MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

ARZUFFI PVD S.R.L.

ai sensi del D. Lgs. 8 giugno 2001 n. 231 e successive modifiche e integrazioni

INDICE

Parte Generale

1. IL DECRETO LEGISLATIVO DELL' 8 GIUGNO 2001 N. 231 5
1.1. Principio di legalità 5
1.2. Criteri oggettivi di imputazione della responsabilità 5
1.3. Criterio soggettivo di imputazione della responsabilità 7
1.4. Tipologia di reati contemplati 8
1.5. I reati commessi all'estero 13
1.6. Le sanzioni 13
1.7. Le misure cautelari interdittive e reali 15
1.8. Le azioni esimenti dalla responsabilità amministrativa 16
2. STORIA E PRESENTAZIONE DELLA SOCIETÀ 18
3. SCOPO 19
4. CAMPO DI APPLICAZIONE 20
5. VALUTAZIONE DEL RISCHIO IN ARZUFFI 20
5.1. Sintesi del progetto di predisposizione e sviluppo del Modello di organizzazione, gestione e controllo, conforme ai sensi del D.Lgs. 231/2001 per ARZUFFI 20
5.2. Fase 2: Risk Assessment Micro 21
5.3. Fase 3: *Gap Analysis* e definizione del piano di implementazione 22
5.4. Fase 4: implementazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo per ARZUFFI 22
5.5. Fase 5: Costante aggiornamento e adeguamento del MOG 22
6. STRUTTURA E ARTICOLAZIONE DEL MODELLO 24
6.1. Modelli di riferimento 24
6.2. Articolazione e regole per l'approvazione del modello e suoi aggiornamenti 31
6.3. Fondamenta e contenuti del modello 33
6.4. Codice etico 34
6.5. Struttura organizzativa 35
6.6. Procedura di segnalazione (Whistleblowing) 35
6.7. Aree di attività sensibili, processi strumentali e processo decisionale 36
6.8. Archiviazione della documentazione relativa alle attività sensibili e ai processi strumentali 40
6.9. Sistemi informativi e applicativi informatici 40
6.10. Sistemi di gestione e procedure aziendali 40
6.10.1. Richiesta di creazione di una procedura 40
6.10.2. Modifiche e revisioni delle procedure 40
6.11. Sistema delle deleghe e dei poteri 40
6.12. Informativa e formazione 41
6.12.1. Informativa 41
6.12.2. Informativa a collaboratori esterni e partner 41
6.12.3. Formazione 42
6.12.4. Formazione del personale in posizione c.d. "apicale" 42
6.12.5. Formazione di altro personale 43
6.12.6. Formazione dell'Organismo di Vigilanza 44
6.13. Sistema sanzionatorio 44
6.14. Manuale dei protocolli preventivi 45
6.15. Reati contro la Pubblica Amministrazione e ai danni dello Stato 45
6.16. Reati in tema di falsità in monete, in carte di pubblico credito e in valori di bollo 45
6.17. Reati societari 45
6.18. Reati contro la personalità individuale 45

6.19. Reati in tema di sicurezza sul luogo di lavoro 45
6.20. Reati in tema di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio..... 45
6.21. Reati transnazionali richiamati dalla legge 16 marzo 2006 n. 146 46
6.22. Reati in materia di criminalità informatica e di trattamento illecito di dati 46
6.23. Delitti contro l'industria e il commercio 46
6.24. Delitti in materia di violazione del diritto d'autore 46
6.25. Delitti in materia di criminalità organizzata 46
6.26. Delitto di cui all'art. 377 *bis* c.p. 46
6.27. Reati ambientali..... 46
6.28. Reato di impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare 46
6.29. Reati tributari 46
6.30. Reati di contrabbando 46
6.31. Delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti 47
6.32. Gestione delle risorse finanziarie 47
6.33. Organismo di vigilanza 47
6.34. Procedura di nomina del difensore di fiducia dell'ente in caso di incompatibilità con il legale rappresentante 48

Parte Speciale

Parte speciale A – Codice etico
Parte speciale B – Struttura organizzativa
Parte speciale C – Sistema delle deleghe e dei poteri
Parte speciale D – Sistema sanzionatorio
Parte speciale E – Struttura, composizione, regolamento e funzionamento dell'Organismo di Vigilanza
Parte speciale F – Reati contro la Pubblica Amministrazione e ai danni dello Stato
Parte speciale G – Reati in tema di falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento
Parte speciale H – Reati societari
Parte speciale I – Reati contro la personalità individuale
Parte speciale J – Reati in tema di sicurezza sul luogo di lavoro
Parte speciale K – Reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio
Parte speciale L – Reati transnazionali richiamati dalla legge 16 marzo 2006 n. 146
Parte speciale M – Reati in materia di criminalità informatica e di trattamento illecito di dati
Parte speciale N – Delitti contro l'industria e il commercio
Parte speciale O – Delitti in materia di violazione del diritto d'autore
Parte speciale P – Delitti in materia di criminalità organizzata
Parte speciale Q – Delitto di cui all'art. 377 *bis* c.p.
Parte speciale R – Reati ambientali
Parte speciale S – Reato di impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare
Parte speciale T – Reati tributari
Parte speciale U – Reati di contrabbando
Parte speciale V – Reati in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti
Manuale penale
Manuale dei protocolli preventivi
Procedura di segnalazione - Whistleblowing

1. IL DECRETO LEGISLATIVO DELL' 8 GIUGNO 2001 N. 231

Con il decreto legislativo 8 giugno 2001 n. 231 recante la «Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300» (in breve: il "Decreto"), entrato in vigore il 4 luglio successivo, si è inteso adeguare la normativa italiana, in materia di responsabilità delle persone giuridiche, alle convenzioni internazionali sottoscritte da tempo dall'Italia, in particolare:

- la convenzione di Bruxelles del 26 luglio 1995 sulla tutela degli interessi finanziari della Comunità Europea,
- la convenzione di Bruxelles del 26 maggio 1997 sulla lotta alla corruzione di funzionari pubblici sia della Comunità Europea che degli Stati membri,
- la convenzione OCSE del 17 dicembre 1997 sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche ed internazionali.

Con tale Decreto è stato introdotto nel nostro ordinamento, a carico delle persone giuridiche (in breve: "società"), un regime di responsabilità amministrativa - equiparabile di fatto alla responsabilità penale ([1]) -, che va ad aggiungersi alla responsabilità della persona fisica che ha materialmente commesso determinati fatti illeciti e che mira a coinvolgere, nella punizione degli stessi, le società nel cui interesse o vantaggio i reati in discorso siano stati compiuti.
La responsabilità prevista dal Decreto si configura anche in relazione a reati commessi all'estero, purché per gli stessi non proceda lo Stato nel cui luogo sia stato commesso il reato.
La responsabilità dell'ente sussiste anche se l'autore del reato non è stato identificato e sussiste ancorché il reato medesimo sia estinto nei confronti del reo per una causa diversa dall'amnistia o dalla prescrizione.
Le sanzioni amministrative a carico dell'ente si prescrivono, salvo i casi di interruzione della prescrizione, nel termine di 5 anni dalla data di consumazione del reato.

1.1. Principio di legalità

La responsabilità dell'ente sorge nei limiti previsti dalla legge: l'ente «non può essere ritenuto responsabile per un fatto costituente reato, se la sua responsabilità [penale] in relazione a quel reato e le relative sanzioni non sono espressamente previste da una legge entrata in vigore prima della commissione del fatto» (art. 2 del Decreto).

1.2. Criteri oggettivi di imputazione della responsabilità

I criteri oggettivi di imputazione della responsabilità sono di tre tipi:

a) La realizzazione di una fattispecie di reato indicata nell'ambito del Decreto dall'art. 24 all'art. 25 *duodecies*.
b) Il fatto di reato deve essere stato commesso «nell'interesse o a vantaggio dell'ente».

Interesse e/o vantaggio

Ulteriore elemento costitutivo della responsabilità in esame è rappresentato dalla necessità che la condotta illecita ipotizzata sia stata posta in essere nell'interesse o a vantaggio dell'Ente.
L'interesse o il vantaggio dell'Ente vengono considerati alla base della responsabilità di quest'ultimo anche nel caso in cui coesistano interessi o vantaggi dell'autore del reato o di terzi, con il solo limite dell'ipotesi in cui l'interesse alla commissione del reato da parte del soggetto in posizione qualificata all'interno dell'ente sia esclusivo dell'autore del reato o di terzi.
Non essendo stato riconosciuto alcun effetto esimente al "vantaggio" esclusivo dell'autore del reato o di terzi, ma solo – come detto – all'interesse esclusivo di questi soggetti, si deve ritenere la responsabilità dell'Ente anche qualora questi non consegua alcun vantaggio ovvero quando vi sia un vantaggio esclusivo dell'autore del reato o di terzi, purché l'Ente abbia un interesse, eventualmente concorrente con quello di terzi, alla commissione del reato perpetrato da soggetti in posizione qualificata nella sua organizzazione.
Al di là delle suddette precisazioni, la responsabilità prevista dal Decreto sorge dunque non solo quando il comportamento illecito abbia determinato un vantaggio per l'Ente stesso, ma anche nell'ipotesi in cui, pur in assenza di

([1]) La natura "penale" di questa responsabilità si desume da quattro elementi: 1) deriva da reato nel senso che il reato costituisce presupposto della sanzione; 2) viene accertata con le garanzie del processo penale e da un magistrato penale; 3) comporta l'applicazione di sanzioni di natura penale (sanzioni pecuniarie e sanzioni interdittive); 4) centrale è il ruolo della colpa, operando il principio di colpevolezza.

tale concreto risultato, il fatto illecito abbia trovato ragione nell'interesse dell'Ente. Insomma, i due vocaboli esprimono concetti giuridicamente diversi e rappresentano presupposti alternativi, ciascuno dotato di una propria autonomia e di un proprio ambito applicativo.
Sul significato dei termini "interesse" e "vantaggio", la Relazione governativa che accompagna il Decreto attribuisce al primo una valenza marcatamente soggettiva, suscettibile di una valutazione *ex ante* – c.d. finalizzazione all'utilità -, nonché al secondo una valenza marcatamente oggettiva - riferita quindi ai risultati effettivi della condotta del soggetto agente che, pur non avendo avuto direttamente di mira un interesse dell'ente, ha realizzato, comunque, con la sua condotta un vantaggio in suo favore – suscettibile di una verifica *ex post*.
I caratteri essenziali dell'interesse sono stati individuati nella: oggettività, intesa come indipendenza dalle personali convinzioni psicologiche dell'agente e nel correlativo suo necessario radicamento in elementi esterni suscettibili di verifica da parte di qualsiasi osservatore; concretezza, intesa come inscrizione dell'interesse in rapporti non meramente ipotetici e astratti, ma sussistenti realmente, a salvaguardia del principio di offensività; attualità, nel senso che l'interesse deve essere obiettivamente sussistente e riconoscibile nel momento in cui è stato riconosciuto il fatto e non deve essere futuro e incerto, mancando altrimenti la lesione del bene necessaria per qualsiasi illecito che non sia configurato come mero pericolo; non necessaria rilevanza economica, ma riconducibile pure a una politica d'impresa.
Sotto il profilo dei contenuti, il vantaggio riconducibile all'Ente – che deve essere mantenuto distinto dal profitto – può essere: diretto, ovvero riconducibile in via esclusiva e diretta all'Ente; indiretto, cioè mediato da risultati fatti acquisire a terzi, suscettibili però di ricadute positive per l'Ente; economico, anche se non necessariamente immediato.

L'interesse di "gruppo"

La Corte di Cassazione (Sez. V, 17 novembre 2010 - 18 gennaio 2011, p.m. Trib. Bari in proc. Tosinvest Servizi s.r.l. ed altri) affronta per la prima volta il controverso tema dei criteri di imputazione della responsabilità amministrativa disciplinata dal D. Lgs. n. 231 del 2001 in capo alla *holding* o alle altre società facenti parte di un gruppo cui partecipino una o più compagini direttamente attinte dalla predetta responsabilità in virtù di condotte delittuose poste in essere da soggetti che rivestano al loro interno una posizione qualificata ai sensi dell'art. 5 comma 1.
Le sentenze di merito in precedenza intervenute su un profilo del tutto ignorato dall'impianto normativo vigente, nonostante la diffusione del fenomeno dei gruppi societari nella moderna realtà economica, avevano già in parte segnato, seppur con accenti diversi, le direttrici della estensione della responsabilità amministrativa alle diverse componenti di un'aggregazione di imprese.
Un primo limite all'attitudine espansiva della suddetta responsabilità è stato individuato nel criterio soggettivo di imputazione postulato dal Decreto alla stregua del quale deve sussistere un rapporto qualificato tra l'ente (sia esso la holding, la società controllante ovvero la società controllata) della cui posizione si discute e l'autore del reato presupposto il quale deve rivestire all'interno del medesimo un ruolo apicale ovvero di subordinazione rispetto ai soggetti che ivi esercitano prerogative di direzione o di vigilanza (Trib. Milano, 20 dicembre 2004, in *www.rivista231.it*; Trib. Milano, 14 dicembre 2004, Cogefi, in *Foro It.*, 2005, II, 527).
L'ulteriore fattore di estensione della responsabilità è stato poi identificato nel cosiddetto "interesse di gruppo", evocato talvolta nella dimensione ad esso attribuita dal codice civile, a seguito della riforma del diritto societario, nonché dalla giurisprudenza civile (Trib. Milano, 20 settembre 2004, Soc. Ivri Holding e altro, in *Foro It.*, 2005, 556), in altre occasioni muovendo dai criteri di imputazione delineati all'interno del Decreto (in particolare negli artt. 5 comma 2 - 12 comma 1 lett. a) - 13 ultimo comma) letti alla luce dei nessi sostanziali esistenti tra i diversi enti coinvolti (GIP Trib. Milano, 26 febbraio 2007, Fondazione M. e altri, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, 2007, 4, 139). Nella prospettiva da ultimo delineata, posto che l'ente non risponde solo se chi ha commesso il reato abbia agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi, si è ritenuto di escludere, per gli inevitabili riflessi che le condizioni della società controllata riverberano sulla società controllante, sia che i vantaggi conseguiti dalla controllata, in conseguenza dell'attività della controllante, possano considerarsi conseguiti da un terzo, sia che l'attività di quest'ultima possa dirsi compiuta nell'esclusivo interesse di un terzo (Trib. Milano, 20 dicembre 2004, cit.). In definitiva, la responsabilità della persona giuridica nel cui ambito occupi una posizione qualificata l'autore del reato commesso nell'interesse o a vantaggio di altre componenti della medesima aggregazione di imprese postula indefettibilmente il riscontro di legami o nessi tra gli enti in questione che non consentano di qualificare l'ente favorito come terzo, in quanto, a monte, il reato perpetrato risulti oggettivamente destinato a soddisfare l'interesse di più soggetti tra i quali rientri proprio la persona giuridica cui afferisce il responsabile della condotta incriminata (EPIDENDIO, sub *Art. 5 D.Lg. 8 giugno 2001, n. 231*, cit., 9458).

Nella vicenda sottoposta al vaglio della Suprema Corte, il Giudice di prime cure, in sede di udienza preliminare, aveva ritenuto che alcune componenti del gruppo di società facente capo all'autore delle condotte corruttive contestate avessero tratto dalle medesime un vantaggio, mentre altre società, pur riconducibili allo stesso gruppo finanziario, non avrebbero conseguito dalle stesse alcun beneficio rilevante, cosicché per esse non poteva prospettarsi alcun addebito ai sensi del Decreto.
A fronte di un ricorso mirante a valorizzare in senso contrario il fatto che, in realtà, la persona fisica in posizione apicale imputata per corruzione risultava amministratore di fatto anche delle società ritenute non coinvolte, i Giudici di legittimità esplicitano le tre condizioni che devono necessariamente concorrere perché si possa affermare la responsabilità di un ente, ovvero l'intervenuta perpetrazione di uno dei reati presupposto previsti dal Decreto, la commissione del fatto di reato da parte di soggetto legato alla persona giuridica da rapporti di tipo organizzativo- funzionale, ed infine il perseguimento di un interesse o il conseguimento di un vantaggio per l'ente, entrambi da verificare in concreto.
Con specifico riferimento alla holding ed alle altre società del gruppo diverse da quella per conto della quale abbia operato l'autore del reato-presupposto, la seconda delle tre condizioni delineate può ritenersi sussistente allorquando il soggetto che agisce per conto delle stesse concorra con la persona fisica che abbia commesso il reato presupposto, non essendo in tal senso dirimente un generico riferimento ovvero l'appartenenza dell'ente allo stesso gruppo di cui è componente quello direttamente attinto da responsabilità amministrativa.
Quanto all'ulteriore presupposto dell'interesse o del vantaggio, la holding o altra società del gruppo possono ritenersi responsabili alla stregua delle previsioni del Decreto solo laddove le stesse conseguano una potenziale o effettiva utilità, ancorché non necessariamente di carattere patrimoniale, derivante dalla commissione del reato presupposto, comunque da riscontrare in concreto.
In definitiva, il Giudice di legittimità sembra avallare la tesi secondo cui l'interesse dell'ente (società capogruppo, società controllante ovvero società controllata) alla consumazione del reato-presupposto non può indursi dall'affermata esistenza di un distinto interesse proprio del gruppo cui l'ente medesimo afferisce, bensì dalla ricognizione in concreto dell'interesse perseguito attraverso la consumazione del reato e dalla verifica della sua riferibilità anche alla persona giuridica in questione, alla luce dei legami, di fatto o di diritto, esistenti con le diverse articolazioni dell'aggregazione di imprese ed in particolare con quella cui direttamente afferisce la persona fisica autrice principale della condotta incriminata.

L'interesse e/o il vantaggio nei reati colposi

La normativa sulla responsabilità penale degli enti è di regola basata su reati-presupposto di natura dolosa.
L'introduzione dei reati colposi in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro – operata dalla l. 3 agosto 2007, n. 123 ("nuovo" art. 25 *septies* poi abrogato e sostituito dall'art. 300 d. lgs. 9 aprile 2008, n. 81) – ha tuttavia riproposto l'assoluta centralità della questione inerente la matrice soggettiva dei criteri di imputazione.
Da questo punto di vista, se da un lato si afferma che nei reati colposi la coppia concettuale interesse/vantaggio deve essere riferita non già agli eventi illeciti non voluti, bensì alla condotta che la persona fisica abbia tenuto nello svolgimento della sua attività, dall'altro lato si sostiene che il reato colposo, da un punto di vista strutturale, mal si concilia con il concetto di interesse.
Con specifico riferimento ai reati in tema di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, l'interesse e il vantaggio assumono una connotazione peculiare. A riguardo, la giurisprudenza di legittimità ha sottolineato che «ricorre il requisito dell'interesse qualora l'autore del reato ha consapevolmente violato la normativa cautelare allo scopo di conseguire un'utilità per l'ente, mentre sussiste il requisito del vantaggio qualora la persona fisica ha violato sistematicamente le norme prevenzionistiche, consentendo una riduzione dei costi ed un contenimento della spesa con conseguente massimizzazione del profitto» (Cass. pen., sez. IV, 23 maggio 2018, n. 38363).

Ne deriva dunque che in tale contesto risulterà possibile ipotizzare come l'omissione di comportamenti doverosi imposti da norme di natura cautelare – intese a prevenire gli infortuni sul luogo di lavoro – potrebbe tradursi in un contenimento dei costi aziendali, suscettibile di essere qualificato *ex post* alla stregua di un "vantaggio" (si pensi, per esempio, alla non fornitura di mezzi di protezione o alla mancata revisione di qualsiasi tipo di attrezzatura dettata da esigenze di risparmio).

1.3. Criterio soggettivo di imputazione della responsabilità

Il criterio soggettivo di imputazione della responsabilità si concretizza laddove il reato esprima un indirizzo connotativo della politica aziendale o quantomeno dipenda da una colpa in organizzazione.
Le disposizioni del Decreto escludono la responsabilità dell'ente, nel caso in cui questo - prima della commissione del reato - abbia adottato ed efficacemente attuato un «modello di organizzazione e di gestione» (in breve: "modello") idoneo a prevenire la commissione di reati della specie di quello che è stato realizzato.
La responsabilità dell'ente, sotto questo profilo, è ricondotta alla «mancata adozione ovvero al mancato rispetto di *standards* doverosi» attinenti all'organizzazione e all'attività dell'ente; difetto riconducibile alla politica d'impresa oppure a deficit strutturali e prescrittivi nell'organizzazione aziendale.

1.4. Tipologia di reati contemplati

L'ambito operativo del Decreto riguarda i seguenti reati:

- *i delitti contro la Pubblica Amministrazione o ai danni dello Stato (artt. 24 e 25 del Decreto)*:
  - Malversazione a danno dello Stato (art. 316 *bis* c.p.);
  - Indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato (art. 316 *ter* c.p.);
  - Truffa a danno dello Stato o di un altro ente pubblico o col pretesto di far esonerare taluno dal servizio militare (art. 640, comma 2, n. 1 c.p.);
  - Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche (art. 640 *bis* c.p.);
  - Frode informatica (art. 640 *ter* c.p.);
  - Corruzione per un atto d'ufficio (art. 321 c.p.);
  - Corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.);
  - Istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.);
  - Concussione (art. 317 c.p.);
  - Corruzione per un atto contrario ai doveri di ufficio (artt. 319, 319 *bis* e 321 c.p.);
  - Corruzione in atti giudiziari (art. 319 *ter*, comma 2 e 321 c.p.);
  - Induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319 *quater*);
  - Corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.);
  - Peculato, concussione, corruzione e istigazione alla corruzione di membri degli organi delle Comunità Europee e di funzionari delle Comunità Europee e di Stati esteri (art. 322 *bis* c.p.);
  - Traffico di influenze illecite (art. 346 *bis* c.p.).
  - Frode nelle pubbliche forniture (art. 356 c.p.)
  - Frode nel settore dei finanziamenti destinati all'agricoltura (art. 2 Legge 23 dicembre 1986, n. 898)
  - Peculato (art. 314 c.p.)
  - Peculato mediante profitto dell'errore altrui (art. 316 c.p.)
  - Abuso d'ufficio (art. 323 c.p.)
  - Turbata libertà degli incanti (art. 353 c.p.)
  - Turbata libertà del procedimento di scelta del contraente (art. 353 bis c.p.)

- in virtù della promulgazione ed entrata in vigore del decreto legge 25 settembre 2001 n. 350 conv. con modificazioni in legge 23 novembre 2001 n. 409 e in virtù delle integrazioni apportate dalla promulgazione ed entrata in vigore della legge n. 99 del 2009, *i reati indicati dall'art. 25* bis *del Decreto, vale a dire i reati in tema di falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento*:
  - Falsificazione di monete, spendita e introduzione nello Stato, previo concerto, di monete falsificate (art. 453 c.p.);
  - Alterazione di monete (art. 454 c.p.);
  - Spendita e introduzione nello Stato, senza concerto, di monete falsificate (art. 455 c.p.);
  - Spendita di monete falsificate ricevute in buona fede (art. 457 c.p.);
  - Falsificazione di valori di bollo, introduzione nello Stato, acquisto, detenzione o messa in circolazione di valori di bollo falsificati (art. 459 c.p.);
  - Contraffazione di carta filigranata in uso per la fabbricazione di carte di pubblico credito o di valori di bollo (art. 460 c.p.);

Fabbricazione detenzione di filigrane o di strumenti destinati alla falsificazione di monete, di valori di bollo o di carta filigranata (art. 461 c.p.);
Uso di valori di bollo contraffatti o alterati (art. 464 c.p.)
Contraffazione, alterazione o uso di marchi o segni distintivi ovvero di brevetti, modelli e disegni (art. 473 c.p.)
Introduzione nello Stato e commercio di prodotti con segni falsi (art. 474 c.p.).

- in virtù della promulgazione ed entrata in vigore del decreto legislativo 11 aprile 2002 n. 61 così come modificati dalla legge 28 dicembre 2005 n. 262 e in virtù delle modifiche apportate dalla promulgazione della legge 27 maggio 2015, n. 69 e dal d.lgs. n. 38/2017 *i reati indicati dall'art. 25* ter *del Decreto, vale a dire i reati societari*:

False comunicazioni sociali (art. 2621 c.c.);
Fatti di lieve entità (art. 2621 *bis* c.c.);
False comunicazioni sociali nelle società quotate (art. 2622 c.c.);
Falso in prospetto (art. 2623 c.c. – art. 173 *bis* l. 24 febbraio 1998 n. 58)
Falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni delle società di revisione (art. 2624 c.c. – abrogato dall'art. 37 c. 34 D. Lgs. n. 39/2010 e sostituito identico dall'art. 27 del medesimo decreto così rubricato: "Falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni dei responsabili della revisione legale");
Impedito controllo (art. 2625 c.c. – comma 1 modificato dall'art. 37 c. 35 d.lgs. n. 39/2010 e richiamato dall'art. 29 del medesimo decreto);
Indebita restituzione dei conferimenti (art. 2626 c.c.);
Illegale ripartizione degli utili e delle riserve (art. 2627 c.c.);
Illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante (art. 2628 c.c.);
Operazioni in pregiudizio dei creditori (art. 2629 c.c.);
Formazione fittizia del capitale (art. 2632 c.c.);
Indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori (art. 2633 c.c.);
Corruzione tra privati (art. 2635 c.c.);
istigazione alla corruzione tra privati (art. 2635 *bis* c.c.)
Illecita influenza sull'assemblea (art. 2636 c.c.);
Aggiotaggio (art. 2637 c.c.);
Ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza (art. 2638 c.c.).

- in seguito alla promulgazione ed entrata in vigore della legge 14 gennaio 2003 n. 7, *i reati indicati dall'art. 25* quater *del Decreto, vale a dire i c.d. reati con finalità di terrorismo e di eversione dell'ordine democratico previsti dal codice penale e dalle leggi speciali*.

- in virtù della promulgazione ed entrata in vigore della legge 9 gennaio 2006 n. 7, *i reati indicati dall'art. 25* quater.*1 del Decreto, vale a dire i c.d. reati di pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili*.

- in virtù della promulgazione ed entrata in vigore della legge 11 agosto 2003 n. 228 così come modificata dalla legge 6 febbraio 2006 n. 38 e dal d.lgs. 4 marzo 2014, n. 39 e dalla L. n. 199/2016, *i reati indicati dall'art. 25* quinquies *del Decreto vale a dire i delitti contro la personalità individuale disciplinati dalla sezione I del capo III del titolo XII del libro II del codice penale*.

- in seguito alla promulgazione ed entrata in vigore della legge 18 aprile 2005 n. 62, *i reati indicati dall'art. 25* sexies *del Decreto, vale a dire, tra i delitti previsti dalla parte V, titolo I bis, capo II T.U. di cui al d.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58, quelli in tema di abusi di mercato*:
abuso di informazioni privilegiate (art. 184 d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58);
manipolazione del mercato (art. 185 d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58).

- in seguito alla promulgazione ed entrata in vigore della legge di «Ratifica ed esecuzione della Convenzione e dei Protocolli delle Nazioni Unite contro il crimine organizzato transnazionale adottati dall'Assemblea generale il 15 novembre 2000 ed il 31 maggio 2001», approvata definitivamente e pubblicata sulla G.U. dell'11 aprile 2006, *i reati transnazionali richiamati nell'ambito della legge 16 marzo 2006 n. 146*, vale a dire i delitti di:

Associazione per delinquere (art. 416 c.p.);
Associazione di tipo mafioso (art. 416 *bis* c.p.);
Associazione per delinquere finalizzata al contrabbando di tabacchi lavorati esteri (art. 291 *quater* d.P.R. 23 gennaio 1973 n. 43);
Associazione finalizzata al traffico illecito di sostanze stupefacenti o psicotrope (art. 74 d.P.R. 9 ottobre 1990 n. 309);
Riciclaggio (art. 648-*bis* c.p.);
Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 648 *ter* c.p.);
Reati concernenti il traffico di migranti previsto dall'art. 12 commi 3, 3 *bis*, 3 *ter* e 5 d.lgs. 25 luglio 1998 n. 286;
Intralcio alla giustizia: induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (art. 377 *bis* c.p.);
Intralcio alla giustizia: favoreggiamento personale (art. 378 c.p.).

- in seguito alla promulgazione ed entrata in vigore della legge 3 agosto 2007 n. 123, i reati previsti dall'art. 25 septies *commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro*, ovvero i delitti di:

Omicidio colposo commesso con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro (art. 589 c.p.);
Lesioni personali colpose gravi e gravissime commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro (art. 590 c.p.).

- in seguito alla promulgazione ed entrata in vigore del d.lgs. 21 novembre 2007 n. 231 e in virtù delle modifiche introdotte dalla legge 15 dicembre 2014 n. 186, *i reati previsti dall'art. 25* octies *(Ricettazione, riciclaggio, impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio)*, ovvero i delitti di:

Ricettazione (art. 648 c.p.);
Riciclaggio (art. 648 *bis* c.p.);
Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 648 *ter* c.p.);
Autoriciclaggio (art. 648 *ter*. 1 c.p.);
Trasferimento fraudolento di valori (art. 512 bis c.p.).

- in seguito alla promulgazione ed entrata in vigore della legge 18 marzo 2008 n. 48, *i reati previsti dall'art. 24 bis*, ovvero i delitti di in tema di criminalità informatica e di trattamento illecito di dati:

Accesso abusivo ad un sistema informatico o telematico (615 *ter* c.p.);
Intercettazione, impedimento o interruzione illecita di comunicazioni informatiche o telematiche (art. 617 *quater* c.p.);
Installazione di apparecchiature atte ad intercettare, impedire od interrompere comunicazioni informatiche o telematiche (art. 617 *quinquies* c.p.);
Danneggiamento di sistemi informatici o telematici (art. 635 *bis* c.p.);
Danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici utilizzati dallo Stato o da altro ente pubblico o comunque di pubblica utilità (art. 635 *ter* c.p.);
Danneggiamento di sistemi informatici o telematici (art. 635 *quater* c.p.);
Danneggiamento di sistemi informatici o telematici di pubblica utilità (art. 635 *quinquies* c.p.);
Documenti informatici (art. 491 *bis* c.p.);
Frode informatica del soggetto che presta servizi di certificazione di firma elettronica (art. 640 *quinquies* c.p.).

- in seguito alla promulgazione ed entrata in vigore della legge n. 94 del 2009, *i reati previsti dall'art. 24* ter, ovvero i delitti di criminalità organizzata:

Associazione a delinquere (art. 416 c.p.);
Associazione a delinquere finalizzata al compimento di uno dei reati di cui agli artt. 600, 601 e 602 c.p. (art. 416 comma 6 c.p.);
Associazione di tipo mafioso (art. 416 *bis* c.p.);
Scambio elettorale politico mafioso (art. 416 *ter* c.p.);

Sequestro di persona a scopo di estorsione (art. 630 c.p.);
Associazione finalizzata al traffico illecito di sostanze stupefacenti o psicotrope (art. 74 d.P.R. 9 ottobre 1990 n. 309).

- in seguito alla promulgazione ed entrata in vigore della legge n. 99 del 2009, *i reati previsti dall'art. 25* bis.*1,* ovvero i delitti contro l'industria e il commercio:

Turbata libertà dell'industria e del commercio (art. 513 c.p.);
Illecita concorrenza con minaccia o violenza (art. 513 *bis* c.p.);
Frodi contro le industrie nazionali (art. 514 c.p.);
Frode nell'esercizio del commercio (art. 515 c.p.);
Vendita di sostanze alimentari non genuine come genuine (art. 516 c.p.);
Vendita di prodotti industriali con segni mendaci (art. 517 c.p.);
Fabbricazione e commercio di beni realizzati usurpando titoli di proprietà industriale (art. 517 *ter* c.p.);
Contraffazione di indicazioni geografiche o denominazioni di origine dei prodotti agroalimentari (art. 517 *quater* c.p.)

- in seguito alla promulgazione ed entrata in vigore della legge n. 99 del 2009, *i reati previsti dall'art. 25* novies, ovvero i delitti in materia di violazione del diritto d'autore:

Art. 171 commi 1 lett. a *bis* e 3 l. 22 aprile 1941 n. 633, Protezione del diritto d'autore e di altri diritti connessi al suo esercizio;
Art. 171 *bis* l. 22 aprile 1941 n. 633;
Art. 171 *ter* l. 22 aprile 1941 n. 633;
Art. 171 *septies* l. 22 aprile 1941 n. 633;
Art. 171 *octies* l. 22 aprile 1941 n. 633.

- in seguito alla promulgazione della legge 3 agosto 2009 n. 116, *il reato previsto dall'art. 25* decies, ovvero il Reato di induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudicante (art. 377 *bis* c.p.), in ambito nazionale.

- In seguito alla promulgazione del d.lgs. 7 luglio 2011 n. 121 e in virtù delle modifiche apportate dalla legge 22 maggio 2015, n. 68, *i reati previsti dall'art. 25* undecies, ovvero i reati ambientali:

Inquinamento ambientale (art. 452 *bis* c.p.);
Disastro ambientale (art. 452 *quater* c.p.);
Delitto colposi contro l'ambiente (art. 452 *quinquies* c.p.);
Traffico e abbandono di materiale ad alta radioattività (art. 452 *sexies* c.p.);
Uccisione, distruzione, cattura, prelievo, detenzione di esemplari di specie animali o vegetali selvatiche protette (art. 727 *bis* c.p.);
Distruzione o deterioramento di habitat all'interno di un sito protetto (art. 733 *bis* c.p.);
Artt. 137, 256, 257, 258, 259, 260, 260 *bis* e 279 d.lgs. 3 aprile 2006 n. 152, Norme in materia ambientale;
Artt. 1, 2 e 3 *bis* l. 7 febbraio 1992 n. 150, Disciplina dei reati relativi all'applicazione in Italia della convenzione sul commercio internazionale delle specie animali e vegetali in via di estinzione, firmata a Washington il 3 marzo1973, di cui alla l. 19 dicembre 1975 n. 874, e del regolamento (CEE) n. 3626/82, e successive modificazioni, nonché norme per la commercializzazione e la detenzione di esemplari vivi di mammiferi e rettili che possono costituire pericolo per la salute e l'incolumità pubblica;
Art. 3 l. 28 dicembre 1993 n. 549, Misure a tutela dell'ozono stratosferico e dell'ambiente;
Artt. 8 e 9, d.lgs. 6 novembre 2007 n. 202, Attuazione della direttiva 2005/35/CE relativa all'inquinamento provocato dalle navi e conseguenti sanzioni.

- in seguito alla promulgazione del Decreto Legislativo 16 luglio 2012 n. 109 e in virtù delle modifiche apportate dal Decreto Legislativo 17 ottobre 2017, n. 161, *i reati previsti dall'art. 25* duodecies, ovvero i reati inerenti l'impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare:

Art. 22 comma 12-*bis* d.lgs. 25 luglio 1998 n. 286;

Art. 12 commi 3, 3-*bis*, 3-*ter* e 5 d.lgs. 25 luglio 1998 n. 286.

- in seguito alla promulgazione della cd. Legge Europea del 20 novembre 2017 n. 167, *i reati previsti dall'art. 25* terdecies, ovvero i reati di Razzismo e Xenofobia:

Art. 3 c. 3-*bis* legge 13 ottobre 1975 n. 654.

- in seguito alla promulgazione della legge 3 maggio 2019 n. 39, *i reati previsti dall'art. 25* quaterdecies, ovvero i reati di Frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati:

Artt. 1-4 della legge 13 dicembre 1989 n. 401.

- in seguito alla promulgazione del d.l. 26 ottobre 2019 n. 124 – successivamente integrato dal d.lgs. 14 luglio 2020, n. 75 – *i reati previsti dall'art. 25* quinquiesdecies, ovvero i reati tributari:

dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti di cui all'articolo 2, comma 1, D.lgs. 74/2000;
dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti di cui all'articolo 2, comma 2-bis, D.lgs. 74/2000;
dichiarazione fraudolenta mediante altri artifici di cui all'articolo 3, D.lgs. 74/2000;
dichiarazione infedele di cui all'art. 4 d.lgs. n. 74/2000;
omessa dichiarazione di cui all'art. 5 d.lgs. n. 74/2000;
emissione di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti di cui all'articolo 8, comma 1, D.lgs. 74/2000;
emissione di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti di cui all'articolo 8, comma 2-bis, D.lgs. 74/2000;
occultamento o distruzione di documenti contabili di cui all'articolo 10 d.lgs. n. 74/2000;
indebita compensazione di cui all'art. 10 quater d.lgs. n. 74/2000.
sottrazione fraudolenta al pagamento di imposte previsto di cui all'articolo 11 d.lgs. n. 74/2000

- in seguito alla promulgazione del d.lgs. 14 luglio 2020, n. 75 – modificato dal d.lgs. n. 141/2024 -, *i reati previsti dall'art. 25* sexiesdecies, ovvero i reati di contrabbando:

Contrabbando per omessa dichiarazione (art. 78 D.Lgs. n. 141/2024)
Contrabbando per dichiarazione infedele (art. 79 D.Lgs. n. 141/2024)
Contrabbando nel movimento delle merci marittimo, aereo e nei laghi di confine (art. 80 D.Lgs. n. 141/2024)
Contrabbando per indebito uso di merci importate con riduzione totale o parziale dei diritti (art. 81 D.Lgs. n. 141/2024)
Contrabbando nell'esportazione di merci ammesse a restituzione di diritti (art. 82 D.Lgs. n. 141/2024)
Contrabbando nell'esportazione temporanea e nei regimi di uso particolare e di perfezionamento (art. 83 D.Lgs. n. 141/2024)
Contrabbando di tabacchi lavorati (art. 84 D.Lgs. n. 141/2024)
Circostanze aggravanti del delitto di contrabbando di tabacchi lavorati (art. 85 D.Lgs. n. 141/2024)
Associazione per delinquere finalizzata al contrabbando di tabacchi lavorati (art. 86 D.Lgs. n. 141/2024)
Equiparazione del delitto tentato a quello consumato (art. 87 D.Lgs. n. 141/2024)
Circostanze aggravanti del contrabbando (art. 88 D.Lgs. n. 141/2024)
Sottrazione all'accertamento o al pagamento dell'accisa sui prodotti energetici (art. 40 D.Lgs. n. 504/1995)
Sottrazione all'accertamento o al pagamento dell'accisa sui tabacchi lavorati (art. 40-bis D.Lgs. n. 504/1995)
Fabbricazione clandestina di alcole e di bevande alcoliche (art. 41 D.Lgs. n. 504/1995)
Associazione a scopo di fabbricazione clandestina di alcole e di bevande alcoliche (art. 42 D.Lgs. n. 504/1995)
Sottrazione all'accertamento ed al pagamento dell'accisa sull'alcole e sulle bevande alcoliche (art. 43 D.Lgs. n. 504/1995)
Circostanze aggravanti (art. 45 D.Lgs. n. 504/1995)
Alterazione di congegni, impronte e contrassegni (art. 46 D.Lgs. n. 504/1995).

- in seguito alla promulgazione del Decreto Legislativo n. 184 del 18 novembre 2021 e in virtù delle modifiche apportate dal Decreto Legislativo n.195 del 18 novembre 2021, i reati previsti dall'art. 25-octies.1, ovvero i delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti:
  - indebito utilizzo e falsificazione di carte di credito e di pagamento diversi dai contanti (art. 493-ter c.p.);
  - detenzione e diffusione di apparecchiature, dispositivi o programmi informatici diretti a commettere reati riguardanti strumenti di pagamento diversi dai contanti (art. 493-quater c.p.);
  - frode Informatica (art. 640-ter c.p.).

- in seguito alla L. 9 marzo 2022, n. 22 recante disposizioni in materia di reati contro il patrimonio culturale previsti dagli artt. 25 duodevicies e 25 septiesdecies d.lgs. n. 231/2001, ovvero:
  - Art. 518-bis c.p. "Furto di beni culturali";
  - Art. 518-ter c.p. "Appropriazione indebita di beni culturali";
  - Art. 518-quater c.p. "Ricettazione di beni culturali";
  - Art. 518-sexies c.p. "Riciclaggio di beni culturali";
  - Art. 518-octies c.p. "Falsificazione in scrittura privata relativa a beni culturali";
  - Art. 518-novies c.p. "Violazioni in materia di alienazione di beni culturali";
  - Art. 518-decies c.p. "Importazione illecita di beni culturali";
  - Art. 518-undecis c.p. "Uscita o esportazione illecite di beni culturali";
  - Art. 518-duodecies c.p. "Distruzione, dispersione, deterioramento, deturpamento, imbrattamento e uso illecito di beni culturali e paesaggistici";
  - Art. 518-terdecies c.p. "Devastazione e saccheggio di beni culturali e paesaggistici";
  - Art. 518-quaterdecies c.p. "Contraffazione di opere d'arte".

1.5. I reati commessi all'estero

In forza dell'art. 4 del Decreto, l'ente può essere chiamato a rispondere in Italia in relazione a taluni reati commessi all'estero.

I presupposti su cui si fonda tale responsabilità sono:

a) il reato deve essere commesso all'estero da un soggetto funzionalmente legato alla società;
b) la società deve avere la sede principale nel territorio dello Stato italiano;
c) la società può rispondere solo nei casi e alle condizioni previste dagli artt. 7, 8, 9 e 10 c.p. e qualora la legge preveda che il colpevole - persona fisica - sia punito a richiesta del Ministro della Giustizia, si procede contro la società solo se la richiesta è formulata anche nei confronti di quest'ultima;
d) se sussistono i casi e le condizioni previsti dai predetti articoli del codice penale, la società risponde purché nei suoi confronti non proceda lo Stato del luogo in cui è stato commesso il fatto.

Sotto altro profilo, ovvero quello dei reati commessi in Italia da enti di diritto straniero, vale la pena ricordare che secondo la giurisprudenza di legittimità «l'ente risponda, al pari di "chiunque" - cioè di una qualunque persona fisica -, degli effetti della propria "condotta", a prescindere dalla sua nazionalità o dal luogo ove si trova la sua sede principale o esplica in via preminente la propria operatività, qualora il reato-presupposto sia stato commesso sul territorio nazionale (o debba comunque ritenersi commesso in Italia o si versi in talune delle ipotesi nelle quali sussiste la giurisdizione nazionale anche in caso di reato commesso all'estero), all'ovvia condizione che siano integrati gli ulteriori criteri di imputazione della responsabilità ex artt. 5 e seguenti d.lgs. n. 231/2001. Per tale ragione è del tutto irrilevante la circostanza che il centro decisionale dell'ente si trovi all'estero e che la lacuna organizzativa si sia realizzata al di fuori dei confini nazionali, così come, ai fini della giurisdizione dell'A.G. italiana, è del tutto indifferente la circostanza che un reato sia commesso da un cittadino straniero residente all'estero o che la programmazione del delitto sia avvenuta oltre confine» (Cass. pen., sez. VI, 11 febbraio 2020, n. 11626).

1.6. Le sanzioni

Le sanzioni amministrative per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato sono:

- sanzioni pecuniarie;
- sanzioni interdittive;

- confisca di beni;
- pubblicazione della sentenza.

Per l'illecito amministrativo da reato si applica sempre la sanzione pecuniaria. Il giudice determina la sanzione pecuniaria tenendo conto della gravità del fatto, del grado di responsabilità della Società, nonché dell'attività svolta da questa per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto o per prevenire la commissione di ulteriori illeciti.

La sanzione pecuniaria è ridotta nel caso:
- l'autore del reato abbia commesso il fatto nel prevalente interesse proprio o di terzi e la società non ne abbia ricavato vantaggio o ne abbia ricavato vantaggio minimo;
- il danno patrimoniale cagionato è di particolare tenuità;
- la società ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso;
- la società abbia adottato e reso operativo un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

Le sanzioni interdittive si applicano quando ricorre almeno una delle seguenti condizioni:
- la società ha tratto dal reato – compiuto da un suo dipendente o da un soggetto in posizione apicale - un profitto di rilevante entità e la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative;
- in caso di reiterazione degli illeciti.

In particolare, le principali sanzioni interdittive sono:
- l'interdizione dall'esercizio delle attività;
- la sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
- il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio;
- l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi e sussidi, nonché la revoca di quelli eventualmente già concessi;
- il divieto di pubblicizzare beni o servizi.

Qualora risulti necessario, le sanzioni interdittive possono essere applicate anche congiuntamente.

Nei confronti dell'ente è sempre disposta, con la sentenza di condanna, la confisca del prezzo o del profitto del reato, salvo che per la parte che può essere restituita al danneggiato. Sono fatti salvi i diritti acquisiti dai terzi in buona fede. La confisca si può concretizzare anche per "equivalente", vale a dire che laddove la confisca non possa essere disposta in relazione al prezzo o al profitto del reato, la stessa potrà avere ad oggetto somme di denaro, beni o altre utilità di valore equivalente al prezzo o al profitto del reato.

La pubblicazione della sentenza di condanna può essere disposta quando nei confronti della Società viene applicata una sanzione interdittiva.

Qualora sussistano i presupposti per l'applicazione di una sanzione interdittiva che determina l'interruzione dell'attività della società, il giudice, in luogo dell'applicazione della sanzione, dispone la prosecuzione dell'attività della società da parte di un commissario per un periodo pari alla durata della pena interdittiva che sarebbe stata applicata, quando ricorre almeno una delle seguenti condizioni: a) la società svolge un servizio di pubblica necessità la cui interruzione può provocare un grave pregiudizio alla collettività; b) l'interruzione dell'attività della società può provocare, tenuto conto delle sue dimensioni e delle condizioni economiche del territorio in cui è situato, rilevanti ripercussioni sull'occupazione. Il profitto derivante dalla prosecuzione dell'attività viene confiscato.

Le sanzioni interdittive possono essere applicate anche in via definitiva.

L'interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività può essere disposta se la società ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità ed è già stata condannata, almeno tre volte negli ultimi sette anni, alla interdizione temporanea dall'esercizio dell'attività.

Il giudice può applicare alla società, in via definitiva, la sanzione del divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione ovvero del divieto di pubblicizzare beni o servizi quando è già stata condannata alla stessa sanzione almeno tre volte negli ultimi sette anni.

Se la società o una sua unità organizzativa viene stabilmente utilizzata allo scopo unico o prevalente di consentire o agevolare la commissione di reati in relazione ai quali è prevista la sua responsabilità è sempre disposta l'interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività.

In tale contesto, assume rilievo anche l'art. 23 del Decreto, il quale prevede il reato di «Inosservanza delle sanzioni interdittive».

Tale reato si realizza qualora, nello svolgimento dell'attività dell'Ente cui è stata applicata una sanzione interdittiva, si trasgredisca agli obblighi o ai divieti inerenti tali sanzioni.

Inoltre, se dalla commissione del predetto reato l'Ente trae un profitto di rilevante entità, è prevista l'applicazione di sanzioni interdittive anche differenti, ed ulteriori, rispetto a quelle già irrogate.

A titolo esemplificativo, il reato potrebbe configurarsi nel caso in cui la Società, pur soggiacendo alla sanzione interdittiva del divieto di contrattare con la PA, partecipi ugualmente ad una gara pubblica.

1.7. Le misure cautelari interdittive e reali

Nei confronti della società sottoposta a procedimento può essere applicata, in via cautelare, una sanzione interdittiva ovvero disposto il sequestro preventivo o conservativo.

La misura cautelare interdittiva – che consiste nell'applicazione temporanea di una sanzione interdittiva – è disposta in presenza di due requisiti: a) quando risultano gravi indizi per ritenere la sussistenza della responsabilità della società per un illecito amministrativo dipendente da reato (i gravi indizi sussistono ove risulti una delle condizioni previste dall'art. 13 del Decreto: la società ha tratto dal reato – compiuto da un suo dipendente o da un soggetto in posizione apicale - un profitto di rilevante entità e la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative; in caso di reiterazione degli illeciti; b) quando vi sono fondati e specifici elementi che fanno ritenere concreto il pericolo che vengano commessi illeciti della stessa indole di quello per cui si procede.

Le misure cautelari reali si concretizzano nel sequestro preventivo e nel sequestro conservativo.
Il sequestro preventivo è disposto in relazione al prezzo o al profitto del reato, laddove il fatto di reato sia attribuibile alla società, non importando che sussistano gravi indizi di colpevolezza a carico della società stessa.

Il sequestro conservativo è disposto in relazione a beni mobili o immobili della società nonché in relazione a somme o cose alla stessa dovute, qualora vi sia fondato motivo di ritenere che manchino o si disperdano le garanzie per il pagamento della sanzione pecuniaria, delle spese del procedimento e di ogni altra somma dovuta all'erario dello Stato.

Anche in tale contesto, assume rilievo anche l'art. 23 del Decreto, il quale prevede il reato di «Inosservanza delle sanzioni interdittive».

Tale reato si realizza qualora, nello svolgimento dell'attività dell'Ente cui è stata applicata una misura cautelare interdittiva, si trasgredisca agli obblighi o ai divieti inerenti tali misure.

Inoltre, se dalla commissione del predetto reato l'Ente trae un profitto di rilevante entità, è prevista l'applicazione di misure interdittive anche differenti, ed ulteriori, rispetto a quelle già irrogate.

A titolo esemplificativo, il reato potrebbe configurarsi nel caso in cui la Società, pur soggiacendo alla misura cautelare interdittiva del divieto di contrattare con la PA, partecipi ad una gara pubblica.

1.8. Le azioni esimenti dalla responsabilità amministrativa

L'art. 6 comma 1 del Decreto prevede una forma specifica di esimente dalla responsabilità amministrativa qualora il reato sia stato commesso da soggetti in c.d. «posizione apicali» e la Società provi che:
l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto illecito, un modello idoneo a prevenire la realizzazione degli illeciti della specie di quello verificatosi;
ha affidato ad un organo interno, c.d. Organismo di Vigilanza - dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo -, il compito di vigilare sul funzionamento e sull'efficace osservanza del modello in questione, nonché di curarne l'aggiornamento;
i soggetti in c.d. «posizione apicali» hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente il modello;
non vi è stato omesso o insufficiente controllo da parte del c.d. Organismo di Vigilanza.

L'art. 6 comma 2 del Decreto dispone inoltre che il modello debba rispondere alle seguenti esigenze:

- individuare i rischi aziendali, ovvero le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati;
- escludere che un qualunque soggetto operante all'interno della Società possa giustificare la propria condotta adducendo l'ignoranza delle discipline aziendali ed evitare che, nella normalità dei casi, il reato possa essere causato dall'errore – dovuto anche a negligenza o imperizia – nella valutazione delle direttive aziendali;
- introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello;
- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire la commissione di tali reati;
- prevedere un sistema di controlli preventivi tali da non poter essere aggirati se non intenzionalmente;
- prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza deputato a controllare sul funzionamento e l'osservanza del modello.

L'art. 6 comma 2 *bis* del Decreto – introdotto con la legge 30 novembre 2017, n. 179 (*Whistlebowing)* – impone che il modello debba prevedere:

- uno o più canali che consentano ai soggetti indicati nell'articolo 5, comma 1, lettere a) e b), di presentare, a tutela dell'integrità dell'ente, segnalazioni circostanziate di condotte illecite, rilevanti ai sensi del presente decreto e fondate su elementi di fatto precisi e concordanti, o di violazioni del modello di organizzazione e gestione dell'ente, di cui siano venuti a conoscenza in ragione delle funzioni svolte; tali canali garantiscono la riservatezza dell'identità del segnalante nelle attività di gestione della segnalazione;
- almeno un canale alternativo di segnalazione idoneo a garantire, con modalità informatiche, la riservatezza dell'identità del segnalante.
- il divieto di atti di ritorsione o discriminatori, diretti o indiretti, nei confronti del segnalante per motivi collegati, direttamente o indirettamente alla segnalazione.
- nel sistema disciplinare adottato ai sensi del comma 2, lettera e), sanzioni nei confronti di chi viola le misure di tutela del segnalante, nonché di chi effettua con dolo o colpa grave segnalazioni che si rivelano infondate.

L'art. 7 del Decreto prevede una forma specifica di esimente dalla responsabilità amministrativa qualora il reato sia stato commesso dai c.d. «subalterni» ma sia accertato che la Società, prima della commissione del reato, abbia adottato un modello idoneo a prevenire reati della stessa specie di quello verificatosi.
In concreto la Società per poter essere esonerata dalla responsabilità amministrativa deve:

- dotarsi di un Codice Etico che statuisca principi di comportamento in relazione alle fattispecie di reato;
- definire una struttura organizzativa in grado di garantire una chiara ed organica attribuzione dei compiti, di attuare una segregazione delle funzioni, nonché di ispirare e controllare la correttezza dei comportamenti;
- formalizzare procedure aziendali manuali ed informatiche destinate a regolamentare lo svolgimento delle attività (una particolare efficacia preventiva riveste lo strumento di controllo rappresentato dalla "segregazione dei compiti" tra coloro che svolgono fasi cruciali di un processo a rischio);

- assegnare poteri autorizzativi e di firma in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali definite;
- comunicare al personale in modo capillare, efficace, chiaro e dettagliato il Codice Etico, le procedure aziendali, il sistema sanzionatorio, i poteri autorizzativi e di firma, nonché tutti gli altri strumenti adeguati ad impedire la commissione di atti illeciti;
- prevedere un idoneo sistema sanzionatorio;
- costituire un Organismo di Vigilanza caratterizzato da una sostanziale autonomia e indipendenza, i cui componenti abbiano la necessaria professionalità per poter svolgere l'attività richiesta;
- prevedere un Organismo di Vigilanza in grado di valutare l'adeguatezza del modello, di vigilare sul suo funzionamento, di curare il suo aggiornamento, nonché di operare con continuità di azione e in stretta connessione con le funzioni aziendali.

2. STORIA E PRESENTAZIONE DELLA SOCIETÀ

Brevi cenni storici

La storia di Arzuffi PVD s.r.l. (di seguito anche "Arzuffi") comincia nel 1986 quando inizia a muovere i primi passi nel mercato costruendo impianti di metallizzazione nel mercato italiano ed europeo.

Grazie alla grande capacità nella progettazione e costruzione dei macchinari, Arzuffi è diventata presto un fornitore di fiducia per importanti aziende multinazionali nel settore automobilistico – come Marelli Automotive Lighting, Valeo Group, Plastic Omnium (Varroc), Hella (Gruppo FORVIA), etc. – guadagnandosi un posto d'onore a livello globale come fornitore leader e superando le stringenti specifiche tecniche richieste dagli OEM.

In oltre 30 anni di esperienza, Arzuffi è diventato il punto di riferimento in molti altri settori: illuminazione, cosmetica, decorativa, ceramica, applicazioni speciali (pelle e tessuti), mobili e vetro.

L'azienda si è sempre mantenuta al passo con le nuove richieste del mercato introducendo nuove soluzioni tecniche come l'utilizzo della trappola criogenica in camera, sviluppando nuovi processi come l'ADP (Arzuffi deposition process), adottando nuove tecnologie PVD come lo sputtering reattivo, e costruendo impianti completamente automatizzati di ultima generazione.

Nel dicembre 2023, Arzuffi è stata acquisita da Italian Strategy, un fondo di private equity gestito da Riello Investimenti SGR. Questa acquisizione ha permesso ad Arzuffi di unirsi a Protec Surface Technologies (leader nella progettazione e fornitura di impianti per rivestimenti PVD e PECVD per applicazioni decorative e funzionali) e Protim (coating center leader in Italia ed Europa per applicazioni decorative), creando un gruppo che rappresenta il primo e unico grande polo dell'industria italiana del PVD. L'obiettivo del gruppo è diventare leader europeo nella produzione di macchinari e coating center, creando un centro di eccellenza nell'innovazione delle tecnologie di rivestimento sottovuoto a livello internazionale.

Oggi, con più di 790 impianti installati in più di 35 paesi diversi nel mondo, Arzuffi è un marchio riconosciuto a livello globale nel settore dei rivestimenti superficiali.

In base alle tecnologie utilizzate, gli impianti di metallizzazione Arzuffi si dividono in 4 grandi famiglie:

- Evaporazione termica
- Sputtering/reactive sputtering
- Tecnologia combinata di evaporazione termica e sputtering
- Plasma

Questa suddivisione dipende dai processi alla base di ogni macchina; nello specifico essi sono: sputtering/sputtering reattivo, evaporazione termica, tecnologia antigraffio, ad arco catodico e trattamento idrofobo/idrofilo.

Le vicende penali di Arzuffi PVD s.r.l.

(omissis)

3. SCOPO

La Società, al fine di assicurare condizioni di correttezza e trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività aziendali, ha ritenuto necessario adottare il modello in linea con le prescrizioni del d.lgs. n. 231 del 2001.

Il modello è destinato a descrivere le modalità operative adottate e le responsabilità attribuite in Arzuffi.
La Società ritiene che l'adozione di tale modello costituisca, al di là delle prescrizioni di legge, un valido strumento di sensibilizzazione e informazione di tutti i dipendenti e di tutti gli altri soggetti interessati (consulenti, partner, ecc.).

Le finalità del Modello sono pertanto quelle di:

- prevenire e ragionevolmente limitare i possibili rischi connessi all'attività aziendale con particolare riguardo ai rischi collegati alle condotte illegali;
- fare acquisire a tutti coloro che operano in nome e per conto di ARZUFFI nelle aree di attività a rischio, la consapevolezza dell'eventualità di commettere, ove risultino violate le disposizioni riportate nel modello, un reato passibile di sanzioni penali e/o amministrative non solo nei loro confronti, ma anche nei confronti di ARZUFFI;
- ribadire che ARZUFFI non ammette comportamenti illeciti;
- informare in ordine alle gravose conseguenze che potrebbero derivare alla società (e dunque indirettamente a tutti i portatori di interesse) dall'applicazione delle sanzioni pecuniarie e interdittive previste dal Decreto e della possibilità che esse siano disposte anche in via cautelare;
- consentire alla società un costante controllo ed un'attenta vigilanza sulle attività, in modo da poter intervenire tempestivamente ove si manifestino profili di rischio ed eventualmente applicare le misure disciplinari previste dallo stesso Modello.

4. CAMPO DI APPLICAZIONE

Le regole contenute nel Modello si applicano a coloro che svolgono, anche di fatto, funzioni di gestione, amministrazione, direzione o controllo nella Società, ai soci e ai dipendenti, nonché a coloro i quali, pur non appartenendo alla Società, operano su mandato della medesima o sono legati contrattualmente alla stessa.

Di conseguenza, saranno destinatari del modello, tra i soggetti in posizione apicale: 1) C.d.A; 2) amministratori 3) dirigenti; 4) Collegio Sindacale; 5) componenti dell'OdV; tra i soggetti sottoposti all'altrui direzione: 1) dipendenti; 2) stagisti; 3) somministrati e internali.

In forza di apposite clausole contrattuali e limitatamente allo svolgimento delle attività sensibili a cui essi eventualmente partecipano, possono essere destinatari di specifici obblighi, strumentali ad un'adeguata esecuzione delle attività di controllo interno previste nella presente Parte Generale, i seguenti soggetti esterni:

- i collaboratori, gli agenti e i rappresentanti, i consulenti e in generale i soggetti che svolgono attività di lavoro autonomo nella misura in cui essi operino nell'ambito delle aree di attività sensibili per conto o nell'interesse della Società;
- i fornitori e i *partners* commerciali (anche sottoforma di associazione temporanea di imprese, nonché di joint-venture) che operano in maniera rilevante e/o continuativa nell'ambito delle aree di attività cosiddette sensibili per conto o nell'interesse della Società.

ARZUFFI divulga il presente Modello attraverso modalità idonee ad assicurarne l'effettiva conoscenza da parte di tutti i soggetti interessati.

I soggetti ai quali il Modello si rivolge sono tenuti a rispettarne puntualmente tutte le disposizioni, anche in adempimento dei doveri di lealtà, correttezza e diligenza che scaturiscono dai rapporti giuridici instaurati con la Società.

ARZUFFI condanna qualsiasi comportamento difforme non solo alla legge, ma anche e soprattutto, per quel che qui importa, difforme al Modello e al Codice Etico; ciò pure laddove il comportamento illecito sia stato realizzato nell'interesse della Società ovvero con l'intenzione di arrecare ad essa un vantaggio.

5. VALUTAZIONE DEL RISCHIO IN ARZUFFI

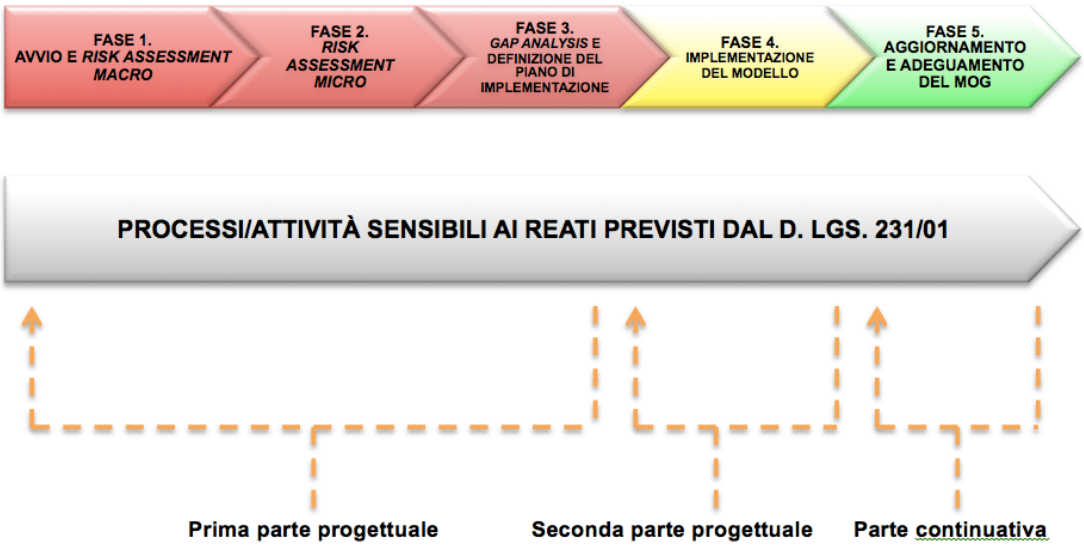
5.1. Sintesi del progetto di predisposizione e sviluppo del Modello di organizzazione, gestione e controllo, conforme ai sensi del D.Lgs. 231/2001 per ARZUFFI

Nel mese di febbraio 2023, il Gruppo di lavoro 231 ha presentato alla Società l'avvio del progetto finalizzato all'aggiornamento del Modello di organizzazione, gestione e controllo (di seguito "MOG") della Società, ai sensi dell'art. 6, comma 2, lett. *a)* del D.Lgs. 231/01 e delle Linee Guida di Confindustria.

Nel corso del progetto, il Gruppo di lavoro 231 ha significativamente coinvolto le funzioni aziendali competenti – nell'attività di comprensione, analisi e valutazione, nonché condivisione dei vari temi – con incontri ed interviste mirati alla raccolta di informazioni relative alla Società e finalizzati ad un'analisi di dettaglio e ad una valutazione delle aree di rischio, e con informative periodiche sull'avanzamento del progetto ed eventuali criticità emerse nel corso dello stesso.

Il progetto di implementazione del MOG si è concluso nel mese di gennaio 2025 e si è articolato nelle seguenti fasi.

Figura n. 1: Modello di organizzazione, gestione e controllo di ARZUFFI



5.1. Fase 1: Avvio e *Risk Assessment Macro*

La presente fase ha portato alla realizzazione delle seguenti attività:

- Organizzazione, pianificazione, comunicazione e avvio del progetto di predisposizione e sviluppo del MOG;
- Raccolta documentazione/informazioni preliminari;
- Analisi dell'azienda e identificazione delle aree di rischio *ex* D.Lgs. 231/01 ("macro aree" di attività sensibili) e dei relativi responsabili/ruoli aziendali coinvolti;
- Analisi e valutazione dell'ambiente di controllo di ARZUFFI per identificare le eventuali carenze rispetto alle componenti chiave del MOG.

La seguente fase ha prodotto specifica documentazione di pianificazione, organizzazione, comunicazione e avvio del progetto di predisposizione e sviluppo del MOG.

5.2. Fase 2: Risk Assessment Micro

La presente fase ha portato alla realizzazione delle seguenti attività:

- Analisi di dettaglio delle aree a rischio identificate attraverso interviste;
- Identificazione degli specifici processi/attività sensibili ai reati previsti dal D.Lgs. 231/01 emersi dall'analisi di dettaglio delle aree ("macro aree" di attività sensibili);
- Valutazione dei rischi attraverso la mappatura dei processi sensibili in termini di:
    - reati prospettabili ed astrattamente ipotizzabili a cui ciascun processo risulta esposto;
    - potenziali modalità attuative del reato per ciascun processo;
    - funzioni organizzative/ruoli aziendali coinvolti nel processo;

- livello di copertura – tramite la predisposizione di protocolli preventivi – dei processi in termini di: sistema dei poteri, sistemi informativi, procedure documentali, reportistica;
- descrizione del flusso di processo.

La mappatura dei processi è stata riportata all'interno della presente "Parte Generale", del "Manuale dei protocolli preventivi" e all'interno delle singole "Parti Speciali" del Modello di organizzazione, gestione e controllo.

5.3. Fase 3: *Gap Analysis* e definizione del piano di implementazione

La presente fase ha portato alla realizzazione delle seguenti attività:

- Identificazione del quadro di protocolli preventivi (di sistema e specifici) da applicare a ciascun processo sensibile ("macro aree" di attività sensibili) al fine di prevenire la commissione dei reati previsti dal D.Lgs. 231/01 e successive integrazioni;
- Valutazione della mappatura dei processi sensibili – effettuata nella Fase 2 – al fine di identificare le carenze dei processi sensibili rispetto al quadro dei protocolli preventivi identificati (*Gap Analysis*);
- Definizione del piano di azioni da attuare per lo sviluppo del MOG all'interno della Società, tenendo conto delle carenze emerse sui processi (*Risk Assessment Micro*) e delle raccomandazioni fornite nella Fase 1 del progetto con riferimento all'ambiente di controllo e alle componenti macro del modello (*Risk Assessment Macro*).

Il risultato di tali attività è stato riportato all'interno della "Parte Generale", del "Manuale dei Protocolli Preventivi" e all'interno delle singole "Parti Speciali" del Modello di organizzazione, gestione e controllo.

5.4. Fase 4: implementazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo per ARZUFFI

La presente fase ha portato alla realizzazione delle seguenti attività:

- Implementazione del piano di azioni di miglioramento – definito alla Fase 3 – che ha portato alla definizione, condivisione e formalizzazione di:
  - componenti macro del MOG: Codice etico, Struttura organizzativa, Sistema delle deleghe e dei poteri, Sistema sanzionatorio, Regolamento OdV;
  - protocolli preventivi – di sistema e specifici – e processi strumentali per ciascuna "macro area" di attività sensibili, oggetto di dettagliata analisi nel Manuale dei Protocolli preventivi e nelle relative "Parti Speciali".

- Formalizzazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/01 riportato integralmente in allegato al presente documento.

Il Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/01 è stato presentato e successivamente sottoposto al C.d.A., il quale lo ha approvato – nella sua prima versione – con delibera.

5.5. Fase 5: Costante aggiornamento e adeguamento del MOG

L'analisi del rischio deve essere pertanto considerata una attività dinamica in modo da mettere l'Organismo di Vigilanza e in generale l'azienda in grado di avere sempre presente gli elementi di rischiosità della propria gestione.
Si tratta quindi di ripetere l'intero ciclo di analisi su tutte le attività aziendali aggiungendo se necessario le modifiche legislative intervenute dall'ultimo aggiornamento (es. nuovi reati, nuove modalità di gestione dei rischi, etc.) e le

modifiche ai processi derivanti dagli interventi organizzativi effettuati e dall'evoluzione dell'azienda.
In definitiva si dovrà ricalcolare il profilo di rischio applicando il modello e individuando quindi sia il Rischio Inerente che quello residuo.
In questo processo di aggiornamento non ha importanza il confronto complessivo fra il profilo di rischio attuale e il precedente, in quanto le due situazioni si riferiscono a contesti organizzativi e legislativi fra loro non necessariamente confrontabili.
Pertanto le azioni di miglioramento o correttive saranno definite non tanto sulla base di un differenziale fra profili di rischio diversi ma sulle evidenze mostrate dall'analisi di rischio aggiornata.
Tuttavia, pur se un confronto complessivo non ha significatività, utili indicazioni su attività da intraprendere per prevenire la commissione di reati possono essere date da differenziali (positivi o negativi) di rischiosità di una o più attività. Valutando, infatti, il perché una certa attività ha modificato il suo rischio residuo si possono trarre utili indicazioni sulle più opportune aree di intervento.

6. STRUTTURA E ARTICOLAZIONE DEL MODELLO

6.1. Modelli di riferimento

Il presente Modello è ispirato alle «Linee guida per la costruzione di modelli di organizzazione, gestione e controllo deliberato *ex* d.lgs. 231/01» approvate da Confindustria in data 7 marzo 2002 (aggiornate al marzo 2014 e al giugno 2021).
In relazione alla disciplina del *Whistleblowing*, l'aggiornamento del Modello si ispira non solo alla nota illustrativa di Confindustria del gennaio 2018 e alla circolare Assonime del 28 giugno 2018, ma anche alla nuova disciplina introdotta dal D.Lgs. 23/2024, in ossequio alle Linee Guida approvate da ANAC con delibera del 12 luglio 2023.

Le fasi fondamentali che le Linee Guida individuano nella costruzione dei Modelli possono essere così schematizzate:

- una prima fase consiste nell'identificazione dei rischi, ossia l'analisi del contesto aziendale per evidenziare dove (in quale area/settore di attività) e secondo quali modalità si possono verificare eventi pregiudizievoli per gli obiettivi indicati dal Decreto;
- una seconda fase che consiste nella progettazione del sistema di controllo (c.d. protocolli per la programmazione della formazione ed attuazione delle decisioni dell'ente), ossia la valutazione del sistema esistente all'interno dell'ente ed il suo eventuale adeguamento, in termini di capacità di contrastare efficacemente, cioè ridurre ad un livello accettabile, i rischi identificati.

Da un punto di vista concettuale, la riduzione del rischio comporta il dovere di intervenire su due fattori determinanti: 1) la probabilità di accadimento dell'evento; 2) l'impatto dell'evento stesso.
Per operare efficacemente, il sistema delineato non può però ridursi a un'attività saltuaria, ma deve tradursi in un processo continuo da reiterare con particolare attenzione ai momenti di cambiamento aziendale.

Va peraltro osservato che la premessa per la costruzione di un sistema di controllo preventivo adeguato passa attraverso la definizione del "*rischio accettabile*".
Se nell'ambito della progettazione di sistemi di controllo a tutela dei rischi di *business*, il rischio è ritenuto accettabile quando i controlli aggiuntivi "costano" più della risorsa da proteggere (es. le comuni automobili sono dotate di antifurto e non anche di un vigile armato), nel contesto del d.lgs. n. 231 del 2001, la logica economica dei costi non può però essere un riferimento utilizzabile in via esclusiva. È pertanto importante che ai fini dell'applicazione delle norme del decreto sia definita una soglia effettiva che consenta di porre un limite alla quantità/qualità delle misure di prevenzione da introdurre per evitare la commissione dei reati considerati. D'altronde, in assenza di una previa determinazione del rischio accettabile, la quantità/qualità di controlli preventivi istituibili è infatti virtualmente infinita, con le intuibili conseguenze in termini di operatività aziendale. Del resto, il generale principio, invocabile anche nel diritto penale, dell'esigibilità concreta del comportamento, sintetizzato dal brocardo latino *ad impossibilia nemo tenetur*, rappresenta un criterio di riferimento ineliminabile anche se, spesso, appare difficile individuarne in concreto il limite.

La nozione di "accettabilità" di cui sopra riguarda i rischi di condotte devianti dalle regole del modello organizzativo e non anche i sottostanti rischi lavorativi per la salute e la sicurezza dei lavoratori che, secondo i principi della vigente legislazione prevenzionistica, devono essere comunque integralmente eliminati in relazione alle conoscenze acquisite in base al progresso tecnico e, ove ciò non sia possibile, ridotti al minimo e, quindi, gestiti.

Riguardo al sistema di controllo preventivo da costruire in relazione al rischio di commissione delle fattispecie di reato contemplate dal d.lgs. n. 231 del 2001, la soglia concettuale di accettabilità, nei casi di reati dolosi, è rappresentata da un **sistema di prevenzione tale da non poter essere aggirato se non fraudolentemente.** Questa soluzione è in linea con la logica della "elusione fraudolenta" del modello organizzativo quale esimente

espressa dal citato decreto legislativo ai fini dell'esclusione della responsabilità amministrativa dell'ente (art. 6, comma 1, lett. *c)*, *«le persone hanno commesso il reato eludendo* ***fraudolentemente*** *i modelli di organizzazione e di gestione»*).

Diversamente, nei casi di reati di omicidio colposo e lesioni personali colpose commessi con violazione delle norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro, la soglia concettuale di accettabilità, agli effetti esimenti del d.lgs. n. 231 del 2001, è rappresentata dalla realizzazione di una condotta (non accompagnata dalla volontà dell'evento-morte/lesioni personali) violativa del modello organizzativo di prevenzione (e dei sottostanti adempimenti obbligatori prescritti dalle norme prevenzionistiche) nonostante la puntuale osservanza degli obblighi di vigilanza previsti dal d.lgs. n. 231 del 2001 da parte dell'apposito organismo di vigilanza. Ciò in quanto l'elusione fraudolenta dei modelli organizzativi appare incompatibile con l'elemento soggettivo dei reati di omicidio colposo e lesioni personali colpose, di cui agli artt. 589 e 590 c.p.

Secondo le Linee Guida, la realizzazione di un sistema di gestione del rischio deve muovere dal presupposto che i reati possano comunque essere commessi anche una volta attuato il modello. Laddove si tratti di reati dolosi, il modello e le relative misure devono cioè essere tali che l'agente non solo dovrà "volere" l'evento reato (es. corrompere un pubblico funzionario) ma potrà attuare il suo proposito criminoso soltanto aggirando fraudolentemente (es. attraverso artifizi e/o raggiri) le indicazioni dell'ente. L'insieme di misure che l'agente, se vuol delinquere, sarà costretto a "forzare", dovrà essere realizzato in relazione alle specifiche attività dell'ente considerate a rischio ed ai singoli reati ipoteticamente collegabili alle stesse. Nell'ipotesi, invece, di reati colposi, gli stessi devono essere voluti dall'agente solo come condotta e non anche come evento.

La metodologia per la realizzazione di un sistema di gestione del rischio che verrà di seguito esposta ha valenza generale.
Il procedimento descritto può essere infatti applicato a varie tipologie di rischio: legale, operativo, di *reporting* finanziario, ecc. Questa caratteristica consente di utilizzare il medesimo approccio anche qualora i princìpi del d.lgs. n. 231 del 2001 vengano estesi ad altri ambiti. In particolare, con riferimento alla avvenuta estensione del d.lgs. n. 231 del 2001 ai reati di omicidio colposo e lesioni personali colpose gravi o gravissime commessi con violazione delle norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro, é opportuno ribadire che la vigente disciplina legislativa della prevenzione dei rischi lavorativi detta i principi e criteri essenziali per la gestione della salute e sicurezza sul lavoro in azienda e pertanto, in questo ambito, il modello organizzativo non potrà prescindere da tale precondizione.

Naturalmente, per quelle organizzazioni che abbiano già attivato processi di autovalutazione interna, anche certificati, si tratta di focalizzarne l'applicazione, qualora così non fosse, su tutte le tipologie di rischio e con tutte le modalità contemplate dal d.lgs. n. 231 del 2001. A questo proposito è opportuno rammentare che la gestione dei rischi è un processo maieutico che le imprese devono attivare al proprio interno secondo le modalità ritenute più appropriate, ovviamente nel rispetto degli obblighi stabiliti dall'ordinamento. I modelli che verranno quindi predisposti ed attuati a livello aziendale saranno il risultato dell'applicazione metodologica documentata, da parte di ogni singolo ente, delle indicazioni qui fornite, in funzione del proprio contesto operativo interno (struttura organizzativa, articolazione territoriale, dimensioni, ecc.) ed esterno (settore economico, area geografica), nonché dei singoli reati ipoteticamente collegabili alle specifiche attività dell'ente considerate a rischio.

Quanto alle modalità operative della gestione dei rischi, soprattutto con riferimento a quali soggetti/funzioni aziendali possono esserne concretamente incaricati, le metodologie possibili sono sostanzialmente due:

- valutazione da parte di un organismo aziendale che svolga questa attività con la collaborazione del *management* di linea;
- autovalutazione da parte del *management* operativo con il supporto di un tutore/facilitatore metodologico.

Secondo l'impostazione logica appena delineata, di seguito verranno esplicitati i passi operativi che la Società dovrà compiere per attivare un sistema di gestione dei rischi coerente con i requisiti imposti dal d.lgs. n. 231 del 2001. Nel descrivere tale processo logico, enfasi viene posta sui risultati rilevanti delle attività di autovalutazione poste in essere ai fini della realizzazione del sistema.

Inventariazione degli ambiti aziendali di attività

Lo svolgimento di tale fase può avvenire secondo approcci diversi, tra gli altri, per attività, per funzioni, per processi. Esso comporta, in particolare, il compimento di una revisione periodica esaustiva della realtà aziendale, con l'obiettivo di individuare le aree che risultano interessate dalle potenziali casistiche di reato. Così, per quel che riguarda ad esempio i reati contro la P.A., si tratterà di identificare quelle aree che per loro natura abbiano rapporti diretti o indiretti con la P.A. nazionale ed estera. In questo caso alcune tipologie di processi/funzioni saranno sicuramente interessate (ad esempio le vendite verso la P.A., la gestione delle concessioni da P.A. locali, e così via), mentre altre potranno non esserlo o esserlo soltanto marginalmente. Riguardo invece ai reati di omicidio e lesioni colpose gravi o gravissime commessi con violazione delle norme di tutela della salute e sicurezza sul lavoro, non è possibile escludere aprioristicamente alcun ambito di attività, dal momento che tale casistica di reati può di fatto investire la totalità delle componenti aziendali.

Nell'ambito di questo procedimento di revisione dei processi/funzioni a rischio, è opportuno identificare i soggetti sottoposti all'attività di monitoraggio che, con riferimento ai reati dolosi, in talune circostanze particolari ed eccezionali, potrebbero includere anche coloro che siano legati all'impresa da meri rapporti di parasubordinazione, quali ad esempio gli agenti, o da altri rapporti di collaborazione, come i partner commerciali, nonché i dipendenti ed i collaboratori di questi ultimi.
Sotto questo profilo, per i reati colposi di omicidio e lesioni personali commessi con violazione delle norme di tutela della salute e sicurezza sul lavoro, soggetti sottoposti all'attività di monitoraggio sono tutti i lavoratori destinatari della stessa normativa.

Nel medesimo contesto è altresì opportuno porre in essere esercizi di *due diligence* tutte le volte in cui, in sede di valutazione del rischio, siano stati rilevati "indicatori di sospetto" (ad esempio conduzione di trattative in territori con alto tasso di corruzione, procedure particolarmente complesse, presenza di nuovo personale sconosciuto all'ente) afferenti ad una particolare operazione commerciale.

Infine, occorre sottolineare che ogni azienda/settore presenta i propri specifici ambiti di rischiosità che possono essere individuati soltanto tramite una puntuale analisi interna. Una posizione di evidente rilievo ai fini dell'applicazione del d.lgs. n. 231 del 2001 rivestono, tuttavia, i processi dell'area finanziaria.

Analisi dei rischi potenziali

L'analisi dei potenziali rischi deve aver riguardo alle possibili modalità attuative dei reati nelle diverse aree aziendali (individuate secondo il processo di cui al punto precedente). L'analisi, propedeutica ad una corretta progettazione delle misure preventive, deve sfociare in una rappresentazione esaustiva di come le fattispecie di reato possono essere attuate rispetto al contesto operativo interno ed esterno in cui opera l'azienda.
A questo proposito è utile tenere conto sia della storia dell'ente, cioè delle sue vicende passate, che delle caratteristiche degli altri soggetti operanti nel medesimo settore ed, in particolare, degli eventuali illeciti da questi commessi nello stesso ramo di attività.
In particolare, l'analisi delle possibili modalità attuative dei reati di omicidio e lesioni colpose gravi o gravissime commessi con violazione degli obblighi di tutela della salute e sicurezza sul lavoro, corrisponde alla valutazione dei rischi lavorativi effettuata secondo i criteri previsti dall'art. 28 d.lgs. n. 81 del 2008.

Valutazione/costruzione/adeguamento del sistema di controlli preventivi

Le attività precedentemente descritte si completano con una valutazione del sistema di controlli preventivi eventualmente esistente e con il suo adeguamento quando ciò si riveli necessario, o con una sua costruzione quando l'ente ne sia sprovvisto. Il sistema di controlli preventivi dovrà essere tale da garantire che i rischi di

commissione dei reati, secondo le modalità individuate e documentate nella fase precedente, siano ridotti ad un "livello accettabile", secondo la definizione esposta in premessa. Si tratta, in sostanza, di progettare quelli che il d.lgs. n. 231 del 2001 definisce *«specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire»*. Le componenti di un sistema di controllo interno (preventivo), per le quali esistono consolidati riferimenti metodologici, sono molteplici.

Tuttavia, è opportuno ribadire che, per tutti gli enti, il sistema di controlli preventivi dovrà essere tale che lo stesso:

- nel caso di reati dolosi, non possa essere aggirato se non con intenzionalità;
- nel caso di reati colposi, come tali incompatibili con l'intenzionalità fraudolenta, risulti comunque violato, nonostante la puntuale osservanza degli obblighi di vigilanza da parte dell'apposito organismo di vigilanza.

Secondo le indicazioni appena fornite, qui di seguito sono elencate, con distinto riferimento ai reati dolosi e colposi previsti dal d.lgs. n. 231 del 2001, quelle che generalmente vengono ritenute le **componenti (i protocolli) di un sistema di controllo preventivo**, che dovranno essere attuate a livello aziendale per garantire l'efficacia del modello.

A) Sistemi di controllo preventivo dei reati dolosi

Le componenti più rilevanti del sistema di controllo, secondo le Linee Guida proposte da Confindustria, sono:

- il Codice etico con riferimento ai reati considerati;

- un sistema organizzativo formalizzato e chiaro, soprattutto per quanto attiene all'attribuzione di responsabilità;

- le procedure manuali ed informatiche (sistemi informativi) tali da regolamentare lo svolgimento delle attività prevedendo gli opportuni punti di controllo; in questo ambito una particolare efficacia preventiva riveste lo strumento di controllo rappresentato dalla separazione di compiti fra coloro che svolgono fasi (attività) cruciali di un processo a rischio;

- i poteri autorizzativi e di firma assegnati in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali definite;

- il sistema di controllo di gestione in grado di fornire tempestiva segnalazione dell'esistenza e dell'insorgere di situazioni di criticità generale e/o particolare;

- comunicazione al personale e sua formazione.

B) Sistemi di controllo preventivo dei reati di omicidio colposo e lesioni personali colpose commessi con violazione delle norme di tutela della salute e sicurezza sul lavoro

Fermo restando quanto già precisato in relazione alle fattispecie di reato doloso, in questo ambito, le componenti più rilevanti del sistema di controllo sono:

- Il Codice etico (o di comportamento) con riferimento ai reati considerati;
- 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, a partire dal datore di lavoro fino al singolo lavoratore. Particolare attenzione va riservata alle figure specifiche operanti in tale ambito.
  Tale impostazione comporta in sostanza che:

a) 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 le responsabilità connesse all'esercizio delle stesse attività;
b) siano in particolare documentati i compiti del RSPP e degli eventuali ASPP, del Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, degli addetti alla gestione delle emergenze e del medico competente;

- formazione e addestramento: lo svolgimento di compiti che possono influenzare la salute e sicurezza sul lavoro richiede una adeguata competenza, da verificare ed alimentare attraverso la somministrazione di formazione e addestramento finalizzati ad assicurare che tutto il personale, ad ogni livello, sia consapevole della importanza della conformità delle proprie azioni rispetto al modello organizzativo e delle possibili conseguenze dovute a comportamenti che si discostino dalle regole dettate dal modello. In concreto, ciascun lavoratore/operatore aziendale deve ricevere una formazione sufficiente ed adeguata con particolare riferimento al proprio posto di lavoro ed alle proprie mansioni. Questa deve avvenire in occasione dell'assunzione, del trasferimento o cambiamento di mansioni o dell'introduzione di nuove attrezzature di lavoro o di nuove tecnologie, di nuove sostanze e preparati pericolosi. L'azienda dovrebbe organizzare la formazione e l'addestramento secondo i fabbisogni rilevati periodicamente;

- comunicazione e coinvolgimento: la circolazione delle informazioni all'interno dell'azienda assume un valore rilevante per favorire il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati e consentire consapevolezza ed impegno adeguati a tutti livelli. Il coinvolgimento dovrebbe essere realizzato attraverso:
  a) la consultazione preventiva in merito alla individuazione e valutazione dei rischi ed alla definizione delle misure preventive;
  b) riunioni periodiche che tengano conto almeno delle richieste fissate dalla legislazione vigente utilizzando anche le riunioni previste per la gestione aziendale.

- 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 della 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. L'azienda, avendo identificato le aree di intervento associate agli aspetti di salute e sicurezza, dovrebbe esercitarne una gestione operativa regolata.

  In questo senso, particolare attenzione dovrebbe essere posta riguardo a:
  a) assunzione e qualificazione del personale;
  b) organizzazione del lavoro e delle postazioni di lavoro;
  c) acquisizione di beni e servizi impiegati dall'azienda e comunicazione delle opportune informazioni a fornitori ed appaltatori;
  d) manutenzione normale e straordinaria;
  e) qualificazione e scelta dei fornitori e degli appaltatori;
  f) gestione delle emergenze;
  g) procedure per affrontare le difformità rispetto agli obiettivi fissati ed alle regole del sistema di controllo;

- 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.
  L'impostazione di un piano di monitoraggio si dovrebbe sviluppare attraverso:
  a) programmazione temporale delle verifiche (frequenza);
  b) attribuzione di compiti e di responsabilità esecutive;
  c) descrizione delle metodologie da seguire;

d) modalità di segnalazione delle eventuali situazioni difformi.

Dovrebbe, quindi, essere previsto un monitoraggio sistematico le cui modalità e responsabilità dovrebbero essere stabilite contestualmente alla definizione delle modalità e responsabilità della gestione operativa.

Questo **monitoraggio di 1° livello** è svolto generalmente dalle risorse interne della struttura, sia in autocontrollo da parte dell'operatore, sia da parte del preposto/dirigente ma può comportare, per aspetti specialistici (ad esempio, per verifiche strumentali), il ricorso ad altre risorse interne o esterne all'azienda. È bene, altresì, che la verifica delle misure di natura organizzativa e procedurale relative alla salute e sicurezza venga realizzata dai soggetti già definiti in sede di attribuzione delle responsabilità (in genere si tratta di dirigenti e preposti). Tra questi particolare importanza riveste il Servizio di Prevenzione e Protezione che è chiamato ad elaborare, per quanto di competenza, i sistemi di controllo delle misure adottate.

È altresì necessario che l'azienda conduca una periodica attività di **monitoraggio di 2° livello** sulla funzionalità del sistema preventivo adottato. Il monitoraggio di funzionalità dovrebbe consentire l'adozione delle decisioni strategiche ed essere condotto da personale competente che assicuri l'obiettività e l'imparzialità, nonché l'indipendenza dal settore di lavoro sottoposto a verifica ispettiva.

Secondo le Linee Guida di Confindustria, le componenti sopra descritte devono integrarsi organicamente in un'architettura del sistema che rispetti una serie di principi di controllo, fra cui:

- *ogni operazione, transazione, azione deve essere verificabile, documentata, coerente e congrua*: per ogni operazione vi deve essere un adeguato supporto documentale su cui si possa procedere in ogni momento all'effettuazione di controlli che attestino le caratteristiche e le motivazioni dell'operazione ed individuino chi ha autorizzato, effettuato, registrato, verificato l'operazione stessa;
- *nessuno può gestire in autonomia un intero processo*: il sistema deve garantire l'applicazione del principio di separazione di funzioni, per cui l'autorizzazione all'effettuazione di un'operazione, deve essere sotto la responsabilità di persona diversa da chi contabilizza, esegue operativamente o controlla l'operazione;
- *documentazione dei controlli*: il sistema di controllo deve documentare (eventualmente attraverso la redazione di verbali) l'effettuazione dei controlli, anche di supervisione;

É opportuno evidenziare che la mancata conformità a punti specifici delle Linee Guida di Confindustria non inficia di per sé la validità del Modello. Il singolo Modello, infatti, dovendo essere redatto con riguardo alla realtà concreta della società cui si riferisce, ben può discostarsi in taluni specifici punti dalle Linee Guida (che, per loro natura, hanno carattere generale), quando ciò sia dovuto alla necessità di garantire maggiormente le esigenze tutelate dal Decreto.

In base a tale osservazione, devono essere valutate anche le osservazioni esemplificative contenute nell'appendice delle Linee Guida (c.d. *case study*), nonché la sintetica elencazione degli strumenti di controllo ivi prevista.

C) Sistemi di controllo preventivo nei reati ambientali

Fermo restando quanto già precisato in relazione alle fattispecie di reato doloso, in questo ambito, le componenti più rilevanti del sistema di controllo sono:

- il Codice etico (o di comportamento) con riferimento ai reati considerati;

- una struttura organizzativa con compiti e responsabilità in materia ambientale definiti formalmente in coerenza con lo schema organizzativo e funzionale dell'azienda, a partire dal rappresentante legale

fino al singolo lavoratore. Particolare attenzione va riservata alle figure specifiche operanti in tale ambito.

Tale impostazione comporta in sostanza che:

a) nella definizione dei compiti organizzativi e operativi della direzione aziendale, dei dirigenti, dei preposti e dei lavoratori siano esplicitati anche quelli relativi alle attività ambientali di rispettiva competenza nonché le responsabilità connesse all'esercizio delle stesse attività;
b) siano in particolare documentati i compiti del RSGA (Responsabile del sistema di gestione ambientale);

- informazione, formazione ed addestramento: lo svolgimento di compiti che possono influenzare i profili richiede una adeguata competenza, da verificare ed alimentare attraverso la somministrazione di formazione e addestramento finalizzati ad assicurare che tutto il personale, ad ogni livello, sia consapevole della importanza della conformità delle proprie azioni rispetto al modello organizzativo e delle possibili conseguenze dovute a comportamenti che si discostino dalle regole dettate dal modello. In concreto, tutti i soggetti coinvolti devono ricevere una formazione sufficiente ed adeguata con particolare riferimento al proprio posto di lavoro ed alle proprie mansioni. Questa deve avvenire in occasione dell'assunzione, del trasferimento o cambiamento di mansioni o dell'introduzione di nuove attrezzature di lavoro o di nuove tecnologie, di nuove sostanze e preparati pericolosi. L'azienda deve organizzare la formazione e l'addestramento secondo i fabbisogni rilevati periodicamente e deve darne atto mediante documenti (da conservare) attraverso i quali sia possibile evincere il contenuto dei corsi, l'obbligatorietà della partecipazione agli stessi ed i controlli di frequenza;

- comunicazione e coinvolgimento: la circolazione delle informazioni all'interno dell'azienda assume un valore rilevante per favorire il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati e consentire consapevolezza ed impegno adeguati a tutti livelli. Il coinvolgimento dovrebbe essere realizzato attraverso:
  a) la consultazione preventiva in merito alla individuazione e valutazione dei rischi ed alla definizione delle misure preventive;
  b) riunioni periodiche che tengano conto almeno delle richieste fissate dalla legislazione vigente utilizzando anche le riunioni previste per la gestione aziendale;

- gestione operativa: il sistema di controllo, relativamente ai rischi per l'ambiente dovrebbe integrarsi ed essere congruente con la gestione complessiva dei processi aziendali.

In questo senso, particolare attenzione dovrebbe essere posta riguardo a:

a) assunzione e qualificazione del personale;
b) organizzazione del lavoro e delle postazioni di lavoro;
c) acquisizione di beni e servizi impiegati dall'azienda e comunicazione delle opportune informazioni a fornitori ed appaltatori;
d) manutenzione normale e straordinaria;
e) qualificazione e scelta dei fornitori e degli appaltatori;
f) procedure per affrontare le difformità rispetto agli obiettivi fissati ed alle regole del sistema di controllo.

- Sistema di monitoraggio dei profili ambientali: la gestione della tutela dell'ambiente 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.

L'impostazione di un piano di monitoraggio si dovrebbe sviluppare attraverso:

a) programmazione temporale delle verifiche (frequenza);
b) attribuzione di compiti e di responsabilità esecutive;
c) descrizione delle metodologie da seguire;

d) modalità di segnalazione delle eventuali situazioni difformi.

Dovrebbe, quindi, essere previsto un monitoraggio sistematico le cui modalità e responsabilità dovrebbero essere stabilite contestualmente alla definizione delle modalità e responsabilità della gestione operativa.

Questo **monitoraggio di 1° livello** è svolto generalmente dalle risorse interne della struttura, sia in autocontrollo da parte dell'operatore, sia da parte del preposto/dirigente ma può comportare, per aspetti specialistici (ad esempio, per verifiche strumentali), il ricorso ad altre risorse interne o esterne all'azienda. È bene, altresì, che la verifica delle misure di natura organizzativa e procedurale relative alla tutela dell'ambiente venga realizzata dai soggetti già definiti in sede di attribuzione delle responsabilità.

È altresì necessario che l'azienda conduca una periodica attività di **monitoraggio di 2° livello** sulla funzionalità del sistema preventivo adottato. Il monitoraggio di funzionalità dovrebbe consentire l'adozione delle decisioni strategiche ed essere condotto da personale competente che assicuri l'obiettività e l'imparzialità, nonché l'indipendenza dal settore di lavoro sottoposto a verifica ispettiva.

Le componenti sopra descritte devono integrarsi organicamente in un'architettura del sistema che rispetti una serie di principi di controllo, fra cui:

- ogni operazione, transazione, azione deve essere verificabile, documentata, coerente e congrua: per ogni operazione vi deve essere un adeguato supporto documentale su cui si possa procedere in ogni momento all'effettuazione di controlli che attestino le caratteristiche e le motivazioni dell'operazione ed individuino chi ha autorizzato, effettuato, registrato, verificato l'operazione stessa;
- nessuno può gestire in autonomia un intero processo: il sistema deve garantire l'applicazione del principio di separazione di funzioni, per cui l'autorizzazione all'effettuazione di un'operazione, deve essere sotto la responsabilità di persona diversa da chi contabilizza, esegue operativamente o controlla l'operazione;
- documentazione dei controlli: il sistema di controllo deve documentare (eventualmente attraverso la redazione di verbali) l'effettuazione dei controlli, anche di supervisione.

6.2. Articolazione e regole per l'approvazione del modello e suoi aggiornamenti

Ai fini della predisposizione del Modello si è dunque proceduto, in coerenza metodologica con quanto proposto dalle Linee Guida di Confindustria:

- ad identificare le attività cosiddette *sensibili*, attraverso il preventivo esame della documentazione aziendale (statuto, regolamenti, organigrammi, procure, mansionari, disposizioni e comunicazioni organizzative) ed una serie di colloqui con i soggetti preposti ai vari settori dell'operatività aziendale (ovvero con i responsabili delle diverse funzioni). L'analisi è stata preordinata all'identificazione e alla valutazione del concreto svolgimento di attività nelle quali potessero configurarsi condotte illecite a rischio di commissione dei reati presupposti. Allo stesso tempo si è proceduto a valutare i presidi di controllo, anche preventivo, in essere e le eventuali criticità da sottoporre a successivo miglioramento;

- a disegnare e implementare le azioni necessarie ai fini del miglioramento del sistema di controllo e all'adeguamento dello stesso agli scopi perseguiti dal Decreto, alla luce e in considerazione delle Linee Guida di Confindustria, nonché dei fondamentali principi della separazione dei compiti e della definizione dei poteri autorizzativi coerenti con le responsabilità assegnate. In tale fase, particolare attenzione è stata dedicata ad individuare e regolare i processi di gestione e controllo finanziario nelle attività a rischio;

- a definire i protocolli di controllo nei casi in cui un'ipotesi di rischio sia stata ravvisata come sussistente. In tal senso si sono dunque definiti protocolli di decisione e di attuazione delle decisioni che esprimono l'insieme di regole e la disciplina che i soggetti preposti alla responsabilità operativa di tali attività

hanno concorso ad illustrare come le più idonee a governare il profilo di rischio individuato. Il principio adottato nella costruzione del sistema di controllo è quello per il quale la soglia concettuale di accettabilità è rappresentata da un sistema di prevenzione tale da non poter essere aggirato se non fraudolentemente, come già indicato nelle Linee Guida proposte da Confindustria. I protocolli sono ispirati alla regola di rendere documentate e verificabili le varie fasi del processo decisionale, affinché sia possibile risalire alla motivazione che ha guidato alla decisione.

I momenti fondamentali del Modello sono pertanto:

- la mappatura delle attività a rischio della società, ossia quelle attività nel cui ambito è possibile la commissione dei reati previsti dal Decreto;
- la predisposizione di adeguati momenti di controllo a prevenzione della commissione dei reati previsti dal Decreto;
- la verifica *ex post* dei comportamenti aziendali, nonché del funzionamento del Modello con conseguente aggiornamento periodico;
- la diffusione ed il coinvolgimento di tutti i livelli aziendali nell'attuazione delle regole comportamentali e delle procedure istituite;
- l'attribuzione all'OdV di specifici compiti di vigilanza sull'efficace e corretto funzionamento del Modello;
- la realizzazione di un Codice etico;
- la predisposizione di una specifica procedura di *whistleblowing*, per le segnalazioni da parte di apicali e subordinati (art. 5, comma 1 lett. a e b);

Il Modello, fermo restando le finalità peculiari descritte precedentemente e relative alla valenza esimente prevista dal Decreto, si inserisce nel più ampio sistema di controllo già in essere ed adottato al fine di fornire la ragionevole garanzia circa il raggiungimento degli obiettivi aziendali nel rispetto delle leggi e dei regolamenti, dell'affidabilità delle informazioni finanziarie e della salvaguardia del patrimonio, anche contro possibili frodi.

In particolare, con riferimento alle aree di attività cosiddette *sensibili*, la Società ha individuato i seguenti principi cardine del proprio Modello, che regolando tali attività rappresentano gli strumenti diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni della Società e a garantire un idoneo controllo sulle stesse, anche in relazione ai reati da prevenire:

- separazione dei compiti attraverso una corretta distribuzione delle responsabilità e la previsione di adeguati livelli autorizzativi, allo scopo di evitare sovrapposizioni funzionali o allocazioni operative che concentrino le attività critiche su un unico soggetto;
- chiara e formalizzata assegnazione di poteri e responsabilità, con espressa indicazione dei limiti di esercizio e in coerenza con le mansioni attribuite e le posizioni ricoperte nell'ambito della struttura organizzativa;
- nessuna operazione significativa può essere intrapresa senza autorizzazione;
- esistenza di regole comportamentali idonee a garantire l'esercizio delle attività aziendali nel rispetto delle leggi e dei regolamenti e dell'integrità del patrimonio aziendale;
- adeguata regolamentazione procedurale delle attività aziendali cosiddette *sensibili*, cosicché: o i processi operativi siano definiti prevedendo un adeguato supporto documentale per consentire che essi siano sempre verificabili in termini di congruità, coerenza e responsabilità; o le decisioni e le scelte operative siano sempre tracciabili in termini di caratteristiche e motivazioni e siano sempre individuabili coloro che hanno autorizzato, effettuato e verificato le singole attività; o siano garantite modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati; o siano svolte e documentate le attività di controllo e supervisione, compiute sulle transazioni aziendali; o esistano meccanismi di sicurezza che garantiscano un'adeguata protezione all'accesso fisico-logico ai dati e ai beni aziendali; o lo scambio delle informazioni fra fasi o processi contigui avvenga in modo da garantire l'integrità e la completezza dei dati gestiti.

I principi sopra descritti appaiono coerenti con le indicazioni fornite dalle Linee Guida emanate da Confindustria, e sono ritenuti dalla società ragionevolmente idonei anche a prevenire i reati richiamati dal Decreto.

Per tale motivo, la Società reputa fondamentale garantire la corretta e concreta applicazione dei sopra citati principi di controllo in tutte le aree di attività aziendali cosiddette *sensibili* individuate e descritte nelle Parti Speciali del presente Modello.

6.3. Fondamenta e contenuti del modello

Il Modello predisposto da ARZUFFI si fonda su:

- il **Codice etico**, destinato a fissare le linee di comportamento generali;
- la **Struttura organizzativa** che definisce l'attribuzione dei compiti – prevedendo, per quanto possibile, la separazione delle funzioni o in alternativa dei controlli compensativi - e i soggetti chiamati a controllare la correttezza dei comportamenti;
- la adozione di un **sistema di deleghe e di poteri** aziendali, coerente con le responsabilità assegnate e che assicuri una chiara e trasparente rappresentazione del processo aziendale di formazione e di attuazione delle decisioni, secondo il requisito della unicità del preposto alla funzione;
- la mappatura delle aree aziendali sensibili, vale a dire la descrizione di quei processi nel cui ambito risulta più agevole che possano essere commessi reati, compendiata nell'ambito delle singole **Parti speciali**;
- i processi strumentali alle aree aziendali sensibili, ovvero quei processi attraverso i quali vengono gestiti strumenti di tipo finanziario e/o mezzi sostitutivi in grado di supportare la commissione dei reati nelle aree a rischio reato, anch'essi descritti nelle singole **Parti speciali**;
- l'indicazione dei soggetti che intervengono a presidio di tali attività, nei ruoli auspicabilmente distinti sia di esecutori sia di controllori, ai fini di una segregazione dei compiti di gestione e di controllo;
- un sistema di protocolli preventivi, generali, specifici e di sistema, tesi a disciplinare nel dettaglio le modalità per assumere e attuare le decisioni nelle aree a rischio / processi strumentali, descritti nel **Manuale dei protocolli preventivi**;
- un **Manuale penale** teso a descrivere le fattispecie di reato astrattamente ipotizzabili per la realtà aziendale recante altresì l'indicazione di possibili modalità realizzative nell'ambito dell'impresa;
- l'individuazione di metodologie e di strumenti che assicurino un adeguato livello di monitoraggio e di controllo, sia diretto sia indiretto, essendo il primo tipo di controllo affidato agli operatori specifici di una data attività e al preposto, nonché il secondo controllo al management e all'Organismo di vigilanza;
- la precisazione dei supporti informativi per la tracciabilità delle attività di monitoraggio e di controllo (es. schede, tabulati, rapporti ecc.);
- la **procedura di segnalazione**, a tutela dell'integrità dell'ente, di condotte illecite, rilevanti ai sensi del d.lgs. n. 231/2001 o di violazioni del modello di organizzazione e gestione dell'ente, garantendo la riservatezza dell'identità del segnalante nelle attività di gestione della segnalazione, anche attraverso la implementazione di almeno un canale alternativo di segnalazione idoneo a garantire, con modalità informatiche, la riservatezza dell'identità del segnalante;
- la definizione di un **sistema sanzionatorio** per coloro che violino le regole di condotta stabilite dalla Società. Sistema che, per un verso, dovrà contemplare il divieto di atti di ritorsione o discriminatori, diretti o indiretti, nei confronti di chi effettua segnalazioni nei termini di cui alla procedura di segnalazione (*whistleblowing*), per motivi collegati, direttamente o indirettamente alla segnalazione e, per altro verso, dovrà prevedere sanzioni nei confronti di chi viola le misure di tutela del segnalante, nonché di chi effettua con dolo o colpa grave segnalazioni che si rivelano infondate;
- l'attuazione di un piano: 1) di formazione del personale dirigente e dei quadri che operano in aree sensibili, degli amministratori e dell'Organismo di Vigilanza; 2) di informazione di tutti gli altri soggetti interessati;

- la costituzione di un Organismo di Vigilanza cui viene assegnato il compito di vigilare sull'efficacia ed il corretto funzionamento del modello, sulla coerenza dello stesso con gli obiettivi e sul suo aggiornamento periodico.

La documentazione relativa al modello si compone delle seguenti parti:

parte generale: descrizione del Modello e della Società
parte speciale A: Codice etico
parte speciale B: Struttura organizzativa
parte speciale C: Sistema delle deleghe e dei poteri
parte speciale D: Sistema sanzionatorio
parte speciale E: Struttura, composizione, regolamento e funzionamento dell'Organismo di Vigilanza
parte speciale F: Reati contro la Pubblica Amministrazione e ai danni dello Stato
parte speciale G: Reati in tema di falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento
parte speciale H: Reati societari
parte speciale I: Reati contro la personalità individuale
parte speciale J: Reati in tema di sicurezza sul luogo di lavoro
parte speciale K: Reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio
parte speciale L: Reati transnazionali richiamati dalla legge 16 marzo 2006 n. 146
parte speciale M: Reati in materia di criminalità informatica e di trattamento illecito di dati
parte speciale N: Delitti contro l'industria e il commercio
parte speciale O: Delitti in materia di violazione del diritto d'autore
parte speciale P: Delitti in materia di criminalità organizzata
parte speciale Q: Delitto di cui all'art. 377 *bis* c.p.
parte speciale R: Reati ambientali
parte speciale S: Reato di impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare
parte speciale T: Reati tributari
parte speciale U: Reati di contrabbando
parte speciale V: Delitti in materia di strumenti di pagamenti diversi dai contanti
Manuale penale
Manuale dei protocolli preventivi
Procedura di segnalazione

6.4. Codice etico

Il Codice etico è il documento elaborato ed adottato in via autonoma da ARZUFFI per comunicare a tutti i soggetti cointeressati i principi di deontologia aziendale, gli impegni e le responsabilità etiche nella conduzione degli affari e delle attività aziendali cui la Società intende uniformarsi. Se ne pretende il rispetto da parte di tutti coloro che operano in ARZUFFI che con essa intrattengono relazioni contrattuali.

I principi e le regole di comportamento contenute nel presente Modello si integrano con quanto espresso nel Codice etico adottato dalla Società, pur presentando il Modello, per le finalità che esso intende perseguire in attuazione delle disposizioni del Decreto, una portata diversa rispetto al Codice stesso.
Si rende opportuno precisare che il Codice etico rappresenta uno strumento adottato in via autonoma e suscettibile di applicazione sul piano generale da parte della Società allo scopo di esprimere una serie di principi di deontologia aziendale che la Società stessa riconosce come propri e sui quali intende richiamare l'osservanza di tutti i suoi dipendenti e di tutti coloro che cooperano al perseguimento dei fini aziendali, compresi fornitori e clienti; il Modello risponde, invece, a specifiche prescrizioni contenute nel Decreto, finalizzate a prevenire la commissione di particolari tipologie di reati per fatti che, commessi apparentemente

nell'interesse o a vantaggio dell'azienda, possono comportare una responsabilità amministrativa in base alle disposizioni del Decreto medesimo. Tuttavia, in considerazione del fatto che il Codice etico richiama principi di comportamento idonei anche a prevenire i comportamenti illeciti di cui al Decreto, esso acquisisce rilevanza ai fini del Modello e costituisce, pertanto, formalmente una componente integrante del Modello medesimo.

Il Codice etico della Società è riportato nella "Parte speciale A: Codice etico".

6.5. Struttura organizzativa

La struttura organizzativa della Società viene definita attraverso l'emanazione di deleghe di funzioni e disposizioni organizzative (ordini di servizio, job description, direttive organizzative interne) da parte del Presidente.
L'Ufficio del personale è, inoltre, tenuto a mantenere aggiornato l'assetto del personale, nonché a comunicare all'OdV tutti gli interventi significativi che avvengono all'interno di tale organizzazione.
La struttura organizzativa di ARZUFFI, che costituisce parte integrante e sostanziale del Modello, è riportata nella "Parte speciale B: Struttura organizzativa" e rappresenta la mappa delle aree della Società e delle relative funzioni che sono attribuite ad ogni area.

6.6. Procedura di segnalazione (Whistleblowing)

In data 29 dicembre 2017, è entrata in vigore la legge n. 179 recante "Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato".
La legge mira a incentivare la collaborazione dei lavoratori per favorire l'emersione dei fenomeni corruttivi all'interno di enti pubblici e privati.
Per quanto riguarda il settore privato, l'articolo 2 della legge n. 179/17 interviene sul decreto 231 e inserisce all'articolo 6 ("Soggetti in posizione apicale e modelli di organizzazione dell'ente") una nuova previsione che inquadra nell'ambito del Modello 231 le misure legate alla presentazione e gestione delle segnalazioni.
Di conseguenza, la legge prevede per le imprese che adottano il Modello l'obbligo di dare attuazione anche alle nuove misure.
In particolare, il Modello 231, per essere considerato idoneo ed efficace, deve prevedere le seguenti misure aggiuntive:

- uno o più canali che consentano ai soggetti indicati nell'articolo 5, comma 1, lettere a) e b), di presentare, a tutela dell'integrità dell'ente, segnalazioni circostanziate di condotte illecite, rilevanti ai sensi del presente decreto e fondate su elementi di fatto precisi e concordanti, o di violazioni del modello di organizzazione e gestione dell'ente, di cui siano venuti a conoscenza in ragione delle funzioni svolte; tali canali garantiscono la riservatezza dell'identità del segnalante nelle attività di gestione della segnalazione;
- almeno un canale alternativo di segnalazione idoneo a garantire, con modalità informatiche, la riservatezza dell'identità del segnalante.
- Il divieto di atti di ritorsione o discriminatori, diretti o indiretti, nei confronti del segnalante per motivi collegati, direttamente o indirettamente alla segnalazione.
- Nel sistema disciplinare adottato ai sensi del comma 2, lettera e), sanzioni nei confronti di chi viola le misure di tutela del segnalante, nonché di chi effettua con dolo o colpa grave segnalazioni che si rivelano infondate.

Successivamente, in data 10 marzo 2023 è entrato in vigore il D.L.gs n. 23, finalizzato ad estendere la disciplina del *Whistleblowing,* ampliando sia l'ambito soggettivo che quello oggettivo, nonché i canali interni che devono essere implementati dalla Società.
Alla luce delle modifiche normative ora illustrate, nonché sulla base delle indicazioni fornite dalle Linee Guida emesse dall'ANAC con delibera del 12 luglio 2023, il Modello 231 dovrà contemplare una specifica procedura di *Whistleblowing,* che dovrà determinare canali *ad hoc* che consentano di presentare le eventuali

segnalazioni, fondate su elementi di fatto precisi e concordanti, garantendo la riservatezza dell'identità del segnalante.

La procedura, inoltre, dovrà altresì tenere in considerazione le seguenti misure:

- l'individuazione di un sistema di gestione delle segnalazioni di violazione che consenta di garantire la riservatezza del c.d. *whistleblower*;
- la formazione specifica dei soggetti apicali, nonché di quelli a loro subordinati;
- l'integrazione del sistema disciplinare predisposto dal Modello 231, con l'inclusione di sanzioni nei confronti di coloro che violino le misure di tutela del segnalante, nonché di chi effettua con dolo o colpa grave segnalazioni che si rivelano infondate.

La procedura di segnalazione (*Whistleblowing")* è riportata nel documento "Procedura di segnalazione", che racchiude tutte le modalità utilizzabile per le segnalazioni.

6.7. Aree di attività sensibili, processi strumentali e processo decisionale

Il processo decisionale afferente le aree di attività sensibili deve uniformarsi ai seguenti criteri:

- ogni decisione riguardante le operazioni nell'ambito delle aree di attività sensibili, come di seguito individuate, deve risultare da un documento scritto;
- non potrà comunque mai esservi identità soggettiva tra colui che decide in merito allo svolgimento di un processo all'interno di un'area di attività sensibile e colui che effettivamente lo pone in essere portandola a compimento;
- non potrà mai esservi identità soggettiva tra coloro che decidono e pongono in essere un processo all'interno di un'area sensibile e color che risultano investiti del potere di destinarvi le necessarie risorse economiche e finanziarie.

Di seguito si riportano le principali attività sensibili e i principali processi strumentali, oggetto di dettagliata analisi nel manuale dei protocolli preventivi nelle relative parti speciali.

Per i reati contro la Pubblica Amministrazione e ai danni dello Stato (parte speciale F):

macro-attività sensibili:
(omissis)

processi strumentali:
(omissis)

Per i reati in tema di falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento (parte speciale G):

macro attività sensibili:
(omissis)

Per i reati societari (parte speciale H):

macro attività sensibili:
(omissis)

processi strumentali:
(omissis)

Per i reati contro la personalità individuale (parte speciale I)

macro attività sensibili:

(omissis)

processi strumentali:
(omissis)

Per i reati in tema di sicurezza sul luogo di lavoro (parte speciale J):
(omissis)

Per i reati in tema di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio (parte speciale K):

macro attività sensibili:
(omissis)

processi strumentali:
(omissis)

Per i reati transnazionali richiamati dalla legge 16 marzo 2006 n. 146 (parte speciale L):

macro attività sensibili:
(omissis)

processi strumentali:
(omissis)

Per i reati in materia di criminalità informatica e di trattamento illecito di dati (parte speciale M)

macro attività sensibili:
(omissis)

processi strumentali:
(omissis)

Per i delitti contro l'industria e il commercio (parte speciale N)

macro attività sensibili:
(omissis)

processi strumentali:
(omissis)

Per i delitti in materia di violazione del diritto d'autore (parte speciale O)

macro attività sensibili:
(omissis)

processi strumentali:
(omissis)

Per i delitti in materia di criminalità organizzata (parte speciale P)

macro attività sensibili:

(omissis)

processi strumentali:
(omissis)

Per il delitto di cui all'art. 377 *bis* c.p. (parte speciale Q)

macro attività sensibili:
(omissis)

processi strumentali:
(omissis)

Per i reati ambientali (parte speciale R):

macro attività sensibili:
(omissis)

Per il Reato di impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (parte speciale S)

macro attività sensibili e processi strumentali
(omissis)

Per i Reati Tributari (Parte speciale T)

macro attività sensibili:
(omissis)

processi strumentali:
(omissis)

Per i Reati di contrabbando (Parte speciale U)

macro attività sensibili:
(omissis)

Processi strumentali
(omissis)

Per i delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti (parte speciale V)

macro attività sensibili:
(omissis)

processi strumentali:
(omissis)

Per quanto concerne:
- i reati con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico (art. 25 quater), poiché assenti aree di rischio ad essi relative;
- pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili (art. 25 quater 1), poiché assenti aree di rischio

ad essi relative;

- i reati di abuso di mercato (art. 25 sexies), poiché assenti aree di rischio ad essi relative;
- i reati di xenofobia e razzismo (art. 25 terdecies), poiché assenti aree di rischio ad essi relative;
- reati di frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati (art. 25 quaterdecies del Decreto),
- i delitti contro il patrimonio culturale (art. 25 *sexiesdecies* del Decreto) poiché assenti aree di rischio ad essi relative;

si è ritenuto che la specifica attività svolta dalla società non presenti profili di rischio tali da rendere ragionevolmente fondata la possibilità della loro commissione nell'interesse o a vantaggio della stessa.

Al riguardo, si ritiene pertanto esaustivo il richiamo ai principi contenuti nella presente Parte Generale del Modello e nel Codice etico, che vincolano i Destinatari del Modello stesso al rispetto dei valori di solidarietà, moralità, rispetto delle leggi e correttezza.

6.8. Archiviazione della documentazione relativa alle attività sensibili e ai processi strumentali

Le attività condotte nell'ambito delle attività sensibili e dei processi strumentali trovano adeguata formalizzazione con particolare riferimento alla documentazione predisposta all'interno della realizzazione delle stesse

La documentazione sopra delineata, prodotta e/o disponibile su supporto cartaceo o elettronico, è archiviata in maniera ordinata e sistematica a cura delle funzioni coinvolte nelle stesse, o specificamente individuate in procedure o istruzioni di lavoro di dettaglio.

Per la salvaguardia del patrimonio documentale e informativo aziendale sono previste adeguate misure di sicurezza a presidio del rischio di perdita e/o alterazione della documentazione riferita alle attività sensibili e ai processi strumentali o di accessi indesiderati ai dati/documenti.

6.9. Sistemi informativi e applicativi informatici

Al fine di presidiare l'integrità dei dati e l'efficacia dei sistemi informativi e/o gli applicativi informatici utilizzati per lo svolgimento di attività operative o di controllo nell'ambito di attività sensibili o processi strumentali, o a supporto delle stesse, è garantita la presenza e l'operatività di:
(omissis)

6.10. Sistemi di gestione e procedure aziendali

La Società si è dotata di una struttura di procedure formalizzate a disciplina delle principali attività, a disposizione di tutti i dipendenti sulla rete intranet aziendale.
Per ogni procedura è stata chiaramente identificata la funzione responsabile della sua redazione, verifica e approvazione.
È stato inoltre disciplinato l'*iter* autorizzativo cui le stesse procedure devono essere sottoposte prima di poter essere ufficialmente rilasciate.

6.10.1. Richiesta di creazione di una procedura

La richiesta di emissione di una procedura può pervenire alla Direzione ovvero – in funzione della materia oggetto della procedura – da chiunque faccia parte dell'organizzazione aziendale. La convenienza di emettere un documento viene valutata dalla Direzione insieme al Responsabile del settore interessato.
Eseguita un'analisi sulla fattibilità della richiesta, ad un esito negativo, la richiesta viene archiviata o cestinata. Se all'analisi segue esito positivo si definisce il responsabile di redazione del documento e quindi il responsabile di verifica/approvazione, e si dà il via alla stesura del documento.
Quando il documento è stato elaborato, il responsabile della sua redazione ne firma una copia e la fa visionare al responsabile di verifica/approvazione. Se il documento viene valutato negativamente da questo ultimo responsabile, esso ritorna al responsabile di redazione per le correzioni opportune. A questo punto l'*iter* si ripete fino a quando non si ottiene il consenso del responsabile di verifica/approvazione, che quindi dà il via alla distribuzione.

6.10.2. Modifiche e revisioni delle procedure

Le modifiche e le revisioni delle procedure seguono lo stesso *iter* di prima emissione del documento.
La revisione è delegata all'ufficio che ha emesso il documento originario.

6.11. Sistema delle deleghe e dei poteri

Il sistema autorizzativi che si traduce in un sistema articolato e coerente di deleghe di funzioni e procure della Società deve uniformarsi alle seguenti prescrizioni:

- le deleghe devono coniugare ciascun potere di gestione alla relativa responsabilità e ad una posizione adeguata nell'organigramma e essere aggiornate in conseguenza dei mutamenti organizzativi;

- ciascuna delega deve definire e descrivere in modo specifico e non equivoco i poteri gestionale del delegato e il soggetto cui il delegato riporta gerarchicamente;
- i poteri gestionali assegnati con le deleghe e la loro attuazione devono essere coerenti con gli obiettivi aziendali;
- il delegato deve disporre di poteri di spesa adeguati alle funzioni conferitegli;
- le procure possono essere conferite esclusivamente a soggetti dotati di delega funzionale interna o di specifico incarico e devono prevedere l'estensione dei poteri di rappresentanza e, eventualmente, i limiti di spesa numerici;
- solo i soggetti muniti di specifici e formali poteri possono assumere, in suo nome e per suo conto, obbligazioni verso terzi;
- tutti coloro che intrattengono rapporti con la P.A. devono essere dotati di delega o procura in tal senso;
- lo Statuto definisce i requisiti e le modalità di nomina del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari.

Il Sistema delle deleghe e dei poteri di ARZUFFI che costituisce parte integrante e sostanziale del Modello, è riportato nella "Parte speciale C: Sistema delle deleghe e dei poteri".

A tutti i poteri attribuiti mediante delega o espletamento di poteri corrispondono esattamente mansioni e responsabilità come riportate nell'organigramma della Società.

6.12. Informativa e formazione

6.12.1. Informativa

Per garantire l'efficacia del Modello, ARZUFFI si pone l'obiettivo di assicurare la corretta conoscenza, da parte di tutti i Destinatari, anche in funzione del loro diverso livello di coinvolgimento nei processi sensibili.

A tal fine, ARZUFFI provvederà alla diffusione del Modello mediante le seguenti modalità di carattere generale:

- l'aggiornamento sul sito intranet aziendale di specifiche pagine web, costantemente aggiornate, i cui contenuti riguardino essenzialmente:
    - un'informativa di carattere generale relativa al Decreto e alle linee guida adottate per la redazione del Modello;
    - la struttura e le principali disposizioni operative del Modello adottato da ARZUFFI;
    - la procedura di segnalazione all'OdV e la scheda standard per la comunicazione - da parte dei soggetti in posizione apicale e dei dipendenti - di eventuali comportamenti, di altri dipendenti o di terzi, ritenuti potenzialmente in contrasto con i contenuti del Modello.

Al momento dell'aggiornamento del Modello, verrà inviato a tutti i dipendenti in organico una comunicazione - da parte degli organi individuati (es. C.d.A., Direzione, ecc.) - per avvertire che ARZUFFI ha provveduto all'aggiornamento Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del Decreto, rimandando al sito intranet aziendale per maggiori dettagli e approfondimenti.

Ai nuovi dipendenti verrà consegnata un'apposita informativa sul Modello adottato contenente una nota informativa, nel corpo della lettera di assunzione, dedicata al Decreto ed alle caratteristiche del Modello adottato.

6.12.2. Informativa a collaboratori esterni e partner

Tutti i soggetti esterni alla Società (consulenti, partner, ecc.) saranno opportunamente informati in merito all'adozione, da parte di ARZUFFI, di un Modello includente un Codice etico. A tal fine ARZUFFI comunicherà a tutti i suddetti soggetti l'esistenza dell'indirizzo internet nel quale è possibile visionare il Modello e il Codice etico.
Verrà inoltre richiesto loro il formale impegno al rispetto delle disposizioni contenute nei suddetti documenti.

Per quanto riguarda i consulenti esterni che stabilmente collaborano con ARZUFFI, sarà cura della stessa prendere contatti con questi e accertarsi, tramite verifiche particolareggiate, che detti consulenti conoscano il Modello della società e siano disposti a rispettarlo.

6.12.3. Formazione

I contenuti dei programmi di formazione devono essere vagliati e avallati da un consulente esterno alla Società, esperto o in materia di responsabilità amministrativa delle società (d.lgs. n. 231/2001) o, più in generale, in materie penalistiche, che opererà anche di concerto con l'OdV.
Della formazione occorre tenere traccia formale.
In generale, la formazione può essere tenuta anche con modalità *on line* ovvero, in relazione a quei dipendenti non raggiungibili tramite computer, pure mediante schede in formato cartaceo.

6.12.4. Formazione del personale in posizione c.d. "apicale"

La formazione del personale c.d. "apicale", compresi i componenti dell'OdV, avviene sulla base di corsi di formazione e aggiornamento, con obbligo di partecipazione e di frequenza nonché con un test valutativo finale – che può essere tenuto anche oralmente – in grado di attestare la qualità dell'attività formativa ricevuta.
La formazione e l'aggiornamento devono essere calendarizzati all'inizio dell'anno e, per eventuali neo assunti in posizione c.d. "apicale", avviene sulla base anche di un'informativa contenuta nella lettera di assunzione.

La formazione dei soggetti in posizione c.d. "apicale" deve essere suddivisa in due parti: una parte "generalista" e una parte "specifica".

La parte "generalista" deve contenere:

- riferimenti normativi, giurisprudenziali e di best practice;
- responsabilità amministrativa dell'ente: scopo, ratio del Decreto, natura della responsabilità, novità in ambito normativo;
- destinatari del decreto;
- presupposti di imputazione della responsabilità;
- descrizione dei reati presupposto;
- tipologie di sanzioni applicabili all'ente;
- condizioni per l'esclusione della responsabilità o limitazione della stessa;
- disciplina *whistleblowing* e procedura di segnalazione.

Nel corso della formazione si procederà inoltre all'espletamento delle seguenti attività:

- si sensibilizzano i presenti sull'importanza attribuita da ARZUFFI all'adozione di un sistema di governo e di controllo dei rischi;
- si descrivono la struttura e i contenuti del Modello adottato, nonché l'approccio metodologico seguito per la sua realizzazione e il suo aggiornamento.

Nell'ambito della formazione riguardante la parte "specifica", ci si sofferma:

- sulla puntuale descrizione delle singole fattispecie di reato;
- sull'individuazione degli autori dei reati;
- sull'esemplificazione delle modalità attraverso le quali i reati vengono posti in essere;
- sull'analisi delle sanzioni applicabili;
- sull'abbinamento delle singole fattispecie di reato con le specifiche aree di rischio evidenziate;
- sui protocolli di prevenzione specifici individuati dalla Società per evitare di incorrere nelle aree di rischio identificate;
- si descrivono i comportamenti da tenere in materia di comunicazione e formazione dei propri dipendenti gerarchici, in particolare del personale operante nelle aree aziendali ritenute sensibili;

- si illustrano i comportamenti da tenere nei confronti dell'OdV, in materia di comunicazioni, segnalazioni e collaborazione alle attività di vigilanza e aggiornamento del Modello;
- si procede a sensibilizzare i responsabili delle funzioni aziendali potenzialmente a rischio di reato e dei propri dipendenti gerarchici, in relazione al comportamento da osservare, alle conseguenze derivanti da un mancato rispetto delle stesse e, in generale, del Modello adottato da ARZUFFI

6.12.5. Formazione di altro personale

La formazione della restante tipologia di personale inizia con una nota informativa interna che, per i neo assunti, sarà consegnata al momento dell'assunzione.
Anche la formazione del personale diverso da quello c.d. "apicale", avviene sulla base di corsi di formazione e aggiornamento, con obbligo di partecipazione e di frequenza nonché con un test valutativo finale – che può essere tenuto anche oralmente – in grado di attestare la qualità dell'attività formativa ricevuta.
La formazione e l'aggiornamento devono essere calendarizzati all'inizio dell'anno.

La formazione dei soggetti diversi da quelli in posizione c.d. "apicale" deve essere suddivisa in due parti: una parte "generalista" e una parte "specifica", di carattere eventuale e/o parziale.

La parte "generalista" deve contenere:

- riferimenti normativi, giurisprudenziali e di best practice;
- responsabilità amministrativa dell'ente: scopo, ratio del Decreto, natura della responsabilità, novità in ambito normativo;
- destinatari del decreto;
- presupposti di imputazione della responsabilità;
- descrizione dei reati presupposto;
- tipologie di sanzioni applicabili all'ente;
- condizioni per l'esclusione della responsabilità o limitazione della stessa.
- disciplina *whistleblowing* e procedura di segnalazione.

Nel corso della formazione si procederà inoltre all'espletamento delle seguenti attività:

- si sensibilizzano i presenti sull'importanza attribuita da ARZUFFI all'adozione di un sistema di governo e di controllo dei rischi;
- si descrivono la struttura e i contenuti del Modello adottato, nonché l'approccio metodologico seguito per la sua realizzazione e il suo aggiornamento.

Nell'ambito della formazione riguardante la parte "specifica", ci si sofferma:

- sulla puntuale descrizione delle singole fattispecie di reato;
- sull'individuazione degli autori dei reati;
- sull'esemplificazione delle modalità attraverso le quali i reati vengono posti in essere;
- sull'analisi delle sanzioni applicabili;
- sull'abbinamento delle singole fattispecie di reato con le specifiche aree di rischio evidenziate;
- sui protocolli di prevenzione specifici individuati dalla Società per evitare di incorrere nelle aree di rischio identificate;
- si descrivono i comportamenti da tenere in materia di comunicazione e formazione dei propri dipendenti gerarchici, in particolare del personale operante nelle aree aziendali ritenute sensibili;
- si illustrano i comportamenti da tenere nei confronti dell'OdV, in materia di comunicazioni, segnalazioni e collaborazione alle attività di vigilanza e aggiornamento del Modello;
- si procede a sensibilizzare i responsabili delle funzioni aziendali potenzialmente a rischio di reato e dei propri dipendenti gerarchici, in relazione al comportamento da osservare, alle conseguenze derivanti da un mancato rispetto delle stesse e, in generale, del Modello adottato da ARZUFFI.

Con riferimento alla formazione riguardante la parte “specifica”, occorre dire che essa sarà destinata unicamente a quei soggetti realmente a rischio di compimento di attività riconducibili al d.lgs. n. 231 del 2001 e limitatamente alle aree di rischio con le quali possono venire in contatto.

6.12.6. Formazione dell’Organismo di Vigilanza

La formazione dell’Organismo di Vigilanza viene concordata unitamente a un consulente esterno alla Società, esperto o in materia di responsabilità amministrativa delle società (d.lgs. n. 231/2001) o, più in generale, in materie penalistiche.

Questa formazione è volta a fornire all’Organismo di Vigilanza sia una comprensione elevata – da un punto di vista tecnico – del Modello organizzativo e dei protocolli di prevenzione specifici individuati dalla Società, sia gli strumenti utili per procedere in modo adeguato all’espletamento del proprio incarico di controllo.

Questa formazione – obbligatoria e controllata - può avvenire, in generale, mediante la partecipazione: 1) a convegni o seminari in materia di d.lgs. n. 231 del 2001; 2) a riunioni con esperti in materia di responsabilità amministrativa delle società (d.lgs. n. 231/2001) o in materie penalistiche; in particolare, con riferimento alla sola comprensione del Modello organizzativo e dei protocolli di prevenzione specifici individuati dalla Società, mediante la partecipazione ai corsi di formazione e aggiornamento organizzati per i soggetti in posizione c.d. “apicale”.
La formazione dell’OdV, deve avere i contenuti della formazione “generalista” e “specifica” già descritta, nonché approfondimenti:

- in tema di indipendenza;
- in tema di autonomia;
- in tema di continuità d’azione;
- in tema di professionalità;
- in tema di rapporti con gli organi sociali;
- in tema di rapporti con gli altri organi preposti al controllo interno;
- in tema di rapporto tra l’implementazione del Modello e gli altri sistemi di controllo presenti in azienda;
- in tema di *whistleblowing* e di gestione delle segnalazioni per la tutela della riservatezza dei segnalanti;
- in tema di rendicontazione dell’attività dell’OdV (verbali di ispezione, relazioni delle riunioni ecc.);
- in tema di esempi di check list per l’attività di ispezione;
- esempi di mappatura delle attività sensibili e dei processi strumentali

6.13. Sistema sanzionatorio

La predisposizione di un efficace sistema sanzionatorio per la violazione delle prescrizioni contenute nel Modello, è condizione essenziale per garantire l’effettività del modello stesso.

Al riguardo, infatti, l’articolo 6 comma 2 lettera *e*) e l’art. 7 comma 4 lett. *b*) del Decreto prevedono che il modello debba «introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello».

L’applicazione delle sanzioni disciplinari determinate ai sensi del Decreto prescinde dall’esito di eventuali procedimenti penali, in quanto le regole imposte dal Modello e dal Codice etico sono assunte da ARZUFFI in piena autonomia, indipendentemente dalla tipologia di illecito che le violazioni del Modello o del Codice stesso possano determinare.

In particolare, ARZUFFIsi avvale di un sistema sanzionatorio che:

- è diversamente strutturato a seconda dei soggetti destinatari: soggetti in posizione c.d. “apicale”; dipendenti; collaboratori esterni e partner;

- individua esattamente le sanzioni disciplinari da adottarsi nei confronti di soggetti che pongano in essere violazioni, infrazioni, elusioni, imperfette o parziali applicazioni delle prescrizioni contenute nel modello, il tutto nel rispetto delle relative disposizioni dei CCNL e delle prescrizioni legislative applicabili;
- prevede una apposita procedura di irrogazione delle suddette sanzioni, individuando il soggetto preposto alla loro irrogazione e in generale a vigilare sulla osservanza, applicazione ed aggiornamento del sistema sanzionatorio;
- introduce idonee modalità di pubblicazione e diffusione;
- include sanzioni nei confronti di coloro che violino le misure di tutela del soggetto che effettua una segnalazione ai sensi della procedura di segnalazione (*Whistleblowing")*, nonché di chi effettua con dolo o colpa grave segnalazioni che si rivelano infondate.

ARZUFFI ha redatto ed applicato il sistema sanzionatorio conformemente ai principi di cui sopra, il quale forma parte integrante e sostanziale del modello come "Parte Speciale D".

6.14. Manuale dei protocolli preventivi

Il Manuale dei protocolli preventivi individua e descrive un sistema di protocolli preventivi, generali, specifici e di sistema, tesi a disciplinare nel dettaglio le modalità per assumere e attuare le decisioni nelle aree a rischio / processi strumentali, individuati nell'ambito delle Parti speciali del Modello.

6.15. Reati contro la Pubblica Amministrazione e ai danni dello Stato

Una descrizione particolareggiata delle attività di analisi svolte e dei protocolli adottati da ARZUFFI in merito a quanto disciplinato dagli artt. 24 e 25 del Decreto è riportata nella "Parte Speciale F: Reati contro la Pubblica Amministrazione e ai danni dello Stato".

6.16. Reati in tema di falsità in monete, in carte di pubblico credito e in valori di bollo

Una descrizione particolareggiata delle attività di analisi svolte e dei protocolli adottati da ARZUFFI in merito a quanto disciplinato dall'art. 25 *bis* del Decreto è riportata nella "Parte Speciale G: Reati in tema di falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento".

6.17. Reati societari

Una descrizione particolareggiata delle attività di analisi svolte e dei protocolli adottati ARZUFFI in merito a quanto disciplinato dall'art. 25 *ter* è riportata nella "Parte Speciale H: Reati Societari".

6.18. Reati contro la personalità individuale

Una descrizione particolareggiata delle attività di analisi svolte e dei protocolli adottati da ARZUFFI in merito a quanto disciplinato dall'art. 25 *quinquies* è riportata nella "Parte Speciale I: Reati contro la personalità individuale".

6.19. Reati in tema di sicurezza sul luogo di lavoro

Una descrizione particolareggiata delle attività di analisi svolte e dei protocolli adottati da ARZUFFI in merito a quanto disciplinato dall'art. 25 *septies* è riportata nella "Parte Speciale J: Reati in tema di sicurezza sul lavoro".

6.20. Reati in tema di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio

Una descrizione particolareggiata delle attività di analisi svolte e dei protocolli adottati da ARZUFFI in merito a quanto disciplinato dall'art. 25 *octies* è riportata nella "Parte Speciale K: Reati in tema di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio".

6.21. Reati transnazionali richiamati dalla legge 16 marzo 2006 n. 146

Una descrizione particolareggiata delle attività di analisi svolte e dei protocolli adottati da ARZUFFI in merito a quanto disciplinato dall'art. 10 legge 16 marzo 2006 n. 146 è riportata nella "Parte Speciale L: Reati transnazionali richiamati dalla legge 16 marzo 2006 n. 146".

6.22. Reati in materia di criminalità informatica e di trattamento illecito di dati

Una descrizione particolareggiata delle attività di analisi svolte e dei protocolli adottati da ARZUFFI in merito a quanto disciplinato dall'art. 24 *bis* è riportata nella "Parte Speciale M: Reati in materia di criminalità informatica e di trattamento illecito di dati".

6.23. Delitti contro l'industria e il commercio

Una descrizione particolareggiata delle attività di analisi svolte e dei protocolli adottati da ARZUFFI in merito a quanto disciplinato dall'art. 25 *bis* 1 è riportata nella "Parte Speciale N: Delitti contro l'industria e il commercio".

6.24. Delitti in materia di violazione del diritto d'autore

Una descrizione particolareggiata delle attività di analisi svolte e dei protocolli adottati da ARZUFFI in merito a quanto disciplinato dall'art. 25 *novies* è riportata nella "Parte Speciale O: Delitti in materia di violazione del diritto d'autore".

6.25. Delitti in materia di criminalità organizzata

Una descrizione particolareggiata delle attività di analisi svolte e dei protocolli adottati da ARZUFFI in merito a quanto disciplinato dall'art. 24 *ter* è riportata nella "Parte Speciale P: Delitti in materia di criminalità organizzata".

6.26. Delitto di cui all'art. 377 *bis* c.p.

Una descrizione particolareggiata delle attività di analisi svolte e dei protocolli adottati da ARZUFFI in merito a quanto disciplinato dall'art. 25 *novies* è riportata nella "Parte Speciale Q: Delitto di cui all'art. 377 *bis* c.p.".

6.27. Reati ambientali

Una descrizione particolareggiata delle attività di analisi svolte e dei protocolli adottati da ARZUFFI in merito a quanto disciplinato dall'art. 25 *undecies* è riportata nella "Parte Speciale R: Reati ambientali".

6.28. Reato di impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare

Una descrizione particolareggiata delle attività di analisi svolte e dei protocolli adottati da ARZUFFI in merito a quanto disciplinato dall'art. 25 *duodecies* è riportata nella "Parte Speciale S: Reato di impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare".

6.29. Reati tributari

Una descrizione particolareggiata delle attività di analisi svolte e dei protocolli adottati da ARZUFFI in merito a quanto disciplinato dall'art. 25 *quinquiesdecies* è riportata nella "Parte Speciale T: "Reati tributari".

6.30. Reati di contrabbando

Una descrizione particolareggiata delle attività di analisi svolte e dei protocolli adottati da ARZUFFI in merito a quanto disciplinato dall'art. 25 *sexiesdecies* è riportata nella "Parte Speciale U: reati di contrabbando".

6.31. Delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti

Una descrizione particolareggiata delle attività di analisi svolte e dei protocolli adottati da ARZUFFI in merito a quanto disciplinato dall'art. 25 *octies.1* è riportata nella "Parte Speciale V: delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti".

6.32. Gestione delle risorse finanziarie

L'art. 6 comma 2 lett. c) del Decreto prevede l'obbligo, in capo alla Società, di redigere specifiche modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire la commissione dei reati.

A tal fine, ARZUFFI ha adottato, nell'ambito delle proprie procedure, alcuni principi fondamentali da seguire nella gestione delle risorse finanziarie:

- tutte le operazioni connesse alla gestione finanziaria devono essere eseguite mediante l'utilizzo dei conti correnti bancari della Società;
- periodicamente devono essere eseguite operazioni di verifica dei saldi e delle operazioni di cassa;
- la funzione responsabile della gestione di tesoreria deve definire e mantenere aggiornata in coerenza con la politica creditizia della Società e sulla base di adeguate separazioni dei compiti e della regolarità contabile una specifica procedura formalizzata per le operazioni di apertura, utilizzo, controllo e chiusura dei conti correnti;
- il vertice aziendale deve definire i fabbisogni finanziari a medio e lungo termine, le forme e le fonti di copertura e ne dà evidenza in reports specifici;
- riguardo ai pagamenti di fatture e agli impegni di spesa, la Società impone che:
- le fatture ricevute devono avere allegato l'ordine di acquisto (ove previsto) emesso dal competente ufficio autorizzato all'emissione; tale ordine deve essere controfirmato dal responsabile con adeguati poteri;
- la fattura viene controllata in tutti i suoi aspetti (corrispondenza, calcoli, fiscalità, ricevimento merci o servizi);
- la fattura viene registrata in autonomia dalla contabilità e non si dà luogo al pagamento senza la specifica autorizzazione del responsabile dell'ufficio amministrazione nonché della funzione ordinante;
- tutte le assunzioni di debito per finanziamento, inclusi i contratti su derivati, sia di copertura che speculativi, devono essere adottate don delibera del C.d.A;

Con particolare riferimento alla gestione delle risorse finanziarie in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro – oltre alle previsioni sopra enucleate, da ritenersi applicabili anche nel contesto qui considerato -, la Società si impegna, nel corso del riesame della direzione effettuato annualmente ai sensi dell'art. 30 d.lgs. n. 81/2008, a porre in essere:

- il Programma obiettivi sicurezza per l'anno successivo, nell'ambito del quale vengono definite le azioni e gli interventi da attuare (dettagliato con la specificazione delle diverse priorità), con la previsione delle risorse necessarie e la stima dei costi da affrontare; stima dei costi che riguarderà vuoi le spese relative alle risorse umane (anche in materia di informazione/formazione) vuoi le spese relative alle risorse economiche necessarie per il conseguimento degli obiettivi di natura oggettiva.

Il budget che emerge dalla suddetta previsione sarà stabilito dal C.d.A e messo a disposizione, per le spese ordinarie in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro e sarà liberamente gestito dal datore di lavoro, con piena autonomina decisionale, gestionale di spesa.

6.33. Organismo di vigilanza

In ottemperanza a quanto previsto all'art. 6 comma 1, lett. b, del Decreto, che prevede che il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curarne il relativo aggiornamento, sia affidato ad un organismo della Società, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, denominato Organismo di Vigilanza,

la Società ha provveduto all'identificazione e alla nomina di tale Organismo. Per i dettagli si rimanda alla "Parte speciale E": Struttura, composizione, regolamento e funzionamento dell'Organismo di Vigilanza".

6.34. Procedura di nomina del difensore di fiducia dell'ente in caso di incompatibilità con il legale rappresentante

La Suprema Corte di Cassazione, con sentenza del 10 ottobre 2022 n. 38149 del 2022, ha precisato che in tema di responsabilità da reato degli enti, il rappresentante legale che risulti indagato o imputato del reato presupposto non può provvedere alla nomina del difensore dell'ente, in ragione del generale e assoluto divieto di rappresentanza posto dall'art. 39 d.lgs. n. 231 del 2001.

La ratio del divieto di cumulo, nella stessa persona, delle due posizioni soggettive (indagato e legale rappresentante in giudizio dell'ente) è proprio quella di prevenire eventuali compressioni del diritto di difesa in capo all'ente, che potrebbe trovarsi nella necessità di sostenere linee difensive "avverse" al suo vertice.

Sul punto, la Società, in linea con l'orientamento giurisprudenziale della Suprema Corte di Cassazione, ha ritenuto opportuno individuare un'adeguata catena dei poteri di rappresentanza così da evitare che la nomina del difensore di fiducia dell'ente nel procedimento collida con gli interessi, eventualmente contrapposti, del rappresentante legale chiamato a rispondere del reato presupposto.

In particolare, nel caso in cui il legale rappresentante non possa procedere alla nomina del difensore per incompatibilità, vi potrà provvedere:

(i) il vicepresidente, in forza dei poteri vicari allo stesso attribuiti;

(ii) il consiglio di amministrazione, conferendo delega ad uno specifico consigliere;

(iii) il procuratore speciale individuato per provvedere, in tali casi, con la nomina del difensore dell'ente.