



Modello di Organizzazione, gestione e controllo PARTE GENERALE

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

**Aggiornamento approvato dal Consiglio di Amministrazione nella
riunione del 16 luglio 2021**



Sede Legale: Via Velletri, 35 – 00198 Roma Tel 06 8549141 – Fax 06 8550250

Sede operativa: Via Ciamician, 2 – 40127 Bologna Tel. 051 42174 – Fax 051 243266

Sede operativa: Via Ausilio Centro Direzionale Isola E5 – 80143 Napoli Tel 081 5627318 – Fax 081 6028680

http: www.icie.it e-mail: icie.bo@bo.icie.it



INDICE

	Pag.
PREMESSA.....	3
DEFINIZIONI	8
1. IL DECRETO LEGISLATIVO N. 231/2001 E LA NORMATIVA RILEVANTE	10
1.1. I Reati presupposto	10
1.2. La cd “colpa di organizzazione”	12
1.2.1 <i>La delega di funzioni apicali</i>	13
1.2.2 <i>Il sistema di deleghe e procure</i>	14
1.3. Nozione di interesse e vantaggio	15
1.4. Il tentativo di reato	16
1.5. Il rilievo del concorso nel reato ai fini della valutazione della responsabilità dell’Ente	17
1.6. La responsabilità da reato nei gruppi d’imprese	18
1.6.1 <i>La non configurabilità di una responsabilità da reato del gruppo</i>	18
1.6.2 <i>La responsabilità della holding per il reato commesso nella controllata</i>	19
1.7. I presupposti di difesa degli Enti	21
1.8. Sanzioni	22
1.9. Le fonti del Modello	24
2. IL MODELLO ORGANIZZATIVO DI ICIE	25
2.1. Generalità.....	25
2.2. Principi ed elementi costitutivi del Modello.....	25
3. MODELLO DI GOVERNANCE	29
4. SISTEMA GESTIONALE ORGANIZZATIVO	29
5. GESTIONE DEI RISCHI	33
5.1. Approccio metodologico	33
6. IL CODICE ETICO e LE NORME COMPORTAMENTALI.....	40
7. IL SISTEMA DEI CONTROLLI	41
8. L’ORGANISMO INTERNO DI VIGILANZA (OdV)	44
8.1 Identificazione dell’organismo interno di vigilanza. Nomina e revoca.....	44
8.2 Funzioni e poteri dell’organismo interno di vigilanza.....	44
8.3 Resoconto dell’OdV	46
8.4 Flussi informativi verso l’OdV: informazioni di carattere generale ed informazioni specifiche obbligatorie	46
8.5 Whistleblowing.....	47
8.6 Raccolta e conservazione delle informazioni	48
9. SISTEMA SANZIONATORIO.....	49
10. LA FORMAZIONE DELLE RISORSE e LA DIFFUSIONE DEL MODELLO OGC	51
10.1 Formazione ed informazione dei Dipendenti e Collaboratori	51
10.2 Informazione nel quadro di mandati e deleghe.....	52
10.3 Informazione ai fornitori.....	52
11. VERIFICHE SULL’ADEGUATEZZA DEL MODELLO OGC.....	53

PREMESSA

La presente revisione del Modello prende in considerazione altresì nuovi elementi intervenuti nel periodo successivo all'approvazione del Modello ed in particolare i **reati presupposto**

Con l'approvazione della Legge 17 ottobre 2017 n. 161 relativa alla modifica del Codice Antimafia (decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 159) ed altre disposizioni, diventano ufficiali le modifiche all'art. 25 duodecies del D.Lgs. 231/01 con l'inserimento di alcuni delitti in materia di immigrazione di cui all'articolo 12 del decreto legislativo 25 luglio 1998, n. 286 (Testo unico sull'immigrazione) tra i quali citiamo:

- il trasporto di stranieri nel territorio dello Stato
- il compimento di altri atti diretti a procurare illegalmente l'ingresso di stranieri nel territorio dello Stato
- il favoreggiamento della permanenza di soggetti privi di permessi di soggiorno.

Tali fattispecie di reati potrebbero essere di particolare interesse per le società di trasporto o le società con alto impiego di manodopera, anche di terzi, non certo per ICIE soc. coop, per cui si ritiene non necessaria la modifica all'elenco dei Reati Presupposto e di conseguenza al Modello 231

La legge 20 novembre 2017, n. 167 Disposizioni per l'adempimento degli obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia all'Unione europea (cd Legge europea 2017) con l'art.5, inserisce nel d.lg. 231 l'art. 25-terdecies (Razzismo e xenofobia)

Tale fattispecie può riguardare, in primis, le testate editoriali, le imprese radiotelevisive e i gestori di siti web e ripropone all'attenzione il tema, mai sopito, del concorso nell'illecito di colui il quale posta opinioni criminose su piattaforme gestite da altri (concorso che potrebbe ora coinvolgere pure l'ente). Anche in questo caso si ritiene non necessaria la modifica all'elenco dei Reati Presupposto e di conseguenza al Modello 231

La Legge 3 Maggio 2019, n. 39, pubblicata sulla GU del 16/05/2019, in vigore dal 17/05/2019 con l'Art. 5 inserisce nel d.lg. 231 l'art. 25-quaterdecies (Reati in materia di frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati)

Anche tale fattispecie non si ritiene applicabile all'attività tipica dell'Istituto

Si conviene viceversa che il Modello necessita di essere allineato alle più recenti normative che hanno modificato e/o introdotto nuovi reati all'interno del dlgs 231/2001 ed in particolare la **Legge n. 3/2019** dal titolo "*Misure per il contrasto dei reati contro la pubblica amministrazione, nonché in materia di prescrizione del reato e in materia di trasparenza dei partiti e movimenti politici*", definita anche **legge "Spazzacorrotti"**. Tra le norme più significative, con un maggior impatto a livello di tessuto sociale ed economico del paese, vi sono senz'altro quelle volte a contrastare il



fenomeno della **corruzione nel settore pubblico**, attraverso il potenziamento dell'attività di prevenzione, accertamento e repressione dei **reati contro la PA**.

Le modifiche previste dalla **Legge Anticorruzione**, oltre a incidere sul testo del Codice Penale, del Codice di Procedura Penale e del Codice Civile, impattano anche su tutte quelle organizzazioni che abbiano implementato o intendano implementare un **modello di prevenzione dei reati** secondo il **d.lgs. 231/2001**.

Il comma 9 dell'Art.1 della Legge Anticorruzione, infatti, amplia il novero dei reati presupposto, con l'introduzione al comma 1 dell'art.25 del reato di "**traffico di influenze illecite**" (art. 346 bis c.p.), a sua volta interessato da un'importante riforma sia in termini di estensione del perimetro della fattispecie sia in termini di inasprimento della pena che dalla reclusione da uno a tre anni passa alla reclusione da uno a quattro anni e sei mesi

Inoltre, con la legge n. 157/2019, di conversione del decreto fiscale collegato alla legge di Bilancio 2020 (D.L. n. 124/2019). entrano in vigore anche le modifiche ai reati tributari con un rinnovamento sostanziale delle sanzioni e delle soglie per quasi tutte le fattispecie previste dal D.Lgs. n. 74/2000, l'introduzione della confisca per sproporzione per i reati tributari più gravi e l'inserimento dei reati tributari tra i reati presupposto per la responsabilità degli enti ex D.Lgs. n. 231/2000.

Infine, in data 6 luglio 2020 è stato approvato il Decreto Legislativo (D.Lgs. 14 luglio n. 75/2020) di attuazione della Direttiva PIF (Direttiva (UE) 2017/1371), che prevede modifiche alla disciplina di diversi reati e un'estensione del novero dei reati presupposto ex D.Lgs n. 231/2001. Il D.Lgs n. 75/2020 è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 15 luglio 2020

È stata sostituita la rubrica dell'art. 24 "Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato, di un ente pubblico o dell'Unione europea o per il conseguimento di erogazioni pubbliche, frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico e frode nelle pubbliche forniture", estendendo la responsabilità delle società ai delitti di:

- Frode nelle pubbliche forniture (art. 356 c.p.)
- Frode ai danni del Fondo europeo agricolo di garanzia e del Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (art. 2 L. 898/1986)

Modificata anche la rubrica dell'art.25 "Peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e abuso di ufficio", con l'introduzione nel novero dei reati contro la P.A. di:

- Peculato, escluso il peculato d'uso (art. 314, comma 1, c.p.)
- Peculato mediante profitto dell'errore altrui (316 c.p.)
- Abuso d'ufficio (323 c.p.)

All'art. 25 quinquiesdecies del D.Lgs n. 231/2001 vengono introdotti nuovi reati tributari:

- Dichiarazione infedele (in caso di gravi frodi IVA transfrontaliere, art. 4 D.Lgs. 74/200)
- Omessa dichiarazione (in caso di gravi frodi IVA transfrontaliere, art. 5 D.Lgs. 74/200)



- Indebita compensazione (in caso di gravi frodi IVA transfrontaliere, art. 10 quater D.Lgs. 74/200)

Infine viene aggiunto l'art. 25 sexiesdecies, che prevede il reato di Contrabbando (D.P.R. 43/1973), modulando la sanzione a seconda che il reato ecceda o meno la soglia di 100.000 euro, oltre la quale la lesione degli interessi finanziari dell'UE deve ritenersi considerevole.

La Revisione 6 del presente Modello è legata altresì all'approvazione della LEGGE 30 novembre 2017, n. 179 (*Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato*), che introduce l'istituto del **Whistleblowing** (letteralmente, "soffiare nel fischietto"), istituto di origine anglosassone nato per tutelare *in primis* i dipendenti pubblici autori di segnalazioni di illeciti in funzione anticorruzione, anche nel settore privato.

Il secondo comma della legge ha previsto, infatti, la modifica dell'articolo 6 del Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, attraverso l'inserimento di tre nuovi commi. In virtù di tale riforma, rilevanti sono le novità introdotte nell'ambito della responsabilità amministrativa degli enti.

In primo luogo, i modelli di organizzazione 231 dovranno ora prevedere uno o più canali che consentano ad apicali (soggetti che *"rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale"*, o che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso) e sottoposti (soggetti sottoposti alla direzione o alla vigilanza degli apicali) di presentare, a tutela dell'integrità dell'ente, *"segnalazioni circostanziate di condotte illecite"* rilevanti ai sensi della normativa 231, *"fondate su elementi di fatto precisi e concordanti"*, o *"di violazioni del modello di organizzazione e gestione dell'ente"* di cui siano venuti a conoscenza in ragione delle funzioni svolte.

Proprio al fine di garantire effettività a questo strumento, centrali, nella normativa, sono le tutele nei confronti dei soggetti denunciatori. La legge affronta questo tema, da una parte, richiedendo la previsione, da parte dei modelli di organizzazione, di uno o più canali di segnalazione idonei a garantire la riservatezza dell'identità del segnalante; dall'altra, prevedendo il divieto di atti ritorsivi o discriminatori, diretti o indiretti, nei confronti del segnalante per motivi attinenti alla segnalazione, ad eccezione dei casi di falsa segnalazione.

I modelli di organizzazione dovranno anche prevedere sanzioni disciplinari nei confronti di chi viola le misure di tutela del segnalante o di chi effettua con dolo o colpa grave segnalazioni che si rivelano infondate.

Avverso l'adozione di eventuali misure ritorsive o discriminatorie, si prevede la possibilità di sporgere denuncia all'Ispettorato nazionale del lavoro o ad una organizzazione sindacale e, in ogni caso, si stabilisce la nullità del licenziamento, del mutamento delle mansioni, nonché di qualsiasi altra misura ritorsiva o discriminatoria adottata nei confronti del segnalante, con un'inversione dell'onere



della prova che pone in capo al datore di lavoro l'onere di dimostrare che l'irrogazione di sanzioni disciplinari o l'adozione di altra misura avente effetti pregiudizievoli nei confronti del segnalante (demansionamenti, licenziamenti, trasferimenti o altra misura organizzativa aventi effetti negativi) sia fondata su ragioni estranee alla segnalazione stessa.

Alcune osservazioni

- Non si parla di "obbligo" di segnalazione, ma di canali che "consentano" di segnalare. Evidentemente non è stato ritenuto opportuno (e realistico) sancire un vero e proprio obbligo di segnalazione a carico del dipendente.
- Il whistleblower può essere uno dei soggetti ex art 5 (apicale o sottoposto alla direzione e alla vigilanza dell'apicale), mentre il testo originario contemplava anche coloro che collaborassero "a qualsiasi titolo" con l'ente.
- Oggetto della segnalazione possono essere condotte illecite o violazioni del Modello: l'espressione utilizzata ("condotte illecite", tout court) comprende sicuramente anche quelle in corso di esecuzione. Il testo originario non era altrettanto chiaro, facendo invece riferimento alle condotte illecite che il segnalante riteneva "essersi verificate".
- Oggetto della segnalazione possono essere solo reati (ed illeciti amministrativi)-presupposto ex d.lg. 231 (condotte illecite, rilevanti ai sensi del presente decreto): è vero che si inserisce l'istituto nell'ambito dei Modelli organizzativi, ma tale limitazione appare difficilmente comprensibile se si pone come fine ultimo la tutela dell'integrità aziendale (si pensi ai casi di appropriazione indebita o di rivelazione di segreto industriale da parte di un manager).
- Potranno essere segnalate condotte illecite commesse in danno dell'ente e non a suo vantaggio? Sarebbe senz'altro opportuno, ma dal tenore testuale delle nuove disposizioni ciò non emerge con chiarezza. Anzi, l'inserimento dell'istituto nell'ambito della compliance 231 potrebbe condurre ad interpretazioni più circoscritte; in senso contrario milita, tuttavia, il riferimento alla tutela dell'integrità dell'ente e al contrasto delle malversazioni.
- La previsione normativa, a stretto rigore, non menziona l'ODV come destinatario delle segnalazioni. Seguendo le Linee Guida di Confindustria di recente emanazione (Gennaio 2018), in considerazione dell'ambito soggettivo di applicazione della normativa – vale a dire, gli enti dotati di modello organizzativo 231 – si ritiene che il MO stesso debba indicare chiaramente a quale soggetto o organo devono essere indirizzate le segnalazioni oggetto delle nuove disposizioni.



- È opportuno che l'impresa individui i potenziali destinatari delle denunce alla luce della natura, delle caratteristiche dimensionali, della struttura di eventuali gruppi societari di riferimento e dell'eventuale esigenza di applicare ulteriori regolamentazioni riguardanti lo specifico settore di attività. L'Organismo di Vigilanza, ad esempio, potrebbe essere individuato come destinatario autonomo e indipendente delle denunce. Tale soluzione sembra poter realizzare con efficacia le finalità della nuova disciplina, di salvaguardare l'integrità dell'ente e tutelare il segnalante; finalità che difficilmente potrebbero essere perseguite se, invece, le segnalazioni venissero recapitate a soggetti nei cui confronti il segnalante abbia una posizione di dipendenza funzionale o gerarchica ovvero al presunto responsabile della violazione ovvero ancora a soggetti che abbiano un potenziale interesse correlato alla segnalazione.

- A differenza del testo originario non si prevede più che il Modello debba prevedere sanzioni per coloro che compiano atti di ritorsione o discriminatori nei confronti del segnalante. Si trattava sicuramente di disposizione delicata, che avrebbe potuto instaurare dinamiche critiche all'interno dell'ente, anche per quanto riguarda il ruolo dell'ODV (che avrebbe dovuto, in ipotesi, approfondire decisioni sulla gestione del personale). Ad ogni modo il sistema sanzionatorio dovrà essere integrato con la previsione di sanzioni specifiche per le ipotesi di violazione del sistema di tutela della riservatezza del segnalante.

Sulla base di quanto fin qui detto il nuovo Modello conterrà le seguenti modifiche:

1. Revisione del Modello mediante l'aggiunta di una specifica sezione nella Parte Generale, dedicata alla normativa qui in commento
2. Modifica del Codice Etico prevedendo il divieto di atti ritorsivi o discriminatori, diretti o indiretti, nei confronti del segnalante per motivi attinenti alla segnalazione, ad eccezione dei casi di falsa segnalazione
3. Modifica del Regolamento Disciplinare prevedendo sanzioni disciplinari nei confronti di chi viola le misure di tutela del segnalante o di chi effettua con dolo o colpa grave segnalazioni che si rivelano infondate
4. Predisposizione di una specifica procedura che disciplini le modalità di segnalazione
5. Definizione di appositi canali informativi, tali da assicurare la corretta segnalazione dei reati o delle irregolarità da parte dei dipendenti della società e nell'assicurare la riservatezza di questi ultimi nell'intero processo di gestione della segnalazione;
6. Adozione del canale informatico di cui alla lettera b) del nuovo comma 2-bis dell'art. 6 Decreto 231 che stabilisce la necessità di attivare "almeno un canale alternativo di segnalazione idoneo a garantire, con modalità informatiche, la riservatezza dell'identità"



DEFINIZIONI

D.Lgs. 231/2001 o il “**Decreto**”

Il decreto legislativo n. 231 dell'8 giugno 2001 e sue successive modifiche ed integrazioni;

Modello OGC

Il presente Modello di organizzazione, gestione e controllo, approvato ai sensi del D.Lgs. 231/2001, che definisce le modalità operative, gestionali e di controllo idonee a prevenire la realizzazione di reati previsti dalla legge;

Reati

I reati idonei ad attivare la responsabilità amministrativa secondo la normativa vigente (cd “reati presupposto”)

Mappatura dei rischi

Fase del processo di valutazione dei rischi che identifica i reati presupposto correlabili alle attività e all'organizzazione di **ICIE**

Analisi dei rischi

Fase del processo di definizione del Modello OGC in cui viene valutato l'effettivo rischio di commissione dei reati presupposto individuati con la Mappatura dei rischi e dei processi sensibili nell'ambito dell'attività aziendale

Processi Sensibili

Attività di **ICIE** nel cui ambito è potenzialmente presente il rischio di commissione dei Reati;

Protocolli

Le norme di comportamento, le procedure, ed i relativi sistemi di organizzazione, gestione e controllo, diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente in relazione ai reati da prevenire

Codice Etico

Documento che esplicita i principi di “deontologia aziendale” che **ICIE** riconosce come propri e sui quali richiama l'osservanza da parte di tutti i Dipendenti, Organi Sociali, Consulenti e Partners;

Destinatari

Coloro che devono rispettare il presente Modello e in particolare:

- che svolgono, anche di fatto, funzioni di rappresentanza, amministrazione, direzione o controllo della Società,
- i dipendenti, di qualsiasi grado e in forza di qualsivoglia tipo di rapporto contrattuale
- nei limiti del rapporto in essere, coloro i quali, pur non appartenendo alla Società, operano su mandato o per conto della stessa o sono comunque legati da rapporti giuridici rilevanti in



relazione alla possibile configurazione dei reati contemplati dal d.lgs. 231/01

- coloro che sono legati all'impresa da meri rapporti di parasubordinazione (ad esempio gli agenti) o da altri rapporti di collaborazione, come i partner commerciali, nonché i dipendenti ed i collaboratori di questi ultimi.

Organi Sociali

L'Assemblea dei Soci, il Consiglio di Amministrazione ed il Presidente del Consiglio di Amministrazione;

Apicali

Coloro che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione e direzione, ovvero esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dell'Ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale

Collaboratori

Coloro che svolgono un'attività lavorativa per conto di **ICIE** in virtù di un rapporto giuridico diverso dalla subordinazione, che presuppone comunque la sottoposizione alla direzione o vigilanza della Società;

Dipendenti

Persone che intrattengono con **ICIE** una relazione di lavoro caratterizzata da obblighi di subordinazione ai sensi degli articoli 2094 e 2095 del Codice Civile;

Partners

Soggetti giuridici con cui **NUOVA SPORTIVA** addivenga ad una qualunque forma di collaborazione contrattualmente regolata (costituzione di società, acquisto e cessione di beni e servizi, associazione temporanea d'impresa, *joint venture*, consorzi, etc.);

Organismo di Vigilanza

Organismo interno preposto alla vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del Modello OGC e al relativo aggiornamento;



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

In data 8 giugno 2001 è stato emanato (in esecuzione della delega di cui all'art. 11 della legge 29 settembre 2000 n. 300) il D.Lgs. 231/2001, entrato in vigore il 4 luglio successivo, che ha inteso adeguare la normativa interna in materia di responsabilità delle persone giuridiche ad alcune convenzioni internazionali cui l'Italia aveva già da tempo aderito.

Il citato decreto, recante la "*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica*", ha introdotto per la prima volta in Italia una responsabilità diretta degli enti per alcuni reati commessi nell'interesse o a vantaggio degli stessi:

- da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso;
- da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti sopra indicati.

La nuova responsabilità "amministrativa" introdotta dal D.Lgs. 231/2001 mira innanzitutto a colpire il patrimonio degli enti che abbiano tratto un vantaggio dalla commissione di alcune, individuate, fattispecie criminose. E' quindi prevista, in tutti i casi, l'applicazione di una sanzione pecuniaria in misura variabile a seconda della gravità del reato e della capacità patrimoniale dell'ente, onde garantirne la reale "afflittività". Per le ipotesi più gravi sono previste anche misure interdittive quali la sospensione o revoca di licenze e concessioni, il divieto di contrattare con la P.A., l'interdizione dall'esercizio dell'attività, l'esclusione o revoca di finanziamenti e contributi, il divieto di pubblicizzare beni e servizi.

Tali misure possono essere applicate all'ente anche in via cautelare, e dunque prima dell'accertamento nel merito in ordine alla sussistenza del reato e dell'illecito amministrativo che da esso dipende, nell'ipotesi in cui si ravvisi l'esistenza di gravi indizi tali da far ritenere la responsabilità dell'ente, nonché il pericolo di reiterazione dell'illecito. Nell'ipotesi in cui il giudice ravvisi l'esistenza dei presupposti per l'applicazione di una misura interdittiva a carico di un ente che svolga attività di interesse pubblico ovvero abbia un consistente numero di dipendenti, lo stesso potrà disporre che l'ente continui a operare sotto la guida di un commissario giudiziale.

La responsabilità prevista dal Decreto si configura anche in relazione a reati commessi all'estero, purché per gli stessi non proceda lo Stato del luogo in cui è stato commesso il reato.

La responsabilità amministrativa si aggiunge a quella penale della persona fisica, è diretta ed autonoma e coinvolge solo l'Ente con il suo patrimonio (sussiste anche se l'autore del reato non è stato identificato o non è imputabile e permane se il reato si estingue per causa diversa dall'amnistia).

1.1. I Reati presupposto



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

OGC Rev.06

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

Il Decreto prevede che la responsabilità dell'Ente sia rilevabile in conseguenza di reati per i quali è espressamente prevista da una legge anteriore, determinando così un ambito di applicazione oggettivo aperto che, dalla data di entrata in vigore (4 luglio 2001) si è progressivamente esteso, oltre la delega originaria, (e tenderà ancora a estendersi) a ulteriori fattispecie; essa è attualmente prevista in conseguenza dei seguenti reati presupposto:

Art. 24	Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato, di un ente pubblico o dell'Unione europea o per il conseguimento di erogazioni pubbliche, frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico e frode nelle pubbliche forniture
Art. 24 bis	Delitti informatici e trattamento illecito di dati
Art. 24 ter	Delitti di criminalità organizzata
Art. 25	Peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e abuso di ufficio
Art. 25 bis	Falsità in monete, in carte di pubblico credito e in valori di bollo
Art. 25 bis 1	Delitti contro l'industria e il commercio
Art. 25 ter	Reati societari
Art. 25 quater	Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico
Art. 25 quater 1	Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili
Art. 25 quinquies	Delitti contro la personalità individuale
Art. 25 sexies	Abusi di mercato
Art. 25 septies	Omicidio e lesioni colpose gravi o gravissime commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e salute sul lavoro
Art. 25 octies	Ricettazione, riciclaggio, impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita
Art. 25 novies	Delitti in materia di violazioni del diritto d'autore
Art. 25 decies	Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria
Art. 25 undecies	Reati Ambientali



Art. 25 duodecies	Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno e' irregolare
Art. 25 terdecies	Razzismo e Xenofobia
Art. 25 quaterdecies	Frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati
Art. 25 quinquiesdecies	Reati tributari
Art. 25 sexdecies	Contrabbando
legge n. 146/2006	Criminalità organizzata transnazionale

1.2. La cd “colpa di organizzazione”

In base all'art.5, comma 1 del decreto, l'Ente può essere ritenuto responsabile dell'illecito se il reato è stato commesso nel suo interesse o a suo vantaggio e conseguentemente resta esclusa la responsabilità dell'Ente qualora la persona fisica che commette il reato abbia agito nell'esclusivo interesse proprio o di terzi.

I concetti di interesse e vantaggio sono trattati in un paragrafo successivo; qui è importante sottolineare la distinzione tra le due categorie di soggetti persone fisiche di cui sopra (apicali e sottoposti a direzione e vigilanza), in quanto ne deriva una diversa graduazione di responsabilità dell'Ente coinvolto, nonché una differente previsione dell'onere della prova

Nel caso di reati commessi da soggetti apicali, sussiste in capo all'Ente una presunzione di responsabilità determinata dalla circostanza che tali soggetti esprimono e rappresentano la politica aziendale dell'Ente stesso e, quindi, la sua volontà ed azione esteriore.

In particolare, l'art. 6 del d.lgs. 231/01 prevede che se il reato è stato commesso dai soggetti apicali, l'ente non risponde se prova che:

- a) l'Ente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi;
- b) il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'Ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo;
- c) le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione;
- d) non vi è stato omesso o insufficiente controllo da parte dell'organismo di vigilanza.

Il successivo art. 7 dispone invece che, in caso di reato commesso dal soggetto sottoposto a direzione o vigilanza, “l'Ente é responsabile se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza



degli obblighi di direzione o vigilanza”. In ogni caso, è esclusa l'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza se l'Ente, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

E' pertanto evidente come la responsabilità dell'Ente si fondi, essenzialmente, su una “colpa di organizzazione”, la quale non sussiste qualora si sia attuato un sistema organizzativo idoneo a prevenire la commissione dei reati previsti, mediante l'adozione e l'efficace attuazione di modelli di organizzazione, gestione e controllo, da predisporre anche sulla base dei codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative di categoria (art. 6, comma 3).

La distinzione tra Apicali e Sottoposti definisce due fonti di comportamenti che possono produrre la responsabilità dell'Ente, con una differente configurazione dell'onere della prova e un diverso carico sanzionatorio. Considerato che il reato commesso dagli Apicali determina una responsabilità amministrativa più diretta e più grave, risulta evidente l'utilità di impostare e rappresentare un assetto istituzionale e organizzativo che consenta di identificare, con sufficiente chiarezza e certezza, i soggetti che, in ragione dei poteri e delle funzioni esercitate, sono concretamente inquadrabili in tale categoria. A tal fine è opportuno definire in modo trasparente e coerente il sistema delle deleghe apicali.

1.2.1 La delega di funzioni apicali

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

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

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

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

Si tratta di una formulazione significativa che consente all'organo amministrativo di attribuire parte delle proprie funzioni gestionali (oltre che a un Comitato esecutivo) a propri membri, con particolare riferimento alle competenze in materia organizzativa, amministrativa e contabile, definendo anche gli obblighi e i vincoli di esercizio della delega. Su tale impostazione può quindi validamente innervarsi il sistema di deleghe in cui si articolano le complessive funzioni dell'Ente; la coerenza con i contenuti e



le finalità del Decreto è evidentissima. Ovviamente l'istituto della delega, per come è configurato, riguarda attribuzioni e competenze apicali, e non si presta agevolmente a definire compiti operativi normalmente e più efficacemente inquadrabili negli ordinari strumenti di organizzazione (manuali organizzativi, mansionari ecc....).

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

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

a) che essa risulti da atto scritto recante data certa;

b) che il delegato possenga tutti i requisiti di professionalità ed esperienza richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate;

c) che essa attribuisca al delegato tutti i poteri di organizzazione, gestione e controllo richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate;

d) che essa attribuisca al delegato l'autonomia di spesa necessaria allo svolgimento delle funzioni delegate.

e) che la delega sia accettata dal delegato per iscritto

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

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

1.2.2 Il sistema di deleghe e procure

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

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

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

- a) tutti coloro (compresi anche i Dipendenti, i Consulenti, i Partners o gli organi sociali delle società partecipate) che intrattengano per conto di **ICIE** rapporti con i terzi (in particolar modo con la P.A.) devono essere dotati di delega formale in tal senso e, ove necessario, di apposita procura;
- b) le deleghe coniugano ciascun potere di gestione alla relativa responsabilità e ad una posizione adeguata nella struttura aziendale e vengono aggiornate in conseguenza dei mutamenti organizzativi;
- c) ciascuna delega definisce in modo specifico ed univoco:
 - i poteri del delegato,

- il soggetto (organo o individuo) cui il delegato riporta gerarchicamente;
- d) i poteri gestionali assegnati con le deleghe e la loro attuazione debbono essere coerenti con gli obiettivi aziendali;
- e) il delegato dispone di poteri di spesa adeguati alle funzioni conferitegli.

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

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

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

1.3. Nozione di interesse e vantaggio

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Altra parte della giurisprudenza e della dottrina ha invece inteso anche il criterio dell'interesse in chiave oggettiva, riferendolo alla tendenza obiettiva o esteriormente riconoscibile del reato a realizzare un interesse dell'ente (Trib. Trani, sez. Molfetta, sent. 26 ottobre 2009). Si dovrebbe, dunque, di volta in volta accertare solo se la condotta che ha determinato l'evento del reato sia stata o meno determinata da scelte rientranti oggettivamente nella sfera di interesse dell'ente. Con la conseguenza che in definitiva, rispetto ai reati colposi, il solo criterio davvero idoneo ad individuare un collegamento tra l'agire della persona fisica e la responsabilità dell'ente, sarebbe quello del vantaggio, da valutarsi oggettivamente ed ex post.

Si tratta di un dibattito in pieno divenire. Peraltro, la prima tesi, che tiene distinti interesse e vantaggio anche nei reati colposi pare riflettere più fedelmente il sistema del decreto 231, che mostra di considerare disgiuntamente i due concetti.

1.4. Il tentativo di reato

Nelle ipotesi di commissione, nelle forme del tentativo, dei reati presupposto del Decreto, vale a dire quando il soggetto agente compie atti idonei in modo non equivoco a commettere il delitto e l'azione non si compie o l'evento non si verifica (art. 56 c.p), le sanzioni pecuniarie (in termini di importo) e le sanzioni interdittive (in termini di tempo) sono ridotte da un terzo alla metà, mentre è esclusa l'irrogazione di sanzioni nei casi in cui l'Ente impedisca volontariamente il compimento

dell'azione o la realizzazione dell'evento (articolo 26 del Decreto).

1.5. Il rilievo del concorso nel reato ai fini della valutazione della responsabilità dell'Ente

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

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

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

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

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

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

Il concorso nel reato può rilevare ai fini della responsabilità dell'ente anche nella particolare ipotesi del c.d. concorso dell'extraneus nel reato “proprio”. In particolare, la responsabilità in concorso - ai sensi dell'art. 110 c.p. - dell'extraneus può ricorrere laddove costui, consapevole della particolare qualifica soggettiva del suo partner criminale (es. pubblico ufficiale, testimone, sindaco, ecc.), concorra nella condotta di reato proprio a quest'ultimo ascrivibile (es. abuso in atti d'ufficio). In tal caso, l'extraneus risponderà in concorso del medesimo reato previsto a carico del soggetto qualificato. Inoltre, non si può escludere la contestazione del concorso nel reato proprio da parte dell'extraneus che sia, al contrario dell'ipotesi appena richiamata, inconsapevole della qualifica soggettiva del concorrente nel reato proprio. Si tratta di un'ipotesi

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

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

fondata nel diritto positivo (v. art. 117 c.p.³) e sostenuta da una parte della giurisprudenza, ma tuttora dibattuta anche in dottrina. In particolare, si discute in ordine alla natura “oggettiva” della responsabilità in questo caso ascrivibile all’extraneus e alla possibilità che egli risponda comunque ex art. 117 c.p., anche se la condotta posta in essere sarebbe priva di rilevanza penale laddove l’autore non fosse un soggetto qualificato (c.d. reato proprio non esclusivo).

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

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

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

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

1.6. La responsabilità da reato nei gruppi d’imprese

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

Tuttavia, il fenomeno dei gruppi societari rappresenta una soluzione organizzativa diffusa nel sistema economico italiano per diverse ragioni, tra cui l’esigenza di diversificare l’attività e ripartire i rischi. Inoltre, alla maggiore complessità organizzativa che contraddistingue il gruppo può accompagnarsi una maggiore difficoltà nella costruzione di sistemi di prevenzione dei reati rilevanti ai sensi del decreto 231.

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

1.6.1 La non configurabilità di una responsabilità da reato del gruppo

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

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



gruppo.

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

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

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

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

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

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

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

1.6.2 La responsabilità della holding per il reato commesso nella controllata

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- sia stato commesso un reato presupposto nell'interesse o vantaggio immediato e diretto, oltre che della controllata, anche della controllante;

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

1.7. I presupposti di difesa degli Enti

Il Decreto indica alcune misure che consentono all'Ente, in caso di imputazione, di difendersi, dimostrando, oltre che l'assenza di una qualsiasi forma di partecipazione all'illecito, una concreta e sostanziale strategia di prevenzione.

Apicali. L'articolo 6 del Decreto prevede che, quando l'illecito è commesso da una figura Apicale, l'Ente non risponde se prova:

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

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

Sottoposti. L'articolo 7 del Decreto prevede che, se l'illecito è commesso da un Sottoposto, l'Ente è responsabile se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza, circostanza che si presume esclusa se, prima della commissione del reato, l'Ente ha adottato ed efficacemente attuato un Modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

In entrambi i casi la mancanza o l'inadeguatezza del Modello determina l'imputabilità dell'Ente, per colpa organizzativa, con la sola differenza che, nel caso di illeciti commessi da Apicali la responsabilità amministrativa è presunta (la prova dell'estraneità dal comportamento illecito della persona fisica è a carico dell'Ente), mentre nel caso di illeciti commessi da Sottoposti, l'esistenza del Modello costituisce il presupposto di esonero da responsabilità (la prova della sua inidoneità è a carico dell'accusa). La potenzialità difensiva del Modello viene associata ad alcuni requisiti riconducibili alla medesima "ratio": l'efficacia e l'idoneità dei Modelli a prevenire gli illeciti, in relazione all'estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione dei reati, per le figure Apicali e, in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione, nonché al tipo di attività svolta, per i Sottoposti. Si tratta di

definizioni sostanzialmente organizzative, finalizzate ad individuare un corretto profilo dei Modelli in relazione alle funzioni, alle attribuzioni e alle competenze concretamente dispiegate all'interno dell'organizzazione dell'Ente, la cui diversa formulazione non fa altro che riconoscere un diverso ambito di operatività tra amministratori e manager, da un lato, e dipendenti e collaboratori, dall'altro, all'interno però della medesima sfera di interessi. Vengono in definitiva richieste la costruzione e l'attuazione di un coerente ed organico Sistema di prevenzione. Ciò impone di valutare la specifica situazione, considerando portata e conseguenze degli illeciti potenziali e, in relazione allo stato riscontrato e agli obiettivi fissati, individuare adeguate misure di prevenzione, adottando un apposito sistema, e/o razionalizzando o integrando principi, modelli e procedure esistenti. In tale contesto occorre definire: la congruità dei riferimenti etici dell'Ente, le implicazioni istituzionali ed organizzative dell'adozione del sistema di prevenzione, la forma, il contenuto e l'articolazione dei Modelli le modalità di costituzione e funzionamento dell'ODV, la struttura dei rapporti coi terzi, la rilevanza di eventuali rapporti di partnership ecc.

1.8. Sanzioni

Il giudice, con la sentenza di condanna dell'Ente, dispone sempre la **confisca del prezzo o del profitto del reato** (articolo 19), in forma specifica o per equivalente.

Il Decreto prevede inoltre l'applicazione di sanzioni pecuniarie e/o interdittive.

Sanzioni pecuniarie (Decreto - articoli 10 e seguenti). Si applicano in tutti casi in cui sussista la responsabilità amministrativa. L'ammontare della sanzione pecuniaria è disposto dal giudice che, considerati la natura dell'illecito e la funzione afflittiva della pena, determina:

- (a) il numero di quote (da € 100 a 1.000) nella misura indicata dal Decreto per ciascun illecito considerato, tenuto conto della gravità del fatto, del grado di responsabilità dell'Ente, dell'attività svolta per eliminarne o attenuarne le conseguenze e prevenire ulteriori illeciti;
- (b) il valore di ciascuna quota (da € 258 a € 1.549), considerando le condizioni economiche e patrimoniali dell'Ente.

Sanzioni interdittive (Decreto - articoli 13 e seguenti). Si applicano ai reati per i quali sono espressamente previste da leggi contemporanee o successive, se ricorre almeno una delle seguenti condizioni:

- l'Ente ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità (gravità del danno);
- il reato è stato commesso da soggetti in posizione apicale o da sottoposti ad altrui direzione quando, in questo caso, la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative (gravità della colpa organizzativa);
- in caso di reiterazione degli illeciti (pericolosità e propensione all'attività criminosa)

Le sanzioni interdittive sono comunque escluse se il danno è di particolare tenuità o se l'autore del reato ha agito nel prevalente interesse proprio o di terzi e l'Ente non ne ha ricavato vantaggio o ne ha ricavato un vantaggio minimo.

Quando ne ricorrono i presupposti, il giudice può condannare l'Ente, anche limitatamente alla specifica attività alla quale si riferisce l'illecito, a una o più (anche congiuntamente) delle sanzioni interdittive stabilite dal Decreto:

- (a) interdizione dall'esercizio dell'attività: si applica soltanto quando l'irrogazione di altre sanzioni interdittive risulta inadeguata; comporta la sospensione o la revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali allo svolgimento dell'attività (in presenza di determinati presupposti, il

giudice può nominare un commissario giudiziale che prosegue l'attività dell'Ente per un periodo pari alla durata della pena interdittiva);

- (b) sospensione o revoca di autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali all'illecito;
- (c) divieto a contrattare con la pubblica amministrazione: può anche essere limitato a determinati tipi di contratto o a determinate amministrazioni;
- (d) esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi;
- (e) divieto di pubblicizzare beni o servizi.

Con il provvedimento interdittivo il giudice può disporre (Decreto - articolo 18) l'ulteriore sanzione della **Pubblicazione della sentenza**.

Il tipo di sanzione interdittiva da applicare è stabilito dal giudice, tenendo conto dell'idoneità della sanzione a prevenire illeciti del tipo di quello commesso; sulla base degli stessi criteri previsti per le sanzioni pecuniarie (gravità dell'illecito e condizioni economiche e patrimoniale dell'Ente) il giudice ne determina anche la durata (da 3 mesi, fino a un massimo di 2 anni). Le sanzioni interdittive possono essere disposte definitivamente in casi di particolare gravità, reiterazione o abitudine (profitto di rilevante entità; l'Ente è già stato condannato almeno 3 volte negli ultimi 7 anni all'interdizione temporanea dall'esercizio dell'attività; l'Ente è stabilmente utilizzato allo scopo unico o prevalente di consentire o agevolare la commissione di reati).

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

- possono essere applicate solo **disgiuntamente e per** la durata massima di un anno;
- il giudice che ne dispone l'applicazione tiene conto della specifica idoneità di ciascuna a soddisfare le esigenze cautelari;
- ogni misura deve essere proporzionata all'entità del fatto e alla sanzione che si ritiene possa essere applicata;
- l'applicazione delle misure cautelari può essere impugnata dall'Ente che, ove ne sussistano i presupposti, ne può chiedere la sospensione (Decreto – articolo 49), la revoca e la sostituzione (Decreto – articolo 50).

Il Decreto prevede comunque alcuni **comportamenti esimenti** che consentono di ridurre l'entità della pena amministrativa (pecuniaria o interdittiva), attestando così una funzione, per certi versi, educativa, della nuova disciplina:

- gli articoli 12 e 13, comma 3, prevedono rispettivamente ipotesi di riduzione delle sanzioni pecuniarie e di disapplicazione delle sanzioni interdittive, in caso di minimo coinvolgimento dell'Ente, di danno modesto e di condotte riparatrici (compresa l'adozione del Modello) poste in atto dall'Ente stesso prima del dibattimento;
- l'articolo 17 prevede che, ferma l'applicazione delle sanzioni pecuniarie, le sanzioni interdittive non si applicano se l'Ente, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado e quindi dopo la sua imputazione, ha adottato condotte riparatrici (risarcimento del danno, adozione dei Modelli, ...);
- l'articolo 49 stabilisce che, ove applicate, le misure cautelari possono essere sospese se l'Ente chiede



di poter realizzare gli adempimenti di cui all'articolo 17;

- l'articolo 65 stabilisce che, prima dell'apertura del dibattimento di primo grado, il giudice può disporre la sospensione del processo, se l'Ente chiede di provvedere alle azioni di cui all'articolo 17 e dimostra di essere stato impossibilitato ad effettuarle prima;
- l'articolo 78 prevede che, anche qualora l'Ente ponga in essere tardivamente le condotte riparatrici di cui all'articolo 17, entro 20 giorni dalla notifica dell'estratto della sentenza (quindi dopo la condanna), possa richiedere la conversione della sanzione interdittiva in sanzione pecuniaria;
- l'articolo 26, comma 1 prevede la riduzione di tutte le sanzioni da un terzo alla metà, in caso di delitto tentato.

1.9. Le fonti del Modello

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

Per la predisposizione del proprio modello di organizzazione e gestione **ICIE** ha espressamente tenuto conto, oltre che delle disposizioni del D.Lgs. 231/2001, della relazione ministeriale accompagnatoria e delle linee guida predisposte da Confindustria (aggiornate al Marzo 2014).

2. IL MODELLO ORGANIZZATIVO DI ICIE

2.1. Generalità

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

Attraverso l'adozione del Modello il Consiglio di Amministrazione intende perseguire le seguenti finalità:

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

2.2. Principi ed elementi costitutivi del Modello

Il Decreto prevede che (in relazione all'estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione dei reati) i modelli di organizzazione, debbano rispondere alle seguenti esigenze:

1. individuare le attività nel cui ambito esiste la possibilità che vengano commessi reati previsti dal Decreto;
2. prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente in relazione ai reati da prevenire;
3. individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire la commissione di tali reati;
4. prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello;
5. introdurre un sistema disciplinare interno idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello.

Nella redazione del Modello si è cercato innanzitutto di dare organicità al complesso degli strumenti istituzionali e organizzativi, dei sistemi di organizzazione, gestione e controllo e delle procedure



relative ai singoli processi in uso presso **ICIE**, integrandolo con gli ulteriori strumenti di prevenzione previsti dal Dlgs 231/01.

Il Modello realizzato intende unificare, in un impianto organico e unitario, le esigenze di funzionamento di **ICIE** con le esigenze di prevenzione; esso costituisce una riedizione degli strumenti di organizzazione, gestione e controllo in uso, integrata, coordinata e rivista in funzione degli obiettivi aziendali, in definitiva una sorta di linea-guida per la gestione degli aspetti relativi alla Qualità, nonché per la prevenzione della responsabilità amministrativa, costituita dai sistemi e dalle procedure vigenti, strutturati in un impianto organico e coerente, orientato al progressivo miglioramento. Il Modello non mira quindi tanto a stabilire prescrizioni e divieti in un'ottica meramente prevenzionistica, ma intende contribuire all'efficienza dell'Impresa, rappresentando principi e istruzioni idonei a sviluppare comportamenti responsabili e consapevoli.

Il Modello si compone quindi di documenti, in parte derivanti da una genesi autonoma (qui rappresentati nella loro vigente formulazione) e in parte predisposti in attuazione dell'adeguamento alle indicazioni del Dlgs 231/01, tutti organizzati in un indice unitario così strutturato:

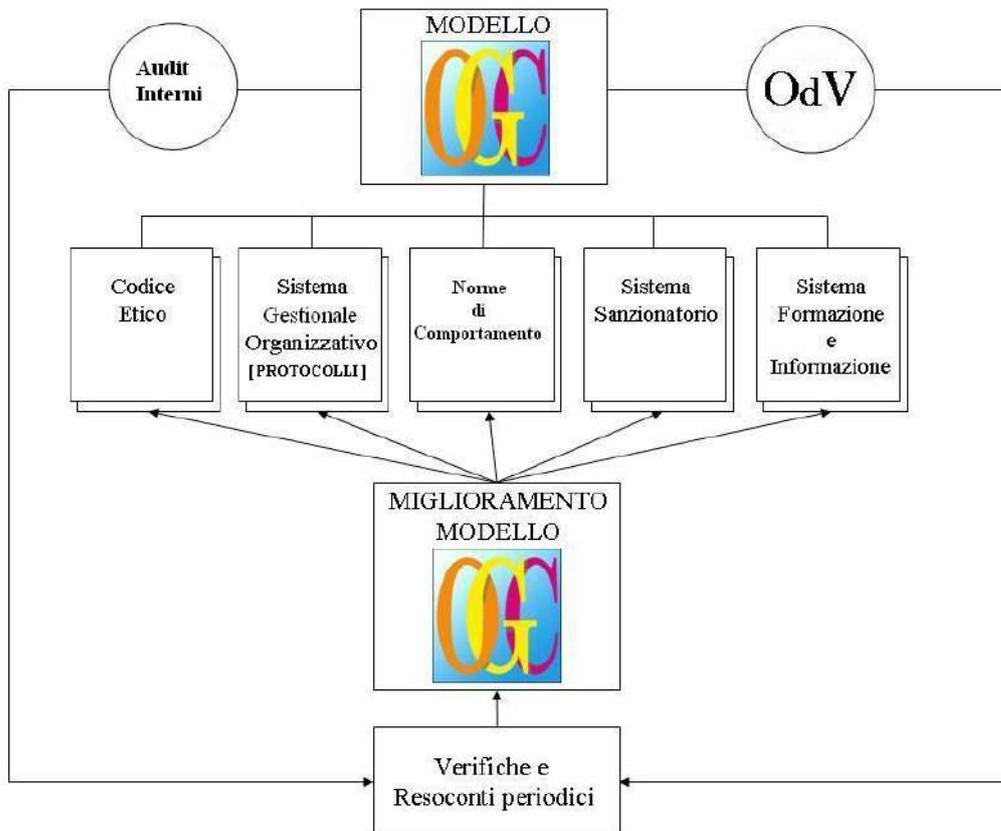
Modello di governance	<ul style="list-style-type: none">➤ Atto Costitutivo➤ atti sociali come lo statuto e le delibere assembleari e del Consiglio di Amministrazione;➤ delibere relative a conferimenti e revoche di deleghe, procure e mandati;➤ CCNL applicato
Sistema Gestionale Organizzativo	<ul style="list-style-type: none">➤ Organigramma Aziendale➤ Mansionario Aziendale➤ Insieme di regolamenti interni, procedure, prassi operative e insieme delle registrazioni relativamente ai Processi individuati
Gestione dei rischi	<ul style="list-style-type: none">➤ Data Base reati – “Reati Presupposto”➤ Mappatura e Valutazione reati applicabili➤ Reati Non Applicabili➤ Valutazione esposizione rischio➤ Documento di Valutazione dei Rischi ex art.28 T.U.81/08 e smi
Codice Etico e Norme comportamentali	<ul style="list-style-type: none">➤ Codice Etico➤ Norme di comportamento relative ai Reati presupposto
Sistema dei controlli	<ul style="list-style-type: none">➤ Controlli di secondo livello o controlli sui rischi e sulla

	conformità
ODV	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Regolamento per l’istituzione ed il funzionamento dell’ODV” ➤ “Procedura Flussi Informativi OdV”
Sistema Sanzionatorio	➤ “Regolamento Disciplinare”
Whistleblowing	➤ “Procedura whistleblowing”

Ulteriori elementi di cui si compone il Modello sono:

- l’attività di verifica del funzionamento del modello con eventuale successivo aggiornamento;
- la sensibilizzazione e la diffusione all’interno di **ICIE** delle regole e delle procedure stabilite.

La Tabella seguente mostra l’architettura complessiva che governa l’attuazione ed il miglioramento del Modello:



Principi cardine cui il Modello OGC si ispira, oltre ai requisiti indicati dal D.Lgs. 231/2001, sono:



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

OGC Rev.06

- i principi generali di un adeguato sistema di controllo interno ed in particolare:
 - la verificabilità e tracciabilità di ogni operazione rilevante ai fini del D.Lgs. 231/2001;
 - il rispetto del principio della separazione delle funzioni;
 - la definizione di poteri autorizzativi coerenti con le responsabilità assegnate;
 - la comunicazione all'OdV delle informazioni rilevanti;
- l'attribuzione, nella attuazione del sistema di controllo, della priorità alle aree in cui vi sia una concreta possibilità di commissione dei Reati ed un alto valore/ rilevanza delle Operazioni Sensibili (pur nella doverosa opera di verifica generale dell'attività sociale)

Il Modello, così realizzato e confezionato ed approvato dal CdA, risulta coerente con l'articolazione delle attribuzioni e delle competenze, con la natura e la dimensione dell'organizzazione e con il tipo di attività svolta e può essere effettivamente attuato nel perseguimento delle esigenze di prevenzione degli illeciti e di miglioramento del funzionamento della Società. Ovviamente, avendo inserito nel Modello anche strumenti e sistemi di gestione in uso, nella formulazione vigente, la Società dovrà attuare le azioni di verifica e di adeguamento indicate nel Piano di Miglioramento allegato.

Essendo il Modello un "atto di emanazione dell'organo dirigente" (in conformità alle prescrizioni dell'art. 6, primo comma, lettera a), del D.Lgs. 231/2001) le successive modifiche e integrazioni di carattere sostanziale sono rimesse alla competenza del Consiglio di Amministrazione di **ICIE**



3. MODELLO DI GOVERNANCE

Scopo della “ICIE - Istituto Cooperativo per l’Innovazione” - Società Cooperativa costituita nel 1972, e’ il potenziamento delle capacità imprenditoriali e della cultura tecnica dei soci e del movimento cooperativo in genere. Tale scopo viene perseguito promuovendo e favorendo le varie fasi dei processi innovativi in particolare nei settori delle costruzioni, dei servizi e dei comparti a loro affini. La Cooperativa e’ pertanto costituita da sole persone giuridiche (Cooperative, Consorzi di Cooperative, Società legalmente costituite), e’ disciplinata dai principi della mutualità aderisce a Legacoop e ai suoi organismi periferici, provinciali o regionali, nella cui giurisdizione ha la propria sede.

La Cooperativa può svolgere la propria attività anche con terzi non soci e, su deliberazione del consiglio di Amministrazione può aderire ad altri organismi economici o sindacali che si propongono iniziative di attività mutualistiche, cooperativistiche, di lavoro o di servizio.

L’oggetto sociale della Cooperativa può essere così sintetizzato:

1. servizio di coordinamento e supporto allo sviluppo delle attività di studio, ricerca, sperimentazione e qualificazione condotte dai soci, dalla cooperazione e da enti pubblici e privati, con particolare riguardo allo studio dei problemi relativi alle nuove tecnologie, ai processi produttivi e organizzativi, alle singole lavorazioni, ai materiali prodotti, alle macchine e attrezzature, alle prove, sperimentazioni e simili.
2. svolgimento di attività di servizio tecnico e gestionale, in particolare nei programmi complessi, commissionate da organismi associati e da enti pubblici e privati nazionali ed esteri.

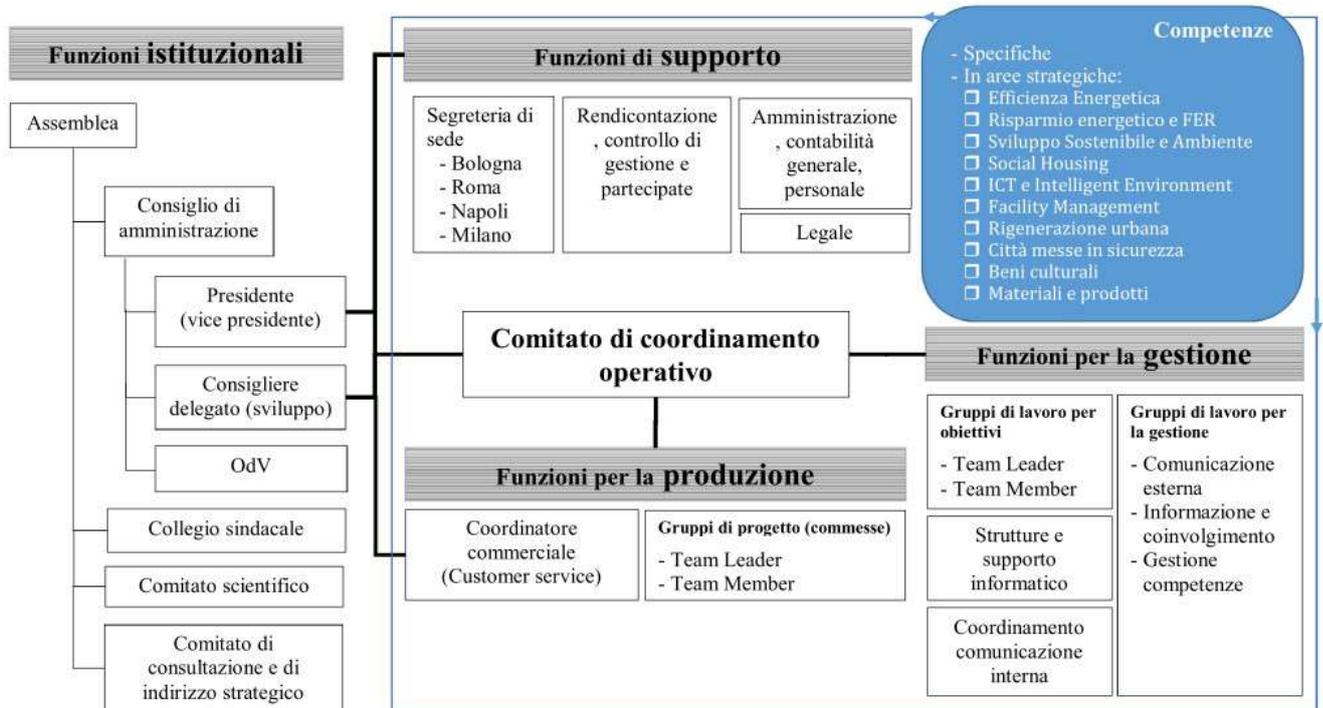
Il Modello organizzativo di **ICIE** tiene conto di due elementi fondamentali: il tessuto produttivo in cui si colloca e la necessità di sviluppare forme di stretta collaborazione con la ricerca e sviluppo realizzata dai centri di ricerca e dalle Università. Tale modello organizzativo si basa su una struttura centrale organizzata in aree strategiche di interesse (costruzioni, industria, servizi) in cui si sviluppano indirizzi di lavoro, spesso trasversali a tale aree: ambiente, energia, recupero, manutenzione, qualità, nuove tecnologie e nuovi prodotti, programmi complessi e sviluppo sostenibile.

La struttura di cui **ICIE** si e’ dotata e’ pertanto una struttura esperta e qualificata, in grado di proporre, progettare, organizzare e gestire programmi anche complessi. E’ composta da ingegneri, architetti, esperti nel settore della comunicazione, economisti, periti industriali, tecnici amministrativi. Per ogni progetto vengono costituite apposite “Unità di progetto” formate da Capo progetto, da ricercatori interni all’Istituto, da quadri tecnici qualificati provenienti dalle strutture produttive e di servizio interessate al progetto e con esperienze dirette sui temi di studio e da esperti provenienti dal mondo dell’Università

4. SISTEMA GESTIONALE ORGANIZZATIVO

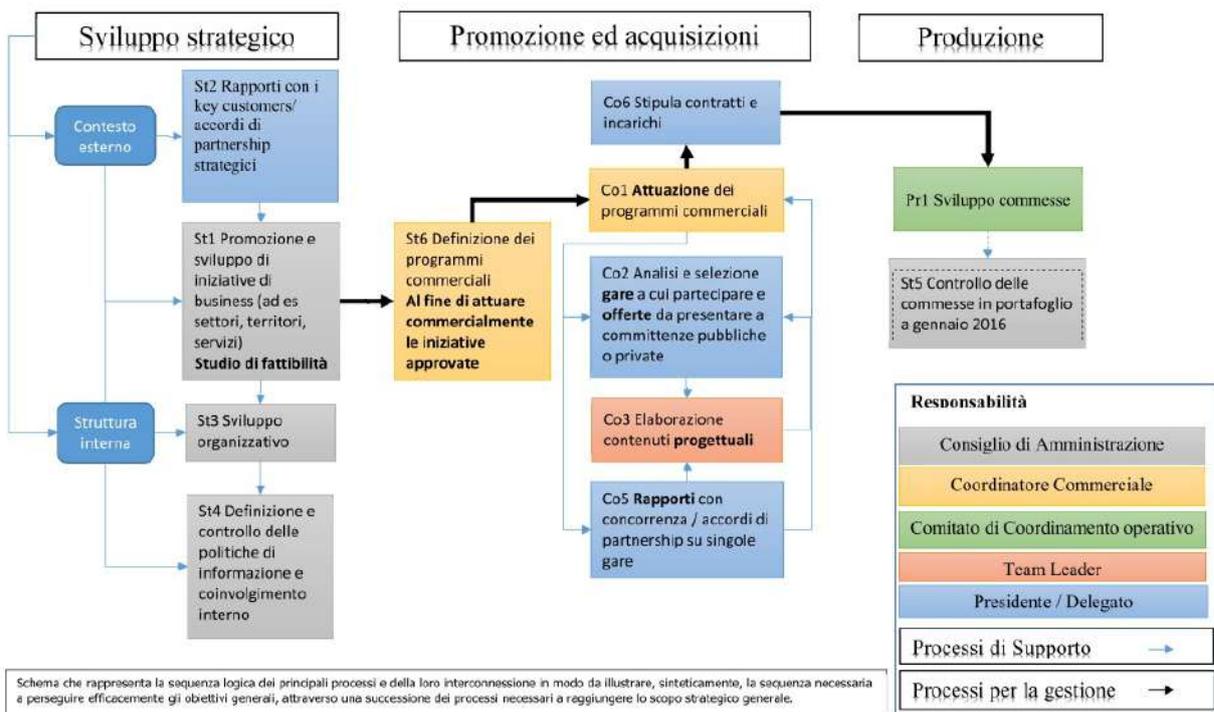
Si riporta qui di seguito, l’organigramma funzionale, l’elenco delle funzioni operative e lo schema procedurale della promozione dell’acquisizione e produzione:

2 Schema organizzativo

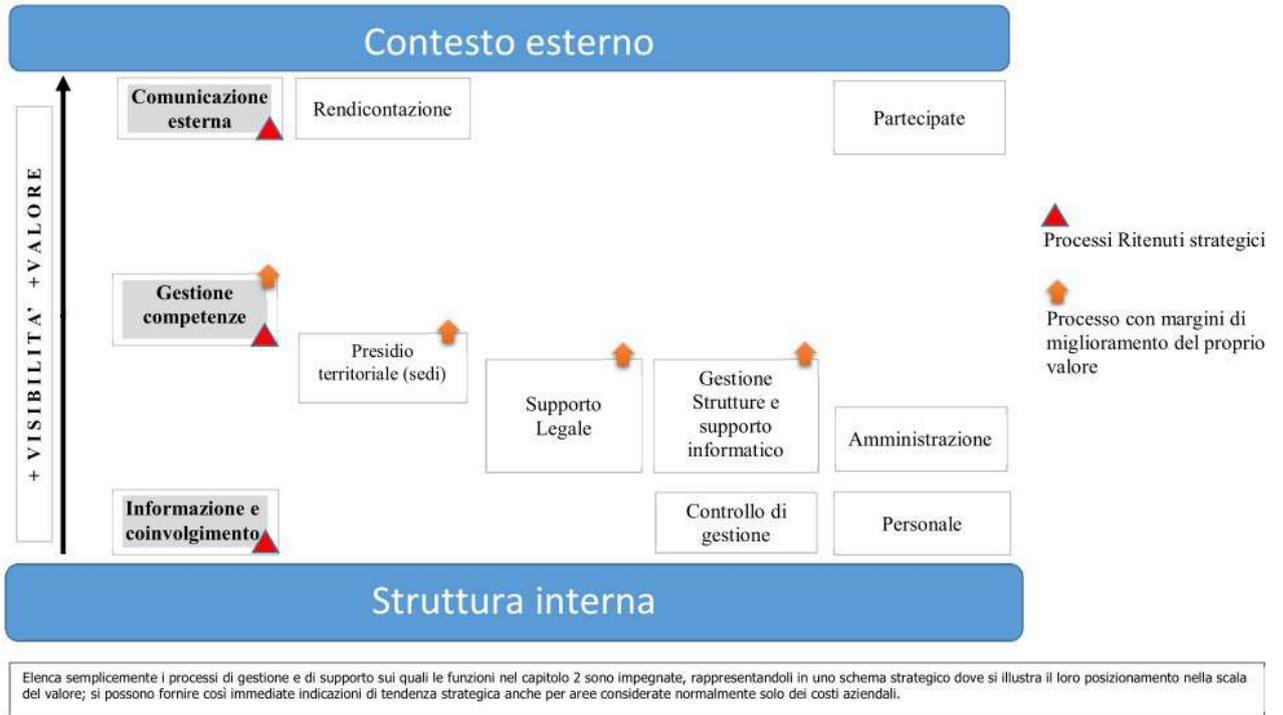


Mappa le funzioni suddivise per macro aree per agevolare il riconoscimento dell'area organizzativa di appartenenza. Il riquadro delle competenze specifica che tutte le risorse (dalla segreteria, amministrazione, fino agli esperti di area) possono essere inserite in qualsiasi funzione o gruppo di lavoro, proprio per utilizzare a pieno le loro competenze

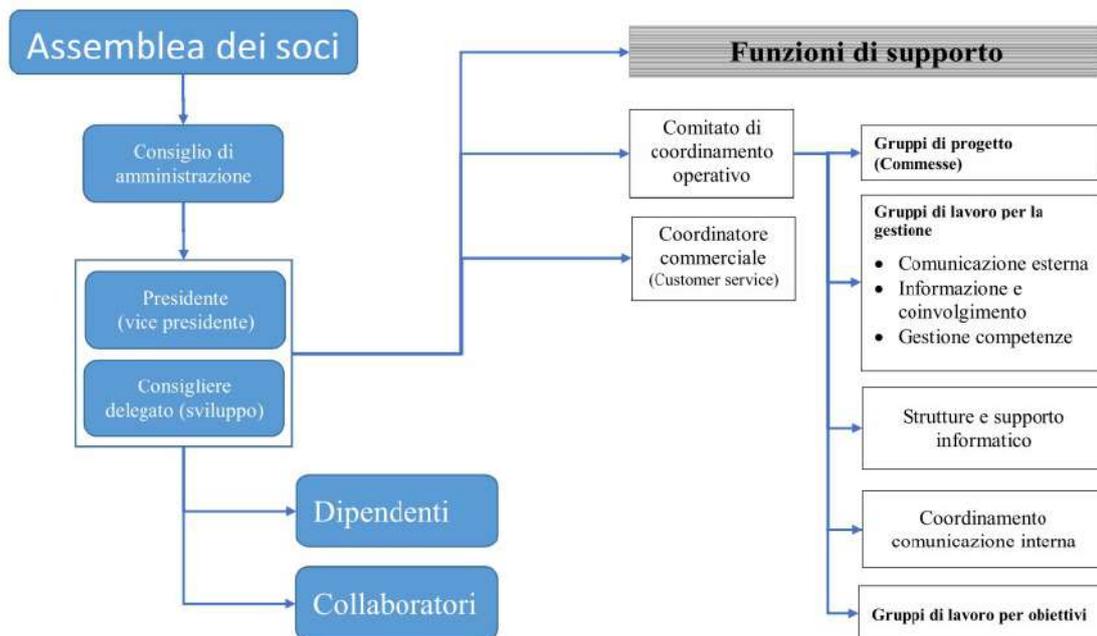
3 Schema processi principali



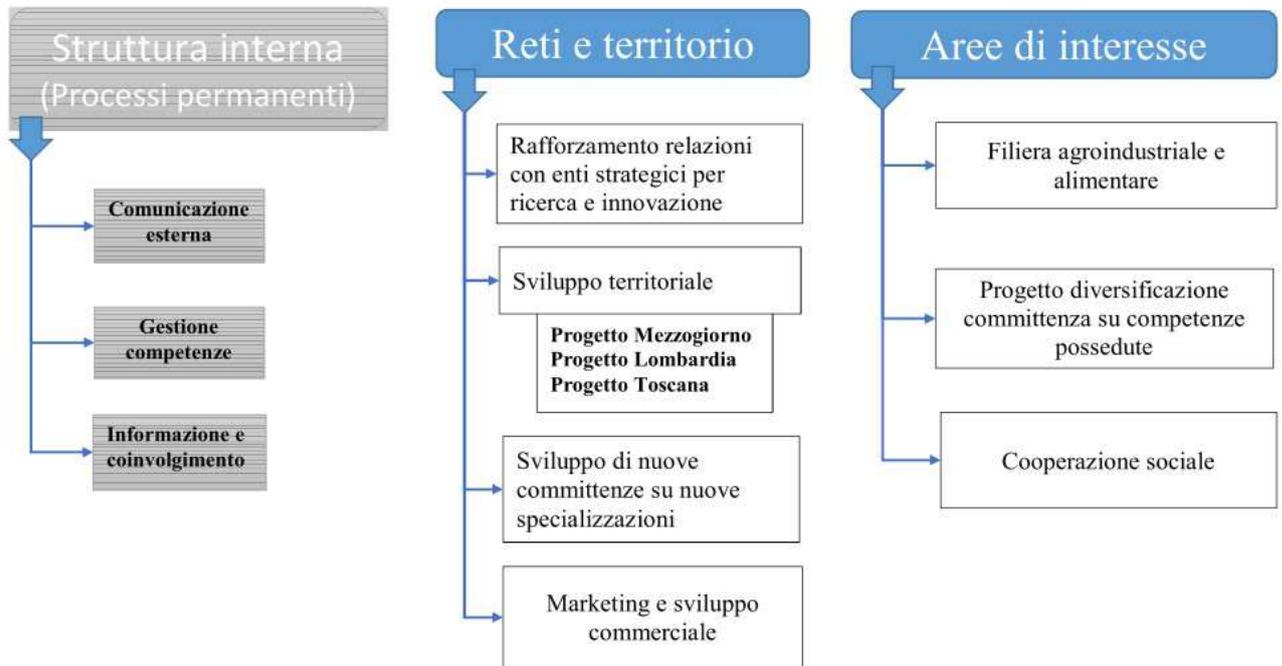
4 Processi di supporto e per la gestione



5 Potere decisionale



6 Progetti strategici per lo sviluppo della società



Questo schema riassume le sfide che attendono la struttura in termini di progetti strategici da perseguire in parallelo alla gestione operativa della nuova struttura

5. GESTIONE DEI RISCHI

5.1. Approccio metodologico

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

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

1) Mappatura dei Reati e Identificazione dei Rischi - “Risk analysis”

L’Istituto ha proceduto alla mappatura delle attività da ritenersi a rischio, ossia delle attività nel cui ambito è presente, in astratto, il rischio rilevante di commissione dei Reati Presupposto, attraverso:

- a. l’analisi dell’attività aziendale e della struttura organizzativa, anche mediante colloqui con il management di primo livello;
- b. l’individuazione delle tipologie di Reati Presupposto nelle quali si può incorrere nello svolgimento dell’attività aziendale;
- c. l’individuazione delle aree di attività e dei processi/funzioni nell’ambito dei quali tali Reati Presupposto potrebbero essere commessi nonché il concreto livello di rischio di accadimento;
- d. l’analisi delle procedure/prassi esistenti attraverso l’esame della documentazione ad esse inerenti e a interviste con i soggetti chiave nell’ambito delle strutture;
- e. l’analisi dei sistemi di controllo/prevenzione in atto e l’individuazione delle azioni correttive da sviluppare (“gap analysis”).

La mappatura ha portato alla individuazione delle Aree Sensibili e dei Processi Sensibili, come appresso specificato.

AREA	PROCESSO
Direzione	Governance Organizzativa
	Coordinamento e gestione della contabilità generale e formazione del bilancio
	Gestione degli adempimenti in materia societaria e rapporti con gli Organi Sociali
	Gestione rapporti con la P.A. in caso di verifiche e ispezioni
	Gestione rapporti con le autorità competenti nell’espletamento degli obblighi di legge
	Gestione dei contenuti tutelati da diritto d’autore
	Gestione degli adempimenti necessari alla richiesta di finanziamenti e/o agevolazioni e predisposizione della relativa documentazione
	Gestione delle attività di comunicazione e promozione
	Gestione del contenzioso e delle attività connesse



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

OGC Rev.06

Commerciale	Selezione Bandi – Trattativa – Acquisizione commesse (firma contratto) - Atti che incidono sul contratto e sulla commessa (Varianti, sospensioni, proroghe ecc....)
Produzione	Erogazione del servizio
Amministrazione	Controllo di gestione
	Incassi
	Pagamenti
	Dichiarazione dei Redditi e Pagamento imposte e tasse
	Gestione Conti Bancari (assegni, carte di credito)
	Utilizzo contanti
	Gestione donazioni, sponsorizzazioni, omaggi e di altre liberalità
Rendicontazione dei finanziamenti pubblici	
Risorse Umane	Gestione degli adempimenti in materia di assunzioni, cessazione del rapporto di lavoro, retribuzioni, ritenute fiscali e contributi previdenziali e assistenziali, relativi a dipendenti e collaboratori
Acquisti	Valutazione e monitoraggio fornitori
	Gestione acquisti
ICT	Gestione e protezione della rete aziendale: a. Gestione di accessi, account e profili b. Gestione delle reti c. Gestione dei sistemi di hardware e software e beni relativi e connessi d. Gestione della sicurezza del sistema IT aziendale e. Gestione degli accessi fisici ai siti ove sono collocate infrastrutture IT f. Controlli e monitoraggi.
Salute e Sicurezza	Gestione del sistema sicurezza ex d.lgs. 81/2008 e s.m.i
Gestione Ambientale	Gestione degli adempimenti e dichiarazioni obbligatorie per legge in materia ambientale

Allegato 1 “**Tabella Reati Illeciti**”

Allegato 2 “**Mappatura e Valutazione Reati**”

Allegato 3 “**Reati Non Applicabili**”



2) Identificazione dei Reati Presupposto

Tale lavoro ha permesso di identificare i reati presupposto astrattamente connessi alle condizioni generali dell'Istituto e a isolare quelli più probabili da quelli che manifestano rischi modesti o inesistenti, consentendo così di concentrare l'analisi dei rischi e la progettazione del Modello su aree effettivamente critiche.

I Reati Presupposto a rischio di commissione rientrano nelle seguenti categorie:

Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione	<ul style="list-style-type: none">• Fattispecie connesse alle erogazioni pubbliche in favore dell'Ente• Fattispecie di truffa• Fattispecie corruttive• Frode nelle pubbliche forniture• Traffico di influenze illecite
Reati informatici e trattamento illecito di dati	<ul style="list-style-type: none">• Fattispecie di falsità in documento informatico• Fattispecie di accesso abusivo in sistema informatico• Fattispecie di danneggiamento o interruzione di comunicazioni• Fattispecie di danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici
Reati societari.	<ul style="list-style-type: none">• Fattispecie di falsità in comunicazioni, prospetti e relazioni.• Fattispecie di tutela penale del capitale sociale.• Fattispecie di tutela penale del funzionamento della Società.• Fattispecie di tutela penale delle funzioni di vigilanza.• Corruzione tra privati
Reati in materia di sicurezza sul lavoro	<ul style="list-style-type: none">• Omicidio colposo e lesioni personali colpose.
Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio	<ul style="list-style-type: none">• Violazione degli obblighi in tema di prevenzione e riciclaggio previsti dal dlgs 231/2007• Utilizzo dell'azienda come terminale per l'attività di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita• Autoriciclaggio
Reati in materia di violazione del diritto d'autore	<ul style="list-style-type: none">• Utilizzo illecito di software proprietario
Reati ambientali	<ul style="list-style-type: none">• Scarichi su suolo, sottosuolo e acque sotterranee• Attività di gestione di rifiuti• Emissioni in atmosfera
Reati Tributari	<ul style="list-style-type: none">• Fattispecie di Dichiarazione fraudolenta• Dichiarazione infedele• Omessa dichiarazione



	<ul style="list-style-type: none">• Fattispecie connesse all'evasione o elusione delle imposte
Altri reati	<ul style="list-style-type: none">• Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria

La selezione delle fattispecie sensibili è stata condotta dando rilevanza alle ipotesi di illecito più verosimilmente riproducibili nell'ambito delle attività poste in essere dall'Impresa, considerando anche quali reati presupposto, ancorché commessi, siano concretamente inquadrabili in un disegno a interesse o vantaggio della **ICIE** e siano imputabili ad Apicali, ritenendo che, per quanto riguarda gli illeciti inverosimili, la mancanza di una correlazione con l'Ente e l'imputabilità di Sottoposti, costituiscano di per sé un valido presupposto di difesa. Questo approccio non è stato animato dall'obiettivo preconstituito di minimizzare l'impatto della Mappatura dei rischi, anzi la finalità perseguita è stata proprio quella di considerare l'effettività dei rischi, in modo da isolarli e focalizzare le indicazioni per la loro prevenzione, considerando che molti degli illeciti ritenuti non rilevanti, possono trovare comunque importanti riferimenti nell'ambito del complessivo impianto di tutela penale che sarà adottato dall'Ente.

In conformità agli obiettivi del d.lgs 231/2001, il Modello si rivolge anche ai processi di gestione delle risorse finanziarie, di gestione delle risorse umane e di gestione dei fornitori. Si tratta di attività che, ancorché non identifichino specificamente alcun reato presupposto, possono però ingenerare comportamenti variamente riconducibili ad illeciti dai quali può derivare, direttamente o indirettamente, la responsabilità amministrativa dell'Ente. Una corretta e trasparente gestione di tali attività può infatti favorire la prevenzione di svariate tipologie di illeciti (corruzione; ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita; reati societari; violazioni di norme antinfortunistiche) contribuendo alla complessiva regolarità della Società. Si tratta di gestioni che interagiscono con la complessiva attività di **ICIE** e sono connesse a tutto il ciclo dell'appalto nelle sue diverse fasi e sotto fasi (dall'acquisizione all'esecuzione, fino al collaudo e all'accettazione da parte del committente), coinvolgendo le diverse funzioni aziendali.

3) **Analisi del rischio**

Si è quindi proceduto ad analizzare, nell'ambito di ciascuna tipologia di reato applicabile, i processi e le singole attività esposte al rischio di commissione degli illeciti considerati, per verificare quali sistemi o processi di lavoro siano posti a presidio del loro svolgimento. Il metodo utilizzato è stato quello del "Control and Risk Assessment" (Valutazione di Controlli e Rischi guidata), valutando cioè, la frequenza e la probabilità con la quale potrebbero venire commessi, nell'esercizio delle attività, illeciti dipendenti da reato.

I criteri per la valutazione dell'esposizione al rischio sono stati tradotti operativamente in indicatori di rischio (key risk indicators) in grado di fornire delle indicazioni sul livello di esposizione al rischio del processo o delle sue attività componenti.

Per stimare l'esposizione al rischio sono stati definiti in via preliminare gli indicatori del livello di esposizione del processo (fase o attività) al rischio in un dato arco temporale:

- livello di interesse "esterno": la presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio;
- grado di discrezionalità del decisore interno: la presenza di un processo decisionale altamente



discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato;

- manifestazione di eventi penalmente rilevanti in passato nel processo/attività esaminata: se l'attività è stata già oggetto di eventi penalmente rilevanti in passato nell'Ente o in altre realtà simili, il rischio aumenta poiché quella attività ha delle caratteristiche che rendono attuabili gli eventi stessi;
- opacità del processo decisionale: l'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio;
- livello di collaborazione del responsabile del processo o dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del Modello: la scarsa collaborazione può segnalare un deficit di attenzione al tema della prevenzione dei reati o comunque risultare in una opacità sul reale grado di rischiosità;
- grado di attuazione delle misure di mitigazione del rischio: l'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore possibilità di accadimento di fatti corruttivi.

Le valutazioni sono state altresì supportate da dati oggettivi, salvo indisponibilità degli stessi. Tali dati (per es. i dati sui precedenti giudiziari e/o sui procedimenti disciplinari, segnalazioni, ecc.) consentono una valutazione meno autoreferenziale e una stima più accurata, nonché rendono più solida la motivazione del giudizio espresso.

In particolare sono stati utilizzati:

- i dati sui precedenti giudiziari e/o sui procedimenti disciplinari a carico dei componenti degli organi di governo e gestione dell'Ente e/o dei dipendenti. Le fattispecie che possono essere considerate sono le sentenze passate in giudicato, i procedimenti in corso, e i decreti di citazione a giudizio riguardanti i reati presupposto;
- le segnalazioni pervenute, nel cui ambito rientrano certamente le segnalazioni ricevute tramite apposite procedure di whistleblowing, ma anche quelle pervenute dall'esterno dell'Ente. Altro dato da considerare è quello relativo ai reclami e alle risultanze di indagini di customer satisfaction che possono indirizzare l'attenzione su possibili malfunzionamenti o sulla malagestione di taluni processi organizzativi.
- dati disponibili in base agli esiti dei controlli interni.

Alle analisi effettuate sono state associate valutazioni qualitative, così come indicato nella seguente tabella:

	RISCHIO MOLTO ALTO Misure Indilazionabili
	RISCHIO ALTO Misure necessarie da programmare con urgenza
	RISCHIO MEDIO Misure da programmare nel breve-medio termine
	RISCHIO BASSO Misure da valutare in fase di programmazione



Allegato 4 **“Valutazione esposizione rischio”**

4) Ponderazione del rischio

L’obiettivo della ponderazione del rischio è di «agevolare, sulla base degli esiti dell’analisi del rischio, i processi decisionali riguardo a quali rischi necessitano un trattamento e le relative priorità di attuazione».

In altre parole, la fase di ponderazione del rischio, prendendo come riferimento le risultanze della precedente fase, ha lo scopo di stabilire:

- le azioni da intraprendere per ridurre l’esposizione al rischio;
- le priorità di trattamento dei rischi, considerando gli obiettivi dell’organizzazione e il contesto in cui la stessa opera, attraverso il loro confronto.

Per quanto riguarda le azioni da intraprendere, una volta compiuta la valutazione del rischio, dovranno essere valutate le diverse opzioni per ridurre l’esposizione dei processi/attività al rischio.

La ponderazione del rischio può anche portare alla decisione di non sottoporre ad ulteriore trattamento il rischio, ma di limitarsi a mantenere attive le misure già esistenti.

Per quanto riguarda, invece, la definizione delle priorità di trattamento, nell’impostare le azioni di prevenzione si dovrà tener conto del livello di esposizione al rischio determinato nella fase precedente e procedere in ordine via via decrescente, partendo dalle attività che presentano un’esposizione più elevata successivamente fino ad arrivare al trattamento di quelle che si caratterizzano per un’esposizione più contenuta.

5) Trattamento del rischio

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

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

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

L’identificazione della concreta misura di trattamento del rischio deve rispondere a tre requisiti:

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

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

2. Sostenibilità economica e organizzativa delle misure. L’identificazione delle misure di



prevenzione è strettamente correlata alla capacità di attuazione da parte dell'Istituto. Se fosse ignorato quest'aspetto, il Modello 231 finirebbe per essere irrealistico e quindi restare inapplicato.

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

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

Tutte le misure individuate devono essere adeguatamente programmate. La programmazione delle misure rappresenta un contenuto fondamentale del Modello. Per ogni misura è opportuno siano chiaramente descritti almeno i seguenti elementi:

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

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

- aumento controlli;
- trasparenza;
- definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento;
- regolamentazione;
- semplificazione;
- formazione;
- sensibilizzazione e partecipazione;
- disciplina del conflitto di interessi;
- regolazione dei rapporti con le PA.

- Allegato 5 **“Piano di Miglioramento”**



6. IL CODICE ETICO E LE NORME COMPORTAMENTALI

L'adozione di principi etici rilevanti ai fini della prevenzione dei reati 231 costituisce un elemento essenziale del sistema di controllo preventivo.

A tal proposito nelle "Conclusioni" della Relazione Valutazione Rischi, abbiamo evidenziato proprio come, nonostante si rilevi un'attenzione alla previsione di norme di comportamento eticamente significative, i riferimenti alle condotte richieste con riferimento alle aree sensibili non risultano molto sviluppati, anche se si è riscontrata una sostanziale vocazione alla legalità nello svolgimento delle attività, testimoniata dall'irrilevante coinvolgimento delle persone fisiche correlate all'Ente in illeciti.

Per questa ragione abbiamo suggerito di:

- adottare un proprio codice etico;
- definire opportune prescrizioni in merito alle condotte e alle procedure di prevenzione degli illeciti; in funzione di una più marcata visibilità delle esigenze imposte dall'adeguamento alla nuova disciplina (cd Norme Comportamentali)

Questo insieme di norme di comportamento eticamente significative compongono il quadro dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'ente nei confronti dei "portatori d'interesse" (dipendenti, fornitori, clienti, Pubblica Amministrazione, ecc.), mirano a raccomandare, promuovere o vietare determinati comportamenti, indipendentemente da quanto previsto a livello normativo, e possono prevedere sanzioni proporzionate alla gravità delle eventuali infrazioni commesse.

In particolare il Codice etico si focalizza sui comportamenti rilevanti ai fini del decreto 231 ed esprime gli impegni, i doveri e le responsabilità etiche nella conduzione delle attività aziendali assunti da **ICIE** e da chiunque operi in nome e per conto della medesima, nel rispetto dei legittimi interessi dei soci, dei lavoratori, dei clienti, di ogni interlocutore economico e sociale e delle collettività in cui l'azienda è presente con le proprie attività.

Le Norme comportamentali sono un complesso di prescrizioni, idoneo ad orientare in generale i comportamenti dei soggetti operanti nel perimetro organizzativo di **ICIE**, costituendo un collegamento con i principi affermati a monte dal Codice etico e i Protocolli previsti, a valle, per le specifiche aree di attività considerate.

In considerazione dell'estensione della responsabilità amministrativa prevista dal decreto 231 a numerose fattispecie di reato, l'ente ha valutato, con riguardo ad ogni singola fattispecie di reato cui si applica il decreto 231, quale sia il rischio specifico di commettere quel determinato reato ed ha introdotto principi etici ad hoc.

Allegato 6 "**Codice Etico**"

Allegato 7 "**Norme Comportamentali**"

7. IL SISTEMA DEI CONTROLLI

Il **Sistema dei Controlli Interni (cd SCI)** è un elemento fondamentale del complessivo sistema di governo dell'impresa; esso assicura che l'attività aziendale sia in linea con le strategie e gli obiettivi di business, sia coerente con le politiche aziendali, sia conforme ai requisiti cogenti e volontari e sia improntata a canoni di sana e prudente gestione.

Oggi con il termine "controllo" si indica non solo ciò che tradizionalmente è l'attività di accertamento o di assicurazione dell'esattezza, della regolarità e della rispondenza di un dato elemento a determinati criteri e parametri di riferimento, ma anche l'attività di "guida e governo" dell'attività aziendale verso il conseguimento di obiettivi prestabiliti.

Si è dunque arrivati alla definizione (unanime) di sistema di controllo interno, evoluta verso un'accezione moderna, di strumento di gestione integrata del rischio d'impresa associata ai processi di risk assessment e di risk management e da ultimo, con l'adozione dell'approccio risk-based in sede di progettazione e valutazione dei controlli interni.

Si può definire il sistema dei controlli interni **come l'insieme delle regole, delle funzioni, delle strutture, delle risorse, dei processi e delle procedure** che mirano ad assicurare il conseguimento delle seguenti finalità:

- verifica dell'attuazione delle strategie e delle politiche aziendali;
- contenimento del rischio (Risk Appetite Framework "RAF")
- salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite;
- efficacia ed efficienza dei processi aziendali;
- affidabilità e sicurezza delle informazioni aziendali e delle procedure informatiche;
- prevenzione del rischio di commissione e coinvolgimento, anche involontariamente, in attività illecite;
- conformità delle operazioni con la legge, nonché con le politiche, i regolamenti e le procedure interne.

In altre parole il sistema dei controlli interni è un processo interno all'impresa, al pari dei processi di business, che deve essere gestito in ogni fase: dalla pianificazione, alla realizzazione fino al monitoraggio e non riguarda solo le funzioni aziendali tipicamente di controllo, ma coinvolge tutta l'organizzazione nel definire, sviluppare e applicare il sistema dei controlli per prevenire, identificare, misurare, comunicare e gestire i rischi.

Sul piano organizzativo, i soggetti aziendali coinvolti nel sistema di controllo vengono generalmente individuati in coerenza con un'articolazione delle responsabilità su vari livelli.

Si possono individuare le seguenti tipologie di controllo:

- ✚ **controlli di primo livello o controlli di linea**, diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni. Questi controlli sono effettuati nel corso dell'operatività e sono rappresentati ad esempio da presidi di tipo gerarchico svolti da vari responsabili delle unità organizzative (autorizzazione e verifiche) o controlli sistematici o a campione diretti ad identificare, misurare o valutare, monitorare, attenuare e riportare i rischi derivanti dall'ordinaria attività, per quanto possibile essi sono incorporati nelle procedure operative o informatiche. Sono eseguiti dalle stesse strutture operative che sono le prime responsabili del processo di gestione dei rischi aziendale



anche attraverso unità dedicate esclusivamente a compiti di controllo che riportano ai responsabili delle strutture operative, ovvero eseguiti nell'ambito del back office;

- ✚ **controlli di secondo livello o controlli sui rischi e sulla conformità** che hanno l'obiettivo di assicurare la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi; il rispetto dei limiti operativi assegnati alle varie funzioni; la conformità dell'operatività aziendale alle norme, incluse quelle di autoregolamentazione. Le funzioni preposte a tali controlli sono distinte da quelle produttive; esse concorrono alla definizione delle politiche di governo dei rischi e del processo di gestione dei rischi e sono normalmente rappresentate dalle funzioni Risk Management, Compliance, Controllo costi o controllo di gestione, Servizio pianificazione e controllo, Responsabile Sistemi di gestione ecc;
- ✚ **controlli di terzo livello o revisione interna** volta a individuare violazioni delle procedure e della regolamentazione nonché a valutare periodicamente la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità (in termini di efficienza ed efficacia) e l'affidabilità del sistema dei controlli interni, normalmente affidate all'Internal Audit. Scopo dell'attività è individuare andamenti anomali, violazioni delle procedure e della regolamentazione, nonché valutare la funzionalità del complessivo sistema dei controlli interni.

ICIE ha impostato un sistema di controlli interni che comprende i controlli fino al secondo livello.

Il quadro degli attori del sistema di controllo è completato poi dagli organi posti in posizione apicale nell'ambito della società. Nel dettaglio, si tratta del Collegio Sindacale, che rappresenta il vertice del sistema di vigilanza; del consiglio di amministrazione, quale organo di supervisione strategica, nonché dell'organismo di vigilanza e controllo (OdV), chiamato a vigilare sulla reale efficacia del modello organizzativo adottato al fine di prevenire i rischi di reato.

Sulla base delle indicazioni fornite dalle Linee Guida di Confindustria del 2014 le componenti sopra descritte si integrano organicamente in un'architettura del sistema che rispetta una serie di principi di controllo, fra cui:

“Ogni operazione, transazione, azione deve essere: verificabile, documentata, coerente e congrua”

Per ogni operazione vi deve essere un adeguato supporto documentale su cui si possa procedere in ogni momento all'effettuazione di controlli che attestino le caratteristiche e le motivazioni dell'operazione e individuino chi ha autorizzato, effettuato, registrato, verificato l'operazione stessa.

La salvaguardia di dati e procedure in ambito informatico può essere assicurata mediante l'adozione delle misure di sicurezza già previste dal decreto 196 del 2003 (Codice in materia di protezione dei dati personali) per tutti i trattamenti di dati effettuati con strumenti elettronici. L'articolo 31 del Codice, infatti, prescrive l'adozione di misure di sicurezza tali da ridurre al minimo “i rischi di distruzione o perdita, anche accidentale, dei dati stessi, di accesso non autorizzato o di trattamento non consentito o non conforme alle finalità della raccolta”.

“Nessuno può gestire in autonomia un intero processo”

Il sistema deve garantire l'applicazione del principio di separazione di funzioni, per cui l'autorizzazione all'effettuazione di un'operazione deve essere sotto la responsabilità di persona diversa da chi contabilizza, esegue operativamente o controlla l'operazione.

Inoltre, occorre che:

- a nessuno vengano attribuiti poteri illimitati;
- i poteri e le responsabilità siano chiaramente definiti e conosciuti all'interno dell'organizzazione;



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

OGC Rev.06

- i poteri autorizzativi e di firma siano coerenti con le responsabilità organizzative assegnate e opportunamente documentati in modo da garantirne, all'occorrenza, un'agevole ricostruzione ex post.

“I controlli devono essere documentati”

Il sistema di controllo deve prevedere un sistema di reporting (eventualmente attraverso la redazione di verbali) adatto a documentare l'effettuazione e gli esiti dei controlli, anche di supervisione.



8. L'ORGANISMO INTERNO DI VIGILANZA (OdV)

8.1 Identificazione dell'organismo interno di vigilanza. Nomina e revoca

In base alle previsioni del D.Lgs. 231/2001 (art. 6, primo comma, lett. b)), l'organismo cui affidare il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello OGC, nonché di curarne l'aggiornamento, deve essere dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo.

Le Linee Guida e la Relazione Ministeriale di accompagnamento al D.Lgs. 231/2001 suggeriscono la istituzione di un organo interno diverso dal Consiglio di Amministrazione, caratterizzato da autonomia, indipendenza, professionalità e continuità di azione. Tale autonomia presuppone che l'OdV riferisca, nello svolgimento delle sue funzioni, solo all'Alta Direzione.

Tenuto conto della peculiarità delle responsabilità attribuite all'OdV e dei contenuti professionali specifici da esse richiesti, nello svolgimento dei compiti di vigilanza e controllo tale organo si può avvalere di altre funzioni interne che, di volta in volta, si rendano a tal fine necessarie.

In conformità ai principi generali di cui al D.Lgs. 231/2001, non è consentito affidare in *outsourcing* la funzione dell'OdV. E' possibile unicamente affidare all'esterno (a soggetti terzi che posseggano le specifiche competenze necessarie per il miglior espletamento del mandato) incarichi di natura tecnica, rimanendo la responsabilità complessiva per la vigilanza sul Modello OGC in capo all'OdV come sopra nominato.

Qualora l'organismo interno di vigilanza sia costituito da più soggetti, i medesimi esercitano i propri poteri decisionali disgiuntamente, essendo devoluta alla competenza dell'OdV l'adozione un meccanismo interno diretto ad evitare l'adozione di decisioni contrastanti, o il verificarsi di situazioni di impasse, con previsione per il caso di contrasto di un intervento risolutore da parte del Presidente dell'Organismo

La nomina dell'OdV, così come la sua revoca, sono di competenza del Consiglio di Amministrazione.

Nella delibera del Consiglio di Amministrazione di nomina oppure in apposito regolamento devono essere fissati requisiti, compiti, durata, poteri e responsabilità dell'organismo stesso.

La nomina del Responsabile e degli altri componenti l'Organismo di Vigilanza deve essere resa nota ai soggetti nominati e da questi formalmente accettata. L'avvenuto conferimento dell'incarico deve essere successivamente comunicato a tutti i livelli aziendali.

Fatto salvo il caso del rinnovo alla scadenza, il Responsabile, e tutti i membri dell'organismo, non possono essere revocati se non per giusta causa, nonché in caso di stasi operativa, colpevole inerzia nell'effettuazione delle segnalazioni interne ovvero sopravvenuto conflitto di interesse

Allegato 8 **“Regolamento OdV”**

8.2 Funzioni e poteri dell'organismo interno di vigilanza

All' OdV è affidato il compito di vigilare:

A. sull'efficacia e adeguatezza del Modello OGC in relazione alla struttura aziendale ed alla effettiva



- capacità di prevenire la commissione dei Reati;
- B. sull'osservanza del Modello OGC da parte degli Organi Sociali, dei Dipendenti, dei Consulenti e dei Partners;
- C. sull'opportunità di aggiornamento del Modello OGC, laddove si riscontrino esigenze di adeguamento dello stesso in relazione a mutate condizioni aziendali e/o normative.

A tal fine, all'OdV sono altresì affidati i compiti di:

- attuare le procedure di controllo previste dal Modello OGC;
- coordinarsi con il Presidente per la definizione dei programmi di formazione per il personale e del contenuto delle comunicazioni periodiche da effettuarsi nei confronti dei Dipendenti e degli Organi Sociali, finalizzate alla sensibilizzazione degli stessi ed a fornire loro le conoscenze di base della normativa di cui al D.Lgs. 231/2001;
- condurre ricognizioni sull'attività aziendale ai fini dell'aggiornamento della mappatura dei Processi Sensibili;
- effettuare periodicamente verifiche mirate su determinate operazioni o specifici atti posti in essere da **ICIE**, soprattutto nell'ambito dei Processi Sensibili, i cui risultati devono essere riassunti in apposita relazione da prodursi agli organi sociali deputati;
- coordinarsi con la Direzione Aziendale per valutare l'adozione di sanzioni disciplinari, fermo restando la competenza di quest'ultimo per la promozione del procedimento disciplinare e l'irrogazione delle eventuali sanzioni (si rinvia al successivo cap. 8);
- monitorare le iniziative per la diffusione della conoscenza e della comprensione del Modello OGC e predisporre la documentazione interna necessaria al fine del funzionamento del Modello OGC, contenente istruzioni d'uso, chiarimenti o aggiornamenti dello stesso;
- raccogliere, elaborare e conservare le informazioni rilevanti in ordine al rispetto del Modello OGC, nonché aggiornare la lista di informazioni che devono essergli trasmesse o tenute a sua disposizione (si rinvia al successivo cap. 8.4);
- coordinarsi con le altre funzioni direttive aziendali (anche attraverso apposite riunioni) per il miglior monitoraggio delle attività in relazione alle procedure stabilite nel Modello OGC. A tal fine, l'OdV ha libero accesso a tutta la documentazione aziendale che ritiene rilevante e deve essere costantemente informato dal Presidente:
 - a) sugli aspetti dell'attività aziendale che possono esporre la Società al rischio di commissione di uno dei Reati;
 - b) sui rapporti con i Consulenti ed i Partners che operano per conto della Società nell'ambito di Operazioni Sensibili;
 - c) sulle operazioni straordinarie della Società;
- interpretare la normativa rilevante e verificare l'adeguatezza del Modello OGC a tali prescrizioni normative;
- attivare e svolgere le necessarie verifiche interne, raccordandosi di volta in volta con le funzioni aziendali interessate;
- indicare al *management* le opportune integrazioni ai sistemi di gestione delle risorse finanziarie (sia in entrata che in uscita), per introdurre gli accorgimenti idonei a rilevare l'esistenza di eventuali flussi finanziari atipici e connotati da maggiori margini di discrezionalità rispetto a quanto ordinariamente previsto.

L'autonomia e l'indipendenza che necessariamente devono connotare le attività dell'OdV hanno reso necessario introdurre alcune forme di tutela in suo favore, al fine di garantire l'efficacia del Modello OGC ed evitare che la sua attività di controllo possa ingenerare forme di indebita pressione a suo carico.

A tal fine, il Consiglio di Amministrazione sarà adeguatamente informato in merito alla valutazione



sulle *performance* professionali complessive e ad ogni intervento retributivo e/o organizzativo e/o disciplinare riguardante i componenti dell'OdV, verificandone al contempo la coerenza con le politiche e le dinamiche aziendali.

8.3 Resoconto dell'OdV

L'OdV riferisce in merito all'attuazione del Modello OGC e all'emersione di eventuali criticità.

L'OdV ha due linee di resoconto

1. su base continuativa, direttamente verso il Presidente.
2. una volta l'anno, nei confronti del Consiglio di Amministrazione.

Annualmente l'OdV predispone per il Consiglio di Amministrazione un rapporto scritto sulla attività svolta, indicando in particolare i controlli effettuati e l'esito degli stessi, le verifiche specifiche di cui al successivo cap. 6 e l'esito delle stesse, l'eventuale aggiornamento della mappatura dei Processi Sensibili, etc. ..., ed un piano dell'attività prevista per l'anno successivo.

Il resoconto ha ad oggetto:

- a) l'attività svolta dall'ufficio dell'OdV;
- b) le eventuali criticità (e spunti per il miglioramento) emerse sia in termini di comportamenti o eventi interni alla società, sia in termini di efficacia del Modello OGC

Gli incontri con gli organi cui l'OdV riferisce devono essere verbalizzati e copie dei verbali devono essere custodite dall'OdV e dagli organi di volta in volta coinvolti.

Il Consiglio di Amministrazione e il Presidente hanno la facoltà di convocare in qualsiasi momento l'OdV il quale, a sua volta, ha la facoltà di richiedere, attraverso le funzioni o i soggetti competenti, la convocazione dei predetti organi per motivi urgenti.

L'OdV deve, inoltre, coordinarsi con le funzioni competenti presenti in società per alcuni profili specifici e precisamente:

- con il Presidente, per l'interpretazione della normativa rilevante, per la modifica o integrazione della mappatura dei Processi Sensibili, per determinare il contenuto delle clausole contrattuali;
- con il CdA per gli adempimenti che possono avere rilevanza ai fini della commissione dei reati societari;
- con il Presidente in ordine alla formazione del personale ed ai procedimenti disciplinari;
- con il Responsabile Amministrazione in ordine al controllo dei flussi finanziari.
- con il RSPP in ordine all'applicazione e allo stato d'implementazione del TU 81/08

8.4 Flussi informativi verso l'OdV: informazioni di carattere generale ed informazioni specifiche obbligatorie

L'OdV deve essere informato, mediante apposite segnalazioni da parte degli Organi Sociali, dei Dipendenti, dei Consulenti e dei Partners in merito ad eventi che potrebbero generare responsabilità di **ICIE** ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

Valgono al riguardo le seguenti prescrizioni di carattere generale:

- devono essere raccolte eventuali segnalazioni relative alla commissione, o alla ragionevole



convinzione della avvenuta commissione, dei Reati o comunque a comportamenti in generale non in linea con le regole di comportamento di cui al presente Modello OGC;

- se un Dipendente intende segnalare una violazione (o presunta violazione) del Modello OGC, ne riferisce direttamente all'OdV.
- i Consulenti e i Partners, per quanto riguarda la loro attività, effettuano la segnalazione direttamente all'OdV;
- l'OdV valuta in autonomia le segnalazioni ricevute; gli eventuali provvedimenti conseguenti sono applicati in conformità a quanto previsto al successivo cap. 10 (Sistema Disciplinare);
- i segnalanti in buona fede saranno garantiti contro qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione ed in ogni caso sarà assicurata la riservatezza dell'identità del segnalante, fatti salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti della Società o delle persone accusate erroneamente (con condotta connotata da colpa grave) e/o in mala fede.

Oltre alle segnalazioni relative a violazioni di carattere generale sopra descritte, devono essere obbligatoriamente ed immediatamente trasmesse all'OdV le informazioni concernenti:

- i provvedimenti e/o notizie provenienti da organi di polizia giudiziaria, o da qualsiasi altra autorità, dai quali si evinca lo svolgimento di indagini, anche nei confronti di ignoti, connessi al compimento di Reati;
- le richieste di assistenza legale inoltrate dai Dipendenti in caso di avvio di procedimento giudiziario per i Reati;
- i rapporti preparati dai responsabili di altre funzioni aziendali nell'ambito della loro attività di controllo e dai quali potrebbero emergere fatti, atti, eventi od omissioni con profili di criticità rispetto all'osservanza delle norme del D.Lgs. 231/2001;
- le notizie relative ai procedimenti per violazioni del Codice Etico, del Modello OGC, o comunque legati alla violazione di regole di comportamento nell'ambito dei Processi Sensibili, alle eventuali sanzioni disciplinari e/o contrattuali irrogate a Dipendenti, Consulenti e Partners, in conseguenza delle suddette violazioni, ovvero alla eventuale archiviazione o decadenza di tali procedimenti con le relative motivazioni.

Un'apposita procedura disciplina nel dettaglio le modalità della comunicazione ed informazione nei confronti dell'OdV

Allegato 9 **“Procedura Comunicazione ed Informazione OdV”**

Allegato 10 **“Scheda Flussi informativi OdV”**

8.5 Whistleblowing

In linea con le disposizioni della Legge n. 179/2017 (“Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato”) oltre alle segnalazioni sopra declinate è possibile la segnalazione all'Organismo di Vigilanza, organismodivigilanza@icie.it attraverso una modalità che garantisce di “dialogare” in modo spersonalizzato (tutela della riservatezza), nell'ambito delle tutele previste in tema di riservatezza dell'identità del segnalante.

Allegato 11 **“Procedura Whistleblowing”**



Allegato 12 “**Modello Segnalazione Reati o irregolarità**”

8.6 Raccolta e conservazione delle informazioni

Ogni informazione, segnalazione, *report* previsto dal Modello OGC sarà conservato dall’OdV in un apposito *data base* (informatico o cartaceo) per un periodo 10 anni.

L’accesso al *data base* è consentito esclusivamente ai membri del Consiglio di Amministrazione, ai membri del Collegio Sindacale, ed ai componenti dell’OdV.



9. SISTEMA SANZIONATORIO

La definizione di un sistema di sanzioni (commisurate alla violazione e dotate di deterrenza) applicabili in caso di violazione delle regole di cui al presente Modello OGC, rende efficiente l'azione di vigilanza dell'OdV ed ha lo scopo di garantire l'effettività del Modello OGC stesso. La definizione di tale sistema disciplinare costituisce, infatti, ai sensi dell'art. 6, primo comma, lettera e), del D.Lgs. 231/2001, un requisito essenziale del Modello OGC ai fini dell'esimente rispetto alla responsabilità della Società.

Costituiscono, in particolare, violazioni disciplinari i seguenti comportamenti:

- la violazione, anche con condotte omissive e in eventuale concorso con altri, dei principi e delle procedure operative aziendali previste dal presente Modello o stabilite per la sua attuazione;
- la redazione, eventualmente in concorso con altri, di documentazione non veritiera;
- l'agevolazione, mediante condotta omissiva, della redazione da parte di altri di documentazione non veritiera;
- la sottrazione, la distruzione o l'alterazione della documentazione inerente la procedura operativa aziendale per sottrarsi al sistema dei controlli previsto dal Modello;
- l'ostacolo alla attività di vigilanza dell'OdV, anche attraverso il mancato invio all'OdV delle informazioni previste e riportate nel documento "Flussi di dati e informazioni da struttura ad OdV";
- l'impedimento all'accesso alle informazioni e alla documentazione richiesta dai soggetti preposti ai controlli delle procedure e delle decisioni;
- la segnalazione effettuata con dolo o colpa grave di presunte violazioni che si rivelano infondate e quindi strumentali o in mala fede;
- la violazione delle misure di riservatezza del segnalante;
- la realizzazione di qualsiasi altra condotta idonea ad eludere il sistema di controllo previsto dal Modello;
- la mancata vigilanza sull'operato dei propri sottoposti.

Tali violazioni comportano l'applicazione di sanzioni disciplinari, indipendentemente dall'insorgenza e dall'accertamento della responsabilità penale dell'autore. Ciò che viene sanzionato non sono l'imputazione e l'eventuale accertamento della responsabilità penale del soggetto agente (che potrebbero anche non verificarsi mai), ma il mancato adempimento dei principi e delle procedure previste nel Modello.

Le regole definite nel **Regolamento Disciplinare** integrano e non sostituiscono le norme di legge e le clausole della pattuizione collettiva in tema di sanzioni disciplinari.

I provvedimenti disciplinari irrogabili nei riguardi di detti lavoratori (nel rispetto delle procedure previste dall'articolo 7 della legge 30 maggio 1970, n. 300 ed eventuali normative speciali applicabili) sono quelli previsti dall'apparato sanzionatorio di cui agli articoli del CCNL di riferimento

Restano ferme tutte le previsioni di cui all'art. 7 della legge 300/1970 in relazione alla previa contestazione dell'addebito al Dipendente al fine di consentire al medesimo la difesa e l'indicazione di



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

OGC Rev.06

eventuali giustificazioni.

Per quanto riguarda l'accertamento delle infrazioni, i procedimenti disciplinari e l'irrogazione delle sanzioni, sono di competenza del CdA.

Allegato 13 **“Regolamento Disciplinare”**



10. LA FORMAZIONE DELLE RISORSE E LA DIFFUSIONE DEL MODELLO OGC

10.1 Formazione ed informazione dei Dipendenti e Collaboratori

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

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

• La comunicazione iniziale

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

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

L'informativa ai collaboratori esterni relativamente agli obblighi da parte degli stessi a rispettare il Modello di cui si è dotato **ICIE** e le conseguenze del mancato rispetto del Modello stesso, fino alla rescissione del contratto/incarico, sono inserite come clausole contrattuali standard nell'incarico/contratto.

• La formazione

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

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

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

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



In base a tale analisi vengono individuati i percorsi per l'addestramento del personale da attuare per le singole risorse umane o per gruppi di essi.

Il CdA provvede, al completamento del percorso, alla valutazione dell'efficacia delle azioni intraprese attraverso metodi e criteri stabiliti per ogni percorso formativo.

10.2 Informazione nel quadro di mandati e deleghe

L'informativa a personale al quale sono conferiti mandati o deleghe, relativamente agli obblighi da parte degli stessi a rispettare il Modello di cui si è dotato **ICIE** è inserita come clausola standard all'interno della delibera di delega/mandato.

10.3 Informazione ai fornitori

L'informativa ai fornitori relativamente agli obblighi da parte degli stessi a rispettare il Modello di cui si è dotato **ICIE** è inserita come clausola standard all'interno degli incarichi e contratti di fornitura, servizio e consulenza.

11. VERIFICHE SULL'ADEGUATEZZA DEL MODELLO OGC

Oltre all'attività di vigilanza che l'OdV svolge in modo continuativo sulla effettività del Modello OGC (e che si estrinseca nella verifica della coerenza tra i comportamenti concreti dei destinatari ed il Modello OGC stesso), l'organismo periodicamente effettua specifiche verifiche sulla reale idoneità del Modello OGC alla prevenzione dei Reati (eventualmente, qualora lo ritenga opportuno, con l'ausilio di consulenti esterni).

Tale attività si concretizza in una verifica a campione dei principali atti e processi societari e dei contratti di maggior rilevanza conclusi da **ICIE** in relazione ai Processi Sensibili e alla conformità degli stessi alle regole di cui al presente Modello OGC.

Al fine di individuare, raccogliere ed analizzare i dati relativi ad aspetti diversi e significativi dei processi ed attività sensibili dell'azienda e di conseguenza permettere all'OdV di campionare le verifiche sulla base di opportuni indicatori numerici, sono stati introdotti opportuni "sensori" il cui monitoraggio, permette di evidenziare le situazioni che richiedono approfondimenti specifici.

Allegato 14 "**Sensori**"

Inoltre, viene svolta una revisione di tutte le segnalazioni ricevute nel corso dell'anno, delle azioni intraprese dall'OdV, degli eventi considerati rischiosi e - con verifiche a campione - della consapevolezza degli Organi Sociali e dei Dipendenti rispetto alla problematica della responsabilità amministrativa della Società ai sensi del Decreto.

Le verifiche sono condotte dall'OdV che si avvale, di norma, del supporto di altre funzioni interne che, di volta in volta, si rendono a tal fine necessarie.

Le verifiche e il loro esito sono oggetto del resoconto annuale al Consiglio di Amministrazione. In particolare, in caso di esito negativo, l'OdV esporrà, nel piano relativo all'anno successivo, i miglioramenti da attuare (cfr. cap. 7.4).

A tal riguardo vale la pena di sottolineare che analogamente a quanto avviene per le verifiche di parte terza sull'applicazione del SGQ, il Modello per funzionare da esimente della responsabilità amministrativa dell'azienda deve rispondere al principio della "evidenza oggettiva" e cioè della documentabilità e verificabilità delle operazioni eseguite e quindi a maggior ragione dei controlli svolti.