organizzativo 231** 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 **Modello Organizzativo 231** 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 ed almeno quattro volte le aree a rischio alto;
- comunicazione dell'attività di audit alla funzione interessata a mezzo affissione 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.

I Componenti dell'OdV avranno compiti precedentemente illustrati.

10.4 Non Conformità

La Società ha definito attività e responsabilità in merito alla gestione delle non conformità che si possono verificare nei processi aziendali.

I requisiti e la realizzazione degli output sono definiti, in termini di caratteristiche che possano essere osservate e valutate ai fini della valutazione in ordine al rispetto della legalità.

Un servizio/processo è considerato NON CONFORME quando una o più caratteristiche del flusso operativo non assicurano l'efficacia del presidio adottato.

- **Non conformità di Sistema:** riguardano il non corretto svolgimento dei compiti in relazione alle attribuzioni affidate (sistema delle deleghe)
- **Non conformità della documentazione:** riguarda tutti i documenti riportanti indicazioni incomplete, errate o ambigue. Vengono analizzate eventuali anomalie.
- **Segnalazioni:** segnalazioni del personale o collaboratori, giustificate o meno, relative a presunti illeciti nel servizio. Vengono analizzate eventuali anomalie dall'OdV che assume i provvedimenti di proposta alla Direzione, di prosieguo nell'indagine ovvero di archiviazione. In

ogni caso, i provvedimenti dell'OdV saranno corredati da adeguata motivazione.

10.5 Esame e trattamento dei processi non conformi

Le Non conformità sono gestite dall'OdV con l'assistenza del Responsabile interno del MOG231.

Chi rileva una Non Conformità o riceve una "segnalazione" esegue un'analisi preliminare atta a determinarne cause e criticità e annota la situazione non conforme stilando il "Rapporto di Non Conformità".

Tali "Reports" saranno oggetto di valutazione in sede di Riesame del SARR e forniranno dati da utilizzare, quali indici di controllo nella pianificazione degli obiettivi, attraverso il documento "Piano di Miglioramento".

Il Responsabile Affari Legali (o altra figura delegata), riceve le segnalazioni delle Non Conformità e provvede a compilare il Rapporto di Non Conformità e sottopone il tutto all'OdV che prende decisione motivata in ordine sia alla eventuale segnalazione per l'applicazione di sanzioni, sia alla necessità di intraprendere eventuali azioni correttive per evitare il ripetersi della Non Conformità in futuro.

Nei casi di maggiore importanza, si attiva una Richiesta di Azione Correttiva e si segnala alla Direzione.

Possibili casi nei quali deve essere emessa la "Richiesta di Azione Correttiva":

- Quando la Non Conformità è particolarmente grave per impatto sulla certezza di rispetto delle norme e regolamenti;
- Quando non è stato possibile individuare la causa della Non Conformità;
- Quando si è potuto trovare solo un rimedio provvisorio;

- Quando si è notata una certa ripetitività nel presentarsi della Non Conformità.

I Rapporti di Non Conformità vengono archiviati in originale dall'OdV a cura del Responsabile Legalità. L'OdV provvede a riepilogare e analizzare tutte le segnalazioni ripartite per area, tipologia, gravità, ecc.

Le analisi statistiche effettuate su questi documenti vengono periodicamente presentate alla Direzione e fanno parte integrante del Riesame della Direzione.

Il Responsabile Legalità verifica l'efficacia del trattamento delle Non Conformità.

Il trattamento, ovvero l'insieme delle attività da sviluppare a seguito delle decisioni prese relativamente alla non conformità, può consistere in:

- Segnalazione per eventuali sanzioni;
- Integrazione del Sistema 231;
- eliminazione della non conformità;
- sostituzione / integrazione delle risorse;
- modifica delle condizioni di lavoro;
- identificazione di una modalità di lavoro alternativo.

La risoluzione della non conformità deve avvenire nel più breve tempo possibile.

Il trattamento termina con una verifica del successo dell'intervento effettuato.

Le azioni correttive e preventive intraprese per l'eliminazione delle cause delle Non Conformità, reali o potenziali, sono proporzionali all'entità del problema e/o rischi da esso derivanti.

Qualsiasi modifica apportata a documenti e/o procedure, come conseguenza di un'azione correttiva o preventiva, viene gestita in modo documentato.

10.6 Azioni Correttive

Le Azioni Correttive sono una conseguenza delle Non conformità reali che non si chiudono con il solo trattamento della Non conformità (Correzione).

Le Azioni Correttive consistono nelle seguenti attività:

- identificare le cause delle Non Conformità reali;
- gestire servizi, processi, parti del **Modello Organizzativo 231** su cui tali Non Conformità si sono manifestate (a seguito di Rapporto di Non Conformità, Segnalazione, etc.);
- pianificare provvedimenti correttivi in grado di eliminare o minimizzare le cause delle Non conformità (definendo attività, risorse, responsabilità, tempistiche di attuazione e modalità di verifica);
- attuare i provvedimenti correttivi;
- verificare l'efficacia dei provvedimenti correttivi.

L'Azione Correttiva può essere richiesta dall'OdV o da qualsiasi Funzione coinvolta nell'evento da cui è scaturita la Non Conformità. Tale richiesta è documentata sul modulo "Richiesta di Azione Correttiva".

Possono essere uniti alla richiesta, ad esempio, copia del:

- Rapporto di Non Conformità;
- Reclamo/segnalazione;
- Rapporto di audit interno del Modello Organizzativo 231.

Le Azioni Correttive vengono gestite dall'OdV con la collaborazione del Responsabile interno **Modello Organizzativo 231** che, di volta in volta, convoca le funzioni interessate, le riunisce, analizza la Non conformità denunciata e definisce i singoli provvedimenti per eliminarne o minimizzarne le cause, precisando, in particolare, risorse, responsabilità, tempistiche di attuazione e modalità di verifica.

I relativi Responsabili attuano le Azioni Correttive, secondo quanto pianificato, ed informano l'OdV.

Ad Azione Correttiva attuata, se ne verifica l'efficacia. Generalmente tali verifiche vengono effettuate dall'OdV con la collaborazione del Responsabile interno 231 mediante valutazione diretta documentata oppure Verifica Ispettiva Interna. L'esito positivo della verifica consente la chiusura della richiesta di Azione Correttiva, ovvero l'archiviazione del modulo "Richiesta Azione Correttiva".

Le valutazioni emerse dalle Azioni Correttive vengono prese in esame nell'analisi periodica per le Azioni Preventive.

10.7 Azioni Preventive

Le Azioni Preventive sono la conseguenza dell'analisi delle informazioni e dei dati derivanti dai processi e dalle attività lavorative che hanno influenza sul rispetto della legalità e dalle indagini sulle segnalazioni del personale o collaboratori, ovvero i reclami degli utenti. In tal modo, il **Modello Organizzativo 231** diventa uno strumento dinamico per il continuo miglioramento dell'Organizzazione in tema di legalità evidente.

L'intervento viene solitamente articolato come segue:

- Analisi periodica delle informazioni fornite dal **Modello Organizzativo 231** allo scopo di individuare cause di potenziali Non Conformità;
- Descrizione del problema potenziale;
- Pianificazione dei provvedimenti preventivi in grado di eliminare o minimizzare le cause delle Non Conformità potenziali (definendo attività, risorse, responsabilità, tempistiche di attuazione e modalità di verifica);
- Responsabilità operative e decisionali nelle diverse fasi;
- Tempistiche di attuazione e di verifica dell'efficacia;
- Attuazione di provvedimenti preventivi;
- Verifica dell'efficacia dei provvedimenti preventivi;

- Inserimento delle informazioni relative ai provvedimenti preventivi tra gli elementi utilizzati per il Riesame del **Modello Organizzativo 231**.

Le eventuali “Richieste di Azione Preventiva” (RAP), sono gestite dal Responsabile **Modello Organizzativo 231** utilizzando il modulo “Richiesta Azione Preventiva” in maniera del tutto analoga alle Azioni Correttive e alle metodologie adottate per i Sistemi Qualità.

Ad Azione Preventiva attuata, se ne verifica l'efficacia mediante la valutazione degli effetti diretti dell'Azione stessa e, anche in tempi diversi, il confronto con i risultati delle analisi periodiche.

La valutazione dell'efficacia dell'attività preventiva si concretizza attraverso la raccolta di dati relativi alla nuova situazione e al loro confronto con la situazione iniziale. Se tale confronto ha un esito positivo si rende operativo a tutti gli effetti il rimedio, mentre, se tale valutazione ha esito negativo, si ritorna alla fase diagnostica per individuare la causa originaria reale.

L'esito positivo della verifica consente la chiusura della Richiesta di Azione Preventiva, ovvero l'archiviazione del modulo di Richiesta Azione Preventiva.

10.8 Piano di Miglioramento

Il Piano di Miglioramento è elaborato ad inizio anno dalla Direzione o da un suo delegato, su indicazioni dell'OdV. Esso contiene:

- traguardi misurabili;
- risorse umane dedicate alla sua attuazione e alla sua verifica;
- tempi complessivi di realizzazione;
- budget;
- fasi parziali e tempi di attuazione e di verifica.

Esso è rivisto periodicamente dall'OdV e dalla Direzione in sede di Riesame al fine di:

- analizzare lo stato di migliorie già prefissate;
- consuntivare i miglioramenti già completati;
- individuare nuovi miglioramenti ottenibili, secondo un moto senza soluzione di continuità.