

Enti del Terzo settore e linee guida per la costruzione di un modello ex D.Lgs. 231/2001 – Seconda parte

di Giovanni Barbato – Anti-Money Laundering / 231 Compliance Specialist - Chief Internal Auditor

Anche gli Enti del Terzo settore avranno la necessità di definire all'interno delle proprie realtà modelli organizzativi idonei a prevenire le responsabilità delle persone giuridiche ex D.Lgs. 231/2001. Le metodologie per costruire i modelli andranno calibrate e adattate alle diverse tipologie di enti e ai particolari contesti operativi in cui questi operano rispetto alle rischiosità all'uopo identificate.

Il sistema sanzionatorio

Una volta delineato il sistema di prevenzione dei reati fonte di responsabilità ex D.Lgs. 231/2001 e individuati i principali elementi di controllo, si dovrà procedere a definire un sistema volto a sanzionare la violazione delle norme previste dal Modello organizzativo e dal Codice etico. Tale sistema deve contenere alcune caratteristiche distintive e più precisamente deve essere:

- proporzionato: il sistema sanzionatorio deve prevedere sanzioni differenziate in base alle diverse categorie di destinatari e commisurate alla gravità della violazione commessa;
- volto alla prevenzione: l'irrogazione di sanzioni consegue all'accertata violazione delle procedure aziendali e ha finalità di prevenire ulteriori comportamenti di violazione integrando le procedure vigenti;
- autonomo: il sistema disciplinare deve essere applicato a prescindere dalla rilevanza penale della condotta punita; esso è autonomo rispetto all'eventuale azione penale e deve rimanere su un piano nettamente distinto e separato dal sistema normativo, avendo una specifica funzione preventiva e non meramente punitiva;
- tempestivo: la sanzione deve essere comminata con tempestività e immediatezza rispetto alla commissione della violazione accertata.

Giova rimarcare come il sistema disciplinare, per essere legittimo e quindi efficace, deve essere conforme ai vincoli normativi imposti dalla Legge (ad esempio Statuto dei Lavoratori ex L. 300/1970) o dalla regolamentazione contrattuale (ad esempio Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro).

Peraltro, l'individuazione delle sanzioni concretamente applicabili deve essere diversificata sulla base dei possibili destinatari delle regole previste nel Modello organizzativo e nel Codice etico, distinguendo tra amministratori, dirigenti, dipendenti, soggetti esterni.

Relativamente agli amministratori, in assenza di regimi sanzionatori predefiniti, devono essere previste adeguate ed efficaci sanzioni disciplinari di ordine progressivo (ad esempio, censura scritta a verbale, sanzioni economiche, revoca dell'incarico). In conformità alle prescrizioni del codice civile e dello statuto sociale, la revoca dell'incarico potrà essere adottata solo nel rispetto delle competenze ivi previste (normalmente l'assemblea dei soci).

Per i lavoratori subordinati, inclusi i dirigenti: le sanzioni dovranno essere previste e applicate in conformità ai vincoli di legge e contrattuali previsti, pena la nullità del sistema sanzionatorio medesimo (ad esempio: esistenza di codice disciplinare pubblicato per affissione; rispetto delle modalità procedurali per la contestazione dell'addebito e le giustificazioni; limitazione alle sanzioni tipiche).

Relativamente ai dirigenti, in mancanza di una espressa previsione contrattuale di sanzioni diverse dal licenziamento per giusta causa, sarà necessario prevedere un insieme di sanzioni mutuandole dalle corrispondenti previsioni per i dipendenti non dirigenti (ad esempio ammonizione verbale e scritta, multa, sospensione).

Con riguardo infine ai consulenti e collaboratori esterni, sarà opportuno inserire nei contratti con i predetti soggetti una clausola che preveda, con finalità sanzionatoria, la risoluzione del contratto di collaborazione per inadempimento in caso di ravvisate violazioni al modello e il risarcimento del danno: in conformità con le norme civilistiche, l'inadempimento dovrà essere di non scarsa importanza, mentre per le violazioni minori, o di scarsa importanza, si potrà intervenire eventualmente con una lettera di richiamo al rispetto delle procedure stabilite.

L'Organismo di Vigilanza

La disciplina del D.Lgs. 231/2001 prevede all'[articolo 6](#) che l'ente, adottato un modello, nomini un organo "dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo". I compiti specifici di tale organo, chiamato ormai comunemente nella prassi aziendale e giurisprudenziale "Organismo di Vigilanza" o "OdV", sono essenzialmente riconducibili a 2 scopi:

1. vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello (funzioni ispettive e di controllo);

2. curare l'aggiornamento del Modello, ovvero sia coadiuvare l'Organo amministrativo con segnalazioni volte a mantenere nel tempo le caratteristiche e la capacità preventiva del modello, in una logica di miglioramento e sviluppo, ivi compresa la segnalazione dell'opportunità di procedere a modifiche o integrazioni (funzioni collaborative).

Il Modello dovrà quindi prevedere l'affidamento delle suddette funzioni all'Organismo di Vigilanza come individuato, così come dovrà prevedere che all'Organismo di Vigilanza siano attribuiti i necessari poteri per lo svolgimento dei compiti affidati. Con riferimento alla sua composizione, pur trattandosi di un organo "dell'ente" (si veda [articolo 6](#), D.Lgs. 231/2001), l'OdV potrebbe essere formato anche integralmente da soggetti esterni, non legati all'ente da rapporto di lavoro dipendente ovvero essere a composizione mista. L'organismo, nella sua composizione, dovrà però assicurare la presenza di requisiti di autonomia, indipendenza, professionalità, onorabilità e continuità d'azione¹ come di seguito meglio specificato.

Individuazione dell'OdV – Requisiti

Il D.Lgs. 231/2001 prevede sinteticamente che l'OdV sia dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo. Il dibattito giurisprudenziale e dottrinale ha individuato prevalentemente 4 requisiti che debbono sussistere affinché l'OdV possa dirsi regolarmente e adeguatamente costituito e in grado di svolgere le proprie funzioni:

- autonomia (*i.e.* libertà di azione e di iniziativa). L'OdV deve quindi poter svolgere le proprie funzioni in assenza di interferenze e condizionamenti da parte di qualsiasi organo o funzione dell'ente (non deve operare alle dipendenze e in base alle direttive di alcuna altra funzione dell'ente, né dell'alta direzione né dell'organo decisionale);
- professionalità (*i.e.* idoneità a svolgere le funzioni assegnate). L'OdV deve essere in possesso di un insieme di conoscenze (giuridiche, economico-aziendalistiche, tecniche) che consentano di svolgere efficacemente le funzioni ispettive e collaborative (tale requisito è garantito dalle caratteristiche professionali dei componenti dell'OdV e/o dalla possibilità che questi si avvalgano di consulenze o collaborazioni esterne per questioni specifiche);
- continuità d'azione (*i.e.* capacità di esercitare le proprie funzioni con adeguata periodicità e continuità nel tempo). L'OdV, nella sua composizione, deve ricevere incarico a esercitare le proprie funzioni per un periodo temporale congruo per un esercizio efficace delle funzioni; sotto un diverso profilo, i flussi informativi, nelle varie forme consentite anche dalle moderne tecnologie, devono essere previsti dal

¹ Tali requisiti, pur se non espressamente richiesti dalla norma di riferimento, sono stati individuati dalla giurisprudenza prevalente.

modello in modo da porre l'OdV nella condizione di poter agire tempestivamente informato onde poter intervenire senza ritardo per la verifica di eventuali situazioni anomale.

Si ritiene che i suddetti requisiti debbano essere posseduti dall'OdV nel proprio complesso.

I singoli componenti dell'OdV, come previsto anche dalle linee guida di Confindustria, devono inoltre possedere i seguenti requisiti soggettivi:

- indipendenza (*i.e.* libertà di giudizio e di autodeterminazione). L'OdV deve non coincidere con i vertici decisionali dell'ente, anch'essi soggetti al suo controllo (non vi deve in altri termini essere coincidenza tra controllore e controllato), non avere conflitti d'interesse e relazioni di parentela con gli organi sociali e con il vertice, detenere il potere di accedere a tutte le informazioni utili al fine di poter svolgere la propria attività di controllo;
- onorabilità: sussistenza dei requisiti ex [articolo 2](#), comma 1, lettere a) e b) e comma 2, D.M. 162/2000; assenza di cause di ineleggibilità e di decadenza ex [articolo 2382](#), cod. civ.; assenza di condanne o procedimenti penali in corso per reati inclusi nel campo di applicazione del D.Lgs. 231/2001².

Individuazione dell'OdV – Composizione

Oltre alla possibilità di attribuzione delle funzioni al Collegio Sindacale, espressamente prevista dall'[articolo 6](#), comma 4-*bis*, D.Lgs. 231/2001 o ad altra funzione aziendali in possesso dei requisiti richiesti, l'Organismo di Vigilanza potrà essere costituito quale organismo *ad hoc*, in composizione:

- monocratica: vi è una singola persona fisica che svolge la funzione di OdV; o
- pluripersonale: l'OdV è composto da più persone, interne (consiglieri di amministrazione indipendenti o non esecutivi, l'*internal auditor*, etc.) e/o esterne (consulenti, professionisti, etc.).

In entrambi i casi:

- devono sussistere i requisiti di autonomia, professionalità, continuità d'azione, indipendenza e onorabilità;
- resta ferma la possibilità di avvalersi dell'apporto di altre professionalità interne o esterne all'ente.

Con specifico riguardo al Terzo settore è opportuno riflettere sul fatto se l'OdV debba essere un organismo aggiuntivo ovvero se possa essere identificato negli ordinari sistemi di controllo già previsti per tali enti.

Invero, l'[articolo 30](#), D.Lgs. 117/2017 prescrive quanto segue in ordine all'organo di controllo:

² Peraltro, a seguito della novella normativa di cui all'articolo 6, comma 4-*bis*, D.Lgs. 231/2001, che consente l'attribuzione delle competenze dell'OdV al Collegio Sindacale, si ritiene che tutti i predetti requisiti debbano essere interpretati come esistenti *ex lege* in tale evenienza e quindi non ultronei rispetto ai corrispondenti criteri individuati dalla legge e dalla consolidata interpretazione giurisprudenziale e dottrinale in tema di Collegi Sindacali.

– nelle fondazioni del Terzo settore deve essere nominato un organo di controllo, anche monocratico;

– nelle associazioni, riconosciute o non riconosciute, del Terzo settore, la nomina di un organo di controllo, anche monocratico, è obbligatoria quando siano superati per 2 esercizi consecutivi 2 dei seguenti limiti:

- totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 110.000 euro;
- ricavi, rendite, proventi, entrate comunque denominate: 220.000 euro;
- dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 5 unità;

– la nomina dell'organo di controllo è altresì obbligatoria quando siano stati costituiti patrimoni destinati;

– ai componenti dell'organo di controllo si applica l'[articolo 2399](#), cod. civ.. I componenti dell'organo di controllo devono essere scelti tra le categorie di soggetti di cui all'[articolo 2397](#), comma 2, cod. civ.. Nel caso di organo di controllo collegiale, i predetti requisiti devono essere posseduti da almeno uno dei componenti;

– esso può esercitare, al superamento dei limiti di cui all'articolo 31, comma 1, la revisione legale dei conti. In tal caso l'organo di controllo è costituito da revisori legali iscritti nell'apposito registro.

Invero è lo stesso articolo 30 che prescrive che l'organo di controllo vigili sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, anche con riferimento alle disposizioni del D.Lgs. 231/2001, qualora applicabili, nonché sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento.

In via speculare, l'[articolo 10](#), D.Lgs. 112/2017 stabilisce per le imprese sociali che:

– l'atto costitutivo dell'impresa sociale debba prevedere la nomina di uno o più sindaci aventi i requisiti di cui agli articoli 2397, comma 2, e 2399, cod. civ.;

– i sindaci debbano vigilare sull'osservanza della Legge e dello Statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, anche con riferimento alle disposizioni del Decreto 231, qualora applicabili, nonché sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento.

Orbene in tale contesto deve valutarsi se agli organi di controllo sopra menzionati possa essere attribuita la funzione di organismo di vigilanza 231.

All'uopo, si osserva come il Decreto 231 non fissi alcuna regola in ordine alla struttura giuridica dell'OdV, limitandosi a stabilire che deve trattarsi di un organismo "dell'ente", collocato all'interno dello stesso.

Invero, la L. 183/2011 ha contemplato solo la possibilità per il Collegio Sindacale di assumere il ruolo di Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 nelle società di capitali.

In questo contesto, per gli Enti del Terzo settore si potrebbe ritenere che agli organi di controllo ivi previsti, qualora in possesso dei requisiti di professionalità ai fini del Decreto 231, possa essere attribuito anche il ruolo di Odv.

Qualora, invece, tale organo di controllo non abbia i requisiti di professionalità ai fini del Decreto 231, potrà essere individuato un Organismo di Vigilanza distinto, tanto in forma monocratica (per gli enti più piccoli), quanto in forma plurisoggettiva (per gli enti di rilevanti dimensioni).

Certamente l'Odv andrà calibrato rispetto alla tipologia di Enti del Terzo settore, come ad esempio alcuni enti lirici/sinfonici, alle realtà strutturate che gestiscono patrimoni di valore importante o che hanno significative movimentazioni finanziarie (come i soggetti che operano nell'ambito della raccolta fondi), ovvero gli enti che intrattengono in via prevalente rapporti con la P.A..

Si ritiene che, difettando il requisito dell'indipendenza, l'incarico di membro dell'OdV non possa essere previsto per i seguenti organi/soggetti:

- organo amministrativo;
- RSPP;
- responsabile ambientale;
- amministratore di sistema;
- dirigente/preposto alla sottoscrizione dei documenti contabili o societari o altri dirigenti con poteri gestori in aree di rischio aziendali individuate

Odv – Nomina, durata, cessazione del rapporto revoca e possibilità di rinnovo

Con riguardo alla nomina dell'Odv, in conformità alle linee guida di Confindustria, si ritiene che l'OdV debba essere nominato con formale delibera dell'organo amministrativo.

Della nomina dell'OdV e della sua composizione nominativa deve essere data ampia e tempestiva comunicazione, curando inoltre che – anche successivamente – la notizia possa risultare accessibile da parte di tutti i destinatari delle regole previste nel Modello.

Nella Parte Generale del modello devono poi essere previste le regole in materia di durata, cessazione del rapporto, revoca e possibilità di rinnovo della nomina dell'OdV:

- durata: un tempo congruo, anche in ragione della sussistenza del requisito della continuità d'azione (ad esempio un triennio, come previsto per il Collegio Sindacale, o quantomeno un periodo non inferiore a 2 anni);

- cessazione del rapporto: le ragioni che fanno venir meno il rapporto (decorso del tempo, venir meno del rapporto con l'Ente, etc.);
- revoca: disciplina dei meccanismi di rimozione dell'incarico di OdV in caso di perdita dei requisiti indicati in precedenza, ovvero per negligenza e/o imperizia e/o per qualunque altra giusta causa. Devono altresì essere individuate le garanzie per evitare che la possibilità di revoca dell'incarico ai membri dell'OdV costituisca un mezzo deterrente per lo svolgimento dei controlli e delle verifiche da parte del predetto organo;
- possibilità di rinnovo: la possibilità di confermare la nomina a seguito di verifica positiva dell'attività svolta.

Nell'atto di nomina, dovranno essere individuati:

- i nominativi dei componenti dell'OdV e le motivazioni che hanno portato all'individuazione (presenza dei requisiti previsti nelle presenti linee guida);
- la durata dell'incarico;
- i poteri attribuiti in conformità alla previsione del Modello e le eventuali strutture operative di supporto all'Odv (segreteria, etc.).

All'Organismo di Vigilanza sono affidati i seguenti compiti:

- vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello (funzioni ispettive e di controllo);
- curare l'aggiornamento del Modello, ovverosia coadiuvare l'Organo Amministrativo con segnalazioni volte a mantenere nel tempo le caratteristiche e la capacità preventiva del modello, in una logica di miglioramento e sviluppo, ivi compresa la segnalazione dell'opportunità di procedere a modifiche o integrazioni (funzioni collaborative).

Il Modello dovrà quindi prevedere l'affidamento delle suddette funzioni all'Organismo di Vigilanza come individuato, così come dovrà prevedere che al medesimo siano attribuiti i necessari poteri per lo svolgimento dei compiti affidati. In via esemplificativa, anche se non esaustiva e limitativa, tali poteri potranno concernere:

a) per le *“funzioni ispettive e di controllo”*:

- attivare le procedure di controllo;
- accedere alla documentazione, alle informazioni e alle funzioni aziendali;
- verificare il rispetto delle regole e delle procedure previste dal Modello e rilevare le eventuali violazioni, sulla base dell'analisi dei flussi informativi e dalle segnalazioni sottoposte dai responsabili delle varie funzioni;

- raccogliere, elaborare e registrare le informazioni trasmesse dalle funzioni aziendali o raccolte direttamente dall'Organismo di Vigilanza;
- promuovere il coordinamento con le funzioni aziendali, anche attraverso apposite riunioni, finalizzato al monitoraggio delle attività nelle aree a rischio e alla progressiva attuazione del modello;
- segnalare alle competenti funzioni aziendali le violazioni accertate del modello che possano determinare l'insorgere di responsabilità in capo all'Ente, per gli opportuni provvedimenti.

b) per le *"funzioni collaborative"*:

- verificare il mantenimento nel tempo dei requisiti di prevenzione del modello;
- segnalare la necessità di aggiornamento in senso dinamico del modello, nell'ipotesi in cui le analisi operate rendano necessario effettuare correzioni e adeguamenti, attraverso la formulazione di proposte all'organo amministrativo per gli eventuali aggiornamenti e adeguamenti del modello che si dovessero rendere necessarie in conseguenza di:
 - significative violazioni delle prescrizioni del modello;
 - significative modificazioni dell'assetto interno della azienda e/o delle attività d'impresa;
 - modifiche normative;
- verificare l'attuazione e l'effettiva funzionalità delle soluzioni proposte;
- relazionare, con sistematicità e con cadenza periodica, al vertice dell'ente in merito allo stato di attuazione del modello e in merito alle attività svolte;
- promuovere iniziative formative per la diffusione della conoscenza e della comprensione del modello.

Per garantire all'OdV l'esercizio dei propri poteri in costanza dei requisiti (in particolare, la professionalità, l'indipendenza e la continuità d'azione) deve essere data al predetto organo una dotazione di mezzi adeguata allo svolgimento del proprio incarico. Tra gli strumenti che possono essere conferiti all'OdV possono essere indicati i seguenti:

- predisporre un indirizzo *e-mail* (ad esempio: odv@dominio.com) dedicata all'OdV, verso la quale i destinatari del modello possono effettuare segnalazioni o trasmettere documenti, potenziando l'apparato dei flussi informativi;
- mettere a disposizione un'area aziendale per le riunioni dell'OdV e la conservazione dei relativi verbali e della documentazione richiamata;
- consentire all'OdV di avvalersi di consulenti esterni, qualora, per svolgere efficacemente i compiti di verifica e controllo, sia opportuno ricorrere a esperti per specifiche questioni tecnico-giuridiche.

Per lo svolgimento dei propri compiti, all'OdV può inoltre essere conferito un budget di spesa.

Flussi informativi e formalizzazione delle attività

Il modello deve prevedere che l'Organismo di Vigilanza sia destinatario di flussi informativi che gli consentano di adempiere alle proprie funzioni, in conformità all'[articolo 6](#), comma 2, lettera d), D.Lgs. 231/2001 (*"obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli"*). L'OdV, in particolare, sarà destinatario delle informazioni individuate dal modello in ambiti specifici (relativi alle attività sensibili individuate nel processo di *risk assessment*). In linea generale, inoltre, l'OdV deve essere destinatario:

- delle seguenti informazioni: irrogazione di sanzioni che abbiano a oggetto reati presupposto della responsabilità ex D.Lgs. 231/2001; ispezioni o attività di accertamento svolte dalla P.A.; variazioni della struttura organizzativa dell'ente; variazioni nell'attribuzione di deleghe di funzioni o attribuzioni di poteri amministrativi;
- di segnalazioni specifiche da parte di tutti i destinatari del modello. L'ente deve quindi dotare l'OdV di una casella di posta elettronica dedicata ed esclusiva, ed eventualmente di uno spazio fisico nel quale chiunque possa lasciare segnalazioni relative a eventuali criticità o violazioni delle regole previste dal modello.

L'OdV redige delle relazioni periodiche nel quale sono riassunte: le attività di controllo svolte; le valutazioni in ordine allo stato di attuazione del modello; le valutazioni in ordine all'adeguatezza e alla necessità di aggiornare il modello. Copia di tali relazioni, riprodotte su un registro con numerazione progressiva, sottoscritte e conservate a cura dell'OdV, sono trasmesse e comunque messe a disposizione del vertice aziendale per la consultazione.

Le attività informative nei confronti dell'Organo Amministrativo dell'ente, cui spetta la responsabilità ultima in ordine alla presenza del modello e all'efficienza e efficacia del relativo sistema organizzativo di prevenzione ex D.Lgs. 231/2001, vengono inoltre svolte dall'OdV attraverso i seguenti canali:

- una relazione generale sulle risultanze del proprio operato e sulla propria gestione (di cadenza almeno annuale);
- con specifiche informative tempestive in caso di rilevate violazioni delle regole previste dal Modello (anche per consentire l'eventuale irrogazione di sanzioni disciplinari).

Qualora la funzione di OdV non sia stata attribuita all'organo di controllo già previsti per il Terzo settore, in capo all'OdV è opportuno prevedere un'attività di raccordo informativo con detto organo in merito all'adeguatezza del modello e alla sua efficace attuazione.

Codice etico

La definizione di un modello organizzativo non potrà prescindere dall'adozione di principi etici rilevanti ai fini della prevenzione dei reati ex D.Lgs. 231/2001 che costituiscono un elemento essenziale del sistema di controllo preventivo.

In termini generali il Codice etico è un documento ufficiale dell'ente che contiene l'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'ente nei confronti dei "portatori d'interesse" (dipendenti, fornitori, clienti, Pubblica Amministrazione, soci, etc.). Tale codice mira a raccomandare, promuovere o vietare determinati comportamenti, al di là e indipendentemente da quanto previsto a livello normativo, e può prevedere sanzioni proporzionate alla gravità delle eventuali infrazioni commesse.

Per la sua predisposizione è opportuno:

- individuare gli *stakeholder*, ovvero i soggetti con cui l'organizzazione entra in contratto e ai quali si rivolge il Codice stesso;
- enunciare le responsabilità dell'organizzazione nei confronti degli *stakeholder*;
- mettere a sistema missione, visione e valori dell'organizzazione, elaborando un'etica comune e condivisa e definendo le norme di comportamento che dovrebbero orientare i destinatari del Codice;
- prevedere le modalità di diffusione del Codice;
- prevedere le modalità di controllo dei principi e delle norme contenute nel codice.

Di seguito si riporta una struttura indicativa di Codice etico, focalizzata sui comportamenti rilevanti ai fini del D.Lgs. 231/2001 e distintamente formulata in relazione, da un lato, alla generalità delle fattispecie di reato doloso, dall'altro ai reati di omicidio colposo e lesioni personali colpose commessi con violazione delle norme di tutela della salute e sicurezza sul lavoro che può costituire una porzione di un più ampio Codice etico eventualmente esistente. La struttura di seguito descritta - ovviamente non vincolante - è rappresentata da una serie di regole comportamentali cui i destinatari devono attenersi nei rapporti con una serie di interlocutori, tra i quali un rilievo preminente spetta alla Pubblica Amministrazione e ai pubblici dipendenti.

Invero, in un Codice etico non potranno mancare i seguenti contenuti minimali:

- il rispetto della legalità. L'Ente ha come principio imprescindibile il rispetto di leggi e regolamenti vigenti in tutti i Paesi in cui esso opera. Ogni dipendente dell'ente deve impegnarsi al rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti in tutti i paesi in cui l'ente opera. Tale impegno dovrà valere anche per i consulenti, fornitori, clienti e per chiunque abbia rapporti con l'ente. Quest'ultimo non inizierà o proseguirà nessun rapporto con chi non intenda allinearsi a questo principio;

- formalizzazione. Ogni operazione e transazione deve essere correttamente registrata, autorizzata, verificabile, legittima, coerente e congrua. Per ogni operazione vi deve essere un adeguato supporto documentale al fine di poter procedere, in ogni momento, all'effettuazione di controlli che attestino le caratteristiche e le motivazioni dell'operazione ed individuino chi ha autorizzato, effettuato, registrato, verificato l'operazione stessa;
- principi base relativamente ai rapporti con gli interlocutori dell'ente, tra cui la Pubblica Amministrazione, pubblici dipendenti e, nel caso di enti concessionari di pubblico servizio, interlocutori commerciali privati. Occorre qui specificare che alcuni comportamenti rientranti nella normale prassi commerciale possono essere ritenuti inaccettabili, quando non addirittura in aperta violazione di legge e/o regolamenti, se tenuti nei confronti di dipendenti della Pubblica Amministrazione o di funzionari che agiscono per conto della Pubblica Amministrazione. In tale ambito non sarà consentito offrire denaro o doni a dirigenti, funzionari o dipendenti della Pubblica Amministrazione o a loro parenti, sia italiani che di altri paesi, salvo che si tratti di doni o utilità d'uso di modico valore. Si potranno considerare atti di corruzione sia i pagamenti illeciti fatti direttamente da enti italiani o da loro dipendenti, sia i pagamenti illeciti fatti tramite persone che agiscono per conto di tali enti sia in Italia sia all'estero. Si proibirà di offrire o di accettare qualsiasi oggetto, servizio, prestazione o favore di valore per ottenere un trattamento più favorevole in relazione a qualsiasi rapporto intrattenuto con la Pubblica Amministrazione. Se l'ente utilizza un consulente o un soggetto "terzo" per essere rappresentato nei rapporti verso la Pubblica Amministrazione, si dovrà prevedere che nei confronti del consulente e del suo personale o nei confronti del soggetto "terzo" siano applicate le stesse direttive valide anche per i dipendenti dell'ente. Possono inoltre sussistere divieti legati ad assumere, alle dipendenze dell'ente, ex impiegati della Pubblica Amministrazione (o loro parenti), che abbiano partecipato personalmente e attivamente alla trattativa d'affari, o ad avallare le richieste effettuate dall'ente alla Pubblica Amministrazione. Qualsiasi violazione (effettiva o potenziale) commessa dall'ente o da terzi va segnalata tempestivamente alle funzioni interne competenti. L'Ente può contribuire al finanziamento di partiti politici, comitati, organizzazioni pubbliche o candidati politici purché nel rispetto delle normative vigenti;
- Principi base in materia di sicurezza ed igiene del lavoro. L'Ente, in materia di sicurezza e igiene del lavoro, dovrebbe esplicitare chiaramente e rendere noti, mediante un documento formale, i principi e criteri fondamentali in base ai quali vengono declinate le relative prescrizioni. Tali principi e criteri possono così individuarsi: evitare i rischi; valutare i rischi che non possono essere evitati; combattere i rischi alla fonte; adeguare il lavoro all'uomo, in particolare per quanto concerne la concezione dei posti

di lavoro e la scelta delle attrezzature di lavoro e dei metodi di lavoro e di produzione, in particolare per attenuare il lavoro monotono e il lavoro ripetitivo e per ridurre gli effetti di questi lavori sulla salute; tener conto del grado di evoluzione della tecnica; sostituire ciò che è pericoloso con ciò che non è pericoloso o che è meno pericoloso; programmare la prevenzione, mirando ad un complesso coerente che integri nella medesima la tecnica, l'organizzazione del lavoro, le condizioni di lavoro, le relazioni sociali e l'influenza dei fattori dell'ambiente di lavoro; dare la priorità alle misure di protezione collettiva rispetto alle misure di protezione individuale; impartire adeguate istruzioni ai lavoratori. Tali principi sono utilizzati dall'Ente per prendere le misure necessarie per la protezione della sicurezza e salute dei lavoratori, comprese le attività di prevenzione dei rischi professionali, d'informazione e formazione, nonché l'approntamento di un'organizzazione e dei mezzi necessari.

Il modello organizzativo

Sviluppate tutte le attività sopra indicate, si potrà strutturare in via definitiva il modello organizzativo: tale modello dovrà contenere al proprio interno tutte le regole necessarie al funzionamento del sistema organizzativo sotteso, delineate secondo quanto fino a ora illustrato. Le predette regole dovrebbero essere formalizzate in una parte generale che indica:

- le finalità e il campo di applicazione del modello;
- i destinatari del modello;
- la metodologia utilizzata per la costruzione del modello;
- i criteri di aggiornamento e revisione;
- la disciplina relativa all'Organismo di Vigilanza (requisiti soggettivi, compiti e poteri, flussi informativi e obblighi di *reporting*);
- le attività di formazione e informazione aventi a oggetto il modello;
- le norme sul sistema disciplinare.

In via speculare, il modello deve prevedere anche i protocolli che l'ente adotta per la prevenzione dei reati individuati come rilevanti dal processo di *risk assessment*. Le parti speciali costituiscono quindi la formalizzazione dei diversi output delle analisi preliminari che hanno portato alla redazione del documento e contengono le seguenti informazioni:

- indicazione dei reati individuati dal processo di *risk assessment*;
- indicazione dei processi aziendali, delle attività e delle funzioni a rischio;
- indicazione delle regole di carattere generale e delle procedure organizzative per la prevenzione dei reati (l'Ente dovrà indicare le procedure già implementate e le procedure che intende implementare per

prevenire i rischi individuati); non sarà necessario che nelle parti generali siano trasposte integralmente le procedure in tutto il loro contenuto, ma sarà sufficiente un richiamo sintetico;

- indicazione dei flussi informativi all'Organismo di Vigilanza.

Le parti speciali potranno essere organizzate e suddivise:

- per classi di reato rilevanti (ad esempio, una parte speciale sarà dedicata alla prevenzione dei reati contro la P.A., una seconda parte alla prevenzione dei reati sulla salute e sicurezza sul lavoro, etc.);
- per processi aziendali (ciascuna parte speciale sarà dedicata alla prevenzione dei reati che potranno essere commessi in ciascun processo organizzativo: commerciale, amministrativo, ambiente e sicurezza, etc.).

Di seguito vengono infine riportate alcune aree a rischio reato e i relativi protocolli comportamentali da adottare in via preventiva.

Aree a rischio reato	Controlli preventivi
Acquisizione e impiego di erogazioni pubbliche (nazionali e comunitarie in forma di contributi, finanziamenti, sovvenzioni e altre erogazioni).	Specifiche previsioni nel sistema aziendale di programmazione e di controllo.
Negoziante e stipulazione di contratti convenzioni con soggetti pubblici mediante procedure negoziate (affidamento diretto o trattativa privata) o ad evidenza pubblica (aperte o ristrette).	Puntuali attività di controllo gerarchico (incluso sistema di deleghe).
Gestione dei rapporti per l'ottenimento di autorizzazioni e licenze per l'esercizio delle attività dell'Ente	- Codice etico
Adempimenti, ispezioni, provvedimenti.	- Formalizzazione della ripartizione delle attività tra funzioni (organigramma, mansionario, etc.)
Gestione dei rapporti con Autorità Pubbliche.	- Pubblicità delle procure e deleghe
Adempimenti e ispezioni in materia di sicurezza e igiene sul lavoro e normativa in tema di lavoro.	- Formazione in relazione ai reati presupposto
Gestione dei rapporti con Autorità Pubbliche (Inps, INAIL, etc.).	- Controllo dei flussi finanziari dell'Ente e tracciabilità dei pagamenti
Adempimenti e ispezioni in materia di contributi sul lavoro.	- Controllo dei collaboratori esterni e della congruità delle provvigioni pagate rispetto a quelle pratica nell'area geografica di riferimento
	- Procedura volta a regolare la partecipazione a procedimenti per l'ottenimento di contributi, sovvenzioni e finanziamenti e le attività di rendicontazione
	Clausole risolutive per la violazione del Codice Etico e del Modello da parte di Terzi
	Protocollo gestione dei rapporti e attività con la P.A.
	Protocollo gestione dei rapporti con la P.A. per l'acquisizione e la gestione di finanziamenti pubblici
	Protocollo con soggetti coinvolti in procedimenti giudiziari o che sono chiamati a rendere dichiarazioni innanzi all'Autorità Giudiziaria
	Protocollo gestione dei rapporti con i terzi
	Procedura gestione offerte, contratti e commesse
	Procedura ciclo attivo - Procedura consulenze direzionali - Procedura Servizi professionali acquistati da terzi - Procedura ciclo passivo - Procedura tesoreria.

Gestione degli adempimenti e ispezioni in materia fiscale. Gestione dei rapporti con Autorità Pubbliche.	
---	--

Aree a rischio reato	Controlli preventivi
Produzione alla P.A. di documenti falsi attestanti l'esistenza di condizioni essenziali per partecipare a una gara, per ottenere licenze, autorizzazioni, etc.	Specifiche previsioni nel sistema dell'Ente di programmazione e di controllo. Puntuali attività di controllo gerarchico (incluso sistema di deleghe).
Alterazione di registri informatici della P.A. per far risultare esistenti condizioni essenziali per la partecipazione a gare (iscrizione in albi, etc.) ovvero per la successiva produzione di documenti attestanti fatti e circostanze inesistenti o, ancora, per modificare dati fiscali / previdenziali di interesse dell'azienda (ad esempio modelli 770), già trasmessi all'Amministrazione	Sistema di controlli interno all'azienda che, ai fini del corretto e legittimo accesso ai Sistemi informativi della P.A., preveda: - un adeguato riscontro delle <i>password</i> di abilitazione per l'accesso ai Sistemi Informativi della P.A. possedute, per ragioni di servizio, da determinati dipendenti appartenenti a specifiche funzioni/strutture aziendali; - la puntuale verifica dell'osservanza, da parte dei dipendenti medesimi, di ulteriori misure di sicurezza adottate dalla società; - il rispetto della normativa sulla <i>privacy</i> . Questi meccanismi assumono maggiore pregnanza per quelle società o enti che, sulla base di un rapporto di appalto/concessione con una P.A. o in qualità di società miste partecipate da un'Amministrazione/Ente locale e da un privato imprenditore, si assumono l'incarico di realizzare, sviluppare e gestire un Sistema Informativo pubblico o un Sistema Informativo di interesse pubblico

Aree a rischio reato	Controlli preventivi
Gestione degli aspetti amministrativo finanziari in relazione: - alla gestione dei flussi finanziari - alla gestione delle sponsorizzazioni	- Codice etico - Formalizzazione della ripartizione delle attività tra funzioni (organigramma, mansionario, etc.) - Meccanismi di pubblicità delle procure e deleghe - Formazione in relazione ai reati presupposto
Gestione degli aspetti commerciali e degli acquisti, anche in relazione alla gestione delle sponsorizzazioni	- Controllo dei flussi finanziari dell'Ente e tracciabilità dei pagamenti - Verificare l'attendibilità commerciale e professionale dei fornitori e partner commerciali/finanziari - Procedura volta a regolare la gestione dei flussi finanziari con riferimento ai pagamenti verso terzi (tenendo conto della sede legale della controparte, degli Istituti di credito utilizzati, schermi societari o strutture fiduciarie utilizzate per transazioni o operazioni straordinarie) - Procedura per il rispetto delle soglie per i pagamenti in contanti, eventuale utilizzo di libretti al portatore o autonomi

	- Clausole risolutive per la violazione del Codice Etico e del Modello da parte di Terzi
--	--

Aree a rischio reato	Controlli preventivi
Gestione della governance in relazione: - alla gestione della sicurezza dei lavoratori dell'Ente	<ul style="list-style-type: none"> - Codice etico - Formalizzazione della ripartizione delle attività tra funzioni (organigramma, mansionario, etc.) - Pubblicità delle procure e deleghe - Formazione in relazione ai reati presupposto - Procedura di valutazione dei fornitori - Mappatura del rischio specifica e approfondita - Adozione di un sistema di gestione della sicurezza conforme alle previsioni dell'articolo 30, D.Lgs. 81/2008 e ss.mm.ii. - Clausole risolutive per la violazione del Codice Etico e del Modello da parte di Terzi
Gestione dei servizi e manutenzioni in relazione: - alla gestione del patrimonio immobiliare	
Gestione del personale in relazione: - all'assunzione di personale dipendente, collaboratori e consulenti - alla informazione e formazione del personale dipendente.	

Aree a rischio reato	Controlli preventivi
Gestione della governance in relazione: - all'assunzione di personale dipendente e di organizzazione delle attività	<ul style="list-style-type: none"> - Codice etico - Formalizzazione della ripartizione delle attività tra funzioni (organigramma, mansionario, etc.) - Pubblicità delle procure e delle deleghe - Formazione in relazione ai reati presupposti - Procedura per l'assunzione di personale dipendente ed il monitoraggio e validità dei permessi di soggiorno - Clausole risolutive per la violazione del Codice etico e del Modello da parte di Terzi
Gestione del personale in relazione: - all'assunzione di personale dipendente e verifica della sussistenza dei presupposti contrattuali	

Aree a rischio reato	Controlli preventivi
Corruzione tra privati Costituiscono aree a rischio reato: - la predisposizione di bandi di gara/partecipazione a procedure competitive finalizzati alla negoziazione o stipula di contratti attivi, cioè in grado di generare un ricavo per la società;	<p>Nella negoziazione e stipula di contratti attivi, devono essere adottati e attuati uno o più strumenti normativi e/o organizzativi che nell'ambito della negoziazione e stipula di contratti attivi prevedano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'iter di definizione e attuazione delle politiche dell'ente; - le modalità ed i parametri per la determinazione del prezzo e della congruità dello stesso rispetto ai riferimenti di mercato, tenuto conto dell'oggetto del contratto e delle quantità; - previsioni contrattuali standardizzate in relazione alla natura e tipologia di contratto, ivi incluse previsioni contrattuali finalizzate

<ul style="list-style-type: none"> - la negoziazione, stipula e gestione di contratti attivi con società, consorzi, fondazioni associazioni e altri enti privati, anche privi di personalità giuridica, che svolgono attività professionale e di impresa; - gestione dei rapporti con società, consorzi, fondazioni associazioni e altri enti privati, anche privi di personalità giuridica, che svolgono attività professionale e di impresa, dal cui mancato svolgimento possa derivare un vantaggio per la società o per le quali la stessa possa avere un interesse; - selezione dei fornitori di beni e servizi, negoziazione e stipula dei relativi contratti; - gestione di contratti per l'acquisto di beni e servizi. 	<p>all'osservanza di principi di controllo/regole etiche nella gestione delle attività da parte del terzo, e le attività da seguirsi in caso di eventuali scostamenti;</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'approvazione del contratto da parte di adeguati livelli autorizzativi. <p>Nella gestione di contratti attivi devono essere adottati e attuati uno o più strumenti normativi e/o organizzativi che nell'ambito della gestione dei contratti attivi prevedano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - in caso di contratto aperto, la verifica della coerenza dell'ordine rispetto ai parametri previsti nel contratto medesimo; - la verifica della completezza ed accuratezza della fattura rispetto al contenuto del contratto/ordine, nonché rispetto ai beni/servizi prestati; - ove applicabile, la verifica - anche a campione - della conformità della fatturazione alle prescrizioni di legge; - i criteri e le modalità per l'emissione di note di debito e note di credito. <p>Nei rapporti con società, consorzi, fondazioni, associazioni ed altri enti privati, devono essere adottati e attuati uno o più strumenti normativi e/o organizzativi che nell'ambito dei rapporti con società, consorzi, fondazioni, associazioni ed altri enti privati, anche privi di personalità giuridica, che svolgano attività professionali/istituzionali o di impresa dal cui svolgimento o mancato svolgimento possa derivare un vantaggio per la società o per le quali la stessa possa avere un interesse prevedano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'individuazione delle tipologie di rapporti e le relative modalità di gestione; - le modalità di raccolta, verifica e approvazione della documentazione da trasmettere agli esponenti di società, consorzi, fondazioni, associazioni ed altri enti privati, anche privi di personalità giuridica, che svolgano attività professionale e di impresa per le quali l'ente abbia un interesse o dalle quali possa derivare un vantaggio, con il supporto delle funzioni competenti. <p>Inserimento nel Codice etico di specifiche previsioni riguardanti il corretto comportamento di tutti i dipendenti (ad. es., rispetto delle regole di trasparenza e tracciabilità dei comportamenti; divieto di regalie o promesse di benefici).</p> <p>Attività di formazione di base verso tutti i responsabili di funzione, affinché conoscano le principali nozioni in tema di reato di corruzione privata (in particolare norme di legge, sanzioni, fattispecie a rischio reato).</p> <p>Istituzione di una procedura volta a fornire ai soggetti aziendali alcune regole comportamentali da seguire nella gestione di rapporti con professionisti e soggetti appartenenti a società terze, che preveda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la segnalazione tempestiva ai superiori e all'Organismo di Vigilanza aziendale di ogni richiesta di denaro o di regalia non giustificata dai
--	---

	<p>normali rapporti amministrativi, ricevuta da soggetti appartenenti ad altre aziende;</p> <ul style="list-style-type: none"> - nell'ambito della procedura che precede (o mediante autonomo protocollo) prevedere regole predefinite per il conferimento di incarichi o consulenze a soggetti terzi, ispirandosi a criteri di legalità, trasparenza, condivisione funzionale, inerenza e giustificabilità. <p>Istituzione di una procedura per il controllo dei flussi finanziari e la tracciabilità dei pagamenti.</p> <p>Previsione di un meccanismo di segnalazione tempestiva ai superiori di qualsiasi situazione di conflitto di interessi che possa insorgere in capo a soggetti aziendali e relative modalità di intervento.</p>
Approvvigionamento di beni, lavori e servizi.	<p>Previsione di procedure di autorizzazione delle richieste di acquisto e di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - criteri e modalità di assegnazione del contratto; - un modello di valutazione delle offerte (tecniche/economiche) informato alla trasparenza e a criteri il più possibile oggettivi; - previsioni contrattuali standardizzate in relazione a natura e tipologie di contratto, contemplando clausole contrattuali finalizzate all'osservanza di principi di controllo nella gestione delle attività da parte del terzo e le attività da seguirsi nel caso di eventuali scostamenti.

Aree a rischio reato	Controlli preventivi
Gestione della tax compliance	<ul style="list-style-type: none"> - Codice etico - Formalizzazione della ripartizione delle attività nella gestione fiscale tra funzioni (organigramma, mansionario, etc.) - Pubblicità delle procure e deleghe - Definire una tax policy per verificare che gli adempimenti fiscali siano correttamente eseguiti (iter dei diversi tributi, fasi di fatturazione, registrazione, contabilizzazione, liquidazione, versamento e dichiarazione) - Verificare l'affidabilità dei soggetti con cui l'Ente intrattiene rapporti economici. - Controllare i libri, i registri ed i documenti la cui tenuta e conservazione sono obbligatorie ai sensi della normativa fiscale e civilistica. - Ricontrare la coerenza interna ed esterna dell'impianto contabile adottato dall'Ente. - Ricontrare la correttezza di eventuale documentazione extracontabile tenuta presso l'Ente.