



**Scuola Internazionale**  
**Etica & Sicurezza**  
L'Aquila

# La responsabilità amministrativa degli enti ex D.Lgs. 231/2001



**Scuola Internazionale  
Etica & Sicurezza**  
L'Aquila

## Indice degli argomenti

- **Il regime delle responsabilità**
  - Le responsabilità connesse alla commissione di illeciti in ambito aziendale
- **La responsabilità amministrativa degli enti**
  - Le responsabilità connesse alla commissione di illeciti in ambito aziendale
- **Le sanzioni applicabili alla Società**
- **Le condizioni previste per evitare la responsabilità amministrativa**
- **Le principale fattispecie di reato rilevanti**
- **L'Organismo di Vigilanza**
- **Obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo Di Vigilanza**
- **Aspetti propedeutici ad un progetto di adeguamento al D.Lgs. 231/2001**
- **Il concetto di idoneità rispetto all'adozione del modello**
- **Strumenti operativi e metodologici per la realizzazione di un modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs.231/01**
- **Principali contenuti del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01**
- **Principali contenuti del Codice Etico**
- **L'adeguamento del Modello organizzativo ai reati di natura colposa**



# ***Il regime delle responsabilità***

***Le responsabilità connesse alla commissione di illeciti in ambito aziendale***



**Scuola Internazionale  
Etica & Sicurezza  
L'Aquila**

## Gli illeciti civili: natura e conseguenze



L'illecito civile non è tipizzato. È irrilevante che l'illecito civile arrechi vantaggio o meno al soggetto che lo commette e/o a terzi.



## Gli altri illeciti

### Gli **illeciti penali**:

- Trasgressione di una norma posta a tutela della comunità (reato)
- Le ipotesi di illecito penale sono tipizzate (Art. 25 2° comma Cost.)

### Gli **illeciti interni**:

- Qualunque violazione a norme di carattere civile o penale compiuta esclusivamente da risorse aziendali o da risorse aziendali in partecipazione con terzi che cagioni un danno all'azienda



## Aspetti generali

### - **Adempimenti normativi demandati a uno specifico soggetto per funzioni e mansioni ricoperte:**

- Responsabilità giuslavoristica, 2104 e 2105 c.c., in caso di inadempimento
- Potenziale responsabilità penale diretta (valutazione delle deleghe e procure)
- Eventuale responsabilità civile verso terzi in capo all'azienda con diritto di manleva verso il lavoratore inadempiente

### - **Rispetto delle regolamentazioni, policy, disciplinari interni aziendali (es. nomina quale amministratore di sistema - incaricato del trattamento – etc...):**

- Responsabilità giuslavoristica, 2104 e 2105 c.c., in caso di inadempimento
- Eventuale responsabilità civile verso terzi in capo all'azienda con diritto di manleva verso il lavoratore

### - **Integrazione di fattispecie di reato (es. diffamazione a mezzo internet):**

- Responsabilità penale diretta dell'autore del reato
- Potenziale responsabilità civile verso terzi in capo all'azienda con diritto di manleva verso il lavoratore



## Aspetti generali

- **Integrazione di fattispecie di illecito civile (es. scarico musica):**

- Responsabilità civile verso terzi potenzialmente in capo all'azienda con diritto di manleva verso il lavoratore

- **Integrazione di fattispecie di illecito penale in ambito d.lgs. 231/2001:**

- Se il reato è commesso nell'interesse o a vantaggio dell'azienda, questa è passibile di sanzioni pecuniarie e interdittive
- Responsabilità penale diretta in capo all'autore del reato
- Responsabilità civile verso terzi potenzialmente in capo all'azienda con diritto di manleva verso il lavoratore

- **Non sussiste, tendenzialmente, alcuna responsabilità "oggettiva", tantomeno in sede penale e/o un obbligo di impedire la commissione di illeciti penali sul luogo di lavoro in capo al datore di lavoro.** Da valutare l'eventuale concorso nel reato di più soggetti.

- L'articolo 2049 del codice civile stabilisce che **il datore di lavoro è civilmente responsabile per i danni arrecati dal fatto illecito del dipendente commessi nelle incombenze cui sono adibiti.**



# ***La responsabilità amministrativa degli enti***

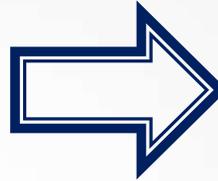
***Le responsabilità connesse alla commissione di illeciti in ambito aziendale***



**Scuola Internazionale  
Etica & Sicurezza  
L'Aquila**

## Le responsabilità connesse alla commissione di illeciti in ambito aziendale

Il decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 ha introdotto per la prima volta nel nostro ordinamento giuridico il principio in base al quale, per determinate fattispecie criminose, non sia punito solamente il soggetto autore materiale del reato ma, anche, l'ente nel cui interesse o vantaggio il reato è stato commesso.



È stato quindi disciplinato attraverso il D.lgs. 231/2001 un regime di responsabilità amministrativa a carico degli enti (da intendersi come società, consorzi, ecc.) per alcuni reati commessi nell'interesse o vantaggio degli stessi.

La responsabilità è autonoma e, come tale, si aggiunge a quella della persona fisica che ha commesso materialmente il reato.

La Società risponde con il suo patrimonio ed anche nel caso in cui l'autore del reato non sia individuato o non sia imputabile, o in caso di estinzione del reato per una causa diversa dall'amnistia.



## Natura della responsabilità amministrativa ex D.Lgs. 231/2001

- La “responsabilità amministrativa” sembra possedere molti aspetti che in concreto l'avvicinano ad una responsabilità di tipo penale.
- Il motivo che sostanzialmente ha indotto il nostro legislatore a non prevedere una responsabilità penale in capo agli enti è stato un ossequio al tradizionale orientamento che vede nell'articolo 27 della Costituzione (in base al quale “La responsabilità penale è personale”) una barriera preclusiva all'introduzione di una responsabilità di tipo penale delle persone giuridiche.
- L'affermarsi di un concetto normativo di colpevolezza da intendersi come “rimproverabilità”, invece, non pare possa ostacolare la previsione di una responsabilità penale in capo alle persone giuridiche.
- Ciò sembrerebbe tra l'altro confermato dalla stessa relazione ministeriale al D.lgs. n. 231/2001 dove si evidenzia che “non si sarebbero incontrate insuperabili controindicazioni alla creazione di un sistema di vera e propria responsabilità penale degli enti”.



## Natura della responsabilità amministrativa ex d.lgs. 231/2001

- Il legislatore italiano, dunque, ha definitivamente scelto di adottare una strada diversa optando per la definizione di una responsabilità di tipo amministrativo in capo agli enti.
- La menzionata relazione ministeriale, però, giustamente puntualizza il fatto che **tale forma di responsabilità essendo conseguente ad un reato e legata alle garanzie del processo penale**, diverge in svariati punti dal paradigma classico di illecito amministrativo e **si pone come una tipologia autonoma di responsabilità** “che coniuga i tratti essenziali del sistema penale e di quello amministrativo nel tentativo di contemperare le ragioni dell'efficacia preventiva con quelle, ancor più ineludibili, della massima garanzia”.
- La responsabilità degli enti, formalmente amministrativa, **ha natura sostanzialmente penale perché**:
  - è derivante da reato;
  - viene accertata con le garanzie del procedimento penale;
  - comporta l'applicazione di sanzioni particolarmente afflittive (sino all'interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività ed al commissariamento).



## Natura della responsabilità amministrativa ex d.lgs. 231/2001

### IL DECRETO SI APPLICA

- Enti dotati di personalità giuridica:
  - S.p.A.
  - S.r.l.
  - Cooperative
  - associazioni riconosciute
  - fondazioni
  - altri enti privati e pubblici economici

### IL DECRETO NON SI APPLICA

- Stato
- Enti pubblici territoriali
- Enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale



# ***Le sanzioni applicabili alla Società***



**Scuola Internazionale  
Etica & Sicurezza**  
L'Aquila

# La responsabilità amministrativa degli enti: profili giuridici generali

## *Il meccanismo di punibilità*

- Da un punto di vista di politica criminale il D.lgs. 231/2001, sulla scia di esempi tratti da ordinamenti giuridici stranieri, in primis quello degli Stati Uniti (dove la concezione responsabilità penale degli enti per fatto illecito dei dipendenti si è diffusa già a partire dalla fine dell'800), **rappresenta una risposta dell'ordinamento alle esigenze di repressione e prevenzione della cosiddetta "criminalità d'impresa"**.
- Si ritiene infatti che i comportamenti criminosi **i quali siano espressione non tanto della devianza del singolo quanto di quella del centro di interessi economici nell'ambito del quale il singolo abbia agito**, possono essere efficacemente prevenuti **soltanto sanzionando tale ultimo soggetto**, quale reale beneficiario del reato.



# La responsabilità amministrativa degli enti: profili giuridici generali

## *Il meccanismo di punibilità*

L'articolo 5 del D.lgs. 231/2001 prevede che l'ente debba essere ritenuto responsabile per i reati (specificamente indicati agli articoli da 24 a 25-undecies del Decreto) commessi nel suo interesse o a suo vantaggio:



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 precedenti soggetti.

La responsabilità dell'ente è quindi ancorata in primo luogo al fatto che il reato sia stato commesso nell'interesse o a vantaggio dell'ente escludendo le ipotesi nelle quali i soggetti di cui sopra (apicali o subordinati) abbiano agito esclusivamente nell'interesse proprio o di terzi.



## La responsabilità amministrativa degli enti: profili giuridici generali

### *Il meccanismo di punibilità*

Come chiarito anche dalla relazione ministeriale al D.lgs. 231/2001, l'esistenza dell'interesse o del vantaggio deve essere valutata in due momenti diversi in quanto "il richiamo **all'interesse dell'ente** caratterizza in senso marcatamente soggettivo la condotta delittuosa della persona fisica" ed esso **'si accontenta' di una verifica ex ante;** viceversa, **il vantaggio**, che può essere tratto dall'ente anche quando la persona fisica non abbia agito nel suo interesse, **richiede sempre una verifica ex post**".

Con riferimento ai soggetti autori del reato indicati dall'art. 5 D.lgs. 231/2001, **l'ampiezza della formulazione utilizzata dal legislatore porta a ritenere ricomprese numerose figure aziendali tra le quali amministratori, institori, direttori generali, direttori di stabilimento, lavoratori subordinati, agenti e collaboratori esterni.**



## Le sanzioni applicabili alla Società

sanzione  
pecuniaria

sanzione  
interdittiva

L'articolo 9  
D.lgs. 231/2001  
prevede quattro  
tipologie di  
sanzioni  
applicabili  
all'ente

pubblicazione  
della sentenza  
di condanna

confisca



## Le sanzioni applicabili alla Società

sanzione  
pecuniaria

- deve essere sempre comminata dal giudice (art. 10 del D.lgs. 231/2001)
- prevede un meccanismo di applicazione della sanzione per quote che possono essere comminate in un numero non inferiore a cento né superiore a mille (il valore di una singola quota va da un minimo di € 258,23 ad un massimo di € 1.549,37 da fissarsi nel caso concreto sulla base delle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente allo scopo di assicurare l'efficacia della sanzione) (art. 10 del D.lgs. 231/2001)
- il giudice deve determinare il numero delle quote tenendo conto di:
  - gravità del fatto
  - grado della responsabilità dell'ente
  - attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti
- il giudice ha ampi margini di discrezionalità nella valutazione del valore da assegnare alla quota ed al numero di quote da determinare in relazione alla commissione di un illecito amministrativo.



## Le sanzioni applicabili alla Società

La sanzione pecuniaria deve essere ridotta **della metà e non può comunque essere superiore a € 103.291,38** se:

- 1) l'autore del reato ha commesso il fatto nel prevalente interesse proprio o di terzi e l'ente non ne ha ricavato vantaggio o ne ha ricavato un vantaggio minimo
- 2) il danno patrimoniale cagionato è di particolare tenuità

La sanzione è ridotta **da un terzo alla metà** se, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado:

- 1) è stato adottato e reso operativo un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi
- 2) l'ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso

Nel caso in cui concorrono entrambe le condizioni la sanzione deve essere ridotta **dalla metà ai due terzi**.

In ogni caso, la sanzione pecuniaria **non può essere inferiore a € 10.329,14**



## Le sanzioni applicabili alla Società



**sanzione  
interdittiva**

- l'applicazione delle sanzioni interdittive non è tassativa e presuppone l'esistenza di alcune condizioni
- sono applicabili esclusivamente in relazione ai reati per le quali sono espressamente previste, solo nei casi di particolare gravità ovvero:
  - se l'ente ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità e il reato è stato commesso da soggetti in posizione apicale ovvero da soggetti sottoposti all'altrui direzione quando, in questo caso, la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative  
in caso di reiterazione degli illeciti
- possono avere una durata non inferiore a tre mesi e non superiore a due anni
- possono essere applicate anche congiuntamente e devono avere ad oggetto la specifica attività alla quale si riferisce l'illecito commesso dall'ente



## Le sanzioni applicabili alla Società

- In base all'articolo 9 comma 2 D.lgs. 231/2001 le sanzioni interdittive sono:

l'interdizione dall'esercizio dell'attività

sospensione o la revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito

divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio

l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi

divieto di pubblicizzare beni o servizi



## Le sanzioni applicabili alla Società

Ai sensi dell'articolo 17 D.lgs. 231/2001 l'ente può evitare l'applicazione delle sanzioni interdittive riparando alle conseguenze negative generate dal reato.

### NON SI APPLICANO QUANDO:

- a) l'ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso;
- b) l'ente ha eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato mediante l'adozione e l'attuazione di modelli organizzativi idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi;
- c) l'ente ha messo a disposizione il profitto conseguito ai fini della confisca”.



## Le sanzioni applicabili alla Società

### Pubblicazione della sentenza di condanna

- il giudice può disporre la pubblicazione della sentenza quando nei confronti dell'ente sia stata applicata una sanzione interdittiva e se ravvisa un **interesse del pubblico alla conoscenza della sentenza di condanna** (art. 18 D.lgs. 231/2001)
- la sentenza deve essere pubblicata a **spese dell'ente** una sola volta, per estratto o per intero, in uno o più giornali indicati dal giudice nella sentenza medesima nonché mediante affissione nel comune ove l'ente ha la sede principale.

### Confisca

- la confisca del prezzo o del profitto del reato (salvo per la parte che può essere restituita al danneggiato) deve essere **obbligatoriamente disposta dal giudice** con la sentenza di condanna dell'ente (fatti salvi i diritti acquistati dai terzi in buona fede) (art. 19 D.lgs. 231/2001)
- Quando non è possibile l'apprensione del prezzo o del profitto del reato la confisca può avere ad oggetto **somme di denaro, beni o altre utilità** di valore equivalente.



# ***Le condizioni previste per evitare la responsabilità amministrativa***



## Le condizioni previste per evitare la responsabilità amministrativa

- La commissione di uno dei reati indicati dal D.lgs. 231/2001 non è di per sé sufficiente a comportare un'automatica responsabilità amministrativa dell'ente.

### SOGGETTI IN POSIZIONE APICALE

L'Ente deve dimostrare che:

- a) l'organo dirigente 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, nonché di curarne il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo (**Organismo di Vigilanza**)
- c) le persone hanno commesso il reato **eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione**
- d) **non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza** da parte dell'Organismo di Vigilanza

### SOGGETTI IN POSIZIONE SUBORDINATA

La società può essere chiamata a rispondere solo qualora si accerti che la commissione del reato è stata resa possibile dall'**inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza**' (art. 7, co. 1 D.lgs. 231/2001);

La responsabilità – **è comunque esclusa** "se la società, 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" (art. 7, co. 2 D.lgs. 231/2001).



## Le condizioni previste per evitare la responsabilità amministrativa

- L'ente, per non essere condannato in sede di verifica della sua responsabilità amministrativa, ha l'onere di dimostrare di aver adottato un'efficace politica aziendale tesa al rispetto della legalità e mirante a prevenire la commissione nel proprio interesse o vantaggio dei reati ex D.lgs. 231/2001.

strumenti principali per poter dimostrare l'assenza di una responsabilità amministrativa nel caso di commissione a proprio vantaggio di uno dei reati

L'ADOZIONE DI UN MODELLO ORGANIZZATIVO

NOMINA DI UN ORGANISMO DI VIGILANZA



## La responsabilità amministrativa degli enti: profili giuridici generali

### *Come evitare la responsabilità amministrativa*

Il modello organizzativo è un complesso di **regole, strumenti e condotte**, funzionale a dotare l'ente di un efficace sistema organizzativo e di gestione (ragionevolmente) idoneo ad individuare e prevenire le condotte penalmente rilevanti poste in essere dall'Ente stesso o dai soggetti sottoposti alla sua direzione e/o vigilanza.

- La legge non fornisce una definizione specifica di modello organizzativo; esso è, in definitiva, di uno strumento teso alla ragionevole esclusione della “colpa organizzativa” dell'Ente per omessa attività preventiva.
- La predisposizione di un **modello organizzativo efficace** ai fini dell'esclusione della responsabilità amministrativa **presuppone un'attenta analisi da parte dell'ente sulla probabilità che al suo interno vengano commessi reati previsti dal D.lgs. 231/2001 (analisi dei rischi) e la definizione di regole e procedure (corredate da un preciso apparato sanzionatorio in caso di violazione) volto a ridurre tale rischio.**



## La responsabilità amministrativa degli enti: profili giuridici generali

### *Come evitare la responsabilità amministrativa*

**L'Organismo di Vigilanza** deve essere invece **dotato dell'autonomia e dell'indipendenza necessari a poter svolgere un'attività effettiva ed efficace di controllo** sull'osservanza del modello organizzativo che si rivolge soprattutto nei confronti dei vertici aziendali.

- L'assenza di tale autonomia dell'OdV (si pensi alla delineazione di un organismo di vigilanza composto dagli stessi soggetti sui quali dovrebbe rivolgersi l'attività di vigilanza dell'organo) renderebbe poco credibile sia la concreta attuazione del modello organizzativo sia il monitoraggio circa il suo effettivo rispetto.
- Si evidenzia infine come l'adozione di un modello organizzativo successivamente alla commissione della fattispecie di reato, ma prima dell'apertura del dibattimento di primo grado, consente, a certe condizioni, di evitare l'applicazione delle sanzioni interdittive e la riduzione della sanzione pecuniaria.



# ***Le principali fattispecie di reato rilevanti***



## Le principali fattispecie di reato rilevanti

- Non è possibile in questa sede fornire una panoramica esaustiva delle fattispecie di reato per le quali è stata prevista la responsabilità amministrativa degli enti.
- Ciò anche in considerazione del fatto che il legislatore ha nel corso degli anni notevolmente ampliato il catalogo dei reati sottoposti all'applicazione del D.lgs. 231/2001, in sede di emanazione limitato ad alcuni reati contro la Pubblica Amministrazione (es.: corruzione e malversazione ai danni dello Stato, truffa ai danni dello Stato e frode informatica ai danni dello Stato).



## Le principali fattispecie di reato rilevanti

<i>Classe di reato</i>	<i>Articolo del decreto</i>
Malversazione, indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello stato o di un ente pubblico	ART. 24
Delitti informatici e trattamento illecito di dati	ART. 24 bis
Delitti di criminalità organizzata	ART. 24 ter
Concussione e corruzione	ART. 25
Falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento	ART. 25 bis
Delitti contro l'industria e il commercio	ART. 25 bis 1
Reati societari (compreso reato di corruzione tra privati)	ART. 25 ter
Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico	ART. 25 quater
Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili	ART. 25 quater 1
Delitti contro la personalità individuale	ART. 25 quinquies
Abusi di mercato	ART. 25 sexies
Omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro	ART. 25 septies
Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché <b>autorinciclaggio</b>	ART. 25 octies
Delitti in materia di violazione del diritto d'autore	ART. 25 novies
Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria	ART. 25 decies
Reati transnazionali	ART. 10 L. 146/2006
Reati ambientali	ART. 25 undecies
Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare	ART. 25 duodecies



## Il nuovo reato di autoriciclaggio

- Dopo aver introdotto di recente nel Codice penale il **nuovo reato di autoriciclaggio** (art. 648 ter. 1 c.p.), il legislatore ha modificato anche l'**art. 25 octies** D.lgs. 231/2001 rubricato d'ora in avanti "*Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio*".
- In particolare, l'articolo in esame recita al comma 1: *«In relazione ai reati di cui agli articoli 648, 648-bis, 648-ter e 648-ter.1 del codice penale, si applica all'ente la **sanzione pecuniaria** da 200 a 800 quote. Nel caso in cui il denaro, i beni o le altre utilità provengono da delitto per il quale è stabilita la pena della reclusione superiore nel massimo a cinque anni si applica la sanzione pecuniaria da 400 a 1000 quote*». Il comma 2 invece prevede che *«Nei casi di condanna per uno dei delitti di cui al comma 1 si applicano all'ente le **sanzioni interdittive** previste dall'articolo 9, comma 2, per una durata non superiore a due anni*».
- La persona giuridica potrà rispondere ex D.L. n. 231/2001 anche **per illeciti compiuti prima del 1.1.2015 (entrata in vigore del reato)** senza che ciò implichi una violazione del **principio di legalità** (art. 2 d. lgs. n. 231/2001).



## Il nuovo reato di autoriciclaggio

- La norma è finalizzata a contrastare le condotte criminose («*impiego dei proventi di un delitto non colposo in attività economiche o finanziarie, ovvero li impiega con finalità speculative*») svolte per mezzo o attraverso la copertura di una persona giuridica. E' il caso in cui dipendenti - apicali e non - di una Società, dopo aver commesso o concorso a commettere un delitto non colposo, impiegano, sostituiscono, trasferiscono, in attività, finanziarie, imprenditoriali o speculative, il denaro, i beni o le altre utilità provenienti dalla commissione del precedente delitto, in modo da ostacolare concretamente l'identificazione della provenienza delittuosa.
- La norma, secondo la Giurisprudenza, genererà numerose difficoltà per gli organi giudicanti in sede di interpretazione, riguardando il solo impiego di denaro/utilità in attività economico-finanziarie (in modo da ostacolare l'identificazione della provenienza delittuosa) e non anche i fondi destinati all'utilizzazione e al godimento personale.



## Il nuovo reato di autoriciclaggio

- Secondo la **Giurisprudenza**, inoltre, l'inserimento dell'autoriciclaggio tra i reati presupposto della responsabilità amministrativa degli enti, oltre a costituire una **misura per la lotta all'evasione fiscale**, configura l'ennesimo **tentativo del legislatore di aprire la strada all'applicazione del D. Lgs. 231/2001 ai reati tributari**.
- I ***reati tributari*** sono ***delitti non colposi*** i cui frutti vengono normalmente reimpiegati, sostituiti o trasferiti al fine di rendere difficoltoso rintracciarne la provenienza delittuosa; se un reato tributario è commesso nell'ambito di un'attività imprenditoriale e nell'interesse della stessa, è possibile che i proventi del reato siano reimpiegati all'interno dell'impresa. L'autoriciclaggio necessita, infatti, di un reato fonte e questa potrebbe essere una violazione fiscale.



# ***L'Organismo di Vigilanza***



**Scuola Internazionale  
Etica & Sicurezza**  
L'Aquila

## L'Organismo di Vigilanza

- L'Organismo di Vigilanza vigila sul corretto funzionamento del Modello e sull'osservanza delle prescrizioni ivi contenute:

- Verificando la coerenza tra i comportamenti concreti ed il Modello definito
- Proponendo l'adozione degli interventi correttivi
- Proponendo l'avvio dei procedimenti disciplinari nei confronti dei soggetti interessati



## L'Organismo di Vigilanza

- A titolo esemplificativo, svolge tale compito attraverso:

La verifica dell'adeguatezza delle soluzioni organizzative adottate per l'attuazione del Modello

L'effettuazione di verifiche periodiche, nell'ambito di un piano precedentemente approvato, sulle attività od operazioni individuate nelle aree a rischio

La promozione di incontri periodici con il Collegio Sindacale e la Società di Revisione per consentire lo scambio di informazioni rilevanti ai fini della vigilanza sul Funzionamento del Modello

La promozione di idonee iniziative per la diffusione della conoscenza e della comprensione dei principi del Modello



## L'Organismo di Vigilanza

- L'Organismo di Vigilanza informa il Consiglio di Amministrazione della necessità di aggiornamento del Modello, laddove si riscontrino:

- esigenze di adeguamento in relazione all'ampliamento del novero dei Reati che comportano l'applicazione del Decreto
- evidenze di gravi violazioni del medesimo da parte dei Destinatari
- significative modificazioni dell'assetto interno della Società e/o delle modalità di svolgimento delle attività d'impresa



## L'Organismo di Vigilanza

- A titolo esemplificativo, nello svolgere tale compito:

**Monitora l'evoluzione della normativa di riferimento** segnalando al Consiglio di Amministrazione le possibili aree di intervento

**Predisporre attività idonee a mantenere aggiornata la mappatura delle aree a rischio**

**Vigila sull'adeguatezza e sull'aggiornamento dei Protocolli 231** rispetto alle esigenze di prevenzione dei Reati



# ***Obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo Di Vigilanza***



**Scuola Internazionale  
Etica & Sicurezza**  
L'Aquila

## Obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza

Art. 6 comma 2 lett. d) del Decreto richiede che siano previsti obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza:

### L'attività di reporting

- Agevola l'**attività di vigilanza** sull'efficacia del Modello
- Consente l'**accertamento a posteriori delle cause** che ne hanno pregiudicato la capacità preventiva e reso possibile la sua eventuale violazione o, nei casi più gravi, il verificarsi di un Reato.

### Tipologie di reporting

- Flussi informativi **periodici**
- Flussi informativi **occasional** da parte di tutti i Destinatari
- **Tempestive segnalazioni** da parte di tutte le funzioni riguardo ogni informazione rilevante per il rispetto e il funzionamento del Modello attraverso i canali di segnalazione implementati nell'ente



***Aspetti propedeutici ad un progetto di adeguamento  
al D.Lgs. 231/2001***



**Scuola Internazionale  
Etica & Sicurezza**  
L'Aquila

## Aspetti propedeutici al progetto di adeguamento al d.lgs.231/2001

- Gli enti non sono obbligati dalla legge ad adottare i modelli organizzativi di prevenzione dei reati, ma, se lo fanno, possono essere esonerati dalla responsabilità per i reati commessi nel loro interesse o vantaggio.

*Perché allora adottare un modello organizzativo gestionale?*



Il Modello Organizzativo svolge una **funzione di contenimento e prevenzione** del rischio-reato. Considerando la commissione di un reato come un vero e proprio rischio che gli enti si trovano ad affrontare, la **predisposizione di modelli organizzativi può essere vista come un modo per limitare la possibilità di accadimento dell'evento-reato.**



## Aspetti propedeutici al progetto di adeguamento al d.lgs.231/2001

- Cosa comporta l'adozione di un Modello Organizzativo?

- a) Adozione del M.O. *ex ante* la consumazione di un reato

- FUNZIONE DI ESIMENTE (art. 6 co.1 lett. a) e art. 7co.2, d.lgs. 231/2001);

- b) Adozione del M.O. *ex post* reato, ma prima del dibattimento

- RIDUZIONE DELLA PENA PECUNIARIA (art. 12 co. 2 lett. b);
    - ELIMINAZIONE DELLE SANZIONI INTERDITTIVE (art. 17 lett. a);
    - INAPPLICABILITA' DELLE SANZIONI INTERDITTIVE (art. 18 co.1).

- c) Adozione del M.O. *ex post* pronuncia di condanna

- CONVERSIONE DELLA SANZIONE AMMINISTRATIVA INTERDITTIVA IN SANZIONE PECUNIARIA (art. 78)



## Aspetti propedeutici al progetto di adeguamento al D.Lgs.231/2001

### ADOTTARE UN MODELLO ORGANIZZATIVO NON BASTA AD ESCLUDERE

#### LA RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVA

**È necessario che:**

- a) IL MODELLO SIA **IDONEO** (*l'adeguatezza* costituisce un principio cardine dei M.O., implicando la *coerenza* degli strumenti adottati alle effettive dimensioni aziendali e alle caratteristiche di complessità del business economico);
- b) IL MODELLO SIA **EFFICACEMENTE ATTUATO** (la *dinamicità* costituisce un altro principio fondamentale dei M.O., implicando la *verifica periodica della validità* del modello organizzativo in rispondenza all'evoluzione normativa e a quella organizzativa).

*Entrambi i concetti di "idoneità" ed "efficace attuazione" sono espressamente previsti dall'art. 6 co.1 lett. a) e dall' art. 7 co.2, d.lgs. 231/2001)*



# ***Il concetto di idoneità rispetto all'adozione del modello***



**Scuola Internazionale  
Etica & Sicurezza**  
L'Aquila

## Il concetto di idoneità rispetto all'adozione del modello

L'idoneità del Modello adottato e la sua efficace ed effettiva attuazione si dimostra attraverso l'applicazione delle direttive dell'articolo 6 del Decreto che stabilisce i requisiti del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai fini esimenti dalla responsabilità amministrativa.

In particolare il Modello deve:

individuare le **attività** nel cui ambito possono essere commessi i reati

prevedere specifici **protocolli** diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire

individuare **modalità di gestione delle risorse finanziarie** idonee ad impedire la commissione dei reati

prevedere **obblighi di informazione** nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli  
(**Organismo di Vigilanza**)

introdurre un **sistema disciplinare** idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello



## Il concetto di idoneità rispetto all'adozione del modello

- Il concetto di **idoneità** è chiamato a parametrare la fase di adozione del modello, che è disciplinata anche dall'art. 7 comma 3 D.lgs. 231/2001 (in relazione ai soggetti sottoposti):
  - *“Il modello prevede, in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione nonché al tipo di attività svolta, misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio”.*



## Il concetto di idoneità rispetto all'adozione del modello

La valutazione della idoneità del M.O. operata dal giudice in caso di procedimento penale è sempre di tipo prognostico, ma differente, a seconda che il M.O. sia stato adottato *ex ante* oppure *ex post* la commissione di un reato 231.

Se **M.O. adottato *ante factum***, ciò impone necessariamente un giudizio effettuato in concreto *ex ante*: il giudice deve verificare, con valutazione probabilistica, se in quelle condizioni concrete, considerato in un momento precedente la commissione del delitto, le misure adottate fossero idonee a prevenirlo.

Se **M.O. adottato *post factum***, la valutazione dovrà essere più rigorosa, occorrendo un modello che rimuova le carenze dell'apparato organizzativo dell'ente che hanno in concreto favorito la commissione dell'illecito. La valutazione *ex post* richiede quindi anche un giudizio volto a verificare se il modello è *idoneo* a determinare una riduzione del rischio di reiterazione del reato.



## Il concetto di idoneità rispetto all'adozione del modello

- Il concetto di **efficacia** è chiamato a parametrare la fase di attuazione del modello, rimarcando che l'attuazione del modello si muove su un piano pratico di misurazione concreta dell'efficacia delle misure predisposte.
  - Art. 7 comma 4 D.lgs. 231/2001
    - *L'efficace attuazione del modello richiede:*
      - una **verifica periodica e l'eventuale** modifica dello stesso quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività;
      - un **sistema disciplinare** idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

La dinamicità del concetto di efficacia porta altresì a sottolineare che è necessaria una costante verifica delle novelle legislative, al fine di mantenere sempre adeguato il modello organizzativo. Si rileva infatti come nel corso degli anni siano intervenute molte modifiche che hanno notevolmente ampliato il novero dei reati 231 (basti pensare che dagli originali artt. 24 e 25, ora il Decreto prevede fino all'art. 24-ter e 25-duodecies).



## Il concetto di idoneità rispetto all'adozione del modello

I requisiti di **specificità** e **dinamicità** possono essere considerati quali corollari del requisito di efficace attuazione del modello organizzativo.

### La **specificità**:

NON sarebbe efficace un M.O. il quale non individuasse in modo specifico le attività in cui possono essere commessi gli illeciti, né che non istituisse protocolli mirati a tali attività "sensibili".

### La **dinamicità**:

NON sarebbe efficace un M.O. il quale non fosse aggiornato.



## Il caso Impregilo (Tribunale di Milano, Ufficio del Giudice per le indagini preliminari, dott. Manzi, 17 novembre 2009)

- Dopo una lunga serie di pronunciamenti tutti sfavorevoli alle aziende chiamate in sede penale a rispondere dei reati sanzionati dalla 231, alla fine del 2009 è stata prosciolta una nota e molto importante società grazie alla riconosciuta adeguatezza del suo Modello 231.
- Il caso della Soc. Impregilo, ha ridotto lo scetticismo generale che inevitabilmente si stava sempre più diffondendo e rafforzando sulla possibilità di ottenere realmente il beneficio fondamentale derivante dall'adozione ed efficace attuazione dei Modelli 231 previsto dallo stesso Decreto Legislativo 231/2001.
- Il GIP ha sottolineato che **le vicende dell'ente devono essere distinte da quelle dei soggetti che hanno commesso il reato. Diversamente**, non sarebbe mai possibile superare le molte obiezioni sollevate in questi anni sull'**impossibilità di dimostrare l'effettività del Modello una volta che il reato sia stato commesso**.
  - Stralcio di sentenza. (Tribunale di Milano, Ufficio del Giudice per le indagini preliminari, dott. Manzi, 17 novembre 2009)

*«(...) non avrebbe senso ritenere inefficace un modello organizzativo per il solo fatto che siano stati commessi degli illeciti da parte dei vertici della persona giuridica, in quanto ciò comporterebbe, ovviamente, la pratica inapplicabilità della norma contenuta nell'art. 6 legge 231/01.»*



## Il caso Impregilo (Tribunale di Milano, Ufficio del Giudice per le indagini preliminari, dott. Manzi, 17 novembre 2009)

- Per valutare l'adeguatezza del modello organizzativo della soc. Impregilo, il giudice ha considerato diversi aspetti:
  - a) Le **effettive modalità di svolgimento dell'azione delittuosa** (cioè che il reato era stato commesso eludendo *fraudolentemente* il modello organizzativo, art. 6 comma 1 lett. c)
  - b) La **tempestività dell'ente nel volersi adeguare alle disposizioni di legge** (la società aveva dimostrato di avere fatto proprie le prescrizioni legislative e le direttive della confederazione industriale, anticipando di gran lunga tutte le maggiori imprese italiane del comparto delle costruzioni e delle commesse pubbliche; e già nel 2000, aveva adottato un sistema di controllo interno)
  - c) La **formalizzazione delle procedure** (già in data 27.3.01 il C.d.A. dell'ente aveva approvato una specifica procedura per la gestione delle informazioni riservate e per la comunicazione al mercato delle informazioni "price sensitive" ;
  - d) L'istituzione di **specifici flussi informativi verso l'OdV** (che risultavano essere stati adottati);
  - e) La **professionalità e l'autonomia della figura chiamata a svolgere l'attività di vigilanza** (l'OdV risultava costituito con l'approvazione del modello organizzativo, avvenuto in data 29.1.2003).



## Il caso Impregilo (Corte d'Appello di Milano, Sez. II Pen. del 21 marzo/18 giugno 2012, n. 1824)

- La Corte d'Appello di Milano, Sez. II Pen. del 21 marzo/18 giugno 2012, n. 1824 ha confermato l'assoluzione della Impregilo S.p.A. condividendo le stesse motivazioni del giudice di primo grado. Dunque, è stata rilevata la pre-esistenza di sistemi di controllo conformi ai requisiti minimi stabiliti dall'art. 6 ed equiparabili, dal punto di vista funzionale, ad un Modello 231.
- Un aspetto critico dell'argomentazione assolutoria appare il passaggio finale della motivazione, che consiste nell'ammissione di impotenza del giudice di accertare in concreto l'adeguatezza e l'efficacia del Modello.

- Stralcio di sentenza:

*«l'estrema difficoltà se non l'impossibilità di verificare come in concreto funzionasse il Modello predetto all'interno della società; [...] (omissis) che si tratta di tre reati di aggioaggio commessi in assai breve arco di tempo e che vi è stata un'elusione fraudolenta da parte dei vertici del Modello stesso mediante manipolazioni di dati forniti dagli uffici competenti [...] (omissis) e che il comportamento fraudolento in quanto tale non può essere impedito da nessun Modello Organizzativo e in particolare nemmeno dal più diligente Organismo di Vigilanza».*



## Il caso Impregilo (Corte d'Appello di Milano, Sez. II Pen. del 21 marzo/18 giugno 2012, n. 1824)

- La causa dell'elusione che ha agevolato la commissione del reato viene individuata nel comportamento del Presidente e dell'Amministratore Delegato, i quali hanno ripetutamente manipolato i dati contenuti nelle bozze dei comunicati così da renderli soddisfacenti al mercato cui erano destinati.
- **L'inefficacia del Modello predittivo, è stata manifestata dalla reiterata disapplicazione della procedura anti-aggiotaggio**, la quale stabiliva che la «*divulgazione doveva avvenire in modo completo, tempestivo, adeguato e non selettivo*».
- **I soggetti aziendali avrebbero dovuto** non solo correggere i contenuti della procedura, ma anche **attivare ulteriori strumenti di controllo** sull'operato del Presidente e dell'Amministratore Delegato e/o intensificare il monitoraggio dei responsabili.
- **I difetti del Modello Organizzativo sono altresì confermati dallo svolgimento di un controllo non diligente da parte dell'Organismo di Vigilanza** che, **congiuntamente alla funzione di preposto al controllo interno e al responsabile dell'internal auditing**, avrebbe dovuto rilevare le reiterate violazioni, adottare misure correttive ed attivare la procedura disciplinare nei confronti dei soggetti apicali, autori delle violazioni.



## Il caso Impregilo (Corte d'Appello di Milano, Sez. II Pen. del 21 marzo/18 giugno 2012, n. 1824)

- Nonostante il Modello di Impregilo prescrivesse l'“*obbligatoria verifica annuale della validità delle procedure*”, si è verificato un'evidente deviazione della procedura da parte dei soggetti qualificati.
- Alcuni commentatori avevano rilevato che **tutti i protagonisti della procedura e gli organi di controllo, erano o potevano essere a conoscenza delle reiterate violazioni**, non risultando queste dissimulate, coperte o mimetizzate da particolari artifici o raggiri, né avendo assunto gli autori del reato un modus operandi decettivo rispetto ad essi.



## Il caso Impregilo (Corte di Cassazione (Quinta Sezione) - con sentenza n. 3307 del 18 dicembre 2013)

- La Corte di Cassazione è venuta ad annullare la sentenza della Corte d'appello di Milano (Seconda Sezione) del 18 giugno 2012, asserendo che la società non si fosse dotata di un Modello idoneo ad impedire gli eventi reato e non potesse, quindi, essere ritenuta non colpevole per la commissione dei "reati presupposto" realizzati dai suoi vertici, così smentendo l'esito dello scrutinio giurisdizionale dei giudici milanesi.
- Ad avviso della Corte, l'iter interno di produzione dei comunicati stampa da pubblicare (e nel caso specifico, contenenti l'esposizione non veritiera di fatti concernenti Impregilo) peccava su un aspetto cruciale: tali comunicati, difatti, erano direttamente finalizzati dai soggetti apicali citati, sulla base di bozze predisposte da soggetti posti in posizione subordinata rispetto ad essi, e senza che alcun altro soggetto interno (o esterno) avesse poi, e successivamente, voce in capitolo sul contenuto del testo che Presidente, C.d.A. e AD decidevano di diffondere sul mercato.



## Il caso Impregilo (Corte di Cassazione (Quinta Sezione) - con sentenza n. 3307 del 18 dicembre 2013)

- La Corte chiarisce questo punto affermando che "se all'organo di controllo non fosse almeno concesso di esprimere una dissenting opinion sul prodotto finito (rendendo in tal modo almeno manifesta la sua contrarietà al contenuto della comunicazione, in modo da mettere in allarme i destinatari), è evidente che il modello organizzativo non possa ritenersi atto ad impedire la consumazione di un tipico reato di comunicazione, quale l'aggiotaggio".
- In disaccordo con quanto statuito da G.U.P. e Corte d'appello milanesi, la Cassazione ha insomma ritenuto non idoneo il modello in essere in Impregilo all'epoca della commissione dei reati contestati.



***Strumenti operativi e metodologici per la realizzazione  
di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo,  
ai sensi del D.Lgs. 231/2001***



**Scuola Internazionale  
Etica & Sicurezza**  
L'Aquila

## Strumenti operativi e metodologici per la realizzazione di un Modello Organizzativo e Gestione, ai sensi del D.lgs. 231/2001

- Premesso che i modelli organizzativi devono essere idonei a prevenire i reati di origine sia dolosa che colposa previsti dal d.lgs.231/2001, primo obiettivo per la costruzione di un modello organizzativo è la **procedimentalizzazione delle attività** che comportano un rischio di reato al fine di evitarne la commissione.

Per attivare un “**sistema di gestione dei rischi**” coerente con i requisiti imposti dal d.lgs.231/2001 (che non fornisce indicazioni circa i metodi tecnici per la costruzione di un M.O., però l’art. 6 comma 2 ne indica le caratteristiche essenziali riferendosi alle due fasi che articolano il cosiddetto “sistema di gestione dei rischi”), le Linee Guida Confindustria esplicitano i passi operativi che l’ente dovrà compiere. In sintesi:

### FASE 1 - Risk assessment:

- La mappatura analitica delle attività sensibili;
- Analisi dei rischi potenziali.

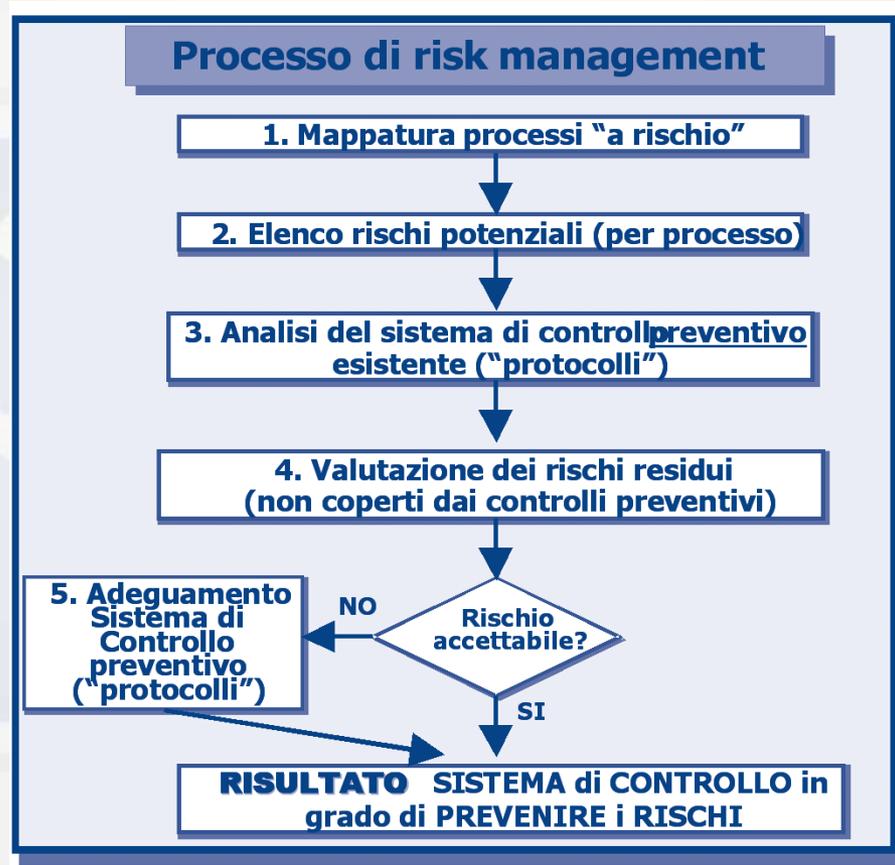
### FASE 2 - Progettazione del sistema di controllo:

- valutazione/costruzione/adeguamento del sistema di controlli preventivi.



## Il Processo di risk management

- Schema tratto dalle Linee Guida per la costruzione dei modelli 231 di Confindustria



## La fase (1) di risk assessment.

### La mappatura analitica delle attività sensibili.

- Elemento essenziale della predisposizione di un M.O. è l'**individuazione delle attività** nel cui ambito possono essere commessi i reati 231, ossia l'**inventariazione degli ambiti aziendali di attività**, con l'obiettivo di individuare le aree che risultano interessate dalle potenziali casistiche di reato. Ogni azienda/settore presenta i propri specifici ambiti di rischio che possono essere individuati soltanto tramite una puntuale analisi interna.
- Lo svolgimento di tale fase può avvenire secondo approcci diversi: per attività, per funzioni, per processi.

**Output di fase:**

**Mappe delle aree aziendali a rischio**

- L'interpretazione letterale dell'art. 6 comma 2 lett. a) indurrebbe a ritenere che, ai fini dell'accertamento dell'idoneità del Modello, sia sufficiente la mera identificazione dei processi sensibili all'interno dell'ente.



## La fase (1) di risk assessment.

### L'analisi dei rischi potenziali.

- Diverse autorevoli fonti di diritto, invece, ritengono che la mappatura dei rischi reato debba essere integrata da una **qualificazione dei rischi stessi** (ossia una **valutazione dei rischi reato**).
- In tal senso:
  - la Relazione governativa di accompagnamento al Decreto parla di “**valutazione in ordine all’allocazione del rischio-reato**” funzionale alla selezione delle “**attività più esposte al rischio di commissione dei reati**”
  - varia autorevole dottrina ritiene che sia opportuno utilizzare un metodo che consenta di **qualificare il rischio** oltre che di “localizzarlo”
  - Le linee guida delle associazioni di categoria parlano di valutazioni circa “**la probabilità di accadimento dell’evento**” criminoso e “**l’impatto dell’evento stesso**” sull’attività e sull’organizzazione aziendale (es. Linee Guida Confindustria)

#### Output di fase:

**Mapa documentata delle potenziali modalità attuative degli illeciti nelle aree a rischio individuate**



## La fase (1) di risk assessment. Differenti modalità di approccio.

- Esistono differenti modalità di approccio al *risk assessment*; in estrema sintesi si possono identificare 3 tipologie:

**modalità avanzata** (che prevede l'utilizzo di scale di valutazione dei rischi a due dimensioni: la **probabilità** di accadimento dell'evento criminoso e **l'impatto** dell'evento sull'attività e sull'organizzazione aziendale. **Limite** di questa modalità è la natura qualitativa, e quindi soggettiva, ma anche proprio la valutazione dell'impatto, che porterebbe a ritenere accettabile reati che prevedono una pena minore. **Beneficio sostanziale** di tale metodologia è la maggiore prudenza nell'attribuzione delle "etichette di rischiosità" alle attività sensibili).

**modalità evoluta** (che introduce almeno un parametro di valutazione, quale l'esposizione dell'ente al rischio identificato, permettendo di giungere ad una valutazione del rischio residuo di commissione dei reati, e rispondendo così all'esigenza di determinare le soglie di accettabilità del rischio –basso/medio/alto. **Limite** di questa modalità è la maggiore soggettività del giudizio).

**modalità base** (che specifica semplicemente se una attività aziendale potrà essere o non essere esposta ad un particolare rischio-reato. **Limite** di questa modalità è l'assenza di ogni modulazione di giudizio circa l'occorrenza del rischio).



## La fase (2) di progettazione del sistema di controllo.

- L'attività di *risk assessment* si completa con la **valutazione** del sistema di controlli preventivi eventualmente esistenti e con il suo **adeguamento** quando ciò si riveli necessario, o con una sua **costruzione**, laddove l'ente ne sia sprovvisto. Il sistema di controlli preventivi dovrà essere tale da garantire che i rischi di commissione dei reati siano ridotti ad un "livello accettabile".
- Man mano che la metodologia di *risk assessment* sia affina sulle esigenze dell'ente, si determina una maggiore puntualizzazione delle attività di controllo a presidio della realizzazione del reato, utile anche per giustificare le scelte di adeguamento dell'ente.

**La mappatura analitica e la definizione del rischio reato, in termini qualitativi, permetterà infatti di parametrare in modo più preciso i protocolli di controllo alle concrete esigenze di tutela e di prevenzione dei reati.**

### Output di fase:

**Descrizione documentata del sistema dei controlli preventivi attivato, con dettaglio delle singoli componenti del sistema, nonché degli adeguamenti eventualmente necessari.**



## La fase (2) di progettazione del sistema di controllo. I principi di controllo.

Le Linee Guida Confindustria specificano i principali **principi di controllo**:

- ***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 ed individuino il soggetto che ha autorizzato, effettuato, registrato, verificato l'operazione stessa (c.d. **sistema dei poteri**)
- ***Nessuno può gestire in autonomia un intero processo***  
 Il sistema deve garantire l'applicazione del principio di separazione di funzioni (c.d. segregazione delle attività) e che non vengano attribuiti poteri illimitati o che poteri autorizzativi non siano stati formalmente assegnati (c.d. sistema dei poteri)
- ***Documentazione dei controlli***  
 Il sistema di controllo dovrebbe documentare l'effettuazione dei controlli, anche di supervisione.



## La fase (2) di progettazione del sistema di controllo. Il sistema dei poteri.

La valutazione e l'adeguamento del **sistema dei poteri** costituisce un elemento cardine per una corretta strutturazione del Modello.

In particolare, per una buona *governance* organizzativa dell'ente, ai fini della prevenzione dei reati, vengono in rilievo, tra gli altri, di seguenti **requisiti**:

- Che siano stabilite chiaramente le **linee di dipendenza gerarchica**;
- una precisa **descrizione dei compiti** e una chiara e **formalizzata attribuzione di responsabilità**;
- una **attribuzione di deleghe e procure coerente** e commisurata al raggiungimento degli obiettivi aziendali (con previsione altresì di una puntuale indicazione delle soglie di approvazione delle spese);
- che l'eventuale assegnazione di **target di performance sia compatibile con la corretta gestione e l'osservanza di norme e regolamenti** (e non immotivati o inarrivabili).





***Principali contenuti del Modello di Organizzazione,  
Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/2001***



**Scuola Internazionale  
Etica & Sicurezza  
L'Aquila**

## Principali contenuti del Modello Organizzativo.

- La documentazione che deve contenere il Modello Organizzativo è solo parzialmente descritta nel d.lgs.231/2001 e/o nel d.lgs.81/08.
- La dottrina stabilisce un ordine gerarchico di tale documenti che compongono il Modello Organizzativo:

**Codice Etico**, l'insieme dei principi che l'azienda chiede a tutti i collaboratori di rispettare;

**Parte generale del Modello**, che comprende parti non strettamente legate ai reati, quali l'apparato sanzionatorio, le regole generali di funzionamento dell'OdV, la mappatura dei rischi reato, ecc.;

**Protocolli**, ove si definiscono in linea generale le regole da rispettare e i relativi controlli da effettuare;

**Procedure**, ove si identificano i flussi di attività e le responsabilità in modo da coprire le esigenze definite nei protocolli;

**Istruzioni operative**, dove si indicano nel dettaglio le corrette modalità di esecuzione di un'attività;

**Manuale del sistema di gestione della sicurezza**, per la sicurezza sul lavoro;

**Politica della sicurezza**, declinazione pratica del codice etico.



## Protocolli / procedure / istruzioni operative.

- La parte speciale del Modello è costituita principalmente dai **protocolli**, dalle **procedure** e dalle **istruzioni operative**.
  - Sono documenti che **individuano i principi fondamentali ai quali devono conformarsi la gestione delle attività** (che secondo la mappatura sono da considerare a rischio) e le relative procedure di controllo. Essi devono essere conformi al Codice Etico e ai risultati del risk assessment.
  - I protocolli **dovrebbero riguardare i processi critici e quindi essere trasversali, rispetto alla mappatura, potendo considerare più reati e più aree di attività**. Per alcuni rischi, per i quali non è necessario prevedere specifiche procedure o istruzioni operative, il protocollo può essere l'unico documento contenente principi e regole di prevenzione.
  - Alcuni esempi: modalità di documentazione, separazione di funzioni tra chi gestisce l'attività e che controlla, registrazioni fondamentali, criteri di definizione dei flussi di informazione.

### I Protocolli



## Protocolli / procedure / istruzioni operative.

### Le procedure

- Costituiscono una evidente specificazione sul piano operativo dei protocolli, definendo nel dettaglio i processi o parti di essi, evidenziando le fasi operative, le attività di controllo e di registrazione. Identificano le persone coinvolte nelle varie fasi, i compiti e le responsabilità.

### Le istruzioni operative

- Descrivono le modalità pratiche di effettuazione e registrazione delle attività di controllo rilevanti.



# ***Principali contenuti del Codice Etico***



**Scuola Internazionale  
Etica & Sicurezza**  
L'Aquila

## Il Codice Etico

Insieme al Modello di Organizzazione e Gestione, il Codice Etico può essere definito come una raccolta di principi etici e costituisce un elemento essenziale del sistema di controllo preventivo rispetto alla commissione dei reati 231.

### Il Codice Etico

La verifica sull'esistenza del Codice Etico e sulla sua applicazione/aggiornamento è di competenza esclusiva del Consiglio di Amministrazione della società.

Il Codice Etico è un documento ufficiale dell'ente contenente l'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'ente nei confronti di dipendenti, fornitori, clienti, pubblica amministrazione, azionisti, mercato finanziario, ecc.).



## Il Codice Etico



## Il Codice Etico. Il contenuto

- Il Codice Etico, infatti, costituisce la “carta costituzionale” di ogni ente. In esso deve trovare giustificazione e fondamento l’intero sistema dell’organizzazione aziendale (non solo il “Modello 231”, ma altresì i sistemi di gestione qualità / sicurezza / ambiente).
- In generale, esso deve contenere:
  - Premessa ed obiettivi del codice
  - Principi Etici generali
  - Principi Etici della Corporate Governance
  - Principi Etici nelle relazioni con il personale
  - Principi Etici nel confronti di terzi
  - Disposizioni sanzionatorie
  - Attuazione del rispetto dei principi etici e del sistema dei controlli



## Il Codice Etico. Il contenuto

- **I principi Etici generali.**
  - Il Codice Etico deve prevedere anzitutto il rispetto della legge, a cui dovrà seguire onestà, correttezza, imparzialità, trasparenza e fiducia, nonché riservatezza delle informazioni (non solo aziendali, ma anche sensibili).
- **I principi Etici della *Corporate Governance*.**
  - Il Codice Etico deve evidenziare che anche gli organi sociali sono tenuti a prendere le decisioni societarie in piena autonomia e con l'obiettivo di creare valore per la società e per i suoi azionisti, rispettando i principi della legalità e correttezza.
- **I principi Etici nelle relazioni con il personale.**
  - Il Codice Etico deve evidenziare che il personale dovrà provvedere ad evitare ogni situazione o attività che possa generare conflitti di interesse con l'ente medesimo; che i dipendenti hanno l'obbligo di segnalare al responsabile aziendale di riferimento eventuali comportamenti contrastanti con il Modello Organizzativo.
- **I principi Etici nei confronti di terzi.**
  - Il Codice Etico deve indicare alcune specifiche di comportamento che vadano a disciplinare la gestione del rapporto dell'ente con i soggetti terzi (Pubblica Amministrazione, pubblici dipendenti, interlocutori commerciali privati, fornitori, ecc.).



## Il Codice Etico. Il contenuto

- **Disposizioni sanzionatorie.**

- Nel Codice Etico, una parte non trascurabile riguarda le disposizioni sanzionatorie in caso di violazione del codice stesso in quanto il dettato normativo è vincolante per tutti coloro che operano con tale soggetto giuridico. La sua violazione può essere intesa come violazione degli obblighi contrattuali, anche nei confronti dei dipendenti:

- L'art. 2104 comma 2 c.c. recita: "Il prestatore di lavoro (...) deve inoltre osservare le disposizioni per l'esecuzione e per la disciplina del lavoro impartite dall'imprenditore e dai collaboratori di questo dai quali gerarchicamente dipende"

e comportare l'applicazione delle disposizioni previste nell'art. 7 dello Statuto dei Lavoratori ("sanzioni disciplinari").

- **Attuazione e controllo del Codice Etico.**

- Il Codice Etico deve indicare la data con cui il Consiglio di Amministrazione ha provveduto a deliberare/o anche aggiornare il codice stesso.
- Sarà cura dell'azienda dare evidenza di avere portato a conoscenza dei dipendenti il documento, con apposito programma di formazione.
- L'Organismo di Vigilanza, invece, procede al monitoraggio costante del C.E., provvedendo a continue verifiche in itinere.



# ***L'adeguamento del modello organizzativo ai reati di natura colposa***



**Scuola Internazionale  
Etica & Sicurezza**  
L'Aquila

## Responsabilità dell'Ente per reati di natura colposa

- I Modelli Organizzativi devono essere idonei a prevenire i reati di origine sia dolosa che colposa previsti dal d.lgs.231/2001.

Ad oggi, nel novero dei reati 231, gli unici di natura colposa sono indicati nell'**art. 25-septies**, e ricomprendono i reati di **omicidio colposo** (art. 589 c.p.) e di **lesioni colpose gravi o gravissime** (art. 590 c.p.).

- Diversamente da quanto stabilito per i reati di natura dolosa, per gli illeciti di natura colposa, l'elusione *fraudolenta* dei modelli organizzativi appare incompatibile con l'elemento soggettivo dei reati di omicidio colposo e di lesioni personali colpose



## Responsabilità dell'Ente per reati di natura colposa

- Solo per i reati di natura dolosa, infatti, si segue la logica della “elusione fraudolenta” del M.O. quale esimente espressa dal d.lgs.231/2001 ai fini dell'esclusione della responsabilità amministrativa dell'ente (art.6, co.1, lett.c). In questi casi, l'agente non solo deve avere voluto l'evento reato, ma deve anche avere aggirato fraudolentemente il modello.
- Nell'ipotesi di reati colposi, invece, gli stessi devono essere voluti dall'agente solo come condotta e non anche come evento.
- Si deve sottolineare che la disciplina legislativa vigente relativa alla prevenzione dei rischi lavorativi detta i principi e criteri essenziali per la gestione della salute e sicurezza sul lavoro in azienda e pertanto il modello organizzativo non potrà prescindere da tale preconditione.



## L'esimente dello standard OSHAS 18001:2008

- L'art. 30 del d.lgs 81/2008 prevede che il modello di organizzazione e di gestione idoneo ad avere efficacia esimente della responsabilità amministrativa di cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, deve essere adottato ed efficacemente attuato, assicurando un sistema aziendale per l'adempimento di tutti gli **obblighi giuridici** relativi:
  - a) al rispetto degli standard tecnico-strutturali di legge relativi a attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici;
  - b) alle attività di valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione conseguenti;
  - c) alle attività di natura organizzativa, quali emergenze, primo soccorso, gestione degli appalti, riunioni periodiche di sicurezza, consultazioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
  - d) alle attività di sorveglianza sanitaria;
  - e) alle attività di informazione e formazione dei lavoratori;
  - f) alle attività di vigilanza con riferimento al rispetto delle procedure e delle istruzioni di lavoro in sicurezza da parte dei lavoratori;
  - g) alla acquisizione di documentazioni e certificazioni obbligatorie di legge;
  - h) alle periodiche verifiche dell'applicazione e dell'efficacia delle procedure adottate.
- **Il primo obiettivo del Modello è pertanto quello di garantire la conformità.**



## L'esimo dello standard OSHAS 18001:2008

- Il comma 5 del medesimo articolo 30 d.lgs. 81/2008 prevede che in sede di prima applicazione, i modelli di organizzazione aziendale definiti conformemente alle Linee guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSSL) del 28 settembre 2001 o al British Standard OHSAS 18001:2007 si presumono conformi ai requisiti di cui al presente articolo per le parti corrispondenti.
  - è stato creato per **fornire un'unica norma certificabile per i sistemi di gestione della sicurezza e della salute dei lavoratori;**
  - è **sovrapponibile** e sinergicamente funzionale alla **norma ISO 14001 e ISO 9001** al fine di integrare **qualità, ambiente e sicurezza** sui luoghi di lavoro;
  - rappresenta lo **strumento internazionalmente riconosciuto** ed idoneo nel consentire alle Organizzazioni il conseguimento della conformità legislativa ed il miglioramento continuo.
- Il metodo di implementazione del sistema consente di tracciare un percorso comune tra qualità e sicurezza e fornisce gli elementi necessari per una proficua integrazione dei sistemi organizzativi finalizzati alla gestione di tali aspetti.

Lo Standard  
OHSAS 18001



## La fase di risk assessment.

### L'analisi dei rischi connessi ai “processi” aziendali

- **L'analisi dei rischi per la creazione del Modello in ambito salute e sicurezza sul lavoro richiede l'approfondimento delle singole attività, ma anche di tutti i “processi” aziendali.**

*“Affinché un'organizzazione funzioni efficacemente è necessario che essa determini e gestisca numerose attività collegate. Un'attività, o un insieme di attività, che utilizza risorse e che è gestita per consentire la trasformazione di elementi in ingresso in elementi in uscita, può essere considerata come un processo”. (UNI EN ISO 9001:2008)*

Si possono individuare **processi standard**, quali, a titolo di esempio (non esaustivo):

- Verifiche di conformità su quanto già in uso all'interno dell'ente (art. 30, comma 1 lett.a)
- Garanzia della conformità in sede di acquisto di nuovi beni (art. 30, comma 1, lett.a)
- Acquisizione e gestione della documentazione obbligatoria per legge (art. 30, comma 1 lett.g)
- Valutazione dei rischi (art. 30, comma 1 lett.b)
- Gestione dei DPI (art. 30, comma 1 lett.c)
- Messa in sicurezza degli impianti (art. 30 comma 1 lett. c)
- Gestione dei lavori elettrici (art. 30, comma 1, lett.c)
- Organizzazione e gestione della vigilanza da parte di datore di lavoro, dirigenti e preposti (art. 30 comma 1, lett.f)



## La fase di progettazione del sistema di controllo. Il processo di manutenzione della conformità.

- Per la costruzione di un modello idoneo diventa fondamentale che la **conformità agli *standard*** venga garantita come prerequisito della applicazione del Modello. Per fare questo è necessario avere macchine, impianti, ecc. che siano conformi a tali *standard*, ma è anche indispensabile istituire un sistema di manutenzioni e verifiche che garantisca il mantenimento dei medesimi *standard* nel tempo.

Si tratta quindi di dover progettare un processo di manutenzione che, a fronte di un'analisi dettagliata del contesto lavorativo, vada:

- a) a identificare gli elementi che devono essere sottoposti a manutenzioni programmate e/o verifiche periodiche;
- b) a definire quali manutenzioni e/o verifiche devono essere messe in atto;
- c) a mettere in atto le manutenzioni e le verifiche affidandole a personale esperto e registrandone l'effettuazione e gli esiti.



## La fase di progettazione del sistema di controllo.

### Il sistema dei poteri.

- Fermo restando quanto già detto in merito alla costruzione del M.O. e del “sistema dei poteri”, per i reati di natura colposa si deve sottolineare la fondamentale necessità di una **struttura organizzativa** con compiti e responsabilità in materia di salute e sicurezza sul lavoro definiti formalmente in coerenza con lo schema organizzativo e funzionale dell’azienda (dal datore di lavoro al singolo lavoratore).

#### Le Linee Guida Confindustria specificano che :

- nella definizione dei compiti organizzativi e operativi della direzione aziendale, dei dirigenti, dei preposti e dei lavoratori siano esplicitati anche quelli relativi alle attività di sicurezza di rispettiva competenza nonché la responsabilità connesse;
- siano documentati i compiti del Responsabile del Servizio di Prevenzione e di Protezione (RSPP) e degli addetti allo stesso servizio (ASPP), del Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS), degli addetti primo soccorso ed emergenze in caso di incendio, nonché del Medico Competente (MC).



## La fase di progettazione del sistema di controllo.

### Altre componenti fondamentali

- Le Linee Guida Confindustria indicano altre componenti fondamentali per la funzionalità del sistema di controllo preventivo:
  - Lo svolgimento di compiti che possono influenzare la salute e sicurezza sul lavoro richiede un'adeguata competenza, da verificare ed accrescere attraverso la somministrazione di formazione ed addestramento. In concreto si deve prevedere che ciascun lavoratore/operatore aziendale riceva una formazione sufficiente ed adeguata al proprio posto di lavoro e alle proprie mansioni (e che tale formazione sia impartita in occasione di assunzione/trasferimento/cambiamento di mansione o laddove venga introdotta in azienda nuova attrezzatura di lavoro o nuove tecnologie, o sostanze particolari)

**Formazione e  
addestramento**



## La fase di progettazione del sistema di controllo.

### Altre componenti fondamentali

**Gestione  
operativa**

- Il sistema di controllo, relativamente ai rischi per la salute e sicurezza sul lavoro, dovrebbe integrarsi ed essere congruente con la gestione complessiva dei processi aziendali. Dall'analisi dei processi aziendali e delle loro interrelazioni e dai risultati di valutazione dei rischi deriva la definizione delle modalità per lo svolgimento in sicurezza delle attività che impattano in modo significativo sulla salute e sicurezza sul lavoro.
- In questo, particolare attenzione deve essere posta riguardo a: assunzione e qualificazione del personale; organizzazione del lavoro e delle postazioni di lavoro; manutenzione ordinaria e straordinaria; qualificazione scelta fornitori; gestione emergenze; procedure per difformità, ecc.



## La fase di progettazione del sistema di controllo.

### Altre componenti fondamentali



#### Sistema di monitoraggio della sicurezza

- La gestione della salute e sicurezza sul lavoro dovrebbe prevedere una fase di verifica del mantenimento delle misure di prevenzione e protezione dei rischi adottate e valutate idonee ed efficaci.
- Le misure tecniche, organizzative e procedurali di prevenzione e protezione realizzate dall'azienda dovrebbero essere sottoposte a **monitoraggio pianificato**, che individui:
  - una programmazione temporale e di responsabilità esecutiva;
  - un'attribuzione di compiti e responsabilità esecutive;
  - una descrizione delle metodologie da seguire;
  - una modalità di segnalazione delle eventuali situazioni difformi.

**Monitoraggio di 1° livello.** Svolto generalmente dalle risorse interne della struttura, sia in autocontrollo da parte dell'operatore, sia da parte del preposto/dirigente.

**Monitoraggio di 2° livello.** Svolto periodicamente dall'azienda da personale competente che assicuri maggiore obiettività e imparzialità, nonché indipendenza dal settore di lavoro sottoposto a verifica ispettiva. Tale monitoraggio dovrebbe consentire l'adozione di decisioni strategiche.



## La metodologia di adeguamento allo Standard OSHAS 18001:2008

- Una metodologia di adeguamento potrebbe prevedere:
  - **Definizione della Politica aziendale per la sicurezza**: produrre una politica della sicurezza appropriata all'azienda, specificando le responsabilità e l'autorità (in particolare quelle della direzione);
  - **Pianificazione**: attraverso lo studio delle dinamiche e dei processi aziendali si coadiuva l'azienda nella formulazione di una serie di azioni (piani, programmi) volte a dimostrare, con procedure documentate, il soddisfacimento dei requisiti;
  - **Implementazione e controllo operativo**: definire i ruoli, i compiti e le responsabilità in materia di sicurezza e salute del lavoro. Individuare le necessità e le opportunità per la formazione, le competenze e la consapevolezza del personale. Identificare canali di comunicazione interni ed esterni che rispondano alle richieste di informazione provenienti sia dai collaboratori interni che da soggetti esterni mediante l'elaborazione di una serie di documenti formali che costituiscono il riferimento aziendale della politica per la sicurezza.



## La metodologia di adeguamento allo Standard OSHAS 18001:2008

- **Controllo ed azioni correttive:** i risultati del Sistema di Gestione per la Sicurezza (in termini di controlli eseguiti, attività legate agli obiettivi e traguardi, misure di prevenzione, etc.) devono essere misurati, monitorati e valutati nella loro efficacia. In questa fase devono essere presi in considerazione le necessità di misurazione e di verifica delle prestazioni aziendali nonché le eventuali non conformità in cui il sistema è caduto
- **Riesame della Direzione e Miglioramento Continuo:** riesaminare periodicamente il sistema in modo da consentire azioni di miglioramento continuo, con l'obiettivo di migliorare la sicurezza. Garantire e ricercare la conformità ai requisiti di legge. Il Riesame della direzione è il momento per l'individuazione della nuova politica e degli obiettivi per la sicurezza, di verifica dell'attuazione di programmi e piani di miglioramento nonché delle prestazioni aziendali per la sicurezza e salute dei lavoratori.



**Grazie per l'attenzione....**



**Per domande o approfondimenti**

**[andrea.regelin@P4i.it](mailto:andrea.regelin@P4i.it) - 3288452911**



**Scuola Internazionale  
Etica & Sicurezza  
L'Aquila**