



CONFINDUSTRIA

**ASOCOCONSULT**

Associazione Federativa Imprese di Consulenza

# Linee guida per l'elaborazione di modelli organizzativi di gestione e controllo ex d.Lgs. N. 231/01

Giugno 2012



## INTRODUZIONE

Con la presente guida, Confindustria Assoconsult intende offrire ai propri associati e al mondo della consulenza un “vademecum” di orientamento nella complessa attività di analisi sottesa al processo di elaborazione e aggiornamento dei modelli organizzativi di gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001.

A partire dal 8 giugno 2001, infatti, questo decreto ha introdotto nel nostro ordinamento un regime di responsabilità amministrativa delle società e degli enti collettivi per i reati commessi al proprio interno e a proprio vantaggio da amministratori, dirigenti, dipendenti e collaboratori.

La norma stabilisce altresì che la responsabilità penale della società non sussiste qualora la stessa abbia elaborato e adottato dei modelli organizzativi e gestionali idonei a prevenire la commissione di fatti penalmente rilevanti al proprio interno e nel proprio interesse.

Nel contesto della frenetica evoluzione del profilo legislativo, il Gruppo di Lavoro Assoconsult “Gestione di un’impresa di consulenza” ha condotto uno studio sul modello 231, il cui risultato è rappresentato da questa Linea Guida per le società di consulenza, disponibile anche sul sito [www.assoconsult.org](http://www.assoconsult.org).

La finalità è fornire strumenti operativi liberamente declinabili e di immediato utilizzo, come esemplificato nella seconda parte del documento che prende in analisi un caso studio di D.Lgs. 231 applicato a una società di consulenza.

Anche con questa pubblicazione Confindustria Assoconsult opera a supporto e per il rafforzamento delle imprese associate.

Il Presidente  
Ezio Lattanzio



## Sommario

<b>1</b>	<b>Quadro normativo di riferimento</b> .....	5
<b>2</b>	<b>Modelli Organizzativi: terminologia ricorrente</b> .....	6
<b>3</b>	<b>I presupposti di colpevolezza dell'ente</b> .....	7
	4.1. Criteri di imputazione della responsabilità.....	7
	4.2. Sanzioni .....	7
	4.3. Delitti tentati.....	8
	4.4. Responsabilità e vicende modificative.....	9
<b>4</b>	<b>Approccio metodologico: l'individuazione dei rischi</b> .....	10
	5.1. Definizione di Rischio .....	11
	5.2. I Reati previsti dal D. Lgs. 231/2001 .....	11
<b>5</b>	<b>L'elaborazione dei protocolli di condotta</b> .....	16
<b>6</b>	<b>I contenuti minimi di un Codice Etico</b> .....	17
<b>7</b>	<b>L'Organismo di Vigilanza</b> .....	18
<b>8</b>	<b>Il sistema Sanzionatorio</b> .....	21
<b>9</b>	<b>Ruolo della divulgazione e informazione nel Modello Organizzazione 231</b> .....	22
<b>10</b>	<b>Vantaggi derivanti dall'adozione di un Modello 231</b> .....	23
<b>11</b>	<b>Iter procedurale per l'elaborazione di un modello organizzativo di gestione e controllo ex d.lgs 231/01 (brevi cenni)</b> .....	23
<b>12</b>	<b>Analisi dell'organigramma, dell'organizzazione e delle attività tipiche dell'ente</b> .....	24
<b>13</b>	<b>La mappatura dei rischi: interviste ed esame documentale della ripartizione delle funzioni e dei poteri di rappresentanza e gestione dell'Ente</b> .....	24
<b>14</b>	<b>L'elaborazione dei protocolli di condotta</b> .....	25



<b>15</b>	<b>Linee guida per l'elaborazione dei protocolli di condotta da parte di società di consulenza</b>	<b>26</b>
15.1.	Nel settore dei contratti con la pubblica amministrazione	26
15.2.	Nel settore della consulenza strategica e direzionale	27
15.3.	Condotta di società di consulenza certificate (ad esempio: certificazione iso 9001)	28
15.4.	Nei rapporti con i partner contrattuali e commerciali	28
15.5.	Contenuto minimo dei protocolli di condotta relativi ai rapporti con i partner contrattuali	20
<b>16</b>	<b>Caso studio: il modello adottato da una società di consulenza</b>	<b>30</b>
16.1.	Premessa	30
16.2.	Approccio metodologico	31
16.3.	Struttura del Modello Organizzativo	32
16.4.	Individuazione Dei Possibili Reati Derivanti dalle attività di Consulenza	32
16.5.	Valutazione dei Rischi di Reato derivanti dalle Attività della Knowledge Enterprise	36
16.6.	Organismo di Vigilanza	37
16.7.	Ruolo e Composizione ODV	37
16.8.	Protocolli di condotta	38
16.9.	I Flussi Informativi Vs l'Organismo di Vigilanza	39
16.10.	Correlazione tra i documenti del Modello Organizzativo 231 e quelli del Sistema di Gestione Integrato	41



## 1. Quadro normativo di riferimento

Riferimento	Descrizione
<i>DLgs 231/2001</i>	Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231, "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica".
<i>Linee Guida Confindustria</i>	Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex DLgs N. 231/2001 emanate dalla Confindustria.
<i>UNI ISO 31000: 2010</i>	<i>Gestione del rischio - Principi e linee guida.</i>
<i>DLgs 152/06</i>	Testo Unico in materia ambientale.
<i>DLgs 81/08</i>	Sicurezza nei luoghi di lavoro.
<i>UNI EN ISO 9001:2008</i>	Sistemi di gestione per la Qualità. Requisiti.
<i>UNI EN ISO 14001:2004</i>	Sistemi di gestione ambientale. Requisiti e guida per l'uso.
<i>OHSAS 18001:2007</i>	Occupation health and safety management systems. Specification.
<i>UNI EN ISO 19011:2003</i>	Linee guida per gli audit dei sistemi di gestione per la qualità e/o di gestione ambientale.
<i>UNI 10771: 2003</i>	Consulenza di direzione. Definizioni, classificazione, requisiti e offerta del servizio.
<i>UNI 11067:2003</i>	Consulenza di direzione. Criteri di erogazione e controllo del servizio.

## 2. Modelli Organizzativi: terminologia ricorrente

Termini	Definizioni
Ente o Organizzazione	Società o Azienda che svolge la propria attività nel territorio Italiano e soggetta al D. Lgs. 231/01
Analisi dei rischi	Attività d'analisi specifica della singola Organizzazione finalizzata a rilevare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati presupposto di cui al D.Lgs 231/01
Audit di sistema di gestione	Processo di verifica sistematico, indipendente e documentato, realizzato al fine di ottenere evidenze oggettive su registrazioni, dichiarazioni di fatti o altre informazioni necessarie a determinare se il sistema di gestione è conforme alle politiche, procedure o requisiti del sistema di gestione adottato dall'organizzazione
Codice etico	Insieme di principi e metodologie utilizzate dall'organizzazione nei confronti di terzi interessati quali: dipendenti, clienti, fornitori, ecc e finalizzati a promuovere raccomandare o vietare determinati comportamenti con la finalità di sviluppare costantemente un'etica di impresa, anche indipendentemente da quanto previsto a livello normativo.
Decreto Legislativo D. Lgs 231/2001	Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231, "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica".
Modello Organizzativo	Sistemi di gestione per la Qualità. Requisiti. Corpo di regole concernenti le modalità di espletamento delle attività e i protocolli/ procedure di condotta adottati ed attuati dall'ente al fine di prevenire la commissione dei reati presupposto di cui al D.Lgs 231/01.
Organo di vigilanza e controllo (ODV)	Organismo di Vigilanza previsto dall'art. 6, comma 1, lettera b) del D. Lgs 231/2001, cui è affidato il compito di verificare l'adeguatezza del Modello Organizzativo, vigilare sul suo funzionamento e sull'effettiva osservanza da parte dei destinatari nonché di curarne l'aggiornamento.
Politica per la prevenzione dei reati	Obiettivi ed indirizzi generali di una Organizzazione per quanto riguarda la prevenzione dei reati espressa in modo formale dalla Direzione.
Rischio	Probabilità che sia raggiunta la soglia di commissione di un reato / illecito presupposto della responsabilità amministrativa ai sensi del D. Lgs. 231/01 e s.m.i.
Rischio accettabile	Rischio che può essere ridotto ad un livello tollerabile per l'organizzazione con i riferimenti agli obblighi di legge e a quanto espresso dal SGRA, ovvero che preveda un sistema di prevenzione tale da non poter essere aggirato se non fraudolentemente.
SGRA	Acronimo che identifica il Sistema di Gestione per la Responsabilità Amministrativa
Sistema Disciplinare e Sanzionatorio	Il sistema disciplinare di cui all'art. 6 comma 2 lett. e) del D.Lgs 231/01.
Soggetti in posizione apicale	I soggetti di cui all'art. 5 lett a) del del D.Lgs. 231/01.
Soggetti sottoposti ad altrui direzione	I soggetti di cui all'art. 5 lett b) del del D.Lgs. 231/01.
Stakeholder	Persone, fisiche o giuridiche, che intrattengono rapporti con l'Ente a qualunque titolo.



## 3. I presupposti di colpevolezza dell'Ente

Il Decreto Legislativo n. 231, rubricato "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica", costituisce l'attuazione degli impegni assunti dall'Italia, anche a livello comunitario ed internazionale, nell'ambito della lotta alla corruzione ed ha introdotto nell'ordinamento italiano un regime di responsabilità in sede penale a carico degli enti per alcuni reati commessi, a vantaggio o nell'interesse dell'Ente, da persone fisiche che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione degli enti stessi o di una unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria o funzionale (posizioni apicali), nonché da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti sopra indicati (soggetti sottoposti). Tale responsabilità si aggiunge a quella della persona fisica che ha materialmente commesso il reato. La responsabilità della società è esclusa nei casi in cui il reato sia stato commesso dall'autore esclusivamente per perseguire un interesse personale.

Dalla entrata in vigore del decreto e soprattutto negli ultimi anni, sono intervenuti numerosi interventi del Legislatore che hanno esteso la responsabilità penale ed amministrativa degli Enti ad una sempre maggiore gamma di reati. Merita particolare cenno l'introduzione degli articoli che hanno esteso la responsabilità in materia di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro e l'estensione dei reati presupposto agli illeciti in materia ambientale.

### 3.1. Criteri di imputazione della responsabilità

#### Criteri di imputazione oggettiva

In applicazione dei criteri di imputazione oggettiva, l'Ente è tenuto a rispondere allorché il fatto di reato sia stato commesso da parte di un soggetto funzionalmente legato all'Ente e nell'interesse o a vantaggio dell'Ente medesimo; quest'ultima condizione ricorre allorché l'autore del reato abbia agito con l'intento di favorire l'Ente e quest'ultimo, grazie all'illecito, abbia ottenuto un vantaggio ovvero sia un risultato favorevole. Per converso, l'Ente non risponde se il fatto di reato è stato commesso nell'interesse esclusivo dell'autore del reato o di terzi.

Gli autori del reato dal quale può derivare la responsabilità dell'Ente possono essere:

- (A) soggetti apicali ovvero soggetti con potere di amministrazione, gestione e direzione dell'Ente; rientrano in tale categoria amministratori, direttori generali, rappresentanti legali, direttori di divisione o stabilimento nonché, in generale, tutti coloro che esercitano, anche solo di fatto, funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione degli enti o di una loro unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale;
- (B) soggetti subordinati, sottoposti alla direzione e al controllo da parte dei soggetti apicali; appartengono a questa categoria tutti i dipendenti dell'ente nonché tutti coloro che agiscono in nome, per conto o nell'interesse dell'Ente, quali collaboratori, parasubordinati e consulenti.

I criteri di imputazione oggettiva dell'Ente si articolano diversamente, a seconda che il reato sia stato commesso da un soggetto apicale o da un soggetto subordinato:

- se il reato è commesso da un soggetto apicale (A), si presume che l'illecito sia imputabile ad una politica dell'Ente o, perlomeno, ad un deficit organizzativo, ragione per cui l'Ente si riterrà responsabile ove non dimostri la sua estraneità al fatto illecito;
- se il reato è commesso da un soggetto in posizione subordinata (B), la responsabilità dell'Ente viene ricondotta all'inadempimento (doloso o colposo) degli obblighi di direzione o di vigilanza da parte di soggetti in posizione apicale.

#### Criteri di imputazione soggettiva

I criteri di imputazione soggettiva dell'Ente attengono all'elemento della "colpa": perché l'Ente sia ritenuto responsabile di un reato, l'illecito deve essere "rimproverabile", ovvero sia espressione della politica aziendale o, perlomeno, di un deficit di organizzazione.

La responsabilità dell'Ente sussiste se non sono stati adottati o non sono stati efficacemente attuati standard di gestione e di controllo adeguati al settore di operatività dell'Ente.

### 3.2. Sanzioni

Le sanzioni che il legislatore ha voluto collegare alla responsabilità penale e amministrativa delle persone giuridiche sono di varia natura a seconda della forma di commisurazione e dell'incidenza che le stesse hanno sullo svolgimento dell'attività di impresa. Esse possono essere suddivise come segue:

- sanzioni pecuniarie;
- sanzioni interdittive;
- confisca del profitto del reato;
- pubblicazione della sentenza.

**La sanzione pecuniaria** è incentrata sul concetto di "quota" e viene applicata in un numero non inferiore a cento né superiore a mille. Nella commisurazione della sanzione pecuniaria il Giudice determina il numero delle quote tenendo conto dei principi fondanti della teoria penal-preventiva e cioè: della gravità del fatto, del grado di responsabilità dell'Ente nonché dell'attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti.

Nella determinazione dell'importo della quota, si tiene conto delle condizioni economiche e patrimoniali dell'Ente, allo scopo di assicurare l'efficacia della sanzione.

Il Giudice, infine, porrà in essere un calcolo moltiplicativo assumendo come moltiplicatore il numero delle quote determinato in relazione alla gravità oggettiva e soggettiva dell'illecito e moltiplicando il valore monetario della singola quota stabilito in relazione alle condizioni economiche e patrimoniali del soggetto coinvolto.

Il concetto di quota consente al Giudice di disporre di uno strumento che possa contemperare svariati interessi, primo fra tutti, quello dell'efficacia della sanzione unitamente a quelli di perseguire obiettivi di prevenzione generale e di prevenzione speciale.

**Le sanzioni interdittive** sono quelle che possono comportare conseguenze dirette sull'attività di impresa, in quanto possono consistere nella sospensione o nella revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito ovvero del divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione.

Va in ogni caso precisato che le sanzioni interdittive possono essere applicate solo per i reati per i quali sono espressamente previste e quando ricorre almeno una delle seguenti condizioni:

- l'Ente abbia ottenuto dal reato un profitto di rilevante entità ed il reato sia stato posto in essere da un soggetto apicale o da soggetti sottoposti all'altrui direzione;
- in caso di reiterazione degli illeciti.

Le sanzioni interdittive hanno un limite temporale minimo di tre mesi ed un massimo di due anni.

Tra le sanzioni interdittive vi è anche l'interdizione dall'esercizio dell'attività che deve essere applicata solo se le altre sanzioni interdittive sono ritenute dal Giudice inadeguate.

A seguito dell'applicazione di una sanzione interdittiva, il Giudice può disporre la pubblicazione della sentenza di condanna in uno o più giornali ovvero mediante affissione nel comune ove la Società ha la sede principale.

Con la sentenza di condanna, il Giudice dispone sempre la confisca del prezzo o del profitto del reato, ovvero di somme di denaro, beni o altre utilità di valore equivalente, salvo la parte che possa essere restituita al danneggiato.

Le sanzioni amministrative si prescrivono nel termine di cinque anni dalla data di consumazione del reato, mentre l'inosservanza delle medesime può comportare la reclusione da sei mesi a tre anni per l'autore materiale della trasgressione nonché l'applicazione della sanzione pecuniaria e di misure interdittive ulteriori nei confronti dell'Ente. La confisca del reato e la pubblicazione della sentenza trovano, quindi, nella loro stessa attuazione la duplice *ratio*, rivolta a privare immediatamente l'Ente dal beneficio economico avuto con la commissione del reato e, nello stesso tempo, ad incidere direttamente sulla concezione e percezione che tutti i Partner hanno dell'Ente che ha commesso il reato.

### 3.3. Delitti tentati

Il D.Lgs 231/2001 prevede e regola i casi in cui il delitto si realizzi solo nelle forme del tentativo. L'art. 26 del Decreto stabilisce che "le sanzioni pecuniarie e interdittive sono ridotte da un terzo alla metà in relazione alla commissione, nelle forme del tentativo, dei delitti indicati nel presente capo del decreto 231/2001". L'Ente non risponde dei delitti tentati quando volontariamente impedisce il compimento dell'azione o la realizzazione dell'evento.





### **3.4. Responsabilità e vicende modificative**

Il Decreto disciplina il regime della responsabilità qualora l'Ente modifichi la propria struttura successivamente alla commissione di un reato.

In caso di trasformazione o fusione, la società risultante dalla modifica è responsabile dei reati commessi dall'Ente originario, con conseguente applicazione delle sanzioni irrogate. In caso di scissione parziale, rimane impregiudicata la responsabilità dell'Ente scisso per i reati commessi anteriormente alla scissione. Tuttavia, gli enti beneficiari della scissione sono solidamente obbligati, limitatamente al valore del patrimonio trasferito, al pagamento delle sanzioni pecuniarie dovute dall'ente scisso per i reati anteriori alla scissione. Le sanzioni interdittive eventualmente comminate si applicano agli enti cui è rimasto o è stato trasferito, anche in parte, il ramo di attività nell'ambito del quale il reato è stato commesso.

In caso di cessione o di conferimento dell'azienda nell'ambito della quale è stato commesso il reato, il cessionario è solidamente obbligato con il cedente al pagamento della sanzione pecuniaria, salvo il beneficio della preventiva escussione dell'ente cedente e comunque nei limiti del valore dell'azienda ceduta e delle sanzioni pecuniarie risultanti dai libri contabili obbligatori, o di cui il cessionario era comunque a conoscenza.

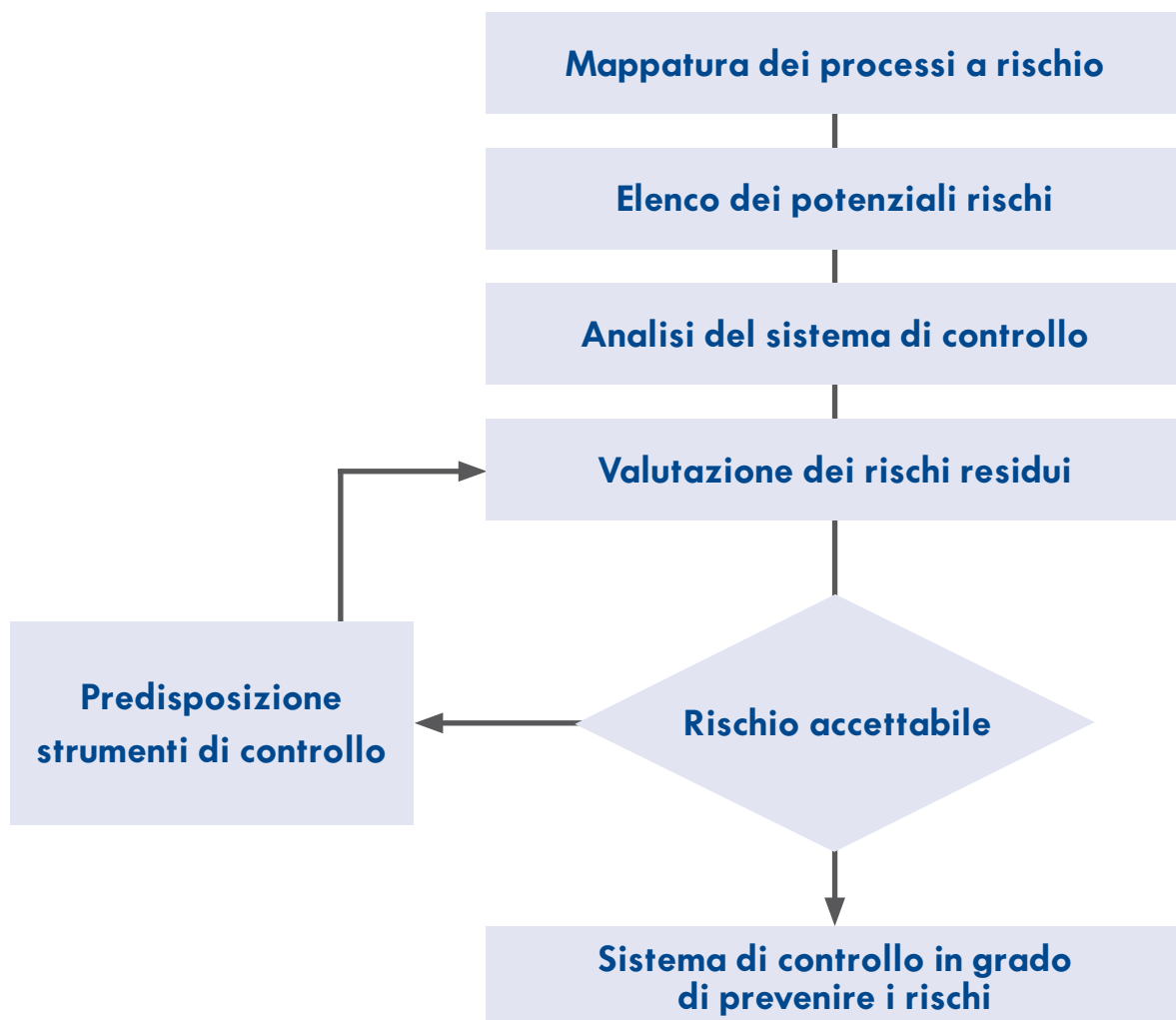


## 4. Approccio metodologico: l'individuazione dei rischi

Il D. Lgs. 231/2001, all'art. 6, co. 2, indica i principi per la costruzione di un modello di organizzazione, gestione e controllo. In particolare, la lettera a) della citata disposizione si riferisce, sebbene con l'utilizzo di una terminologia ed esposizione estranea alla pratica aziendale, ad un tipico sistema di gestione dei rischi (risk management), attraverso l'individuazione delle attività nel cui ambito possono essere commessi i reati.

Nel diagramma di flusso che segue si è rappresentata un'ipotesi di procedimento di valutazione dei rischi condotto conformemente a quanto previsto dall'articolo 6, lettera a) del D. Lgs. n. 231/2001.

Attraverso la valutazione della situazione aziendale, l'Ente, in relazione ai possibili reati, deve individuare possibili rischi e verificare l'esistenza ed attuazione di strumenti di controllo atti a prevenire i rischi considerati ovvero implementare e adottare dei protocolli di condotta aggiuntivi rispetto a quelli già esistenti ed attuati.





L'Ente deve procedere all'analisi dettagliata dei rischi connessi alle diverse fasi dei processi aziendali, verificando e individuando le aree che risultano interessate dalle potenziali casistiche di reato.

Successivamente vengono evidenziate le tipologie di reato connesse alle specifiche attività, individuando le risorse che, potendo essere coinvolte nella gestione del rischio, devono essere oggetto del sistema di controllo pianificato. Per tipologie di reati quali la violazione delle norme sulla sicurezza sul lavoro, quasi tutte le attività dell'azienda sono considerate a rischio.

La procedura di identificazione e valutazione dei rischi deve essere applicata durante le seguenti fasi:

- fase iniziale d'implementazione del Modello Organizzativo 231 in conformità con il D.Lgs. 231/2001, in quanto costituisce la base per potere poi intervenire con la definizione di specifici protocolli/procedure atte a prevenire la commissione del reato ritenuto a rischio di realizzazione e comunque prima di ogni riesame del sistema al fine di garantire un aggiornamento sistematico della valutazione dei rischi;
- ogni qualvolta si verifichi una variazione di processo, di prodotto o del sito o contesto in cui l'Ente opera, quali ad esempio modifiche nel quadro legislativo di riferimento ovvero vi siano mutamenti nell'organizzazione o nell'oggetto sociale dell'Ente tali da richiedere una valutazione dei rischi connessi;
- ogni qualvolta, a fronte di valutazioni o attività di controllo (ad esempio da parte dell'ODV) si presenti la necessità /volontà di verificare l'efficacia del Modello.

#### 4.1. Definizione di rischio

Riguardo al sistema di controllo preventivo da costruire in relazione al rischio di commissione delle fattispecie di reato contemplate dal DLgs 231/2001, la soglia concettuale di accettabilità, nei casi di reati dolosi, è rappresentata da:

- un sistema di prevenzione tale da non poter essere aggirato se non FRAUDOLENEMENTE.

Questa soluzione è in linea con la logica del testo normativo che solo nel caso di "elusione fraudolenta" del modello organizzativo riconosce all'Ente l'esimente espressa dal citato decreto legislativo ai fini dell'esclusione della responsabilità amministrativa dell'ente (art. 6, co. 1, lett. c), "le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione".

Diversamente, nei casi di reati di omicidio colposo e lesioni personali colpose commessi con violazione delle norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro, la soglia concettuale di accettabilità, agli effetti esimenti del DLgs 231/2001, è rappresentata dalla realizzazione di una condotta (non accompagnata dalla volontà dell'evento-morte/lesioni personali) che viola il modello organizzativo di prevenzione (e dei sottostanti adempimenti obbligatori prescritti dalle norme prevenzionistiche).

#### 4.2. I reati previsti dal D. Lgs. 231/2001

L'Ente può essere condannato a rispondere, unitamente alla persona fisica / autore del fatto, esclusivamente di reati ed illeciti amministrativi individuati dal Decreto, da successive integrazioni del medesimo e da leggi che richiamino il Decreto e integrino l'elenco dei c.d. "reati presupposto".

Alla data di stesura delle presenti linee guida, i reati presupposto previsti dal DLgs 231/01 e da altre normative ad esso collegate sono i seguenti.



<b>1</b>	<b>I Reati in danno della Pubblica Amministrazione e nei rapporti con la Pubblica Amministrazione</b>
1.1	Corruzione per un atto d'ufficio o contrario ai doveri d'ufficio
1.2	Corruzione in atti giudiziari
1.3	<i>Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio</i>
1.4	Istigazione alla corruzione
1.5	Peculato, concussione, corruzione e istigazione alla corruzione di membri degli organi delle Comunità europee e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri
1.6	Concussione
1.7	Truffa in danno dello Stato, di altro ente pubblico o dell'Unione Europea
1.8	Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche
1.9	Malversazione a danno dello Stato o dell'Unione Europea
1.10	Indebita percezione di erogazioni in danno dello Stato o dell'Unione Europea
1.11	Frode informatica in danno dello Stato o di altro ente pubblico
<b>2</b>	<b>Abusi di mercato</b>
2.1	Abuso di informazioni privilegiate
2.2	Manipolazione del mercato
<b>3</b>	<b>Reati societari</b>
3.1	False comunicazioni sociali
3.2	False comunicazioni sociali in danno della società, dei soci o dei creditori
3.3	Falsità nelle relazioni e nelle comunicazioni delle società di revisione
3.4	Impedito controllo
3.5	Indebita restituzione dei conferimenti
3.6	Illegale ripartizione degli utili e delle riserve
3.7	Illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante
3.8	Operazioni in pregiudizio dei creditori
3.9	Omessa comunicazione del conflitto di interessi
3.10	Formazione fittizia del capitale
3.11	Indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori
3.12	Illecita influenza sull'assemblea
3.13	Aggiotaggio
3.14	Ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza
<b>4</b>	<b>Reati in tema di falsità in monete, in carte di pubblico credito e in valori di bollo</b>
<b>5</b>	<b>Reati con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico</b>
<b>6</b>	<b>Reati contro la personalità individuale</b>
<b>7</b>	<b>Reati contro la vita e l'incolumità individuale</b>



<b>8</b>	<b>Reati transnazionali</b>
8.1	Favoreggiamento personale
8.2	Associazione per delinquere di stampo mafioso
8.3	Associazione per delinquere finalizzata al contrabbando di tabacchi lavorati esteri
8.4	Associazione finalizzata al traffico illecito di sostanze stupefacenti o psicotrope
8.5	Disposizioni contro le immigrazioni clandestine
8.6	Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria
8.7	Associazione per delinquere
<b>9</b>	<b>Reati di abbandono e deposito incontrollato di rifiuti sul suolo e nel suolo</b>
<b>10</b>	<b>Delitti di omicidio colposo e lesioni gravi o gravissime commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della sicurezza sul lavoro</b>
10.1	Omicidio colposo
10.2	Lesioni personali colpose
<b>11</b>	<b>Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (reati contro il patrimonio mediante frode)</b>
<b>12</b>	<b>Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (reati contro il patrimonio mediante frode)</b>
12.1	Ricettazione
12.2	Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita
12.3	Riciclaggio
<b>13</b>	<b>Delitti informatici e trattamento illecito di dati</b>
13.1	Accesso abusivo ad un sistema informatico o telematico
13.2	Falsità in un Documento informatico
13.3	Intercettazione, impedimento o interruzione illecita di comunicazioni informatiche o telematiche
13.4	Installazione di apparecchiature atte ad intercettare, impedire o interrompere comunicazioni informatiche o telematiche
13.5	Frode informatica del soggetto che presta servizi di certificazione di firma elettronica
13.6	Danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici utilizzati dallo Stato o da altro ente pubblico o comunque di pubblica utilità
13.7	Danneggiamento di sistemi informatici o telematici
13.8	Danneggiamento di sistemi informatici o telematici di pubblica utilità
13.9	Detenzione e diffusione abusiva di codici di accesso a sistemi informatici o telematici
13.10	Diffusione di apparecchiature, dispositivi o programmi informatici diretti a danneggiare o interrompere un sistema informatico o telematico.
13.11	Danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici

<b>14</b>	<b>Delitti di criminalità organizzata</b>
14.1	Associazione per delinquere.
14.2	Associazione a delinquere finalizzata alla riduzione o al mantenimento in schiavitù, alla tratta di persone, all'acquisto e alienazione di schiavi ed ai reati concernenti le violazioni delle disposizioni sull'immigrazione clandestina di cui all'art. 12 d. lgs 286/1998
14.3	Associazione di tipo mafioso
14.4	Scambio elettorale politico-mafioso
14.5	Sequestro di persona a scopo di estorsione
14.6	Associazione finalizzata al traffico illecito di sostanze stupefacenti o psicotrope
14.7	Illegale fabbricazione, introduzione nello Stato, messa in vendita, cessione, detenzione e porto in luogo pubblico o aperto al pubblico di armi da guerra o tipo guerra o parti di esse, di esplosivi, di armi clandestine nonché di più armi comuni da sparo.
<b>15</b>	<b>Delitti contro l'industria e il commercio</b>
15.1	Turbata libertà dell'industria o del commercio
15.2	Frode nell'esercizio del commercio
15.3	Vendita di sostanze alimentari non genuine come genuine
15.4	Vendita di prodotti industriali con segni mendaci
15.5	Fabbricazione e commercio di beni realizzati usurpando titoli di proprietà industriale
15.6	Contraffazione di indicazioni geografiche o denominazioni di origine dei prodotti agroalimentari
15.7	Illecita concorrenza con minaccia o violenza
15.8	Frodi contro le industrie nazionali
<b>16</b>	<b>Delitti in materia di violazione del diritto d'autore</b>
16.1	Messa a disposizione del pubblico, in un sistema di reti telematiche, mediante connessioni di qualsiasi genere, di un'opera dell'ingegno protetta, o di parte di essa
16.2	Reati di cui al punto precedente commessi su opere altrui non destinate alla pubblicazione qualora ne risulti offeso l'onore o la reputazione
16.3	Abusiva duplicazione, per trarne profitto, di programmi per elaboratore; importazione, distribuzione, vendita o detenzione a scopo commerciale o imprenditoriale o concessione in locazione di programmi contenuti in supporti non contrassegnati dalla SIAE; predisposizione di mezzi per rimuovere o eludere i dispositivi di protezione di programmi per elaboratori
16.4	Riproduzione, trasferimento su altro supporto, distribuzione, comunicazione, presentazione o dimostrazione in pubblico, del contenuto di una banca dati; estrazione o reimpiego della banca dati; distribuzione, vendita o concessione in locazione di banche di dati
16.5	Abusiva duplicazione, riproduzione, trasmissione o diffusione in pubblico con qualsiasi procedimento, in tutto o in parte, di opere dell'ingegno destinate al circuito televisivo, cinematografico, della vendita o del noleggio di dischi, nastri o supporti analoghi o ogni altro supporto contenente fonogrammi o videogrammi di opere musicali, cinematografiche o audiovisive assimilate o sequenze di immagini in movimento; opere letterarie, drammatiche, scientifiche o didattiche, musicali o drammatico musicali, multimediali, anche se inserite in opere collettive o composite o banche dati; riproduzione, duplicazione, trasmissione o diffusione abusiva, vendita o commercio, cessione a qualsiasi titolo o importazione abusiva di oltre cinquanta copie o esemplari di opere tutelate dal diritto d'autore e da diritti connessi; immissione in un sistema di reti telematiche, mediante connessioni di qualsiasi genere, di un'opera dell'ingegno protetta dal diritto d'autore, o parte di essa
16.6	Mancata comunicazione alla SIAE dei dati di identificazione dei supporti non soggetti al contrassegno o falsa dichiarazione
16.7	Fraudolenta produzione, vendita, importazione, promozione, installazione, modifica, utilizzo per uso pubblico e privato di apparati o parti di apparati atti alla decodificazione di trasmissioni audiovisive ad accesso condizionato effettuate via etere, via satellite, via cavo, in forma sia analogica sia digitale.



<b>17</b>	<b>Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria</b>
<b>18</b>	<b>Reati ambientali (art. 25-undecies, D.Lgs. n. 231/01)</b>
18.1	Uccisione, distruzione, cattura, prelievo, detenzione di esemplari di specie animali o vegetali selvatiche protette (art. 727 bis codice penale)
18.2	Distruzione o deterioramento di habitat all'interno di un sito protetto (art. 733 bis codice penale)
18.3	Scarico di acque reflue industriali contenenti sostanze pericolose senza autorizzazione o con autorizzazione sospesa o revocata, ovvero senza il rispetto delle prescrizioni date con l'autorizzazione o dall'autorità competente (art. 137, commi 2 e 3, d. lgs. 3 aprile 2006, n. 152)
18.4	Scarico di acque reflue industriali in violazione dei limiti tabellari (art. 137, comma 5, d. lgs. 3 aprile 2006, n. 152)
18.5	Violazione dei divieti di scarico al suolo, nelle acque sotterranee e nel sottosuolo (art. 137, comma 11, d. lgs. 3 aprile 2006, n. 152)
18.6	Scarico in mare da parte di navi ed aeromobili di sostanze di cui è vietato lo sversamento (art. 137, comma 13, d. lgs. 3 aprile 2006, n. 152)
18.7	Raccolta, trasporto, recupero, smaltimento, commercio ed intermediazione di rifiuti in mancanza della prescritta autorizzazione, iscrizione o comunicazione (art. 256, comma 1, lett. a) e b), d. lgs. 3 aprile 2006, n. 152)
18.8	Realizzazione o gestione di una discarica non autorizzata (art. 256, comma 3, d. lgs. 3 aprile 2006, n. 152)
18.9	Inosservanza delle prescrizioni contenute nell'autorizzazione alla gestione di una discarica o alle altre attività concernenti i rifiuti ovvero carenza di requisiti e condizioni richiesti (art. 256, comma 4, d. lgs. 3 aprile 2006, n. 152)
18.10	Miscelazione non consentita di rifiuti (art. 256, comma 5, d. lgs. 3 aprile 2006, n. 152)
18.11	Deposito temporaneo presso il luogo di produzione di rifiuti sanitari pericolosi (art. 256, comma 6, d. lgs. 3 aprile 2006, n. 152)
18.12	Violazione degli obblighi di comunicazione, di tenuta dei registri obbligatori e dei formulari (art. 258, comma 4)
18.13	Sistema informatico di controllo della tracciabilità dei rifiuti (art. 260-bis, commi 6 e 7, d. lgs. 3 aprile 2006, n. 152)
18.14	Traffico illecito di rifiuti (art. 259, comma 1, d. lgs. 3 aprile 2006, n. 152)
18.15	Attività organizzate per il traffico illecito di rifiuti (art. 260, d. lgs. 3 aprile 2006, n. 152)
18.16	Violazioni del sistema di controllo sulla tracciabilità dei rifiuti (art. 260-bis, comma 8, d. lgs. 3 aprile 2006, n. 152)
18.17	Inquinamento atmosferico (art. 279, comma 5, d. lgs. 3 aprile 2006, n. 152)
18.18	Importazione, esportazione, trasporto ed uso illeciti di specie animali e commercio di piante riprodotte artificialmente (art.1, commi 1 e 2 e art. 2, commi 1 e 2, l. 7 febbraio 1992, n. 150)
18.19	Violazione delle disposizioni sull'impiego delle sostanze nocive per lo strato di ozono (art. 3, comma 6, l. 28 dicembre 1993, n. 549)
18.20	Sversamento doloso in mare da navi di sostanze inquinanti (art. 8, commi 1 e 2, d. lgs. 6 novembre 2007, n. 202)

## 5. L'elaborazione dei protocolli di condotta

A seguito dei risultati derivanti dalla valutazione dei rischi, uno dei presupposti del modello risulta essere quello della definizione di apposite procedure e protocolli di condotta atte a regolamentare le attività ed evitare la commissione dei reati in oggetto, salvo la commissione degli stessi in maniera fraudolenta.

L'elaborazione di protocolli di condotta dovrà concretizzarsi nella stesura di Procedure Aziendali volte a disciplinare e regolamentare le attività dell'Ente, con il fine specifico di prevenire situazioni potenzialmente idonee alla commissione di fattispecie criminose ritenute rilevanti ai fini della responsabilità ex D.Lgs 231/01.

I protocolli di condotta dovranno ispirarsi ai principi di trasparenza ed efficienza. Ad esempio, ogni operazione dovrà avere un adeguato supporto documentale sulla cui base si possa procedere in ogni momento all'effettuazione di controlli che attestino le caratteristiche e le motivazioni dell'operazione ed individuino chi ha autorizzato, effettuato, registrato, verificato l'operazione stessa.

La salvaguardia di dati e procedure in ambito informatico può essere assicurata mediante, ad esempio, l'adozione delle misure di sicurezza già previste dal d. lgs n. 196/2003 (Codice in materia di protezione dei dati personali) per tutti i trattamenti di dati effettuati con strumenti elettronici.

Ed ancora, i citati controlli dovranno garantire l'applicazione del principio della separazione delle funzioni, per cui l'autorizzazione all'effettuazione di un'operazione deve essere sotto la responsabilità di persona diversa da chi contabilizza, esegue operativamente o controlla l'operazione. Inoltre, vanno tenuti in considerazione i seguenti principi ai quali è stata riconosciuta efficacia preventiva per la commissione dei reati presupposto di cui al D.Lgs 231/01:

- a nessuno vengano attribuiti poteri illimitati;
- i poteri e le responsabilità devono essere chiaramente definiti e conosciuti all'interno dell'organizzazione;
- i poteri autorizzativi e di firma devono essere coerenti con le responsabilità organizzative assegnate.





## 6. I contenuti minimi di un Codice Etico

L'adozione di principi etici rilevanti ai fini della prevenzione dei reati ex D. Lgs. 231/2001 costituisce un elemento essenziale del sistema di controllo preventivo. Tali principi possono essere inseriti in un codice etico (o codice di comportamento).

In termini generali, i codici etici sono documenti ufficiali dell'Ente che contengono l'insieme dei principi, dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'Ente nei confronti dei "portatori d'interesse" (dipendenti, fornitori, clienti, Pubblica Amministrazione, azionisti, mercato finanziario, ecc.).

Mentre i protocolli di condotta implementati all'interno del modello organizzativo di gestione e controllo perseguono la finalità di prevenire la commissione di reati presupposto nell'interesse e a vantaggio di un ente da parte dei rispettivi destinatari, i codici etici mirano a raccomandare, promuovere o vietare determinati comportamenti, al di là ed indipendentemente da quanto previsto a livello normativo e quindi dalla rilevanza penale delle condotte. Essendo parte integrante del modello, la violazione del codice etico implicherà l'applicazione di sanzioni proporzionate alla gravità delle eventuali infrazioni commesse. I codici etici sono documenti voluti ed approvati dal massimo vertice dell'Ente.

Detti principi dovranno essere posti a conoscenza di tutti i soggetti interni ed esterni che entreranno in contatto con l'Ente. A tal fine, l'Ente dovrà assicurare un adeguato programma di formazione e sensibilizzazione continua sulle problematiche attinenti al Codice Etico.

Un Codice Etico, che assurga alla funzione preventiva dei reati ex D.Lgs 231/01 o contribuisca alla diffusione di una cultura aziendale ispirata a principi di correttezza, trasparenza e liceità, non può prescindere dai contenuti minimi illustrati di seguito:

### ESEMPIO DI CONTENUTI MINIMI CODICE ETICO

Ogni dipendente dell'ente deve impegnarsi al rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti in tutti i paesi in cui l'ente opera.

Tale impegno dovrà valere anche per i consulenti, fornitori, clienti e per chiunque abbia rapporti con l'ente. Quest'ultimo non inizierà o proseguirà nessun rapporto con chi non intenda allinearsi a questo principio.

I dipendenti devono essere a conoscenza delle leggi e dei comportamenti conseguenti; qualora esistessero dei dubbi su come procedere l'ente dovrà informare adeguatamente i propri dipendenti. L'ente dovrà assicurare un adeguato programma di formazione e sensibilizzazione continua sulle problematiche attinenti al codice etico.

Ogni operazione e transazione di natura o contenuto non irrilevante deve essere correttamente registrata, autorizzata, verificabile, legittima, coerente e congrua.

Tutte le azioni e le operazioni dell'ente devono avere una registrazione adeguata e deve essere possibile la verifica del processo di decisione, autorizzazione e svolgimento.

Per ogni operazione di natura o contenuto non irrilevante vi deve essere un adeguato supporto documentale al fine di poter procedere, in ogni momento, all'effettuazione di controlli che attestino le caratteristiche e le motivazioni dell'operazione ed individuino chi ha autorizzato, effettuato, registrato, verificato l'operazione stessa.

Non è consentito offrire denaro o doni a dirigenti, funzionari o dipendenti della Pubblica Amministrazione o a loro parenti, sia italiani che di altri paesi, salvo che si tratti di doni o utilità d'uso di modico valore.

L'efficacia preventiva del Codice Etico potrà realizzarsi se la cultura etica dell'Ente sarà conosciuta e rispettata, prima di tutto, dai soggetti interni all'Ente stesso.

Per tale ragione, un ulteriore componente del Codice Etico dovrà essere la previsione delle attività che l'Ente si impegna a realizzare per promuovere un'etica di impresa.

La diffusione di principi etici, atti a prevenire ed evitare la commissione dei reati di cui al D.Lgs 231/01, potrà quindi essere raggiunta attraverso la previsione di specifica attività di formazione/informazione sui principi comportamentali che l'Ente promuoverà nell'ottica della compliance aziendale.

## 7. L'organismo di vigilanza

L'organismo di vigilanza è la figura prevista dal Legislatore con il preciso compito di valutare l'adeguatezza ed efficacia del Modello, la sua applicazione da parte dell'Ente, nonché curarne l'aggiornamento.

Per una corretta configurazione dell'Organismo di vigilanza è necessario valutare attentamente i compiti ad esso espressamente conferiti dalla legge, nonché i requisiti che esso deve avere per poter svolgere in maniera adeguata ed efficiente i propri compiti.

La normativa non prevede delle prescrizioni precise sulla composizione dell'OdV e, per tale ragione, l'Ente potrà optare o per un OdV monocratico ovvero per uno a composizione collegiale.

La giurisprudenza ha affermato, che per la scelta della composizione più idonea, uno dei parametri da tenere in considerazione è quello delle dimensioni dell'Ente.

Esistono, invece, delle previsioni sui requisiti che deve avere il soggetto/i che saranno chiamati a far parte di detto organismo di controllo. I requisiti previsti per l'OdV sono quelli dell'autonomia, dell'indipendenza, dell'onorabilità e della professionalità. Autonomia dell'iniziativa di controllo da ogni forma d'interferenza e/o di condizionamento da parte di qualunque componente dell'ente (e in particolare dell'organo dirigente) ed indipendenza rispetto ad ogni struttura e meccanismo aziendale.

Per assicurare la necessaria autonomia di iniziativa e l'indipendenza è indispensabile che all'OdV non siano attribuiti compiti operativi che, rendendolo partecipe di decisioni ed attività operative, ne minerebbero l'obiettività di giudizio nel momento delle verifiche sui comportamenti e sul Modello.

I requisiti di autonomia ed indipendenza devono essere valutati, nel caso di organismo plurisoggettivo, sia con riferimento ai singoli componenti, sia con riferimento all'organo nella sua globalità.

Con riferimento alla professionalità e all'onorabilità, si deve tenere conto del bagaglio culturale del soggetto appartenente all'organismo di vigilanza che deve essere tale da garantire un'efficace azione ispettiva, di controllo e di valutazione sul Modello.

Particolare importanza deve essere data alle competenze in materia penale (modalità commissione dei reati) che potrà essere assicurata anche mediante l'utilizzo di consulenti esterni.

Si precisa che i requisiti di autonomia, indipendenza, onorabilità e professionalità potranno anche essere valutati con riferimento a quanto previsto per altri settori della normativa societaria.

Con riferimento alle modalità, anche temporali, di esecuzione del controllo, nonché a tutte quelle ulteriori regolamentazioni inerenti l'attività dell'OdV (durata, decadenza, compenso etc..) dovrà essere previsto un apposito Regolamento.

Riveste carattere di estrema importanza la tematica relativa al flusso informativo tra l'OdV e l'Ente, comprese tutte le strutture di questo. Dovrà infatti essere ben regolamentato detto flusso che viene ritenuto, dalla giurisprudenza, un fattore primario per avere garantita l'efficacia dell'attività dell'OdV e di conseguenza l'attuazione del Modello. Sulle modalità per garantire detto flusso l'Ente potrà prevedere ogni forma più idonea.

Con riferimento al soggetto/i che potranno essere nominati organismo di vigilanza, si segnala che la legge di Stabilità del 2012 ha disposto che, nelle società di capitali, il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza e il comitato per il controllo della gestione possono svolgere le funzioni di organismo di vigilanza (ODV), istituito ai sensi del D. Lgs. n. 231/01. La disposizione sembrerebbe diretta ad innovare, nel senso della semplificazione, il sistema di governance aziendale delineato dall'ormai noto "Decreto 231".

La norma parla di società di capitali, restando esclusi dalla sua diretta disciplina tutti gli altri enti destinatari del d.lgs. n. 231/2001; in particolare, per le società di persone e per le associazioni, la disciplina dell'organismo di vigilanza rimane immutata. Inoltre, la previsione introduce una facoltà, non un dovere; le società di capitali possono affidare al collegio sindacale o al sindaco unico le funzioni dell'organismo di vigilanza, ma non sono obbligate a farlo; esse possono dunque mantenere od optare per un organismo di vigilanza formato da soggetti esterni al collegio sindacale.

E' inoltre opportuno segnalare che l'attribuzione delle citate funzioni può riguardare, non il collegio sindacale nel suo complesso, bensì uno o più dei suoi componenti, chiamati a costituire l'organismo di vigilanza insieme ad altri soggetti, nell'ambito di un ufficio a composizione eterogenea.

Malgrado la previsione legislativa, deve essere tenuto in considerazione che, stante l'attuale quadro normativo, i sindaci sono potenziali autori di taluni dei reati presupposto (Sezione III, Capo I, del d.lgs. n. 231/2001), in particolare con riferimento ai reati societari (art. 25ter). Ciò posto, la scelta del/i componenti dell'ODV rimane una delle attività sulla quale l'Ente dovrà garantire la massima attenzione.



L'Organismo di Vigilanza e Controllo, pertanto, si caratterizza per i seguenti requisiti:

### – Autonomia e indipendenza

I requisiti di autonomia e indipendenza sono fondamentali affinché l'ODV non sia direttamente coinvolto nelle attività gestionali che costituiscono l'oggetto della sua attività di controllo. Tali requisiti si possono ottenere, tra l'altro: ponendo l'OdV in posizione gerarchicamente sovraordinata rispetto alle funzioni sulle quali dovrà svolgere attività di vigilanza e controllo, garantendo l'insindacabilità delle scelte dell'ODV da parte degli organi dell'ente soggetti a vigilanza, garantendo un budget a disposizione dell'OdV per lo svolgimento delle attività di competenza.

### – Professionalità

L'ODV deve possedere al suo interno competenze tecnico-professionali adeguate alle funzioni che è chiamato a svolgere; tali caratteristiche, unite all'indipendenza, garantiscono l'obiettività di giudizio. I componenti dell'OdV dovrebbero avere specifiche competenze in materia di Sistemi di Organizzazione e Gestione Aziendale, in aspetti legali ed in aspetti amministrativi e finanziari. Inoltre, i componenti dell'organo di vigilanza devono possedere capacità specifiche in tema di attività ispettiva e consulenziale.

### – Continuità di azione

L'ODV deve:

- lavorare costantemente sulla vigilanza del Modello Organizzativo con i necessari poteri di indagine;
- essere una struttura interna, in modo da garantire la continuità dell'attività di vigilanza;
- curare l'attuazione del Modello Organizzativo e assicurarne il costante aggiornamento;
- non svolgere mansioni operative, con particolare riferimento alle attività soggette a controllo.

I requisiti dell'autonomia e dell'indipendenza richiedono l'assenza, in capo all'Organismo di Vigilanza e Controllo, di compiti operativi che, rendendolo partecipe di decisioni e attività per l'appunto operative, ne metterebbero a repentaglio l'obiettività di giudizio, la previsione di riporti dell'Organismo di Vigilanza e Controllo al massimo vertice aziendale nonché la previsione, nell'ambito dell'annuale processo di budgeting, di risorse finanziarie destinate al funzionamento dell'Organismo di Vigilanza e Controllo.

Il requisito della professionalità deve essere inteso come il bagaglio di conoscenze teoriche e pratiche a carattere tecnico-specialistico necessarie per svolgere efficacemente le funzioni di Organismo di Vigilanza e Controllo, ossia le tecniche specialistiche proprie di chi svolge attività ispettiva e consulenziale.

Si tratta di tecniche che possono essere utilizzate:

- in via preventiva, per adottare - all'atto del disegno del modello e delle successive modifiche - le misure più idonee a prevenire, con ragionevole certezza, la commissione dei reati in questione (approccio di tipo consulenziale);
- correntemente, per verificare che i comportamenti quotidiani rispettino effettivamente quelli codificati;
- a posteriori, per accertare come si sia potuto verificare un reato delle specie in esame e chi lo abbia commesso (approccio ispettivo).

Il requisito della continuità d'azione rende necessaria la presenza nell'Organismo di Vigilanza e Controllo di una struttura interna dedicata in modo continuativo all'attività di vigilanza sul modello.

Si specificano di seguito i requisiti soggettivi dei componenti dell'Organismo di Vigilanza.

In accordo con le indicazioni delle linee guida delle associazioni di categoria, allo scopo di assicurare l'effettiva sussistenza dei descritti requisiti, i membri dell'Organismo di Vigilanza e Controllo devono possedere, oltre a competenze professionali adeguate, requisiti soggettivi che garantiscano l'autonomia, l'indipendenza e l'onorabilità richiesta dal compito.

In particolare, non possono essere nominati coloro che si trovino in una delle seguenti condizioni:

- relazioni di parentela, coniugio o affinità entro il IV grado con componenti del Consiglio di Amministrazione, soggetti apicali in genere, sindaci della società e revisori incaricati dalla società di revisione;
- conflitti di interesse, anche potenziali, con la società tali da pregiudicare l'indipendenza richiesta dal ruolo e dai compiti che si andrebbero a svolgere nonché coincidenze di interesse con la società stessa esorbitanti da quelle ordinarie basate sull'eventuale rapporto di dipendenza o di prestazione d'opera

- intellettuale;
- titolarità, diretta o indiretta, di partecipazioni azionarie di entità tale da permettere loro di esercitare una notevole influenza sulla società;
  - funzioni di amministrazione, nei tre esercizi precedenti, di imprese sottoposte a fallimento, liquidazione coatta amministrativa o procedure equiparate;
  - rapporto di pubblico impiego presso amministrazioni centrali o locali nei tre anni precedenti alla nomina di membro dell'Organismo di Vigilanza e Controllo;
  - sentenza di condanna, anche non passata in giudicato, ovvero sentenza di applicazione della pena su richiesta (il cosiddetto patteggiamento), in Italia o all'estero, per i delitti richiamati dal D.lgs. 231/2001 o delitti a essi assimilabili;
  - condanna, con sentenza (anche non passata in giudicato), ovvero sentenza di applicazione della pena su richiesta (il cosiddetto patteggiamento), a una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici, ovvero l'interdizione temporanea dagli uffici direttivi delle persone giuridiche e delle imprese.

Le medesime circostanze costituiscono cause di decadenza dalla funzione di Organismo di Vigilanza.

All'ODV devono essere attribuiti i seguenti compiti:

1. verificare l'adeguatezza e l'efficacia del Modello Organizzativo adottato rispetto alla prevenzione ed all'impedimento della commissione dei reati attualmente previsti dal D.Lgs 231/2001 e di quelli che in futuro dovessero comunque comportare una responsabilità amministrativa della persona giuridica;
2. verificare il rispetto delle modalità e delle procedure previste dal Modello Organizzativo e rilevare gli eventuali scostamenti comportamentali che emergessero dall'analisi dei flussi informativi e dalle segnalazioni alle quali sono tenuti i responsabili delle varie funzioni;
3. formulare proposte per gli eventuali aggiornamenti ed adeguamenti del Modello Organizzativo adottato da realizzarsi mediante le modifiche e/o le integrazioni che si rendessero necessarie in conseguenza di (a) significative violazioni delle prescrizioni del Modello Organizzativo, (b) significative modificazioni dell'assetto interno della Società e/o delle modalità di svolgimento delle attività d'impresa, (c) modifiche legislative al D.Lgs 231/2001 o che comunque prevedano nuove ipotesi di responsabilità diretta della persona giuridica ;
4. a seguito dell'accertamento di violazioni del Modello Organizzativo, segnalare tempestivamente le stesse alla Direzione per gli opportuni provvedimenti disciplinari che dovranno essere irrogati; l'ODV ha l'obbligo di informare immediatamente la Direzione qualora le violazioni riguardassero i soggetti di vertice della Società;
5. predisporre una relazione informativa, su base almeno semestrale, per la Direzione, in ordine alle attività di verifica e controllo compiute ed all'esito delle stesse.

Per l'espletamento dei suddetti compiti, all'Organismo sono attribuiti i più ampi poteri. In particolare:

- le attività poste in essere dall'ODV non potranno essere sindacate da alcun altro organismo o struttura aziendale;
- è autorizzato il libero accesso dell'ODV presso tutte le funzioni della Società - senza necessità di alcun consenso preventivo - onde ottenere ogni informazione o dato ritenuto necessario per lo svolgimento dei compiti previsti dal D.Lgs 231/2001;
- l'ODV potrà avvalersi dell'ausilio di tutte le strutture della Società o della quale questa si avvale, ovvero di consulenti esterni perché collaborino nell'esecuzione dell'incarico sotto la diretta sorveglianza e responsabilità dell'Organismo stesso, nonché chiedere ai rappresentanti aziendali, di volta in volta identificati dall'ODV, di partecipare alle relative riunioni;
- è attribuita all'ODV, per l'espletamento delle attività proprie, piena autonomia economico/gestionale, non condizionata da limiti di spesa anche se per prassi nel momento di conferimento dell'incarico viene previsto un budget di spesa comunque integrabile su richiesta dell'ODV.

La composizione dell'ODV può essere sia di tipo monocratico (ad esempio: un professionista o il Titolare, ma solo nelle piccole imprese) o collegiale (ad esempio: professionista, tecnico interno).



## 8. Il sistema sanzionatorio

L'elaborazione del Modello non può prescindere dalla previsione di un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle norme del codice etico, nonché delle procedure e dei protocolli di condotta previsti dal Modello medesimo. Tale sistema si pone alla base per un concreto rispetto del rapporto di fiducia che si instaura tra l'Ente e i soggetti che con esso si interfacciano.

Le violazioni di detto rapporto di fiducia devono comportare delle azioni disciplinari, a prescindere dall'eventuale instaurazione di un giudizio penale nei casi in cui il comportamento costituisca reato.

Ad esempio, la valutazione disciplinare dei comportamenti effettuata dai datori di lavoro, salvo, naturalmente, il successivo eventuale controllo del giudice del lavoro, non deve, infatti, necessariamente coincidere con la valutazione del giudice in sede penale, data l'autonomia della violazione del codice etico e delle procedure interne rispetto alla violazione di legge che comporta la commissione di un reato.

Il datore di lavoro non è tenuto, prima di agire, ad attendere il termine del procedimento penale eventualmente in corso. I principi di tempestività ed immediatezza della sanzione rendono infatti non soltanto non doveroso, ma altresì sconsigliabile, ritardare l'irrogazione della sanzione disciplinare in attesa dell'esito del giudizio eventualmente instaurato davanti al giudice penale.

Ciò che va in ogni caso tenuto in considerazione è che le sanzioni da comminare devono essere comunque rispettose, tanto nella forma quanto nella sostanza, dei principi previsti nei vari contratti collettivi di volta in volta applicabili e di quanto previsto dall'art. 7 dello Statuto dei lavoratori.

In ragione della loro valenza disciplinare, il Codice Etico e le procedure interne, il cui mancato rispetto si intende sanzionare, vanno espressamente inseriti nel regolamento disciplinare aziendale, se esistente, o comunque formalmente dichiarati vincolanti per tutti i destinatari del Modello (ad esempio mediante una circolare interna o un comunicato formale), nonché esposti, così come previsto dall'art. 7, co. 1, l. n. 300/1970, "mediante affissione in luogo accessibile a tutti", evidenziando esplicitamente le sanzioni collegate alle diverse violazioni.

Qualora la violazione delle norme etiche e/o delle procedure interne di cui al Modello fosse invece posta in essere da un lavoratore autonomo, fornitore o altro soggetto avente rapporti contrattuali con l'impresa, potrà prevedersi, quale sanzione, la risoluzione del contratto. Uno strumento utile a questo scopo potrebbe essere costituito dall'inserimento di clausole risolutive espresse nei contratti di fornitura o collaborazione (agenzia, partnership, appalto, ecc.) che facciano esplicito riferimento al rispetto delle disposizioni del codice etico e del Modello.

## 9. Ruolo della divulgazione e informazione nel Modello organizzazione 231

Il Modello dovrà applicarsi a tutti coloro che ricoprono cariche sociali all'interno dell'Ente che lo adotta nonché al personale di questo e, in modo particolare, a chi svolga un'attività ricompresa tra quelle considerate sensibili. Più generalmente, il Modello si rivolgerà a tutti coloro che svolgono, anche di fatto, funzioni di gestione, amministrazione, direzione o controllo dell'Ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale.

Le disposizioni contenute nel Modello dovranno essere altresì osservate dai soggetti apicali che operano in nome e per conto dell'Ente e da tutti i dipendenti.

Al fine di garantire una più efficace prevenzione dei reati, occorre che il Modello contempli tra i propri destinatari anche i collaboratori esterni dell'Ente, siano essi persone fisiche o società, che prestino la propria collaborazione continuativa nei confronti dello stesso tramite, a titolo esemplificativo, l'apposizione di una clausola contrattuale che lo preveda.

Il Modello si rivolgerà altresì a coloro che, pur non appartenendo all'Ente, operano su mandato o per conto dello stesso o sono comunque legati da rapporti giuridici rilevanti ai fini della necessaria prevenzione dei Reati previsti nel Decreto.

Il Modello si applicherà altresì a dipendenti, dirigenti, consulenti che ricoprono funzioni all'interno di divisioni dell'Ente, anche in via temporanea (ad esempio, in seguito a distacchi) o svolgono attività nell'interesse del medesimo.

I destinatari del Modello, come sopra individuati (di seguito, "Destinatari"), dovranno essere tenuti ad osservare con la massima diligenza le disposizioni contenute nel Modello, conformando la propria attività alle procedure descritte nei Protocolli di Condotta applicabili alla rispettiva divisione operativa.



## 10. Vantaggi derivanti dall'adozione di un Modello 231

La responsabilità dell'Ente è esclusa allorché, prima della commissione del reato, l'Ente stesso si sia dotato di un "modello di organizzazione, gestione e controllo" idoneo a prevenire la commissione di reati della specie di quello posto in essere.

Più precisamente, l'art. 6 del Decreto 231/01 prevede l'esonero dalla responsabilità amministrativa qualora:

- (A) sia stato adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, un "Modello organizzativo e di gestione" (più avanti detto "Modello") idoneo a prevenire reati della fattispecie di quelli commessi;
- (B) la vigilanza sul funzionamento, l'efficacia, l'aggiornamento e l'osservanza del Modello sia stata affidata ad un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo (il c.d. "organo di vigilanza" od "ODV");
- (C) le persone che hanno commesso il fatto abbiano agito eludendo fraudolentemente il suddetto Modello;
- (D) non vi sia stata omissione o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di controllo.

In particolare il Decreto Legislativo n. 231/2001 delinea il contenuto minimo del "Modello organizzativo e di gestione" prevedendo che esso, per avere efficacia esimente, debba necessariamente:

- A) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati;
- B) prevedere protocolli ad hoc finalizzati a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;
- C) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati presupposto;
- D) individuare un organismo di controllo a cui affidare il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curarne l'aggiornamento;
- E) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo di vigilanza;
- F) introdurre un sistema disciplinare interno idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure prescrittive indicate nel Modello.

L'adozione del Modello è facoltativa e non obbligatoria; l'eventuale mancata adozione non è soggetta ad alcuna sanzione, ma espone l'Ente, nel caso di commissione di uno dei reati presupposto, ad una responsabilità amministrativa da illecito che avrebbe potuto non configurarsi in ipotesi di effettiva attuazione del Modello stesso, anche in virtù del riconoscimento giudiziale della sua efficacia esimente.

Il Decreto Legislativo n. 231/2001 prevede che il Modello possa essere elaborato sulla base dei Codici di Comportamento redatti dalle associazioni di categoria rappresentative degli enti e comunicati al Ministero della Giustizia.

## 11. Iter procedurale per l'elaborazione di un modello organizzativo di gestione e controllo ex d.Lgs 231/01 (brevi cenni)

Non esiste una soluzione standard di elaborazione di un modello organizzativo di gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/01. Nelle prossime pagine, abbiamo tuttavia richiamato per sommi capi gli adempimenti e le fasi più ricorrenti nell'attività propedeutica all'introduzione di un modello organizzativo di gestione e controllo.

## 12. Analisi dell'organigramma, dell'organizzazione e delle attività tipiche dell'ente

L'analisi dell'organigramma, dell'organizzazione e delle attività tipiche dell'Ente si pone come un'attività necessaria per l'elaborazione di un modello che sia il più possibile potenzialmente idoneo a prevenire la commissione dei reati presupposto e quindi a divenire reale esimente della responsabilità dell'Ente ex D.Lgs 231/01. Al fine di porre in essere una efficace attività di analisi dei rischi, prodromica alla stesura dei protocolli di condotta, è necessario esaminare le varie articolazioni in cui si sviluppa l'organizzazione dell'Ente, unitamente alle attività tipiche che lo stesso Ente realizza.

## 13. La mappatura dei rischi: interviste ed esame documentale della ripartizione delle funzioni e dei poteri di rappresentanza e gestione dell'ente.

L'art. 6, co. 2, del D. Lgs. n. 231/2001, indica le caratteristiche essenziali per la costruzione di un Modello di organizzazione, gestione e controllo. In particolare, le lettere a) e b) della citata disposizione si riferiscono, espressamente, ad un tipico sistema di gestione dei rischi (risk management). La norma segnala infatti le due fasi principali in cui un simile sistema deve articolarsi:

- (A) l'identificazione dei rischi: ossia l'analisi del contesto aziendale per evidenziare dove (in quale area/ settore di attività) e secondo quali modalità, si possono verificare eventi pregiudizievoli per gli obiettivi indicati dal D. Lgs. n. 231/2001;
- (B) la progettazione del sistema di controllo, ossia la valutazione del sistema esistente all'interno dell'Ente ed il suo eventuale adeguamento, in termini di capacità di contrastare i rischi identificati. Sotto il profilo concettuale, ridurre un rischio comporta l'intervento su fattori determinanti quali possono essere:
  - (i) la probabilità di verificazione dell'evento;
  - (ii) gli effetti che il verificarsi dell'evento provocherà per l'Ente.

Il sistema dovrà prevedere un aggiornamento continuo alla luce delle possibili evoluzioni legislative e dell'organigramma aziendale (apertura di nuove sedi, ampliamento di attività, acquisizioni, riorganizzazioni, ecc.). Relativamente al rischio di comportamenti illeciti in materia di salute e sicurezza sul lavoro, tale sistema deve necessariamente tenere conto della legislazione vigente e, in particolare oggi, del decreto legislativo n. 81/2008. Tale complesso normativo, infatti, delinea specifiche prescrizioni che, se integrate con il Modello, possono risultare idonee a ridurre la possibilità di una condotta rilevante ai fini della consumazione del reato di omicidio o lesioni colpose gravi o gravissime commessi con violazione delle norme prevenzionistiche.





## 14. L'elaborazione dei protocolli di condotta

Primo obiettivo per la costruzione di un Modello organizzativo è la procedimentalizzazione delle attività che comportano un rischio di reato, al fine di evitarne la commissione, tenendo presente che gli stessi reati possono comunque essere commessi anche una volta attuato il Modello ma, in tal caso, laddove si tratti di reati dolosi, se dall'agente siano realmente voluti sia come condotta che come evento.

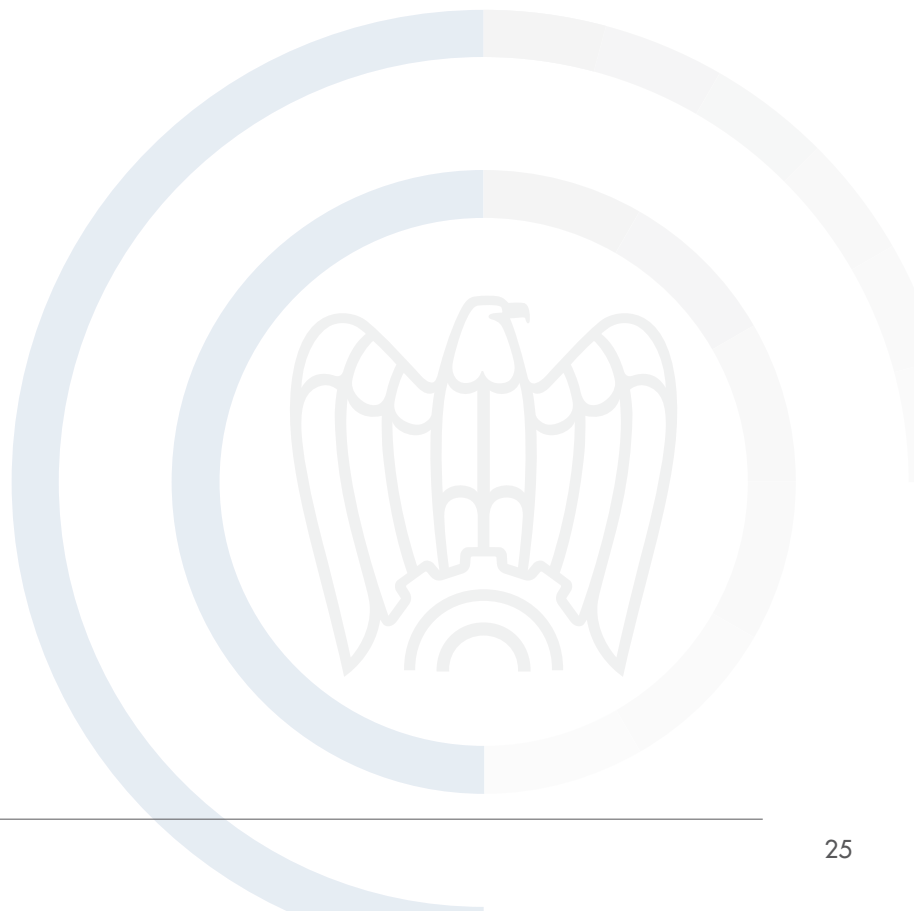
In questa ipotesi il Modello e le relative misure, devono cioè essere tali che l'agente non solo dovrà "volere" l'evento reato (ad esempio corrompere un pubblico funzionario) ma potrà attuare il suo proposito criminoso soltanto aggirando fraudolentemente le procedure predisposte dall'ente.

La mappatura dovrà concretizzarsi nella stesura di protocolli di condotta volti a disciplinare e regolamentare le attività sensibili dell'Ente, con il fine specifico di prevenire situazioni potenzialmente idonee alla commissione di fattispecie criminose ritenute rilevanti ai fini della responsabilità ex D.Lgs 231/01.

I protocolli di condotta dovranno ispirarsi ai citati principi di trasparenza ed efficienza. Ad esempio, ogni operazione dovrà avere un adeguato supporto documentale su cui si possa procedere in ogni momento all'effettuazione di controlli che attestino le caratteristiche e le motivazioni dell'operazione ed individuino chi ha autorizzato, effettuato, registrato, verificato l'operazione stessa.

La salvaguardia di dati e procedure in ambito informatico può essere assicurata mediante, ad esempio, l'adozione delle misure di sicurezza già previste dal d. lgs n. 196/2003 (Codice in materia di protezione dei dati personali) per tutti i trattamenti di dati effettuati con strumenti elettronici.

Ed ancora, i citati controlli dovranno garantire l'applicazione del principio della separazione delle funzioni, per cui l'autorizzazione all'effettuazione di un'operazione deve essere sotto la responsabilità di persona diversa da chi contabilizza, esegue operativamente o controlla l'operazione.



## 15. Linee guida per l'elaborazione dei protocolli di condotta da parte di Società di Consulenza

### 15.1. Nel settore dei contratti con la pubblica amministrazione

Nell'ambito della prevenzione dei reati che possono essere commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione, l'Ente dovrà predisporre un'accurata attività di analisi rivolta ad individuare le aree aziendali considerate maggiormente a rischio. L'Ente dovrà concentrare la propria analisi e valutazione dei rischi a tutte le attività che, per loro natura, implicano rapporti diretti o indiretti con il personale delle istituzioni o degli enti pubblici o con altri soggetti che in ogni modo vi appartengono, ponendo particolare attenzione alle seguenti operazioni:

- partecipazione a pubbliche gare d'appalto e negoziazione con la Pubblica Amministrazione per affidamenti diretti;
- gestione dei rapporti contrattuali con la Pubblica Amministrazione o con altro Ente pubblico;
- gestione della partecipazione a procedure ad evidenza pubblica;
- gestione del contenzioso giudiziale e stragiudiziale;
- gestione degli adempimenti in materia di ispezioni da parte di Soggetti pubblici;
- gestione degli omaggi, donazioni, finanziamenti e borse di studio;
- gestione dei flussi finanziari e pagamenti;
- impiego di risorse finanziarie per operazioni di marketing, sponsorizzazione e pubblicità;
- selezione ed assunzione del personale;
- selezione dei consulenti esterni.

Lo svolgimento di tutte le suddette "attività sensibili" dovrà avvenire nel rispetto delle leggi vigenti, dello Statuto Sociale, dei principi del Codice Etico, delle procedure e dei regolamenti interni aziendali, nonché delle regole del Modello a tal fine predisposte.

Il sistema di organizzazione della Società dovrà rispettare i requisiti fondamentali di formalizzazione e chiarezza, comunicazione e separazione dei ruoli, ponendo particolare attenzione - per quanto concerne il conferimento dei poteri di rappresentanza - alla definizione delle linee gerarchiche e all'attribuzione delle attività operative.

L'Ente ed i soggetti preposti all'esecuzione delle "attività sensibili", dovranno osservare il principio della trasparenza, assicurando la tracciabilità di ogni operazione ad esse collegata.

Le suddette attività ed i principi di comportamento indicati dovranno trovare esplicitazione e regolamentazione in appositi protocolli di condotta, il rispetto dei quali consentirà all'Ente di porre in essere una concreta attività di prevenzione rispetto ai reati presupposto in materia di rapporti con la Pubblica amministrazione di cui al D.Lgs 231/01.

Il protocollo/i di condotta dovrà prevedere chiaramente: (i) le situazioni nelle quali si sostanzierà il rischio reato, (ii) i soggetti chiamati al rispetto dello stesso e, (iii) il comportamento che i soggetti interessati dovranno tenere per portare il grado di probabilità di commissione della fattispecie criminosa al valore più basso.

In ogni caso, il protocollo/i dovrà ispirarsi al principio della "tracciabilità della documentazione aziendale e archiviazione della stessa", criterio base per un'efficace attività di prevenzione.

Di seguito si citano i contenuti minimi dei protocolli di condotta per la gestione dei rapporti con la Pubblica Amministrazione.

Il protocollo dovrà, quanto meno, porre il divieto di:

- a) effettuare elargizioni in denaro di qualsiasi entità a pubblici funzionari italiani ed esteri;
- b) distribuire omaggi e regali al di fuori di quanto previsto dalla prassi aziendale di cui al paragrafo che segue;
- c) accordare o promettere altri vantaggi di qualsiasi natura (promesse di assunzione, ecc.) in favore di rappresentanti della Pubblica Amministrazione, che possano essere interpretati come azioni arrecanti un vantaggio fuori da quanto concesso e descritto nel D.Lgs 231;
- d) effettuare prestazioni in favore dei partner aziendali che abbiano relazioni con soggetti della Pubblica Amministrazione;
- e) riconoscere compensi in favore dei partner esterni che non trovino adeguata giustificazione in relazione sia al tipo di incarico da svolgere, sia in merito all'ammontare della ricompensa in relazione alle prassi di mercato accettate;



- f) presentare dichiarazioni non veritiere ad organismi pubblici nazionali o esteri, al fine di conseguire erogazioni pubbliche, contributi o finanziamenti agevolati;
- g) presentare dichiarazioni non veritiere ad organismi pubblici nazionali o esteri, al fine di creare un vantaggio economico o competitivo per l'aggiudicazione di contratti;
- h) destinare e/o utilizzare somme ricevute da organismi pubblici nazionali o esteri a titolo di erogazioni, contributi o finanziamenti per scopi diversi da quelli cui erano destinati o con modalità diverse da quelle previste.

Qualora l'Ente partecipi, direttamente o indirettamente, a gare di appalto dovrà operare nel rispetto della legge e della corretta pratica commerciale, conformando i propri comportamenti ai principi di lealtà, trasparenza e correttezza.

In ordine a tal punto, il protocollo dovrà quanto meno porre il divieto di:

- (1) attuare qualsiasi tentativo di turbativa o d'impedimento della gara d'appalto mediante collusioni, violenza, minaccia, promessa di doni o vantaggi ovvero artifici, raggiri, menzogne o comportamenti ingannevoli;
- (2) porre in essere irregolarità o condotte distorsive nelle fasi di svolgimento della gara nonché ogni altro atto diretto ad influenzare le decisioni di gara;
- (3) accordarsi con altri soggetti interessati all'assegnazione del contratto al fine di limitare la concorrenza;
- (4) presentare dati ed informazioni non corrette e veritiere sui prodotti in modo da indurre la Pubblica Amministrazione all'acquisto di beni non corrispondenti alle richieste dei bandi di gara.

Nel caso in cui gli associati, per l'espletamento della loro attività, si avvalgono della prestazione di consulenti esterni, detta situazione, che rappresenta una delle "attività sensibili" con riferimento al reato presupposto analizzato, potrebbe essere inizialmente gestita, attraverso un approfondimento del background professionale del consulente, al fine di verificare che non sussistano situazioni che rendano tale incarico potenzialmente idoneo alla commissione del reato presupposto.

Questa attività di monitoraggio, potrà essere compiuta, sinergicamente, tra i responsabili dei settori interessati e cioè, le risorse umane, gli affari legali e societari ed il reparto finanziario.

Successivamente alla fase di monitoraggio, un'ulteriore attività di compliance potrebbe concretizzarsi nella predisposizione di un contratto di collaborazione/consulenza che preveda, esplicitamente, una dichiarazione del consulente/collaboratore di non avere subito direttamente o indirettamente condanne e/o indagini per i reati presupposti in materia di attività con la P.A. ovvero abbia lavorato per società che hanno subito condanne con riferimento al reato presupposto.

Ulteriore prevenzione potrà essere attuata verificando che i pagamenti relativi ai contratti di collaborazione/consulenza non avvengano direttamente o indirettamente a favore di soggetti collegati a paesi con fiscalità privilegiata.

## **15.2. Nel settore della consulenza strategica e direzionale**

I protocolli di condotta dovranno prevedere che i destinatari del Modello debbano astenersi da qualsiasi attività consulenziale che possa comportare o agevolare la commissione di illeciti da parte della società di consulenza e/o dei propri clienti. A tale divieto dovrà corrispondere l'obbligo di astenersi dal concludere contratti in cui si prevedano forme dirette e/o indirette di remunerazione (quali success fees, misure provvisoriale o altri bonus anche in forma di liberalità) legate al raggiungimento di obiettivi o di affari che possano riflettersi nella, o incentivare la, commissione di illeciti veicolata attraverso la società di consulenza.

Ciò riguarderà, in particolare, servizi di consulenza strategica e direzionale prestati a favore di società che partecipino a gare di appalto, nel cui svolgimento potrebbero essere teoricamente commessi illeciti corruttivi, a società che beneficino di finanziamenti pubblici o europei.

Particolare attenzione dovrà essere posta dagli Enti che forniranno consulenza nell'ambito dell'accrescimento e dell'ottimizzazione dei processi produttivi, perché detta attività è potenzialmente collegata, direttamente e/o indirettamente, a norme imperative in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Qualsiasi processo relativo all'accrescimento e all'ottimizzazione dei processi produttivi dovrà, quindi, prevedere protocolli di condotta volti a far rispettare le normative imperative applicabili e a prevenire i reati presupposti di riferimento.

Ulteriore attenzione dovrà essere posta in essere dagli Enti che forniranno consulenza in materia di strategie di change management e/o di leadership aziendale perché devono essere vietati comportamenti e/o prassi potenzialmente idonee ad eliminare, o comunque diminuire, la trasparenza delle attività aziendali e la suddivisione nei

processi decisionali, principi che da soli costituiscono concreta attività di compliance.

Tutti i destinatari dei Modelli dovranno inoltre osservare gli adempimenti prescritti in materia di antiriciclaggio; allo scopo, dovrà essere adottata idonea modulistica e opportune policy atte a prevenire la commissione di illeciti correlati.

Più in generale, dovrà essere posta in essere una profonda attività di analisi dei rischi dei reati presupposto, al fine di verificare se, l'attività prestata a favore del cliente, possa costituire una diretta causa e/o concausa di reati presupposto. Se così fosse, dovranno essere predisposti protocolli di condotta atti a rendere l'attività di consulenza prestata il meno possibile veicolo di commissione di illeciti rilevanti ai sensi del D.Lgs 231/01.

### **15.3. Condotta di società di consulenza certificate (ad esempio: certificazione ISO 9001)**

Alcune misure di controllo, sebbene non espressamente concepite per prevenire la commissione dei reati disciplinati dal D.Lgs. 231/2001, possono essere definite, non a torto, quale "aiuto operativo" per la redazione e l'attuazione del Modello previsto dagli artt. 6 e 7 del decreto legislativo.

A tal riguardo, particolare rilevanza assume il Sistema di Gestione della Qualità (S.G.Q.) che si pone l'obiettivo di massimizzare la qualità dell'organizzazione aziendale rispettando la normativa sulla qualità applicabile a qualsiasi organizzazione, di qualsivoglia natura, indipendentemente dal tipo e dalle dimensioni, nonché a prescindere dal fatto che l'attività dell'Ente sia finalizzata alla realizzazione di prodotti ovvero alla prestazione di servizi.

Qualora l'Ente si ponga l'obiettivo di ottenere la certificazione/i relativa al rispetto della normativa in materia di qualità, dovrà dotarsi di protocolli di condotta atti ad evitare che, per il citato ottenimento, vengano posti in essere comportamenti riconducibili ai reati presupposto contemplati dal D.Lgs 231/01. Di conseguenza, le dichiarazioni rese ad organismi pubblici nazionali o comunitari, ai fini dell'ottenimento di certificazioni, devono contenere solo elementi assolutamente veritieri e, in caso di ottenimento, deve essere preparato e archiviato apposito rendiconto a titolo esemplificativo e non esaustivo, i citati protocolli dovranno tenere in considerazione la natura pubblica o privata del soggetto tenuto a rilasciare la certificazione/i. Se detto soggetto sarà un ente pubblico o para-pubblico, dovranno essere rispettati anche i protocolli previsti per la prevenzione dei reati presupposto in materia di P.A. Se, invece, l'ente certificatore sarà un soggetto privato, dovranno essere rispettati i protocolli di condotta predisposti al fine di prevenire i reati presupposto che, rispetto all'attività posta in essere dall'Ente, possano rilevare ai sensi del D.Lgs 231/01.

Inoltre, la predisposizione dei citati protocolli avrà l'ulteriore scopo di prevenire la commissione di reati che possono essere realizzati, sempre in occasione del rilascio della certificazione/i, anche a prescindere dall'attività posta in essere dall'Ente quali, ad esempio, i reati di falso.

Si tenga conto che, nei reati di falsità in atti, è fondamentale la distinzione tra le falsità materiali e le falsità ideologiche: ricorre la falsità materiale quando vi sia divergenza tra l'autore apparente e l'autore reale del documento o, quando questo sia stato alterato (anche da parte dell'autore originario) successivamente alla sua formazione; ricorre la falsità ideologica quando il documento contenga dichiarazioni non veritiere o non fedelmente riportate. Il reato di uso di atto falso (art. 489 c.p.) punisce chi, pur non avendo concorso alla commissione della falsità, fa uso dell'atto falso essendo consapevole della sua falsità.

### **15.4. Nei rapporti con i partner contrattuali e commerciali**

Il Modello dovrà prevedere dei protocolli di condotta che partano dal presupposto che la valutazione dei partner contrattuali e commerciali è effettuata sulla base dei seguenti principi generali: (i) corrispondenza dei profili dei candidati rispetto alle reali esigenze aziendali, (ii) rispetto delle pari opportunità per tutti i soggetti interessati. Dovrà essere inoltre previsto che le informazioni richieste siano strettamente collegate alla verifica degli aspetti previsti dal profilo professionale nonché alla prevenzione delle fattispecie rilevanti previste dal Modello, nel rispetto della sfera privata e delle opinioni del partner.

Nella scelta dei partner, l'Ente dovrà adottare opportune misure per evitare ogni forma diretta o indiretta di favoritismo o discriminazione.



### 15.5. Contenuto minimo dei protocolli di condotta relativi ai rapporti con i partner contrattuali

Nella gestione dei rapporti con i partner, siano essi commerciali o contrattuali, i protocolli di condotta da inserire nel Modello dovranno, quanto meno, contemplare i seguenti principi:

- a) il processo di selezione e valutazione del partner dovrà essere condiviso tra tutte le divisioni/funzioni dell'Ente interessate;
- b) ove possibile, dovrà essere garantito un processo comparativo degli offerenti, sulla base di almeno due offerte concorrenti;
- c) ove possibile, verrà richiesta idonea documentazione per poter verificare i c.d. requisiti di "moralità" del partner;
- d) ove non sia possibile una raccolta di documenti, tali da poter verificare i c.d. requisiti di "moralità" del partner (ad es. perché appartenente ad uno Stato in cui non vi siano certificazioni corrispondenti a quelle rilasciate in Italia), si dovranno assumere tutte le informazioni possibili al fine di valutarne l'affidabilità, assicurando la tracciabilità e la verificabilità delle stesse tramite apposita relazione scritta;
- e) la documentazione in merito all'esito dei controlli e delle valutazioni del partner saranno archiviati in modo da garantirne sempre la tracciabilità;
- f) in caso di dubbio sulla qualifica o sulla permanenza dei requisiti di "moralità" in capo al partner, oppure in caso di sopravvenienza di profili di anomalia nei rapporti con il medesimo o nella tipologia delle richieste da questi avanzate, dovrà essere data informazione all'Amministratore Delegato ed all'Organismo di Vigilanza;
- h) verrà reso noto al partner che l'eventuale violazione del Modello e dei principi ad esso collegati costituiscono grave inadempimento al rapporto contrattuale;
- i) l'eventuale insorgenza di criticità con il partner deve essere comunicata all'Amministratore Delegato e all'OdV.

Parimenti, i processi di acquisto e vendita di beni e servizi dovranno essere improntati ai seguenti principi:

- a) gli acquisti dovranno avvenire nel rispetto del budget previsto;
- b) ove possibile, dovrà essere predisposto un albo dei fornitori/collaboratori;
- c) occorrerà archiviare la documentazione rilevante (ordini, contratti, scambi di comunicazioni con fornitori/collaboratori) al fine di consentire la ricostruzione e tracciabilità delle diverse fasi del processo;
- d) la sottoscrizione dei contratti dovrà essere eseguita esclusivamente da chi è titolare del relativo potere;
- e) dovrà essere adottata, in quanto compatibile con la tipologia di bene o servizio acquistato, una politica di rotazione dei fornitori/collaboratori.

Inoltre, i rapporti con i partner rientrano in quelle operazioni che comportano l'utilizzo di risorse economiche e finanziarie e, in considerazione di ciò, l'Ente dovrà prevedere protocolli di condotta rispettosi dei seguenti principi:

- a) ogni esborso deve sempre recare una causale espressa e deve essere registrato in conformità ai principi di correttezza professionale e contabile.
- b) il pagamento deve essere effettuato esclusivamente sul conto corrente indicato nel contratto;
- c) il pagamento deve corrispondere esattamente a quanto indicato nel contratto;
- d) i pagamenti non possono, in nessun caso, essere effettuati su conti correnti cifrati;
- e) il pagamento non può essere effettuato in favore di un soggetto diverso dalla controparte contrattuale;
- f) il pagamento non può essere effettuato in un paese terzo rispetto a quello delle parti contraenti o a quello di esecuzione del contratto;
- g) il pagamento effettuato su conti correnti di banche appartenenti od operanti in paesi elencati tra i c.d. "paradisi fiscali", o in favore di società off shore, deve avvenire nel rispetto delle leggi di settore;
- h) deve essere garantita la tracciabilità del pagamento (importo, nome/denominazione, indirizzo e numero di conto corrente).

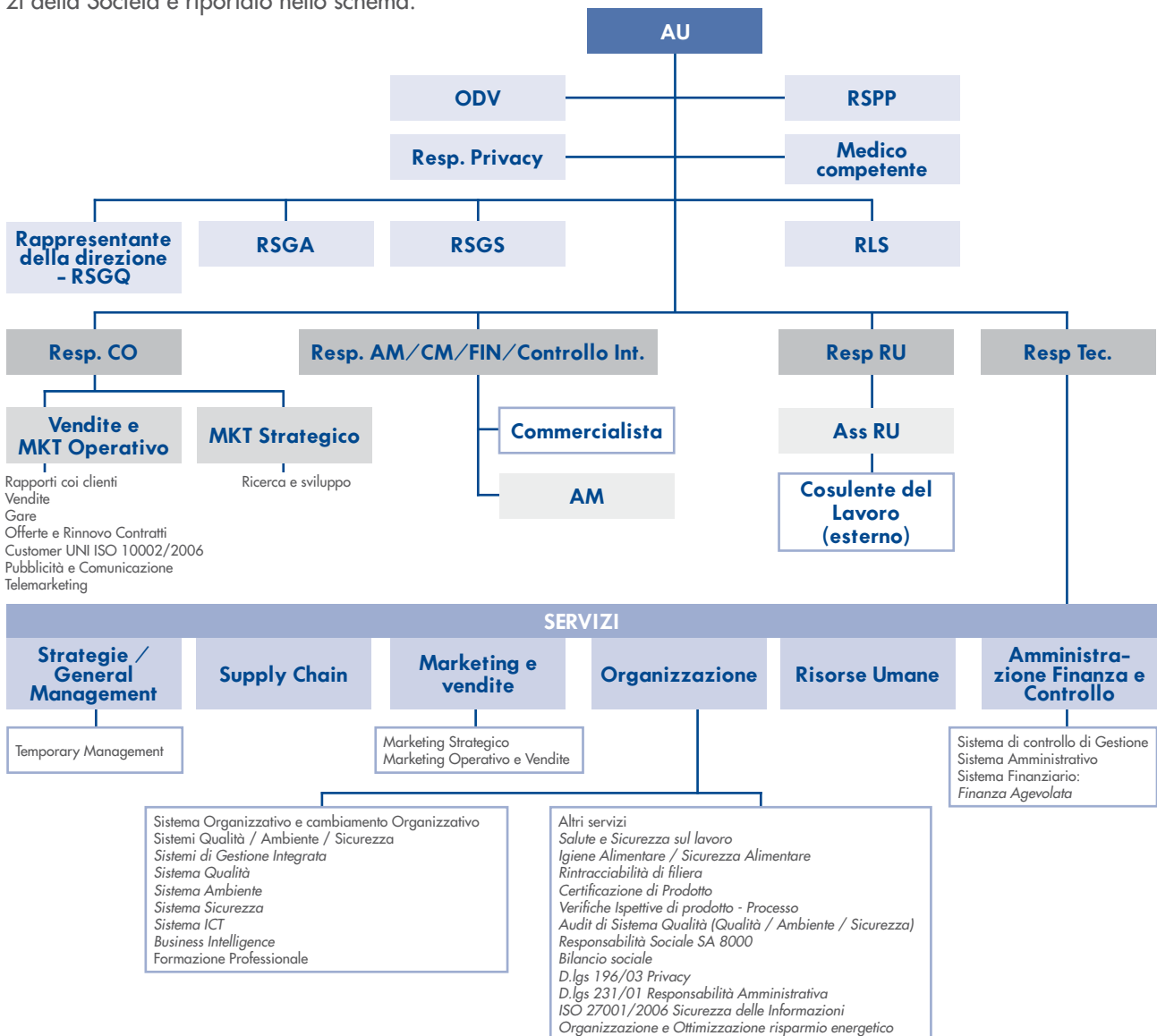
Le eventuali eccezioni a questi standard devono essere autorizzate da un adeguato livello gerarchico e comunicate all'Organismo di Vigilanza.

L'Ente dovrà possibilmente dotarsi di un sistema informatico che consenta la ricostruzione e tracciabilità dei singoli passaggi e l'identificazione dei soggetti che inseriscono i dati nel sistema, nonché la conservazione della documentazione giustificativa a supporto (registrazioni contabili relative alle singole operazioni di incasso, pagamento e apertura/chiusura/movimentazione dei conti correnti, ecc).

## 16. Caso studio: il modello adottato da una società di consulenza

### 16.1. Premessa

A mero scopo di analisi, illustriamo di seguito i punti salienti inerenti le attività di implementazione e i contenuti principali del modello organizzativo di gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/01 adottato dal Gruppo QUASAR di Roma, appartenente ad ASSOCONSULT. Tale società disponeva di un Sistema di Gestione Integrato (Qualità - Ambiente - Sicurezza) che sicuramente ha facilitato l'introduzione e l'integrazione del Modello Organizzativo secondo il D. Lgs. 231/01. Al fine di inquadrare il contesto di riferimento e contestualizzare l'analisi del rischio di seguito riportata, si specifica che la società in oggetto svolge attività di consulenza direzionale nel settore "Organizzazione" (ad esempio: Sistemi di Gestione UNI EN ISO 9001, UNI EN ISO 14001, OHSAS 18001, EMAS, SA 8000, Modelli Organizzativi 231, analisi e progettazione dei processi, etc.), nel settore "Strategie e General Management" (ad esempio: definizione di Mission, Vision, sistemi decisionali), nel Settore "Formazione"; inoltre, la società eroga servizi di consulenza in merito alla Salute e Sicurezza sul Lavoro, sicurezza alimentare, Privacy. Di seguito la società viene denominata KNOWLEDGE CONSULTING. Lo schema dell'Organizzazione e dei Servizi della Società è riportato nello schema.



Il richiamo al modello organizzativo di gestione e controllo adottato da Quasar deve intendersi puramente esemplificativo e non implica alcuna valutazione, da parte di Assoconsulti, in merito all'eshaustività del contenuto e / o idoneità ed efficacia penal preventiva del modello organizzativo citato.



## 16.2. Approccio metodologico

La KNOWLEDGE CONSULTING ha progettato e realizzato il Modello Organizzativo 231 sulla base degli esiti della valutazione del rischio svolta ai sensi della Norma UNI ISO 31000, norma che adotta la metodologia nota come "Ciclo di Deming". Ciò ha agevolato notevolmente l'integrazione tra i Sistemi di Gestione UNI/ISO/OHSAS ed il Modello Organizzativo 231. L'analisi, effettuata utilizzando principalmente lo strumento del "brainstorming", ha portato alla identificazione delle attività che costituiscono le 4 fasi della metodologia PDCA.



PLAN	
1.	Comprendere l'organizzazione ed il suo contesto.
2.	Definire la politica di gestione del rischio.
3.	Definire le responsabilità per la gestione del rischio.
4.	Identificare i reati cui la società è esposta ed identificare i processi e le attività sensibili intesi quali processi/attività nel cui ambito possono essere commessi reati/illeciti rilevanti ex DLgs 231/01.
5.	Stabilire la sequenza e l'interazione tra i processi ed integrare il processo di gestione del rischio negli altri processi aziendali.
6.	Valutare il livello di rischio di commissione dei reati/illeciti in base ai criteri e alle metodologie di gestione in essere.
7.	Stabilire i meccanismi di comunicazione e reporting interni ed esterni.
8.	Predisporre le azioni necessarie per conseguire i risultati pianificati e l'ottimizzazione del SGI.
DO	
1.	Definire il contesto interno ed esterno.
2.	Effettuare la valutazione del rischio tramite identificazione, analisi e ponderazione del rischio.
3.	Definire le azioni di trattamento del rischio (le azioni comprendono le possibili integrazioni con i Sistemi di Gestione già implementati).
4.	Implementare le procedure di Controllo Interno, i protocolli necessari ed i flussi informativi.
5.	Definire il sistema di deleghe e procure.
6.	Emettere il Codice Etico ed il sistema sanzionatorio.
7.	Implementare l'Organismo di Vigilanza.
8.	Svolgere corsi di Formazione ed Informazione verso i collaboratori.
9.	Adottare, diffondere e dare concreta attuazione al Modello 231.
CHECK	
1.	Effettuare un monitoraggio continuo sull'adeguatezza della valutazione del rischio e del Modello 231 (monitoraggio dell'evoluzione normativa e giurisprudenziale, delle eventuali violazioni del Modello e delle modifiche alla struttura aziendale).
2.	Pianificare e svolgere gli Audit sull'attuazione del Modello 231 da parte di tutti i collaboratori.
3.	Indagare sulle eventuali violazioni del Modello 231.
4.	Riesaminare la valutazione del rischio ed il Modello 231.
ACT	
1.	Pianificare, implementare e verificare l'efficacia delle azioni per il miglioramento definite.
2.	Aggiornare la valutazione del rischio ed il Modello 231 sulla base dell'evoluzione legislativa e giurisprudenziale, delle eventuali violazioni del Modello e delle modifiche della struttura aziendale.
3.	Attuare il Sistema Disciplinare e Sanzionatorio.

### 16.3. Struttura del modello organizzativo

Il Modello Organizzativo della Società, elaborato anche sulla base delle "Linee Guida" di Confindustria, si concretizza in un articolato sistema piramidale di principi e procedure, che si può descrivere sinteticamente come segue.

- Suddivisione in due parti, una generale nella quale vengono richiamati i principi generali e la normativa ed una speciale nella quale, per ogni singolo reato presupposto ritenuto rilevante, vengono previsti appositi protocolli di condotta e procedure atte a prevenire la commissione del reato stesso.
- Codice etico, in esso sono rappresentati i principi generali (trasparenza, correttezza, lealtà) cui si ispira lo svolgimento e la conduzione degli affari.
- Sistema di controllo interno, è l'insieme degli "strumenti" volti a fornire una ragionevole garanzia in ordine al raggiungimento degli obiettivi di efficienza e di efficacia operativa, affidabilità delle informazioni finanziarie e gestionali, rispetto delle leggi e dei regolamenti, nonché salvaguardia del patrimonio sociale anche contro possibili frodi. Il sistema di controllo interno si fonda e si qualifica su alcuni principi generali, appositamente definiti nell'ambito del Modello Organizzativo il cui campo di applicazione si estende trasversalmente a tutte le diverse funzioni della Società.
- Attività di controllo interno, sono state elaborate per tutti i processi operativi ad rischio e per i processi strumentali. Tali attività presentano un'analogia struttura, che si sostanzia in un complesso di regole volte ad individuare le principali fasi di ogni processo, i reati che possono essere commessi in relazione ai singoli processi, le specifiche attività di controllo per prevenire ragionevolmente i correlativi rischi di reato, nonché appositi flussi informativi verso l'Organismo di Vigilanza al fine di evidenziare situazioni di eventuale inosservanza delle procedure stabilite nei modelli di organizzazione. Gli schemi di controllo interno dovranno essere elaborati alla luce di tre regole cardine e precisamente:
  - 1 la separazione dei ruoli nello svolgimento delle attività inerenti ai processi;
  - 2 la c.d. "tracciabilità" delle scelte, cioè la costante visibilità delle stesse (ad. es. mediante apposite evidenze documentali), per consentire l'individuazione di precisi "punti" di responsabilità e la "motivazione" delle scelte stesse;
  - 3 l'oggettivazione dei processi decisionali, nel senso di prevedere che, nell'assumere decisioni, si prescindano da valutazioni meramente soggettive, facendosi invece riferimento a criteri precostituiti.

Il Modello Organizzativo, peraltro, si completa con l'istituzione di un Organismo di Vigilanza, che, come previsto dall'art. 6 del Decreto legislativo 231/2001, deve essere dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, al fine di vigilare sul funzionamento, l'efficacia e l'osservanza del Modello Organizzativo stesso curandone altresì il costante aggiornamento. Tale profilo è ulteriore condizione per l'applicazione dell'esimente prevista dalla norma.

### 16.4. Individuazione dei possibili reati derivanti dalle attività di consulenza

L'attività di Risk Assessment e Risk Management ha consentito di individuare i seguenti processi/attività a rischio reato:

- |   |  |
|---|--|
| – Processo commerciale.                             | – personali e delle risorse informatiche.                        |
| – Processo di gestione amministrativa.              | – Processo di gestione dei procedimenti giudiziali ed arbitrali. |
| – Processo di approvvigionamento.                   | – Processo di gestione delle Ispezioni.                          |
| – Processo di erogazione dei servizi di consulenza. | – Processi di gestione degli aspetti ambientali.                 |
| – Processo di erogazione dei servizi di formazione. | – Processo di gestione della salute e sicurezza sul lavoro.      |
| – Processo di gestione del personale.               | – Processo di Gestione liberalità e No Profit.                   |
| – Processo di gestione dei consulenti esterni.      |  |
| – Processo di gestione e trattamento dei dati       |  |

Le tipologie di reato di interesse per la società sono pertanto:

- |   |  |
|---|--|
| – Reati nei rapporti e contro la P.A.   | – normativa antinfortunistica.   |
| – Delitti di criminalità organizzata.   | – Reati di ricettazione e riciclaggio, impiego di denaro, beni ed altra utilità di provenienza illecita. |
| – Reati societari.  | – Reati in materia di violazione dei diritti d'autore.   |
| – Reati in materia di abusi di mercato.   | – Reati ambientali.  |
| – Delitti di omicidio colposo e lesioni gravi o gravissime commesse in violazione della |  |





Allo scopo di offrire un aiuto concreto alle società di consulenza nella elaborazione del proprio Modello Organizzativo 231, si indicano di seguito, per ciascun reato o gruppo di reati cui la Società di Consulenza è esposta, le modalità attuative dell'illecito ed i controlli/presidi necessari ed implementati per tenere il rischio ad un livello accettabile.

Reati	Quadro di riferimento	Valutazione del rischio e misure di garanzia
1 Malversazione a danno dello Stato o di altro ente pubblico	Utilizzo di fondi ottenuti per attività di formazione o per ricerca ed innovazione tecnologica per l'acquisto di beni strumentali. Concorso con altre società (clienti) nelle malversazioni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedure formalizzate sullo svolgimento e sulla rendicontazione delle attività finanziate.</li> <li>• Controlli sul rispetto delle procedure e delle deleghe.</li> <li>• Controllo sulla documentazione contabile.</li> <li>• Controllo sui Collaboratori esterni (ad esempio: docenti).</li> <li>• Formazione continua al personale.</li> <li>• Esplicita previsione nei principi del Codice Etico.</li> </ul>
2 Truffa e truffa aggravata in danno dello Stato o di altro ente pubblico o delle Comunità europee	Predisposizione ed invio alla PA di documenti contenenti dichiarazioni false o mendaci attestanti il possesso dei requisiti propri o di un cliente (riguardanti, ad esempio, il numero di dipendenti, gli indici di gravità o frequenza infortuni, il fatturato). Omissione di informazioni dovute (ad esempio: l'azienda non dichiara di aver già ottenuto contributi "de minimis").	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedure formalizzate per l'ottenimento di contributi per se e per i clienti.</li> <li>• Procedure formalizzate che prevedano che i verbali/rapportino relativi ai servizi di consulenza vs la PA debbano essere sempre sottoscritti dal cliente.</li> <li>• Controlli sui servizi svolti e fatturati alla PA.</li> <li>• Presenza di più funzioni per la predisposizione e sottoscrizione dei documenti attestanti i requisiti per l'ottenimento del contributo o del finanziamento.</li> <li>• Controlli sul rispetto delle procedure e delle deleghe.</li> <li>• Formazione continua al personale.</li> <li>• Esplicita previsione nei principi del Codice Etico</li> </ul>
3 Indebita percezione di contributi, finanziamenti o altre erogazioni da parte dello Stato o di altro ente pubblico o delle Comunità europee	Fatturazione alla PA di servizi non erogati.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedure formalizzate per l'ottenimento di contributi per se e per i clienti.</li> <li>• Procedure formalizzate che prevedano che i verbali/rapportino relativi ai servizi di consulenza vs la PA debbano essere sempre sottoscritti dal cliente.</li> <li>• Controlli sui servizi svolti e fatturati alla PA.</li> <li>• Presenza di più funzioni per la predisposizione e sottoscrizione dei documenti attestanti i requisiti per l'ottenimento del contributo o del finanziamento.</li> <li>• Controlli sul rispetto delle procedure e delle deleghe.</li> <li>• Formazione continua al personale.</li> <li>• Esplicita previsione nei principi del Codice Etico</li> </ul>
4 Frode informatica in danno dello Stato o di altro ente pubblico	Il consulente altera sistemi informatici della P.A. in occasione di attività di consulenza presso enti della PA o presso clienti che gestiscono reti o dati informatici della PA, al fine di favorire indebitamente la società (ad esempio: modificare l'importo dei tributi vs lo Stato).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedure formalizzate sul comportamento da tenere c/o il cliente.</li> <li>• Formazione continua al personale.</li> <li>• Esplicita previsione nei principi del Codice Etico.</li> </ul>
5 Associazione per delinquere ed associazione per delinquere di tipo mafioso	Partecipazione ad ATI o definizione di partnership per la realizzazione di progetti (rischio controparte) con soggetti di dubbia onorabilità dei quali un o più soggetti si avvalgono della forza intimidatrice del vincolo associativo e della condizione di assoggettamento e di omertà per commettere o indurre a commettere reati. Approvvigionamenti da soggetti di dubbia onorabilità o dei quali non si abbiano adeguate informazioni (ad esempio: titoli di studio). Assunzione di persone di dubbia onorabilità e senza adeguate informazioni (ad esempio: acquisizione di titoli di studio).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedure formalizzate sulla raccolta di dati ed informazioni su possibili partner, fornitori, consulenti e dipendenti (acquisizione del Certificato camerale con vigenza ed antimafia, acquisizione dei titoli di studio e delle iscrizioni agli albi professionali, indagini conoscitive sul territorio e sul contesto, etc.).</li> <li>• Istituzione di albi fornitori.</li> <li>• Definizione dei requisiti del personale e dei collaboratori.</li> <li>• Controlli sul rispetto delle procedure e delle deleghe.</li> <li>• Controllo sulla congruenza tra il prezzo pagato per la consulenza ed il prezzo di mercato.</li> <li>• Formazione continua al personale.</li> <li>• Esplicita previsione nei principi del Codice Etico.</li> </ul>

Reati	Quadro di riferimento	Valutazione del rischio e misure di garanzia
<p>6 Corruzione.</p> <p>7 Corruzione in atti giudiziari.</p> <p>8 Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci ad un'autorità giudiziaria.</p>	<p>Si offrono o si promettono danaro o altra utilità (ad esempio: consulenze gratuite) al pubblico ufficiale o ad un incaricato di pubblico servizio, per ritardando od omettendo un atto dovuto e/o per favorire la società relativamente a: acquisizione commesse, aggiudicazione gare, ottenimento di accreditamenti, autorizzazioni per l'esercizio dell'attività, verifiche da parte di personale appartenente ad organi di controllo delle Pubbliche Autorità sulla gestione amministrativa, previdenziale ed assistenziale del personale, per l'ottenimento e/o rinnovo di autorizzazioni, concessioni, licenze, etc., in procedure istruttorie e simili con la Guardia di Finanza, l'INPS, l'INAIL, l'Ispettorato del Lavoro, con funzionari competenti in materia ambiente, sicurezza e sanità, etc, per ottenimento di contributi e finanziamenti, ad esempio, per attività formativa. Esempi possono essere la promessa o l'assunzione di un parente o l'impegno di acquistare beni o servizi c/o un soggetto indicato.</p> <p>In occasione di un procedimento giudiziario o di un arbitrato si corrompe un giudice o un perito. La società nell'ambito di un processo minaccia o offre danaro ad un testimone per indurlo a dichiarazioni false o ad omettere dichiarazioni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedure formalizzate sulle attività di acquisizione dei lavori (anche mediante partecipazione a gare), sulla gestione delle verifiche ispettive da parte degli enti di controllo, sull'ottenimento di autorizzazioni e licenze, sulla gestione di procedimenti giudiziari ed arbitrari e sulla gestione di omaggi e regalie con chiara definizione e separazione delle responsabilità (deleghe, procure e mansionari) e con chiara tracciabilità delle operazioni.</li> <li>• Controlli sui flussi finanziari e sulla documentazione contabile.</li> <li>• Definizione dell'albo fornitori.</li> <li>• Definizione dei requisiti del Personale.</li> <li>• Controlli sul rispetto delle procedure e delle deleghe.</li> <li>• Formazione continua al personale.</li> <li>• Esplicita previsione nei principi del Codice Etico.</li> </ul>
<p>9 Abuso di informazioni privilegiate</p>	<p>La società utilizza o comunica a terzi informazioni riservate sui propri clienti di cui è venuta a conoscenza in occasione delle attività di consulenza svolte dai propri collaboratori per trarne profitto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedure formalizzate sul comportamento da tenere c/o il cliente (ad esempio, divieto di prelevare documenti o dati non strettamente necessari).</li> <li>• Adozione di Policy per il trattamento dei dati del Cliente e sottoscrizione da parte dei collaboratori di specifici obblighi riservatezza.</li> <li>• Controlli sul rispetto delle procedure e delle deleghe.</li> <li>• Formazione continua al personale.</li> <li>• Esplicita previsione nei principi del Codice Etico.</li> </ul>
<p>10 Omicidio colposo</p>	<p>Violazione della normativa antinfortunistica che porta all'evento in occasione dello svolgimento di servizi di consulenza c/o il cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adozione e Certificazione da parte di un Organismo di Certificazione terzo ed indipendente di un Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza sul lavoro conforme alla Norma OHSAS 18001.</li> </ul>
<p>11 Lesioni personali colpose</p>	<p>Violazione della normativa antinfortunistica che porta all'evento in occasione dello svolgimento di servizi di consulenza c/o il cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esplicita previsione nei principi del Codice Etico.</li> </ul>



Reati	Quadro di riferimento	Valutazione del rischio e misure di garanzia	
12 False comunicazioni sociali e false comunicazioni sociali in danno dei soci o dei creditori	Indicazione di dati non veritieri o omissioni di dati ed informazioni nella redazione del bilancio e della documentazione contabile aziendale. Esibizione parziale o alterata della documentazione contabile.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedure formalizzate sulla gestione delle attività amministrative (gestione contabilità, tenuta delle scritture contabili, emissione del bilancio, gestione delle comunicazioni, operazioni sul capitale) con presenza di più funzioni per lo svolgimento ed il controllo delle attività.</li> <li>• Controlli sul rispetto delle procedure e delle deleghe.</li> <li>• Formazione continua al personale.</li> <li>• Esplicita previsione nei principi del Codice Etico</li> </ul>	
13 Impedito controllo	L'amministratore impedisce l'attività di controllo degli altri soci alterando o occultando documenti.		
14 Indebita restituzione di conferimenti	L'amministratore fuori dei casi di legittima riduzione del capitale sociale, restituisce i conferimenti ai soci o li liberano dall'obbligo di eseguirli.		
15 Illegale ripartizione degli utili e delle riserve	L'amministratore ripartisce utili o acconti su utili non effettivamente conseguiti o destinati per legge a riserva, ovvero ripartisce riserve che non possono per legge essere distribuite.		
16 Illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante	L'amministratori fuori dei casi consentiti dalla legge fa acquistare alla Società quote sociali.		
17 Operazioni in pregiudizio dei creditori	L'amministratore in violazione delle disposizioni di legge a tutela dei creditori, effettua riduzioni del capitale sociale o fusioni con altra società o scissioni, con l'intento di cagionare danno ai creditori.		
18 Formazione fittizia del capitale	L'amministratore e i soci conferenti formano od aumentano fittiziamente il capitale sociale mediante attribuzioni di azioni o quote in misura complessivamente superiore all'ammontare del capitale sociale, sottoscrizione reciproca di azioni o quote, sopravvalutazione rilevante dei conferimenti di beni in natura o di crediti.		
19 Ricettazione, Riciclaggio ed Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita	<p>La società acquista beni di cui conosce la provenienza illecita.</p> <p>La società accetta pagamenti o finanziamenti con denaro che sa di essere di provenienza illecita.</p> <p>La società spende danaro od utilizza beni di cui conosce la provenienza illecita.</p> <p>La società effettua o accetta pagamenti in contanti o tiene libretti al portatore in violazione dei limiti anticiclaggio.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedure formalizzate sulla gestione amministrativa che definisca i limiti degli importi per la circolazione del contante.</li> <li>• Istituzione dell'Albo dei Fornitori.</li> <li>• Formazione continua al personale.</li> <li>• Esplicita previsione nei principi del Codice Etico.</li> </ul>
<p>20 Scarichi su suolo, sottosuolo e acque sotterranee.</p> <p>21 Attività di gestione di rifiuti non autorizzata.</p> <p>22 Miscelazione di rifiuti</p> <p>23 Violazione degli obblighi di comunicazione, di tenuta dei registri obbligatori e dei formulari</p>	<p>La società è sprovvista di autorizzazione agli scarichi delle acque reflue.</p> <p>La società trasporta i rifiuti prodotti senza le necessarie autorizzazioni.</p> <p>La società conferisce rifiuti a ditta non autorizzata o con iscrizione all'albo dei gestori ambientali scaduta o a mezzi non autorizzati (si risponde per concorso).</p> <p>La società miscela rifiuti pericolosi e non pericolosi (ad esempio: toner esausti e carta).</p> <p>La società omette o altera le registrazioni relative alla gestione dei rifiuti.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adozione e Certificazione da parte di un Organismo di Certificazione terzo ed indipendente di un Sistema di Gestione Ambientale conforme alla Norma UNI EN ISO 14001.</li> <li>• Esplicita previsione nei principi del Codice Etico.</li> </ul>

## 16.5. Valutazione dei rischi di reato derivanti dalle attività della knowledge enterprise

Di seguito si riporta una tabella in cui vengono riassunti i risultati della valutazione dei rischi. Per i processi ritenuti "a rischio" in relazione ai diversi reati viene definita l'accettabilità del rischio in relazione ai criteri precedentemente enunciati.

REATO	PROCESSI INTERESSATI														FUNZIONI AZIENDALI INTERESSATE										INDICE DI RISCHIO		
	Comm	Gest. Amm. Va	Approvvig.	Serv. Di consulenza	Serv. Di formazione	Gest. Del personale	Gest. Dei consulenti	Tratt dati e Gest. ris. informatiche	Contenzioso	Gest. Ambientale	Gest. Sicurezza	No profit	Gestione ispezioni	AU	R.AMM	R. comm	Resp. Tecnico	RSGI	Consulente	RSPP	SPP (medico, RLS, preposto, etc)	Resp. personale	Resp. Privacy	ODV(	Indice di rischio attuale (IR)	Obiettivo Indice di rischio (OIR)	
Malversazione a danno dello Stato o di altro ente pubblico	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X		X	X		X							5	4
Indebita percezione di contributi, finanziamenti o altre erogazioni da parte dello Stato o di altro ente pubblico o delle Comunità europee	X	X		X	X									X	X	X	X									6	4
Truffa in danno dello Stato o di altro ente pubblico o delle Comunità europee e Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche	X	X		X	X																					6	4
Frode informatica in danno dello Stato o di altro ente pubblico				X			X							X			X		X							5	3
Associazione di tipo mafioso	X	X	X			X	X							X	X	X								X		4	3
Associazione per delinquere	X	X	X			X	X							X	X	X								X		4	3
Istigazione alla corruzione	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X		2	1
Corruzione in atti giudiziari								X						X												4	3
False comunicazioni sociali		X												X	X											2	1
False comunicazioni sociali in danno dei soci o dei creditori		X												X	X											2	1
Impedito controllo		X												X	X											2	1
Indebita restituzione di conferimenti		X												X	X											2	1



## 16.6. Organismo di vigilanza

Così come previsto dall'art. 6 comma 4 del d.lgs 231/2001, nelle società negli enti di piccole dimensioni i compiti dell'Organismo di Vigilanza possono essere svolti direttamente dall'organo dirigente.

Pertanto, poiché la Società KNOWLEDGE CONSULTING rientra nella definizione data dalla Raccomandazione della Commissione Europea del (2003/361/CE) del 6 maggio 2003 di microimprese, piccole e medie imprese, i compiti dell'OdV sono svolti direttamente dall'Amministratore Unico.

L'Organismo di Vigilanza e Controllo pianifica le proprie attività, comprese le attività di informazione, formazione ed auditing ed emette almeno 2 volte l'anno una relazione sulle attività svolte da sottoporre ai Responsabili di Funzione ed al responsabile del Sistema di Gestione Integrato.

L'Organismo di Vigilanza è automaticamente sospeso nel caso in cui lo stesso sia raggiunto da avviso di garanzia per uno dei reati di cui al D.lgs. 231/2001 e leggi collegate, fatta salva la sua completa reintegrazione in caso di mancato rinvio a giudizio.

In caso di sospensione dell'Organismo di Vigilanza e Controllo il ruolo è svolto ad interim dal Responsabile del Sistema di Gestione Integrato.

La revoca dei poteri propri dell'Organismo di Vigilanza e Controllo e l'attribuzione di tali poteri ad altro soggetto, possono avvenire soltanto per giusta causa, anche legata a interventi di ristrutturazione organizzativa della società, su istanza dei soci.

A tale proposito, per «giusta causa» di revoca dei poteri connessi con l'incarico di membro dell'Organismo di Vigilanza e Controllo può intendersi, a titolo meramente esemplificativo:

- gravi negligenze nell'assolvimento dei compiti connessi con l'incarico quali (a titolo meramente esemplificativo): l'omessa redazione della relazione informativa semestrale o della relazione riepilogativa annuale sull'attività svolta alla proprietà; l'omessa redazione del programma di vigilanza;
- l'«omessa o insufficiente vigilanza» da parte dell'Organismo di Vigilanza e Controllo - secondo quanto previsto dall'art. 6, comma 1, lett. d), D.lgs. 231/2001 - risultante da una sentenza di condanna, anche non passata in giudicato, emessa nei confronti della società ai sensi del D.lgs. 231/2001 ovvero da sentenza di applicazione della pena su richiesta (il cosiddetto patteggiamento);
- l'attribuzione di funzioni e responsabilità operative all'interno dell'organizzazione aziendale incompatibili con i requisiti di «autonomia e indipendenza» e «continuità di azione» propri dell'Organismo di Vigilanza e Controllo.

In affiancamento all'ODV è prevista la figura del Responsabile del Sistema di gestione Integrato al quale competono funzioni di assistenza alla raccolta delle informazioni, all'organizzazione dell'attività dell'ODV e in generale come primo livello di controllo del sistema anche per dare ulteriore garanzia in termini di sorveglianza dell'intero processo organizzativo.

I flussi informativi, le segnalazioni, gli indicatori dei processi sensibili, le non conformità e le azioni correttive di competenza dell'ODV sono gestiti attraverso le specifiche procedure, istruzioni operative e moduli del Sistema di Gestione Integrato.

## 16.7. Ruolo e composizione ODV

All'ODV devono essere attribuiti i seguenti compiti:

1. verificare l'adeguatezza e l'efficacia del Modello Organizzativo adottato rispetto alla prevenzione ed all'impedimento della commissione dei reati attualmente previsti dal D.lgs 231/2001 e di quelli che in futuro dovessero comunque comportare una responsabilità amministrativa della persona giuridica;
2. verificare il rispetto delle modalità e delle procedure previste dal Modello Organizzativo e rilevare gli eventuali scostamenti comportamentali che emergessero dall'analisi dei flussi informativi e dalle segnalazioni alle quali sono tenuti i responsabili delle varie funzioni;
3. formulare proposte alla Direzione per gli eventuali aggiornamenti ed adeguamenti del Modello Organizzativo adottato da realizzarsi mediante le modifiche e/o le integrazioni che si rendessero necessarie in conseguenza di (a) significative violazioni delle prescrizioni del Modello Organizzativo, (b) significative modificazioni dell'assetto interno della Società e/o delle modalità di svolgimento delle attività d'impresa, (c) modifiche legislative al DLgs 231/2001 o che comunque prevedano nuove ipotesi di responsabilità diretta della persona giuridica;
4. a seguito dell'accertamento di violazioni del Modello Organizzativo, segnalare tempestivamente le stesse alla Direzione per gli opportuni provvedimenti disciplinari che dovranno essere irrogati; l'ODV ha l'obbligo di informare immediatamente la Direzione qualora le violazioni riguardassero i soggetti di vertice della Società;

5. predisporre una relazione informativa, su base almeno semestrale, per la Direzione, in ordine alle attività di verifica e controllo compiute ed all'esito delle stesse.

Per l'espletamento dei suddetti compiti, all'Organismo sono attribuiti i più ampi poteri. In particolare:

- le attività poste in essere dall'ODV non potranno essere sindacate da alcun altro organismo o struttura aziendale;
- è autorizzato il libero accesso dell'ODV presso tutte le funzioni della Società - senza necessità di alcun consenso preventivo - onde ottenere ogni informazione o dato ritenuto necessario per lo svolgimento dei compiti previsti dal DLgs 231/2001;
- l'ODV potrà avvalersi dell'ausilio di tutte le strutture della Società o della quale questa si avvale, ovvero di consulenti esterni perché collaborino nell'esecuzione dell'incarico sotto la diretta sorveglianza e responsabilità dell'Organismo stesso, nonché chiedere ai rappresentanti aziendali, di volta in volta identificati dall'ODV, di partecipare alle relative riunioni;
- è attribuita all'ODV, per l'espletamento delle attività proprie, piena autonomia economico/gestionale, non condizionata da limiti di spesa anche se per prassi nel momento di conferimento dell'incarico viene previsto un budget di spesa comunque integrabile su richiesta dell'ODV.

La composizione dell'ODV può essere sia di tipo monocratico (ad esempio: un professionista o il Titolare, ma solo nelle piccole imprese) o collegiale (ad esempio: professionista tecnico interno).

### 16.8. Protocolli di condotta

Sulla base dell'analisi dei rischi e della documentazione esistente di seguito si ipotizza una tabella contenente i principali protocolli di condotta applicati ad una società di consulenza:

PROCESSO	Accordi trasattivi	
PROCEDURA	INDICAZIONI COMPORTAMENTALI Divieto di tenere comportamenti che:	FLUSSI INFORMATIVI
<i>Gestione delle risorse umane, Pianificazione, erogazione e controllo dei servizi e Identificazione e riesame dei requisiti del Cliente</i>		elenco delle trattative in corso, con specifica evidenza di quelle gestite in deroga. elenco delle transazioni concluse, con specifica evidenza di quelle gestite in deroga.
PROCESSO	Acquisti di beni e Servizi	
PROCEDURA	INDICAZIONI COMPORTAMENTALI Divieto di tenere comportamenti che:	FLUSSI INFORMATIVI
<i>PSGI 03.04 – Gestione degli Approvvigionamenti e PSGI 03.03 – Valutazione dei Fornitori</i>		elenco degli acquisti effettuati in deroga ai requisiti sopra esposti (a titolo esemplificativo acquisti fatti da fornitori non qualificati o con punteggio di qualificazione/omologazione insufficiente, acquisti svolti in mancanza di attività selettiva e comparativa tra i fornitori, acquisti svolti dalle funzioni utenti in mancanza di una delega formalizzata per lo svolgimento dell'attività di acquisto ecc.).
PROCESSO	Selezione ed assunzione del personale	
PROCEDURA	INDICAZIONI COMPORTAMENTALI Divieto di tenere comportamenti che:	FLUSSI INFORMATIVI
<i>Gestione delle risorse umane</i>		elenco delle assunzioni effettuate in deroga ai principi sopra elencati; consuntivo delle attività di formazione/informazione sul Modello Organizzativo svolte nel periodo con espressa indicazione delle attività rivolte alle aree a rischio. numero di Non Conformità rilevate nel processo.



PROCESSO	Consulenze e prestazioni professionali	
PROCEDURA	INDICAZIONI COMPORTAMENTALI Divieto di tenere comportamenti che:	FLUSSI INFORMATIVI
<i>Gestione degli Approvvigionamenti e Valutazione dei Fornitori</i>		piano annuale consulenze e relativi aggiornamenti periodici; consuntivo attività di consulenza suddivise per fornitore. elenco delle attività di consulenza gestite in deroga ai principi standard.
PROCESSO	Sponsorizzazioni, Liberalità e No Profit	
PROCEDURA	INDICAZIONI COMPORTAMENTALI Divieto di tenere comportamenti che:	FLUSSI INFORMATIVI
<i>Pianificazione, erogazione e controllo dei servizi e Identificazione e riesame dei requisiti del Cliente</i>		report periodico dei progetti di sponsorizzazione realizzati. numero di Non Conformità rilevate nel processo.

### 16.9. I flussi informativi vs l'organismo di vigilanza

L'Art. 6 c. 2 lett. d) del Decreto legislativo 231/2001 individua specifici "obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli".

È stato previsto un sistema di reportistica, sistematico e strutturato, in merito a temi/fatti a rischio, la cui rilevazione ed analisi costituisca il punto dal quale possono originare azioni di riscontro e approfondimento dell'OdV su eventuali situazioni anomale e/o di reato.

Di seguito, si riportano i principali flussi informativi definiti dalla società di consulenza. Detti flussi informativi sono prescritti nelle procedure di riferimento con indicazione della frequenza dell'informazione, del responsabile e delle modalità di comunicazione. È stato inoltre predisposto un canale di comunicazione diretto (indirizzo di posta elettronica ad hoc).

Il numero e il tipo di informazioni possono variare nel tempo in seguito a:

- inadeguatezza e/o incompletezza delle informazioni a fornire indicazioni utili ad agevolare l'attività di vigilanza sull'efficacia del Modello Organizzativo;
- rilevanti cambiamenti dell'assetto interno della Società e/o delle modalità di svolgimento dell'attività d'impresa;
- modifiche normative al Decreto legislativo 231/2001 o che comunque prevedano nuove ipotesi di responsabilità diretta della persona giuridica.

Sono inoltre definiti i seguenti ruoli e responsabilità:

- i dipendenti ed i dirigenti che siano a conoscenza di fatti o comportamenti che possano configurare una violazione del Modello o che non siano in linea con le regole di condotta adottate dalla Società, hanno l'obbligo di segnalarlo all'OdV;
- i segnalanti devono essere garantiti contro qualsiasi forma di ritorsione e in ogni caso sarà assicurata la riservatezza dell'identità del segnalante, fatti salvi gli obblighi di legge e la tutela di chi venga accusato erroneamente e/o in mala fede;
- l'ODV valuterà le segnalazioni ricevute e le eventuali conseguenti iniziative a sua discrezione e responsabilità, ascoltando eventualmente l'autore della segnalazione e/o il responsabile della presunta violazione e motivando per iscritto eventuali rifiuti di procedere ad un'indagine interna;
- le segnalazioni dovranno essere in forma scritta, indirizzate all'ODV, alla casella e-mail appositamente predisposta;
- le segnalazioni pervenute devono essere raccolte e conservate in un apposito archivio al quale sia consentito l'accesso ai soli membri dell'ODV;



PROCESSO / PROCEDURA	DOCUMENTI / INFORMAZIONI
<b>EROGAZIONE DEI SERVIZI</b>	Elenco partecipazioni a gare o negoziazioni con la Pubblica Amministrazione Elenco contratti/ordini di vendita di beni/servizi stipulati Elenco contestazioni che la Pubblica Amministrazione ha formalmente inoltrato alla Società
<b>PROCEDIMENTI GIUDIZIALI ED ARBITRALI</b>	Elenco contenziosi in corso e conclusi
<b>AUTORIZZAZIONI E RAPPORTI CON LE ISTITUZIONI</b>	Elenco delle richieste per licenze, autorizzazioni, concessioni ecc Elenco dei relativi provvedimenti ottenuti Elenco contestazioni che la Pubblica Amministrazione ha formalmente inoltrato alla Società
<b>ADEMPIMENTI AMBIENTALI E SICUREZZA SUL LAVORO</b>	Report su ispezioni e verifiche, in corso e concluse, in relazione alle attività di carattere ambientale e di sicurezza Eventuali non conformità/sanzioni comminate a seguito di ispezioni e verifiche Esiti delle Verifiche ispettive per il mantenimento delle certificazioni ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001
<b>FINANZA DISPOSITIVA</b>	Elenco dei soggetti/società che possono richiedere flussi monetari e/o finanziari (allegando i relativi poteri/procure e le deleghe operative) Elenco dei flussi monetari e/o finanziari non standard realizzati nel periodo
<b>ACCORDI TRANSATTIVI</b>	Elenco delle trattative in corso, con specifica evidenza di quelle gestite in deroga Elenco delle transazioni concluse, con specifica evidenza di quelle gestite in deroga
<b>ACQUISTI DI BENI E SERVIZI</b>	Elenco degli acquisti effettuati in deroga ai requisiti sopra esposti (a titolo esemplificativo acquisti fatti da fornitori non qualificati o con punteggio di qualificazione/omologazione insufficiente, acquisti svolti in mancanza di attività selettiva e comparativa tra i fornitori, acquisti svolti dalle funzioni utenti in mancanza di una delega formalizzata per lo svolgimento dell'attività di acquisto ecc.)
<b>SELEZIONE ED ASSUNZIONE DEL PERSONALE</b>	Elenco delle assunzioni effettuate in deroga ai principi definiti Consuntivo delle attività di formazione/informazione sul Modello Organizzativo svolte nel periodo con espressa indicazione delle attività rivolte alle aree a rischio
<b>CONSULENZE E PRESTAZIONI PROFESSIONALI</b>	Piano annuale consulenze e relativi aggiornamenti periodici Consuntivo attività di consulenza suddivise per fornitore Elenco delle attività di consulenza gestite in deroga ai principi standard
<b>SPONSORIZZAZIONI, LIBERALITÀ E NO PROFIT</b>	Report periodico dei progetti di sponsorizzazione realizzati
<b>NOTA GENERALE</b>	<i>Per tutti i processi / procedure è prevista la comunicazione delle possibili violazioni del Modello 231 e del SGI Per tutti i processi / procedure è prevista la comunicazione delle non conformità</i>





## 16.10. Correlazione tra i documenti del Modello Organizzativo 231 e quelli del Sistema di Gestione Integrato

DOCUMENTI DEL MODELLO 231		DOCUMENTI DEL SISTEMA DI GESTIONE INTEGRATO	
CE	Codice Etico	Politica	Politica per la Qualità, l'Ambiente e la Sicurezza
		PSGI 03.05	Pianificazione, erogazione e controllo dei servizi
MMO	Manuale del Modello Organizzativo 231	MSGI	Manuale del Sistema di Gestione Integrato
PCI 01	Vendita di beni e servizi	PSGI 03.01	Identificazione e riesame dei requisiti del Cliente
		PSGI 03.02	Progettazione e sviluppo
PCI 04	Adempimenti per attività di carattere ambientale e in materia di salute e sicurezza sul lavoro	MSGI	Manuale del Sistema di Gestione Integrato
		RAAI	Rapporto di Analisi Ambientale Iniziale
		DS	Documento della Sicurezza
PCI 07	Acquisti di beni e servizi	PSGI 03.04	Gestione degli Approvvigionamenti
		PSGI 03.03	Valutazione dei Fornitori
PCI 09	Consulenze e prestazioni professionali	PSGI 03.04	Gestione degli Approvvigionamenti
		PSGI 03.03	Valutazione dei Fornitori
PCI 08	Selezione ed assunzione del personale	PSGI 02.01	Gestione delle risorse umane
PCI 05	Finanza dispositiva	PSGI 02.01	Gestione delle risorse umane
		PSGI 03.04	Gestione degli Approvvigionamenti
		PSGI 03.05	Erogazione e monitoraggio del servizio
PCI 10	Sponsorizzazioni, Liberalità e No Profit	MSGI	Manuale del Sistema di Gestione Integrato
PCI 06	Accordi transattivi	PSGI 04.03	Gestione delle Non Conformità
		IO 04.03.01	Gestione Segnalazioni Clienti
PCI 02	Procedimenti giudiziari ed arbitrali	PSGI 04.03	Gestione delle Non Conformità
		IO 04.03.01	Gestione Segnalazioni Clienti
PCI 03	Autorizzazioni e Rapporti con le Istituzioni	MSGI	Manuale del Sistema di Gestione Integrato
Tutte le procedure del MO 231	Tutte le procedure del Modello Organizzativo 231 per quanto riguarda la gestione di: – documentazione; – flussi informativi interni e esterni; – verifiche ispettive; – non conformità; – misurazione e controllo dei processi; – responsabilità del personale.	MSGI	Manuale del Sistema di Gestione Integrato
		PSGI 01.01	Gestione della Documentazione e delle RegISTRAZIONI
		PSGI 04.01	Miglioramento continuo
		PSGI 04.02	Verifiche Ispettive Interne
		PSGI 04.03	Gestione delle Non Conformità
		PSGI 04.04	Gestione delle Azioni Correttive e Preventive
		PSGI 04.05	Sorveglianza e misurazioni
PSGI 05.06	Procedura Gestione Integrata		



Una volta stabilito il Modello, sono appannaggio della Società tutta una serie attività che di seguito elenchiamo:

- l'adozione del modello (Analisi dei Rischi – Procedure o Procolli – Modulistica – Organigrammi e Mansionari);
  - divulgazione e formazione interna (piano formativo);
  - identificazione dei destinatari del modello (creazione di apposita lista di distribuzione);
  - nomina dell'ODV e stesura dello Statuto dell'ODV;
  - pianificazione delle attività di Audit interno;
  - predisporre sistema per la gestione dei flussi informativi verso l'ODV;
  - diffusione del Sistema Disciplinare e del Codice Etico.
-





All'elaborazione della Linea Guida hanno contribuito:  
Marcello Serafini – *Lattanzio E Partners – Coordinatore Gruppo di Lavoro Assoconsult 'Gestione di un'impresa di consulenza'*  
Ciro Strazzeri – *Gruppo Strazzeri*  
Tiziana Merlino – *Lattanzio E Associati*  
Massimiliano Musto - *Kompetere*  
Filippo Salvadori – *SDS Impresa della Conoscenza*  
Matio Palamara – *SDS Impresa della Conoscenza*  
Diego Padoan – *Gruppo Quasar*  
Paolo Peroni – *Roedl & Partners*



ASOCOCONSULT Viale dell'Astronomia, 30  
00144 Roma  
Tel. 06 97616704  
[info@assoconsult.org](mailto:info@assoconsult.org)

