

Linee Guida per l'implementazione dei Modelli Organizzativi ex D.Lgs. n. 231/2001 per la prevenzione dei reati in materia ambientale e di salute e sicurezza nelle PMI

"Implementazione del Modello di Organizzazione e Prevenzione
dei reati ex decreto legislativo 231/2001 nelle PMI del territorio lucchese"

Progetto realizzato con il contributo di





Linee Guida per l'implementazione
dei Modelli Organizzativi
ex D.Lgs. n. 231/2001 per
la prevenzione dei reati in materia
ambientale e di salute
e sicurezza nelle PMI

"Implementazione del Modello di Organizzazione e Prevenzione
dei reati ex decreto legislativo 231/2001 nelle PMI del territorio lucchese"





INDICE

I.	Obiettivi del documento	5
II.	Percorso di realizzazione.....	7
III.	Struttura del documento.....	8
IV.	Credits.....	9
1.	Introduzione	11
1.1.	Le novità introdotte dal Decreto Legislativo n. 231/2001 e gli enti destinatari	11
1.2.	Il concetto di interesse e di vantaggio	11
2.	I Reati in materia di Ambiente e Sicurezza	14
2.1.	L'inclusione degli illeciti ambientali tra i reati presupposto della responsabilità dell'ente.....	14
2.2.	L'inclusione degli illeciti di natura colposa: i reati sulla sicurezza.....	17
2.3.	Reati colposi e criterio oggettivo di imputazione	17
3.	Esenzione della responsabilità e casi giurisprudenziali.....	20
4.	Il collegamento con il Sistema di Gestione Ambientale (SGA) e con il Sistema di Gestione della Sicurezza (SGS).....	25
5.	Il Modello Organizzativo	27
5.1.	L'organizzazione aziendale: struttura, funzioni aziendali, ruoli e responsabilità	27
5.1.1.	Descrizione	27
5.1.2.	Applicazione pratica: strumenti a supporto della definizione dei ruoli e responsabilità.....	29
5.1.3.	Elementi di connessione con il Sistema di Gestione Ambientale e con il Sistema di Gestione della Sicurezza.....	35
5.2.	Identificazione delle attività aziendali a potenziale rischio di commissione dei reati (identificazione e analisi dei rischi).....	37
5.2.1.	Descrizione	37
5.2.2.	Applicazione pratica: la mappatura delle aree aziendali potenzialmente a rischio di commissione reati e i criteri di valutazione del rischio.....	41
5.2.3.	Elementi di connessione con il Sistema di Gestione Ambientale e con il Sistema di Gestione della Sicurezza.....	48
5.3.	Il codice etico	51
5.3.1.	Descrizione	51
5.3.2.	Applicazione pratica: i contenuti del documento	52
5.3.3.	Elementi di connessione con il Sistema di Gestione Ambientale e con il Sistema di Gestione della Sicurezza.....	54

5.4.	Procedure aziendali volte alla prevenzione del rischio.....	56
5.4.1.	Descrizione	56
5.4.2.	Applicazione pratica: la struttura e i contenuti di protocolli e procedure	57
5.4.3.	Elementi di connessione con il Sistema di Gestione Ambientale e con il Sistema di Gestione della Sicurezza.....	63
5.5.	Pianificazione delle risorse.....	64
5.5.1.	Descrizione	64
5.5.2.	Applicazione pratica sulla pianificazione delle risorse.....	65
5.5.3.	Elementi di connessione con il Sistema di Gestione Ambientale e con il Sistema di Gestione della Sicurezza.....	66
5.6.	L'Organismo di Vigilanza e gli obblighi informativi.....	69
5.6.1.	Descrizione	69
5.6.2.	Applicazione pratica: le possibili composizioni dell'OdV.....	72
5.6.3.	Elementi di connessione con il Sistema di Gestione Ambientale e con il Sistema di Gestione della Sicurezza.....	77
5.7.	Il sistema disciplinare.....	79
5.7.1.	Descrizione	79
5.7.2.	Applicazione pratica: la struttura del sistema disciplinare.....	80
5.7.3.	Elementi di connessione con il Sistema di Gestione Ambientale e con il Sistema di Gestione della Sicurezza.....	83
5.8.	Monitoraggio e aggiornamento del Modello	85
5.8.1.	Descrizione	85
5.8.2.	Applicazione pratica: gli strumenti per l'aggiornamento e il monitoraggio.....	86
5.8.3.	Elementi di connessione con il Sistema di Gestione Ambientale e con il Sistema di Gestione della Sicurezza.....	92
5.9.	Formazione, informazione e comunicazione verso il personale aziendale	94
5.9.1.	Descrizione	94
5.9.2.	Applicazione pratica: gli strumenti per la formazione, l'informazione e la comunicazione...	95
5.9.3.	Elementi di connessione con il Sistema di Gestione Ambientale e con il Sistema di Gestione della Sicurezza.....	96
	Allegati al documento	98

I. Obiettivi del documento

La necessità delle imprese di “tutelarsi” da un’eventuale responsabilità amministrativa ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001 è di estrema importanza e attualità.

Il D. Lgs. n. 231/2001, infatti, ha introdotto nell’ordinamento giuridico italiano, la responsabilità amministrativa in sede penale degli enti.

L’adozione di Modelli Organizzativi preventivi, che permettano di escludere la responsabilità degli enti per reati commessi da soggetti apicali o sottoposti nell’interesse o a vantaggio dell’ente, è quindi cruciale per le imprese.

Ma cosa è un Modello Organizzativo ai sensi del D. Lgs n. 231/2001? Quale è la sua principale funzione? Queste sono state le domande a cui il Gruppo di Lavoro ha cercato di rispondere prima di iniziare la redazione del presente documento.

Il Modello Organizzativo può essere definito come un insieme di regole, procedure, valori, strategie, persone all’interno di un’azienda che interagiscono tra loro in modo dinamico; come il sistema che regola il funzionamento di una organizzazione; e, infine, come la stessa organizzazione.

Pertanto, quando si parla di Modello Organizzativo non si può intendere un sistema che opera parallelamente al normale funzionamento di un’organizzazione, in quanto deve essere parte integrante della stessa: è il sistema che deve governare e coordinare i diversi sottosistemi di cui un’azienda, anche piccola, si compone. L’implementazione di un Modello Organizzativo ai sensi del D. Lgs n. 231/2001 deve, pertanto, partire dall’integrazione dei suoi principi nella realtà aziendale, da cui deve trarre, a sua volta, ispirazione per una loro più puntuale definizione.

Nella pratica, si può erroneamente considerare il Modello Organizzativo alla stregua degli standard internazionali che disciplinano i Sistemi di Gestione, quali, ad esempio, i Sistemi di Gestione della Qualità, Ambiente e Sicurezza. Questi, seppur costituiscano una fondamentale base di partenza per la costruzione del Modello Organizzativo, oltre ad esserne parte integrante, sono regolati da un meccanismo differente, ossia dall’ottenimento di un riconoscimento da parte di un soggetto terzo che ne “certifica” il funzionamento e la rispondenza ad uno standard.

Pertanto, come ampiamente dimostrato in letteratura¹, l’adozione di un Sistema di Gestione certificato può essere guidato da diverse esigenze. Da un lato, il raggiungimento di benefici connessi alla sua piena implementazione ed integrazione nelle *daily practices* aziendali; dall’altro, la risposta a pressioni esterne esercitate da diverse categorie di stakeholder che potrebbero comportare una implementazione superficiale dello schema, essendo il fine principale quello di mostrare all’esterno il mero raggiungimento della certificazione.

Quest’ultima fattispecie non è realizzabile nel caso del Modello Organizzativo ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001, non essendo previsto alcun riconoscimento esterno volto ad incrementare la *legittimazione sociale* dell’organizzazione.

È, quindi, fondamentale che il Modello Organizzativo sia fortemente integrato nel sistema aziendale e che ne rappresenti l’elemento portante da cui far discendere, in maniera coordinata, i singoli Sistemi che vanno a disciplinare specifici aspetti.

Partendo da tale assunto sono state concepite e costruite queste Linee Guida, mirando a proporre soluzioni e strumenti concreti, che possano facilmente essere implementati anche da una Piccola e Media Impresa (PMI), senza comportare un inutile appesantimento burocratico, il quale, come è noto, rappresenta uno dei principali limiti per la diffusione di tali Modelli in contesti caratterizzati da risorse limitate.

L’approccio seguito nella redazione del presente documento coniuga pragmatismo e formalizzazione - elemento comunque necessario essendo l’idoneità del Modello valutata in sede

¹ Si veda ad esempio Boiral, O., 2007. Corporate greening through ISO 14001: a rational myth? Organization Science 18, 127-146.

giurisdizionale – proprio per rispondere alle esigenze delle PMI. L'obiettivo principale è quello di fornire degli strumenti realmente fruibili dalle imprese, soprattutto dalle PMI, al fine di diffondere all'interno di esse dei Modelli realmente efficaci.

Le Linee Guida contengono gli elementi fondamentali che un Modello Organizzativo dovrebbe avere per essere ritenuto efficace nel prevenire la commissione dei reati ambientali e relativi alla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Si è inteso offrire degli elementi utili ed estremamente snelli, per venire incontro anche alle esigenze di imprese di piccole e medie dimensioni che necessitano di strumenti semplici e di pronta e facile attuazione. Ad esempio, l'utilizzo delle matrici per l'analisi del rischio può facilitare la realizzazione di questa fase fondamentale del processo di implementazione del Modello Organizzativo, risultando, la sua utilizzazione semplice e facilmente comprensibile. Inoltre, l'aver sposato l'approccio del miglioramento continuo dei Sistemi di Gestione ispirato al ciclo di Deming PDCA (Plan – Do - Check – Act), intende ribadire la necessità di sviluppare un Modello dinamico e capace di adattarsi ai singoli contesti.

La pubblicazione del Decreto Ministeriale del 13 febbraio 2014, con cui sono state recepite le procedure semplificate per l'adozione e l'efficace attuazione dei Modelli di Organizzazione e di Gestione della Sicurezza nelle piccole e medie imprese, ai sensi dell'art. 30, comma 5-bis, del D. Lgs. n. 81/2008, conferma la bontà dell'approccio che ha guidato la redazione della Linea Guida. Inoltre, il decreto stesso, focalizzandosi su alcuni aspetti tipici dei Sistemi di Gestione per la Salute e Sicurezza, che sono stati affrontati in via marginale nello sviluppo degli strumenti operativi onde evitare inutili duplicazioni, rappresenta uno strumento completare a quanto previsto nel presente documento.

Le Linee Guida e gli strumenti operativi sono stati sviluppati e testati nel corso del progetto finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca "Implementazione del Modello di Organizzazione e Prevenzione dei reati ex Decreto Legislativo 231/2001 nelle Piccole e Medie Imprese del territorio lucchese", di cui la Scuola Superiore Sant'Anna è risultata beneficiaria.

II. Percorso di realizzazione

Il progetto "Implementazione del Modello di Organizzazione e Prevenzione dei reati ex Decreto Legislativo 231/2001 nelle Piccole e Medie Imprese del territorio lucchese" ha permesso di realizzare delle Linee Guida aventi come destinatari principali le aziende (soprattutto PMI) del territorio della provincia di Lucca.

Proprio con l'obiettivo di produrre strumenti realmente fruibili dalle aziende e orientati alle reali esigenze di questo tipo di imprese, le Linee Guida e gli strumenti operativi sono stati realizzati attraverso un approccio partecipato e condiviso. I ricercatori della Scuola Superiore Sant'Anna hanno lavorato per mesi a stretto contatto con le aziende della provincia di Lucca mediante la costituzione di un Gruppo di Lavoro che ha consentito, anche attraverso il supporto dell'Associazione degli Industriali di Lucca, di condividere i vari documenti relativi all'implementazione del Modello e di considerare alcuni aspetti chiave relativi alle esigenze concrete delle imprese.

Il Gruppo di Lavoro ha permesso un confronto di esperienze e la discussione dei contenuti delle Linee Guida in via di realizzazione. Le sue attività hanno accompagnato la stesura di questo documento, alimentandola attraverso un continuo confronto e fornendo input determinanti per sviluppare e proporre strumenti innovativi e potenzialmente efficaci.

I feedback forniti dalle aziende sull'utilità, l'efficacia e gli eventuali problemi applicativi legati ai contenuti delle Linee Guida hanno permesso di affinare il documento e hanno consentito di migliorarne le parti più pratiche e operative.

Successivamente, alcune imprese che hanno partecipato ai Gruppi di Lavoro, hanno mostrato interesse alla sperimentazione sui contenuti degli strumenti sviluppati. In particolare, attraverso delle visite *in field* svolte dalla Scuola Superiore Sant'Anna, esse hanno usufruito di un supporto "personalizzato" per l'implementazione di un loro Modello Organizzativo (nel caso in cui non l'avessero ancora implementato), o per il miglioramento del Modello già esistente.

A tale proposito, sono stati individuati alcuni punti di forza e di debolezza sulle pratiche aziendali organizzative e gestionali relativamente agli aspetti ambientali e di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Sono anche stati considerati eventuali Sistemi di Gestione Ambientali e della Sicurezza presenti in azienda, al fine poter valorizzare, in ottica 231, quanto già presente in azienda.

III. Struttura del documento

Le Linee Guida sono state suddivise in varie sezioni.

Le parti iniziali (paragrafo 1) mirano a introdurre le novità e gli aspetti fondamentali del D. Lgs. n. 231/2001. Sono poi descritti i reati ambientali e i reati sulla sicurezza che rientrano nel campo di applicazione del Decreto, e sui quali si concentrano le Linee Guida (paragrafo 2). Il paragrafo 3 include alcuni casi giurisprudenziali in ambito 231. Il paragrafo 4 include un riferimento ai Sistemi di Gestione Ambientali e della Sicurezza, poiché essi possono costituire un'ottima base di partenza per le aziende che vogliono implementare un Modello Organizzativo ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001.

Il paragrafo 5 delle Linee Guida rappresenta il cuore del documento.

Esso si focalizza sui vari "tasselli" di cui un Modello Organizzativo si dovrebbe comporre per prevenire in maniera efficace la commissione dei reati previsti dal Decreto. Le sezioni chiave sono le seguenti:

- L'organizzazione aziendale: struttura, funzioni aziendali, ruoli e responsabilità;
- L'identificazione e analisi dei rischi aziendali;
- Il codice etico;
- Le procedure aziendali volte alla prevenzione del rischio;
- La pianificazione delle risorse;
- L'Organismo di Vigilanza e gli obblighi informativi;
- Il sistema disciplinare;
- Il monitoraggio e l'aggiornamento del Modello;
- La formazione, informazione e comunicazione verso il personale aziendale.

Oltre a una chiara descrizione relativa a ciascun aspetto del Modello, ogni sotto-paragrafo fornisce delle indicazioni relative alla sua applicazione pratica, ovvero a come ciascun aspetto del Modello può essere attuato in azienda. A tale proposito, le Linee Guida forniscono anche un esempio di strumenti operativi da adottare. Infine, sempre per ciascun aspetto trattato, le Linee Guida danno indicazioni sui possibili collegamenti tra i vari aspetti del Modello e i Sistemi di Gestione Ambientali o della Sicurezza presenti in azienda. L'obiettivo è quello di fornire a tutti i potenziali destinatari del documento dei suggerimenti su come poter valorizzare, anche ai fini 231, quanto già presente e adottato in azienda con riferimento al proprio Sistema di Gestione. L'intero documento è corredato da alcuni box esplicativi che permettono di fornire delle indicazioni operative su alcuni aspetti relativi al Modello.

In allegato al documento si possono trovare i vari strumenti operativi utili per l'implementazione dei Modelli Organizzativi.

IV. Credits

Il Gruppo di Lavoro del progetto è stato coordinato da:

- Prof. Fabio Iraldo (Scuola Superiore Sant'Anna)
- Dott. Francesco Testa (Scuola Superiore Sant'Anna)
- Dott.ssa Maria Rosa De Giacomo (Scuola Superiore Sant'Anna)
- Dott.ssa Alessia Pera (Associazione degli Industriali di Lucca)

Un particolare ringraziamento va attribuito alle aziende partecipanti alle attività del progetto e ai loro rappresentanti nel Gruppo di Lavoro:

- Axchem Italia SpA
- Bicicchi Felice Srl
- Cartindustria Eurocarta Srl
- Cartografica Galeotti SpA
- C.E.L.F.A. Srl
- Ecol Studio SpA
- Lucart SpA
- Materis Paints Italia SpA
- Mondialcarta SpA
- Puccetti SpA
- Schott Italvetro SpA
- SNAI SpA
- Sofidel SpA

La redazione del presente documento di Linee Guida è stata coordinata dal Dott. Francesco Testa, con la supervisione scientifica del Prof Fabio Iraldo, e realizzata con il contributo della Dott.ssa Maria Rosa De Giacomo, oltre che con il supporto della Dott.ssa Alessia Pera dell'Associazione degli Industriali di Lucca, del Dott. Roberto Iacometti della ASL n. 2, degli avvocati Antonella Guadagni e Silvia Palmerini dello Studio Guadagni, oltre che a tutto il Gruppo di Lavoro.



1. Introduzione

1.1. Le novità introdotte dal Decreto Legislativo n. 231/2001 e gli enti destinatari

Il Decreto Legislativo n. 231 sulla Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica (di seguito anche solo "Decreto"), è stato emanato l'8 Giugno 2001 in attuazione della Legge n. 300 del 29 settembre 2000, di ratifica di vari atti internazionali elaborati in base all'articolo K. 3 del Trattato dell'Unione Europea. Il Decreto ha introdotto, per la prima volta nell'ordinamento giuridico italiano, la responsabilità in sede penale degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato. Tale responsabilità si aggiunge a quella della persona fisica legata a vario titolo all'ente, che ha realizzato materialmente l'illecito. La novità, quindi, è di portata rilevante poiché viene superato il principio che individuava, fino a quel momento, la persona fisica come destinatario esclusivo della sanzione, senza prevedere nessun tipo di responsabilità in capo all'ente. La *ratio* dell'introduzione della responsabilità dell'ente per i reati amministrativi è quella di prevedere un sistema di sanzioni direttamente rivolto all'ente portatore dell'interesse sottostante alla commissione dell'illecito, quando il comportamento che dà luogo allo stesso sia espressione della politica aziendale o derivi da una colpa di organizzazione², ovvero da una mancata adozione del Modello Organizzativo o in un carente e inefficace funzionamento dello stesso.

La responsabilità dell'ente per gli illeciti previsti dal D. Lgs. n. 231/2001 è definita dal legislatore come amministrativa. In realtà essa può essere considerata come un *tertium genus*³, ossia come un nuovo genere di responsabilità in cui convivono elementi che caratterizzano la responsabilità penale con aspetti peculiari della responsabilità amministrativa⁴.

Il patrimonio degli enti è, quindi, adesso coinvolto nella punizione degli illeciti previsti dal Decreto. Eventuali soci e l'ente stesso risultano coinvolti nel procedimento penale che scatta con l'applicazione del Decreto⁵.

Le disposizioni ivi contenute si applicano agli enti con personalità giuridica, alle società, alle associazioni anche prive di personalità giuridica, quindi anche alle fondazioni, ma anche alle cooperative, alle società di capitali e a tutti gli enti privati senza personalità giuridica (es. le associazioni non riconosciute). Sono esclusi invece dal campo di applicazione, gli enti pubblici territoriali, gli enti pubblici non economici, gli enti con rilievo costituzionale (art. 1, co 2, 3 del D. Lgs. n. 231/2001). Anche le società estere che operano in Italia sono sottoposte alle disposizioni del Decreto. Inoltre, gli enti con sede principale in Italia che compiono reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001 all'estero sono comunque sottoposti alle sue disposizioni qualora lo stato estero in cui è stato commesso il fatto non stia già procedendo. Per quanto riguarda i gruppi societari, la società controllante dovrà rispondere per i reati commessi dalle società controllate.

1.2. Il concetto di interesse e di vantaggio

Il D. Lgs. n. 231/2001 introduce la responsabilità dell'ente per i reati commessi *a suo interesse o vantaggio* da soggetti legati all'ente, in particolare:

- da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché

² ANCE – Associazione Nazionale Costruttori Edili, 2008. Codice di Comportamento delle Imprese di Costruzione ai sensi dell'art. 6, comma 3 del D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, pag. 3.

³ Si vedano le sentenze n. 26654/08 e n. 36083/09.

⁴ Guerini, T. L'interesse o vantaggio come criterio di imputazione dei reati colposi di evento agli enti collettivi. Riflessione a margine del caso Thyssenkrupp. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 3 luglio-settembre 2012, pp. 83-100

⁵ Confindustria, 2008. Area strategica fiscalità, finanza e diritto d'impresa. Nucleo affari legali, finanza e diritto d'impresa. Gruppo di lavoro sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche. Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001.

da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso;

- da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti indicati al punto sopra.

L'agire nell'interesse o a vantaggio dell'ente nella commissione dell'illecito è uno dei presupposti cosiddetti oggettivi che fanno scattare la responsabilità dell'ente, richiesto esplicitamente dall'art. 5, comma 1 del D. Lgs. n. 231/2001. Le due condizioni, oltre ad avere due significati ben distinti, sono alternative e non complementari, poiché è sufficiente che se ne verifichi una sola⁶. Nel caso in cui invece il soggetto che ha commesso l'illecito abbia agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi, con condotte sconosciute alla politica dell'ente, la responsabilità dell'ente è esclusa.

Il concetto di interesse dell'ente è da valutarsi *ex ante* rispetto alla realizzazione dell'illecito⁷. Esso fa scattare la responsabilità dell'ente anche se successivamente alla condotta non è poi corrisposto un vantaggio. Anche solo l'intenzione dell'autore del reato di procurare un vantaggio all'ente è presupposto per coinvolgere la responsabilità amministrativa⁸. L'interesse, infatti, ha un indole soggettiva, legata alla sfera volitiva della persona che agisce⁹. L'interesse dell'ente consiste nell'adozione di una condotta illecita che riflette la politica d'impresa, e che cioè rappresenta, la modalità di comportamento con cui l'ente agisce nello svolgimento della propria attività. L'esistenza dell'interesse nella commissione del reato può tuttavia ricorrere qualora sia funzionale agli interessi dell'ente stesso.

Il concetto di vantaggio invece ha una natura oggettiva e viene valutato *ex post* rispetto alla commissione del reato. Esso è infatti legato al risultato, solitamente patrimoniale¹⁰ e oggettivamente individuabile, ottenuto dalla commissione dell'illecito e relativo ad un risultato concreto. L'ente può trarre direttamente o indirettamente il vantaggio dalla commissione dell'illecito, indipendentemente dal fatto che l'autore dello stesso abbia o meno agito nel suo interesse¹¹. Si parla di vantaggio anche se questo è indiretto¹², ovvero derivante dalla commissione del reato e rappresentato dalla possibilità per l'ente di essere più competitivo sul mercato rispetto ai concorrenti che gli hanno permesso, in seguito, l'aggiudicazione di una gara per effetto dei vantaggi diretti derivanti dall'illecito¹³.

L'accertamento del vantaggio risulta più semplice rispetto all'accertamento dell'interesse. Nel primo caso bisogna valutare *ex post* se l'ente ha tratto un beneficio dall'illecito; nel secondo caso invece risulta più complesso accertare se il reato è riconducibile alla politica d'impresa e se l'interesse sussisteva prima della commissione del reato¹⁴.

L'interesse è incompatibile con i reati di natura colposa, i reati cioè relativi alla sicurezza sul lavoro (per maggiori dettagli si veda il paragrafo successivo). Vi è infatti l'assenza di coscienza e volontà da parte di chi commette il reato in quanto non si ha una finalizzazione soggettiva

6 Assosim - Associazione Italiana Intermediari Mobiliari, 2011. Linee Guida ex. D. Lgs. 8 Giugno 2001, n. 231.

7 A tale proposito si può consultare la sentenza del Tribunale di Milano, Sez. I, Penale, 18 dicembre 2008.

8 Comando Generale della Guardia di Finanza. III Reparto operazioni. Ufficio Tutela Economia e Sicurezza. Circolare n. 83607/2012, Attività della Guardia di Finanza a tutela del mercato dei capitali, Vol. III "La responsabilità amministrativa degli enti dipendenti da reato", Roma, 19 Marzo 2012, pag. 2.

9 Santoriello, C. I requisiti dell'interesse e del vantaggio della società nell'ambito della responsabilità da reato dell'ente collettivo. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 3 luglio-settembre 2008, pp. 49-63.

10 Il vantaggio può anche essere non patrimoniale (G.I.P. Tribunale di Milano, ordinanza 20.09.2004 e Tribunale di Trani, sentenza 26.10.2009). Tuttavia, gran parte della giurisprudenza sostiene che il vantaggio sia soprattutto patrimoniale (es. Sentenza Cass. N. 26654 del 2 luglio 2008).

11 Comando Generale della Guardia di Finanza. III Reparto operazioni. Ufficio Tutela Economia e Sicurezza. Circolare n. 83607/2012, Attività della Guardia di Finanza a tutela del mercato dei capitali, Vol. III "La responsabilità amministrativa degli enti dipendenti da reato", Roma, 19 Marzo 2012.

12 G.I.P. Tribunale di Milano, ordinanza del 12.03.2009 e Cass., Sez. II, Penale, sentenza n. 15641/2009).

13 Comando Generale della Guardia di Finanza. III Reparto operazioni. Ufficio Tutela Economia e Sicurezza. Circolare n. 83607/2012, Attività della Guardia di Finanza a tutela del mercato dei capitali, Vol. III "La responsabilità amministrativa degli enti dipendenti da reato", Roma, 19 Marzo 2012.

14 Guerini, T. L'interesse o vantaggio come criterio di imputazione dei reati colposi di evento agli enti collettivi. Riflessione a margine del caso Thyssenkrupp. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 3 luglio-settembre 2012, pp. 83-100.



dell'azione. Questo tipo di reati infatti, deriva da una condotta colposa determinata da negligenza, imprudenza, imperizia o inosservanza di leggi. Ne consegue che la responsabilità amministrativa è configurabile se dal reato derivi un vantaggio per l'ente, consistente ad esempio in un risparmio di costi ottenuto dal mancato investimento in dotazioni di sicurezza, o nel mancato controllo sullo stato di attrezzature e macchinari, e nel relativo risparmio dei tempi.

L'accertamento dell'interesse e del vantaggio, come già specificato all'inizio di questo paragrafo, rappresenta il presupposto oggettivo per l'individuazione della responsabilità dell'ente. Tali elementi verranno quindi valutati attentamente da parte dell'autorità giudiziaria per l'accertamento della responsabilità amministrativa ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001.



2. I Reati in materia di Ambiente e Sicurezza

2.1. *L'inclusione degli illeciti ambientali tra i reati presupposto della responsabilità dell'ente*

Con il D. Lgs. del 07.07.2011 n. 121 il legislatore interno ha provveduto a dare attuazione a due fondamentali testi normativi di matrice europea: la direttiva sulla tutela penale dell'ambiente (2008/99/CE)¹⁵ e quella sull'inquinamento provocato dalle navi (2009/123/CE, che modifica la direttiva 2005/35/CE)¹⁶ 17. L'intervento di riforma si sviluppa su due fronti. Da un lato, il D. Lgs. in esame - in adempimento dell'obbligo di adeguamento alle prescrizioni minime fissate dalla direttiva 2008/99/CE - integra il quadro degli illeciti contravvenzionali previsti dal codice penale, introducendo due nuovi reati ambientali (artt. 727-bis c.p. *Uccisione, distruzione e prelievo o possesso di esemplari di specie animali o vegetali selvatiche protette* e 733-ter c.p. *Danneggiamento di habitat*) e, dall'altro, esso estende la responsabilità "amministrativa" degli enti ad alcune fattispecie ambientali già contemplate da leggi complementari. Ulteriori modifiche - non direttamente collegate agli obblighi di incriminazione dettati dalla fonti sovranazionali - riguardano il sistema di tracciabilità dei rifiuti (c.d. SISTRI) e le attività di ricerca, prospezioni e coltivazione degli idrocarburi liquidi. L'art. 2, co. 2 del D. Lgs. del 07.07.2011 n°121¹⁸ dispone l'inserimento nel D. Lgs. n. 231/2001 dell'art. 25-undecies (*Reati ambientali*), il quale include tra i reati presupposto della responsabilità collettiva una serie di illeciti ambientali, in parte introdotti dallo stesso Decreto ed altri già presenti nella legislazione specialistica¹⁹, e più precisamente:

- art. 727-bis *Uccisione, distruzione, cattura, prelievo, detenzione di esemplari di specie animali o vegetali selvatiche protette*²⁰;

15 La direttiva 2008/99/CE impone agli Stati membri un obbligo di incriminazione di fattispecie ambientali di danno o pericolo concreto per l'ambiente o per l'incolumità delle persone, con il dichiarato obiettivo di uniformare i vari sistemi sanzionatori dei singoli Stati, ad uno standard normativo minimo di protezione.

Nel prevedere illeciti ambientali di danno o di pericolo concreto, la direttiva comunitaria intende prevenire sia le offese al bene ambientale (cd. delitti ecologici puri), sia le condotte plurioffensive (lesive cioè della salute e della integrità fisica delle persone).

16 La direttiva 2009/13/123CE interviene con l'obiettivo di "recepire nel diritto comunitario le norme internazionali in materia di inquinamento provocato dalle navi e di garantire che ai responsabili di scarichi di sostanze inquinanti siano comminate sanzioni adeguate, anche penali, al fine di aumentare la sicurezza marittima e migliorare la protezione dell'ambiente marino dall'inquinamento provocato dalle navi". Essa si limita, tuttavia, ad allargare l'ambito dei soggetti responsabili dei reati (di inquinamento doloso e inquinamento colposo) già introdotti dal legislatore nazionale in attuazione della previgente direttiva 2005/735/CE, confermando nel resto le scelte operative già adottate da quest'ultima.

17 Il 19 marzo 2013 è stata presentata una proposta di legge di iniziativa dei deputati avente ad oggetto "Modifiche al codice penale, al codice di procedura penale e altre disposizioni concernenti i delitti contro l'ambiente e l'azione di risarcimento del danno ambientale, nonché delega al Governo per il coordinamento delle disposizioni riguardanti gli illeciti in materia ambientale". La proposta di legge, oltre che ad introdurre nuovi articoli del codice penale, mira a integrare il D. Lgs. n. 231/2001, auspicando un potenziamento, in termini di risorse, uomini e strutture, degli organi inquirenti e dei mezzi di indagine, al fine di garantire un'efficace ed effettiva tutela penale dell'ambiente.

La proposta è stata attualmente approvata alla Camera, dopo la prima lettura, ed è stata trasmessa in Senato.

18 Il D. Lgs. n. 121/2011 è entrato in vigore il 16.08.2011 e reca "Attuazione della direttiva 2008/99/CE sulla tutela penale dell'ambiente, nonché della direttiva 2009/123/CE che modifica la direttiva 2005/35/CE relativa all'inquinamento provocato dalle navi e all'introduzione di sanzioni per violazioni".

19 Si tratta del D. Lgs. n. 152/2006, della L. 7.2.1992 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 marzo 1973, 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), del D. Lgs. del 28.12.1993 n. 549 (Misure a tutela dell'ozono stratosferico e dell'ambiente) e del D. Lgs. del 6.11.2007 n. 202 (Attuazione della dir. 2005/35/CE relativa all'inquinamento provocato dalle navi e conseguenti sanzioni).

20 L'art. 727-bis c.p. è stato introdotto nel codice penale dall'art. 1 del D. Lgs. n. 121/2011. Si riporta il testo di legge: «Art. 727-bis (Uccisione, distruzione, cattura, prelievo, detenzione di esemplari di specie animali o vegetali selvatiche protette) Salvo che il fatto costituisca più grave reato, chiunque, fuori dai casi consentiti, uccide, cattura o detiene esemplari appartenenti ad una specie animale selvatica protetta e' punito con l'arresto da uno a sei mesi o con l'ammenda fino a 4.000 euro, salvo i casi in cui l'azione riguardi una quantità trascurabile di tali esemplari e abbia un impatto trascurabile sullo stato di conservazione della specie.

Chiunque, fuori dai casi consentiti, distrugge, preleva o detiene esemplari appartenenti ad una specie vegetale selvatica protetta e' punito con l'ammenda fino a 4.000 euro, salvo i casi in cui l'azione riguardi una quantità trascurabile di tali

- art. 733-bis c.p. Distruzione o deterioramento di habitat all'interno di un sito protetto²¹;
- art. 137 D. Lgs. del 03/04/2006 n°152 (T.U. Ambiente), concernente gli illeciti in materia di inquinamento idrico²²;
- artt. 256, 257, co. 1 e 2, 258 co. 4, secondo periodo, 259 co. 1, 260, 260- bis co. 6, 7 e 8 T.U. Ambiente, concernenti le fattispecie in materia di rifiuti²³;

esemplari e abbia un impatto trascurabile sullo stato di conservazione della specie.»

21 La sanzione pecuniaria per l'ente per la violazione del predetto articolo è fino a duecentocinquanta quote (art. 25-undecies, co. 1 lett. a) del D. Lgs. n. 231/2001).

L'art. 733-bis c.p. è stato introdotto nel codice penale dall'art. 1 del D. Lgs. n. 121/2011. Si riporta il testo di legge: «Art. 733-bis (Distruzione o deterioramento di habitat all'interno di un sito protetto) Chiunque, fuori dai casi consentiti, distrugge un habitat all'interno di un sito protetto o comunque lo deteriora compromettendone lo stato di conservazione, e' punito con l'arresto fino a diciotto mesi e con l'ammenda non inferiore a 3.000 euro.

Ai fini dell'applicazione dell'articolo 727-bis del codice penale, per specie animali o vegetali selvatiche protette si intendono quelle indicate nell'allegato IV della direttiva 92/43/CE e nell'allegato I della direttiva 2009/147/CE.

Ai fini dell'applicazione dell'articolo 733-bis del codice penale per 'habitat all'interno di un sito protetto' si intende qualsiasi habitat di specie per le quali una zona sia classificata come zona a tutela speciale a norma dell'articolo 4, paragrafi 1 o 2, della direttiva 2009/147/CE, o qualsiasi habitat naturale o un habitat di specie per cui un sito sia designato come zona speciale di conservazione a norma dell'art. 4, paragrafo 4, della direttiva 92/43/CE. »

Per la violazione del predetto articolo è prevista per l'ente la sanzione pecuniaria da centocinquanta a duecentocinquanta quote (art. 25-undecies, co. 1 lett. b) del D. Lgs. n. 231/2001).

22 Si tratta più in particolare dei reati di: scarico di acque reflue industriali contenenti sostanze pericolose in assenza di autorizzazione, o con autorizzazione sospesa o revocata o in violazione delle prescrizioni imposte dall'autorizzazione stessa (art. 137 co. 2 e 3); scarico di acque reflue industriali con superamento dei limiti tabellari per talune sostanze e per sostanze particolarmente pericolose (art. 137 co. 5, primo e secondo periodo); violazione del divieto di scarico sul suolo, nelle acque sotterranee e nel sottosuolo (art. 137 co. 11); scarico in acque marine da parte di navi ed aeromobili di sostanze o materiali di cui è vietato in modo assoluto lo sversamento (art. 137, comma 13).

Per i predetti reati, si applicano all'ente le seguenti sanzioni pecuniarie: per la violazione dei commi 3, 5, primo periodo, e 13, la sanzione pecuniaria da centocinquanta a duecentocinquanta quote;

per la violazione dei commi 2, 5, secondo periodo, e 11, la sanzione pecuniaria da duecento a trecento quote.

L'art. 2 co. 7 del D. Lgs. n. 121/2011 stabilisce che nei casi di condanna per i reati di cui all'art. 137, commi 2, 5, secondo periodo e 11, si applicano le sanzioni interdittive previste dall'articolo 9, comma 2 del D. Lgs. n. 231/2001 per una durata non superiore a sei mesi.

23 Si tratta più in particolare dei seguenti reati: attività di gestione di rifiuti in mancanza della prescritta autorizzazione, iscrizione o comunicazione (art. 256, co. 1); realizzazione o gestione di discarica non autorizzata (art. 256, co. 3); inosservanza delle prescrizioni contenute nell'autorizzazione alla gestione di rifiuti o contenute nell'autorizzazione alla gestione della discarica (art. 256, co. 4); violazione del divieto di miscelazione dei rifiuti (art. 256, co. 5); violazione delle disposizioni concernenti il deposito temporaneo presso il luogo di produzione di rifiuti sanitari pericolosi (art. 256, co. 6); omessa bonifica (art. 257, co. 1 e 2); trasporto di rifiuti pericolosi senza formulario o senza l'annotazione dei dati (art. 258, co. 4 secondo periodo); traffico illecito di rifiuti (art. 259 co. 1); attività organizzate per il traffico illecito di rifiuti (260); falsità nella predisposizione od uso di un certificato di analisi del rifiuto nell'ambito del sistema di controllo di tracciabilità dei rifiuti (art. 260-bis co. 6 e 7) e falsità nella copia della scheda SISTRI che accompagna il trasporto di rifiuti (art. 260-bis, co. 8).

In relazione ai reati di cui all'art. 256 T.U. Ambiente, si applicano all'ente le seguenti sanzioni: per la violazione dei commi 1, lettera a), e 6, primo periodo, la sanzione pecuniaria fino a duecentocinquanta quote;

per la violazione dei commi 1, lettera b), 3, primo periodo, e 5, la sanzione pecuniaria da centocinquanta a duecentocinquanta quote;

per la violazione del comma 3, secondo periodo, la sanzione pecuniaria da duecento a trecento quote.

Per i reati di cui all'art. 275, co. 1 e 2, la sanzione per l'ente è, rispettivamente, la sanzione pecuniaria fino a duecentocinquanta quote e la sanzione pecuniaria da centocinquanta a duecentocinquanta quote.

Per la violazione dell'art. 258, co. 4, secondo periodo, la sanzione per l'ente è la sanzione pecuniaria da centocinquanta a duecentocinquanta quote.

Per la violazione dell'art. 259 co. 1, la sanzione per l'ente è la sanzione pecuniaria da centocinquanta a duecentocinquanta quote.

Per il delitto di cui all'art. 260, la sanzione per l'ente è la sanzione pecuniaria da trecento a cinquecento quote, nel caso previsto dal co. 1, e da quattrocento a ottocento quote nel caso previsto dal co. 2.

Per la violazione dell'art. 260-bis, è prevista per l'ente la sanzione pecuniaria da centocinquanta a duecentocinquanta quote nel caso previsto dai commi 6, 7, secondo e terzo periodo, e 8, primo periodo, e la sanzione pecuniaria da duecento a trecento quote nel caso previsto dal comma 8, secondo periodo.

Stabilisce l'art. 25-undecies co. 6 che le sanzioni previste dal comma 2, lettera b), sono ridotte della metà nel caso di commissione del reato previsto dall'articolo 256, comma 4, del decreto legislativo 3 aprile 2006, n. 152.

L'art. 2 co. 7 del D. Lgs. n. 121/2011 stabilisce che nei casi di condanna per i reati di cui agli artt. 256 comma 3, secondo periodo e 260, si applicano all'ente le sanzioni interdittive previste dall'art. 9, comma 2 del D. Lgs. n. 231/2001, per una durata non superiore a sei mesi.

L'art. 2 co. 8 del D. Lgs. n. 121/2011 stabilisce che se l'ente o una sua unità organizzativa vengono stabilmente utilizzati allo scopo unico o prevalente di consentire o agevolare la commissione dei reati di cui all'articolo 260 del decreto legislativo 3 aprile 2006, n. 152, si applica la sanzione dell'interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività ai sensi dell'art. 16, comma 3, del D. Lgs. n. 231/2001.

- art. 279, co. 5 T.U. Ambiente, in materia di inquinamento atmosferico²⁴;
- artt. 1, co. 1 e 2, 2, co. 1 e 2, e 6, co. 4 L. 07/02/1992 n°150, relativi alle fattispecie concernenti il commercio internazionale delle specie animali e vegetali in via di estinzione²⁵;
- art. 3-bis, co. 1 L. 150/1992, relativo alla fattispecie di falsificazione o uso di documentazione falsa o alterata per l'importazione di animali²⁶;
- art. 3, co. 6, L. 28/12/1993 n° 549, relativo alla violazione delle disposizioni sulla produzione e l'impiego di sostanze nocive per lo strato di ozono²⁷;
- artt. 8, co. 1 e 2, e 9, co. 1 e 2, D. Lgs. n. 06/11/2007 n°202, concernenti le fattispecie di sversamento colposo e doloso in mare da navi di sostanze inquinanti²⁸.

Per quanto concerne l'apparato sanzionatorio, rinviando in nota per le singole sanzioni, si rileva come, a parte la costante previsione della sanzione pecuniaria variamente modulata, sia prevista espressamente anche la sanzione interdittiva, per una durata non superiore a sei mesi, solo per le seguenti tipologie di reati²⁹:

- art. 137, commi 2 e 5 T.U. Ambiente (effettuazione di scarico di reflui industriali contenente sostanze pericolose senza autorizzazione);
- art. 256, comma 3, secondo periodo T.U. Ambiente (realizzazione e gestione di discarica non autorizzata);
- art. 260 T.U. Ambiente (attività organizzate per il traffico illecito di rifiuti);
- artt. 8, commi 1 e 2 e 9, comma 2 del D. Lgs. n. 202/2007 (sversamento doloso e colposo in mare da navi di sostanze inquinanti).

Si prevede, inoltre, l'applicazione della sanzione dell'interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività,

24 Si tratta dell'illecito di emissioni in violazione dei valori limite o delle prescrizioni contenute nell'autorizzazione se al superamento dei valori limite di emissione s aggiunge anche il superamento dei valori limite di qualità dell'aria previsti dalla vigente normativa (art. 279, co. 5).

Per la violazione di predetto articolo, la sanzione per l'ente è la sanzione pecuniaria fino a duecentocinquanta quote.

25 Si tratta delle fattispecie concernenti l'importazione, esportazione, trasporto, commercializzazione e detenzione illecita di specie animali protette e commercializzazione di piante riprodotte artificialmente. (artt. 1, co. 1 e 2, 2, co. 1 e 2, e 6, co. 4 L. 15/07/1992).

In relazione alla commissione di tali reati si applicano all'ente le seguenti sanzioni: per la violazione degli articoli 1, comma 1,2, commi 1 e 2, e 6, comma 4, la sanzione pecuniaria fino a duecentocinquanta quote; per la violazione dell'articolo 1, comma 2, la sanzione pecuniaria da centocinquanta a duecentocinquanta quote.

26 Si tratta dei reati, previsti dal codice penale e richiamati dalla disposizione in esame, di falsificazione o alterazione di certificazioni e licenze ed uso di certificazioni e licenze falsi o alterati per l'importazione di animali (art. 3-bis, co.1 L. 150/1992).

Per tali reati, sono previste per l'ente le seguenti sanzioni: la sanzione pecuniaria fino a duecentocinquanta quote, in caso di commissione di reati per cui e' prevista la pena non superiore nel massimo ad un anno di reclusione;

la sanzione pecuniaria da centocinquanta a duecentocinquanta quote, in caso di commissione di reati per cui e' prevista la pena non superiore nel massimo a due anni di reclusione;

la sanzione pecuniaria da duecento a trecento quote, in caso di commissione di reati per cui e' prevista la pena non superiore nel massimo a tre anni di reclusione;

la sanzione pecuniaria da trecento a cinquecento quote, in caso di commissione di reati per cui e' prevista la pena superiore nel massimo a tre anni di reclusione.

27 Si tratta delle fattispecie di violazione delle disposizioni sull'impiego delle sostanze nocive per lo strato di ozono (art. 3, co.6 L. 549/1993).

In relazione alla commissione di tali reati, si applica all'ente la sanzione pecuniaria da centocinquanta a duecentocinquanta quote.

28 In relazione alla commissione di tali reati si applicano all'ente le seguenti sanzioni: per il reato di cui all'art. 9, comma 1, la sanzione pecuniaria fino a duecentocinquanta quote;

per i reati di cui agli articoli 8, comma 1, e 9, comma 2, la sanzione pecuniaria da centocinquanta a duecentocinquanta quote;

per il reato di cui all'articolo 8, comma 2, la sanzione pecuniaria da duecento a trecento quote.

L'art. 2 co. 7 del D. Lgs. n 121/2011 stabilisce che nei casi di condanna per i reati di cui agli artt. 8, commi 1 e 2, e 9, comma 2, si applicano le sanzioni interdittive previste dall'art. 9, comma 2, del D. Lgs. n 231/2001, per una durata non superiore a sei mesi.

L'art. 2 co. 8 del D. Lgs. n. 121/2011 stabilisce che se l'ente o una sua unità organizzativa vengono stabilmente utilizzati allo scopo unico o prevalente di consentire o agevolare la commissione dei reati di cui all'articolo 8 del decreto legislativo 6 novembre 2007, n. 202, si applica la sanzione dell'interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività ai sensi dell'art. 16, comma 3, del D. Lgs. n. 231/2001.

29 Si tratta di illeciti che l'art. 2 co. 7 del D. Lgs. n. 121/2011 erroneamente indica come delitti, trattandosi al contrario di ipotesi tutte contravvenzionali tranne quella prevista dall'art. 260 del D. Lgs. n. 152/2006.

ai sensi dell'art. 16, co. 3 del D. Lgs. n. 231/2001, per il caso in cui l'ente o una sua unità organizzativa vengano stabilmente utilizzati al fine unico o prevalente di consentire o agevolare la commissione dei reati di cui all'art. 260 del T.U. Ambiente (attività organizzate per il traffico illecito di rifiuti) e all'art. 8 del D. Lgs. n. 202/2007 (sversamento doloso in mare da navi di sostanze inquinanti).

2.2. L'inclusione degli illeciti di natura colposa: i reati sulla sicurezza

L'art. 9 della legge n. 123 del 3 agosto 2007 ha introdotto, nel novero dei reati presupposto per la responsabilità dell'ente ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001, i reati di omicidio colposo (art. 589 c.p.) e lesioni colpose gravi o gravissime (art. 590 c.p.), commessi in violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sui luoghi di lavoro. I due reati sono stati introdotti dal nuovo art. 25-septies del D. Lgs. n. 231/2001. L'art. 11 della legge n. 300 del 2000, che delegava al governo l'emanazione del D. Lgs. n. 231/2001 prevedeva, in origine, che fra gli illeciti idonei a far scattare tale responsabilità dovessero rientrare anche i reati previsti dagli artt. 589 e 590 del c.p. Tuttavia, come noto, inizialmente il legislatore ha optato per una scelta minimalista, limitandosi ad attuare le disposizioni previste nel I protocollo alla Convenzione sulla tutela degli interessi finanziari della CE e nella Convenzione OCSE e posticipando l'inclusione di ulteriori reati- presupposto nel Decreto 231. Secondo quanto previsto dal Decreto³⁰, in relazione al delitto di cui all'articolo 589 del codice penale, commesso con violazione dell'articolo 55, comma 2, del D. Lgs. attuativo della delega di cui alla legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di salute e sicurezza sul lavoro, si applica una sanzione pecuniaria in misura pari a 1.000 quote (e sanzioni interdittive da 3 mesi ad 1 anno).

Salvo quanto previsto sopra, in relazione al delitto di cui all'articolo 589 del codice penale, commesso con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, si applica una sanzione pecuniaria in misura non inferiore a 250 quote e non superiore a 500 quote (e sanzioni interdittive da 3 mesi ad 1 anno).

Per quanto riguarda la commissione dell'illecito previsto dall'art. 590 del c.p., si applica una sanzione pecuniaria in misura non superiore a 250 quote (e sanzioni interdittive per una durata non superiore a sei mesi).

2.3. Reati colposi e criterio oggettivo di imputazione

Con riguardo ai reati colposi di omicidio o lesioni (gravi o gravissime) commessi con violazione della normativa antinfortunistica e agli illeciti colposi ambientali, si pone il problema dell'adattamento del requisito oggettivo di imputazione (interesse o vantaggio) alle predette tipologie di illeciti. Tale coefficiente di imputazione era stato costruito in riferimento a ipotesi dolose, che in origine rappresentavano le fattispecie di reato a cui poteva accedere la responsabilità dell'ente secondo lo schema introdotto dal D. Lgs. n. 231/2001. Il tentativo di radicare in ambito colposo la necessità che il reato sia commesso nell' "interesse o a vantaggio" dell'ente si rivela tutt'altro che agevole: così nel caso di omicidio colposo o di lesioni colpose (gravi o gravissime), risulta, infatti, empiricamente e logicamente inafferrabile l'eventualità che siffatti eventi possano essere cagionati dall'interno per finalità consentanee all'organizzazione o che i medesimi possano rivelarsi *ex post* utili alla medesima.

Alla luce di tali difficoltà, nel caso di omicidio o lesioni colpose per violazione della disciplina antinfortunistica -ove l'evento morte o lesione rappresentano sicuramente uno svantaggio per l'ente-, la responsabilità è stata affermata in giurisprudenza riferendo il requisito dell'interesse o vantaggio dell'ente non all'illecito considerato nel suo insieme, ma alla sola condotta "colposa" (di violazione di regole cautelari), valutando se la stessa "sia stata o meno determinata da scelte rientranti oggettivamente nella sfera di interesse dell'ente, ovvero se abbia determinato un beneficio a quest'ultimo, senza apparenti interessi esclusivi di altri"; specificando che "se l'evento

³⁰ Art. 25-septies

delittuoso è il risultato della mancata adozione di misure di prevenzione, ben può ritenersi che la mancata adozione di tali misure abbia garantito un vantaggio alla società o all'ente, nella forma di un risparmio di costi" (T. Trani-Molfetta, 26-10-2009).

La tesi giurisprudenziale secondo cui la nozione di "vantaggio" sarebbe suscettibile di assumere un ruolo determinante se inteso quale effetto positivo in termini o di **risparmio di spesa** -derivante dal mancato impiego delle risorse economiche per conformare l'attività produttiva alle norme precauzionali- o di **risparmio di tempo** -per l'esplicazione dell'attività produttiva-, è stata ribadita anche dalla sentenza Thyssen Krupp (Corte d'Assise di Torino, 15.04.2011). In essa è stato asserito che **"collegare il requisito dell'interesse o del vantaggio dell'ente non all'evento bensì alla condotta penalmente rilevante della persona fisica, corrisponda ad una corretta applicazione della norma ai reati colposi, in particolare a quello di cui all'art. 589, 2° comma c.p.; ricordando qui come la responsabilità dell'ente anche per questo reato - logicamente collegato proprio all'organizzazione aziendale - fosse stata, sin dall'origine, considerata dalla legge delega"**.

In una recente pronunzia, la Corte di Cassazione (10.10.2012, n. 40070) ha ribadito, in linea con l'orientamento prevalente della giurisprudenza di legittimità, che il concetto di interesse/vantaggio riguarda i risparmi economici e la maggiore conseguente competitività dell'impresa in ragione dell'abbattimento dei costi per interventi e risorse di prevenzione e protezione.

Accennato all'impostazione giurisprudenziale, vi è anche da sottolineare come, secondo una tesi più radicale, il criterio oggettivo di imputazione sarebbe integrato ogni qual volta l'evento dannoso (ad es. morte o lesioni) si sia verificato nel corso dell'attività lavorativa-produttiva, secondo l'idea che l'interesse o vantaggio sia connaturato allo svolgimento di tale attività. Come è intuibile capire, una simile impostazione finisce per svuotare il criterio di cui all'art. 5 del D. Lgs. n. 231/2001 di qualunque efficacia discrezionale e di qualunque funzione di garanzia, approdando sostanzialmente a una presunzione- inammissibile- di sussistenza dell'interesse o vantaggio.

Occorre tuttavia rilevare come un recente filone della giurisprudenza di merito, pur riconoscendo la validità del criterio interesse/vantaggio con riferimento ai reati colposi, tende ad escludere che nel caso di specie si sia verificato un interesse o vantaggio a favore dell'ente.

In sostanza, il predetto filone interpretativo riconosce, in linea generale, la compatibilità tra i reati colposi di evento previsti dall'articolo 25 *septies* del D.Lgs 231/2001 e il criterio di imputazione della responsabilità previsto dall'articolo 5 del D.Lgs 231/2001, escludendo però che nel caso concreto il reato sia stato commesso nell'interesse o a vantaggio della società, con conseguente assoluzione di quest'ultima (in questo senso, v. Tribunale di Cagliari 4.7.2011; Gup di Tolmezzo 23.1.2012; Tribunale di Torino 10.1.2013). Tra i fattori che sembrano determinanti vi è, ad esempio, il fatto che la persona fisica abbia patteggiato e che si trattasse non di omicidio ma di lesioni gravi.

Fra i criteri di esclusione, assumono rilievo l'errore occasionale da parte del soggetto qualificato, oppure il fatto che l'incidente sia avvenuto durante l'interruzione delle linee di produzione (in senso conforme, v. Tribunale di Camerino, 9.4.2013, che ha assolto l'ente per mancanza di interesse).

Ricostruzioni più equilibrate e maggiormente sensibili al concetto di colpevolezza di organizzazione, possono essere individuate in coloro i quali ritengono che la formula letterale interesse/vantaggio, in rapporto agli illeciti colposi, debba essere ricostruita in chiave logica-sistematica. Si contesta infatti la soluzione interpretativa accolta dalla giurisprudenza. Si rileva l'inutilità di far leva sul dato testuale-letterale: se può essere stata predisposta in astratto anche in vista della successiva estensione della responsabilità ai reati colposi, la formula dell'interesse/vantaggio è stata concepita e modellata in concreto per reati dolosi. Essendo la struttura imputativa di cui all'art. 5 del D. Lgs. n. 231/2001 imperniata sull'agire doloso, nell'ambito della responsabilità da illecito colposo né l'interesse, né il vantaggio sono riferibili all'evento. Allo stesso modo, forzature del testo normativo, che riferiscano

la formula dell'art. 5 del D. Lgs. n. 231/2001 a una sola parte del reato colposo (ossia alla condotta di violazione di norme cautelari), finiscono per incidere sul disvalore tipico del fatto alterandone i contenuti. Si rileva dunque la necessità di ricercare, su un piano diverso da quello strettamente esegetico, lo spazio applicativo e le condizioni di effettività dell'art. 5 in ambito colposo, in cui il criterio oggettivo di cui all'art. 5 viene individuato nella *colpa di organizzazione*, ossia nella inadeguatezza della struttura organizzativa in ordine alla prevenzione di illeciti offensivi di interessi ritenuti meritevoli di tutela. Secondo questa impostazione, si tratta di valutare l'influenza dell'assetto organizzativo sul verificarsi dell'evento tipico: in sostanza occorre accertare se il delitto colposo sia conseguenza della politica d'impresa, di una carenza organizzativa di sistema, oppure sia il risultato di un'inefficienza emersa in una determinata area di intervento, sul piano dell'attuazione e dell'esecuzione delle direttive precauzionali fissate dai vertici e dunque di deficienza di carattere individuale. In quest'ultimo caso (violazione di regole cautelari di dettaglio operanti a livello di decentramento funzionale), laddove si tratti di difformità rispetto ai principi contenuti in un Modello di Gestione e di Organizzazione efficiente ed idoneo, si dovrebbe escludere l'attribuzione dell'illecito all'ente, in quanto l'evento colposamente cagionato non è stato provocato da disfunzioni strutturali di carattere generale (il difetto di dipendenza da eventuali inadeguatezze organizzative potrebbe essere letto, ai sensi dell'art. 5, co. 2, quale limite all'imputazione oggettiva del reato colposo).

Ciò a prescindere dal fatto che l'omicidio colposo sia avvenuto "a costo zero" o senza "risparmio di tempo": sfuggono le ragioni per le quali occorrerebbe escludere la responsabilità allorquando il mancato adeguamento alle norme prevenzionali dipenda dalla trascuratezza del complessivo apparato di gestione del rischio e ciò non si traduca in un effettivo risparmio di spesa per l'ente.

Per quanto riguarda gli illeciti ambientali, considerato che la maggior parte delle contravvenzioni ambientali inserite nell'elenco dei reati presupposto è di mera condotta, e non sussiste un evento che può rappresentare un danno per l'ente, si ritiene che l'interpretazione giurisprudenziale affermatasi in relazione al settore della sicurezza del lavoro verrà adottata anche in riferimento alle ipotesi contravvenzionali di cui al Testo Unico Ambientale, per decidere della responsabilità dell'ente collettivo. E' verosimile che la giurisprudenza ritenga sufficiente costatare che, in quanto commesso nel corso dell'attività produttiva, il reato ambientale "presupposto" abbia comunque comportato un vantaggio per l'ente. In considerazione della probabilità verosimile di introduzione, in un prossimo futuro, di reati ambientali fondati sul pericolo concreto per l'ecosistema, si riproporranno, anche in questo ambito, le stesse problematiche suscitate dal binomio interesse/vantaggio sul piano della sicurezza del lavoro. Di conseguenza, le considerazioni già svolte in questa sede a proposito dell'interesse/vantaggio nell'ambito della sicurezza sul lavoro, debbono ritenersi valide in prospettiva anche per la responsabilità dell'ente per gli illeciti ambientali.

3. Esenzione della responsabilità e casi giurisprudenziali

Il D. Lgs. n. 231/2001 indica in quali casi vi è l'esenzione della responsabilità amministrativa dell'ente. Le condizioni di esclusione differiscono in base al soggetto che ha commesso l'illecito.

Nel caso di reato presupposto commesso da un soggetto in posizione apicale vi è l'inversione dell'onere probatorio, per cui è l'ente che dovrà dimostrare l'esclusione della propria responsabilità, fornendo prova dell'idoneità del Modello Organizzativo e della sua concreta adozione in ambito aziendale.

In particolare, secondo quanto previsto dall'art. 6, comma 1 del D. Lgs. n. 231/2001, l'ente non risponde se prova che:

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

Se invece il reato è commesso da soggetti sottoposti all'altrui direzione, l'ente è responsabile se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza (art. 7, comma 1).

La responsabilità dell'ente è esclusa a fronte della preventiva adozione ed efficace attuazione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo.

L'efficace attuazione del Modello richiede³¹:

- a) una verifica periodica e l'eventuale modifica dello stesso quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività;
- b) un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello.

Qualora il reato sia stato commesso da soggetti sottoposti l'onere probatorio rimane a carico degli organi inquirenti che, pertanto, dovranno svolgere un ruolo incisivo e penetrante, addentrandosi nelle procedure predisposte dall'ente per garantirsi da possibili implicazioni di natura illecita³².

Gli articoli 6 e 7 del D. Lgs. n. 231/2001 dimostrano quindi che l'efficacia esimente dei modelli organizzativi -in presenza dei quali potrà scattare l'impunità dell'ente- è diversa a seconda del soggetto che commette il reato.

Nel caso di reato commesso da un soggetto apicale (art. 6), il corretto funzionamento di un Modello idoneo è requisito necessario ma non sufficiente. L'esonero dell'ente dalla responsabilità amministrativa si ha solo quando il soggetto apicale ha commesso il reato "eludendo fraudolentemente" il Modello, agendo non solo "in contrasto con le regole, ma in modo da frustrare, con l'inganno, il diligente rispetto delle regole da parte dell'ente nel suo complesso"³³. Nel caso di reato commesso dai soggetti sottoposti (art. 7), l'attuazione del Modello da parte dei soggetti sovraordinati esclude la responsabilità dell'ente, a meno che dall'attività investigativa non emerga che la realizzazione del reato-presupposto consegue all'inosservanza degli obblighi di

³¹ Art. 7, co. 4, lett a) e b).

³² Comando Generale della Guardia di Finanza. III Reparto operazioni. Ufficio Tutela Economia e Sicurezza. Circolare n. 83607/2012, Attività della Guardia di Finanza a tutela del mercato dei capitali, Vol. III "La responsabilità amministrativa degli enti dipendenti da reato", Roma, 19 Marzo 2012.

³³ Comando Generale della Guardia di Finanza. III Reparto operazioni. Ufficio Tutela Economia e Sicurezza. Circolare n. 83607/2012, Attività della Guardia di Finanza a tutela del mercato dei capitali, Vol. III "La responsabilità amministrativa degli enti dipendenti da reato", Roma, 19 Marzo 2012.

direzione o vigilanza³⁴.

Negli ultimi anni varie sono state le sentenze in materia di responsabilità amministrativa degli enti, anche se un numero esiguo ha riguardato la commissione di reati in materia ambientale e di salute e sicurezza.

Di rilevante importanza è senza dubbio la sentenza relativa alla società Tyssen Group Acciai Terni s.p.a.³⁵ La società non aveva adottato un Modello Organizzativo 231 prima del noto incidente mortale. La società è stata condannata a pesanti sanzioni pecuniarie, interdittive e alla confisca³⁶ per la responsabilità amministrativa derivante dai reati di omicidio colposo (art. 589 c.p.) conseguente all'inosservanza delle norme sulla sicurezza sul lavoro³⁷.

Sette lavoratori sono deceduti nello stabilimento di Torino. Essi sono intervenuti con estintori manuali per domare un incendio sviluppatosi a causa della rottura di un tubo contenente olio idraulico. I lavoratori hanno perso la vita a cause delle ustioni riportate, e ciò per colpa, per imprudenza, negligenza, imperizia e violazione delle norme sulla prevenzione degli infortuni sul lavoro.

Contrariamente a quanto sostenuto dalla difesa, l'azienda non aveva adottato, preventivamente alla commissione dell'illecito, un Modello Organizzativo ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001.

Secondo la Corte d'Assise il Modello non era stato adottato né dal punto di vista formale, né dal punto di vista sostanziale. Da un lato, infatti, la delibera del CdA di approvazione del Modello per quanto concerne i reati infortunistici, è intervenuta solo dopo l'evento. Dall'altro, il Modello non era stato efficacemente adottato prima dell'incidente, e ciò sulla base di due elementi:

- i) la decisione di integrare la composizione dell'Organismo di Vigilanza della società con un soggetto dotato di competenze in materie anti-infortunistiche è avvenuta solo nella riunione del CdA successiva alla data dell'incidente;
- ii) le attività di verifica e controllo dell'OdV in materia antinfortunistica sono iniziate solo successivamente alla commissione dell'illecito.

L'azienda – a suo dire – adotta formalmente e implementa un Modello dopo la commissione dell'illecito e prima dell'apertura del dibattimento. L'art. 12, comma 2, lett. a) prevede una riduzione della sanzione se, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado, è stato adottato e reso operativo un Modello Organizzativo idoneo a prevenire i reati della specie di quello verificatosi.

Il Modello adottato non viene però ritenuto efficacemente attuato in quanto l'OdV difettava del requisito dell'autonomia nei poteri di vigilanza e controllo, come invece espressamente richiesto nel testo del D. Lgs. n. 231/2001³⁸.

L'OdV infatti era partecipato da un soggetto che, sovrintendendo ad uno dei processi a rischio, e nel contempo facendo parte dell'Organo di controllo, si trovava a svolgere contemporaneamente il ruolo di "controllore" e di "controllato".

La sentenza stabilisce che il requisito dell'interesse o vantaggio dell'ente deve essere valutato, non con riferimento all'evento-morte del lavoratore, che di per sé non corrisponde sicuramente né ad un interesse né ad un vantaggio per il datore di lavoro, ma con riferimento alla condotta penalmente rilevante, costituita dal fatto che l'ente non ha adottato tutte le misure idonee ad evitare l'infortunio (il vantaggio dell'ente consiste nel "considerevole risparmio economico" tratto dalla mancata adozione delle misure antinfortunistiche)³⁹.

34 Comando Generale della Guardia di Finanza. III Reparto operazioni. Ufficio Tutela Economia e Sicurezza. Circolare n. 83607/2012, Attività della Guardia di Finanza a tutela del mercato dei capitali, Vol. III "La responsabilità amministrativa degli enti dipendenti da reato", Roma, 19 Marzo 2012.

35 G.I.P. Dr Manzi.

36 Secondo quanto previsto dall'art. 9, co. 1, lett a), b) e c) del D. Lgs. n. 231/2001.

37 Art. 25-septies del D. Lgs. n. 231/2001.

38 Art. 6, co. 1, lett. b).

39 Sul tema dell'interesse e del vantaggio nei reati di natura colposa, si veda anche il par. 2.3 di questa Linea Guida.

Secondo i giudici, infatti, “le gravissime violazioni della normativa antinfortunistica ed antincendio e le colpevoli omissioni sono caratterizzate da un contenuto economico rispetto al quale l’azienda non solo aveva interesse, ma se ne è anche sicuramente avvantaggiata, sotto il profilo del considerevole risparmio economico che ha tratto omettendo qualsiasi intervento nello stabilimento di Torino; oltre che dell’utile contemporaneamente ritratto dalla continuità della produzione”⁴⁰.

Un’altra sentenza importante relativa ai reati sulla sicurezza è quella del Tribunale di Trani- sez. di Molfetta- del 26 ottobre 2009, che chiarisce alcuni elementi importanti relativi ai rapporti tra il Documento di Valutazione dei Rischi e i Modelli Organizzativi 231.

Tre sono le società sanzionate in via amministrativa secondo il D. Lgs. n. 231/2001⁴¹. Esse avevano concorso al verificarsi di un incidente mortale sul lavoro verificatosi nell’ambito di un appalto, per non aver rispettato le disposizioni per la protezione dei lavoratori previste nel T.U. sicurezza.

Una delle società coinvolte aveva presentato a propria difesa, nel corso del procedimento, il Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) redatto ai sensi dell’art. 28 D. Lgs. n. 81/2008, sostenendone l’equiparazione giuridica e sostanziale con il Modello Organizzativo ex art. 30 D.Lgs. 81/2008⁴².

Il Tribunale ha specificato che il Documento di Valutazione dei Rischi non può essere equiparato al Modello Organizzativo previsto dal D. Lgs. n. 231/01 al fine di escludere la responsabilità amministrativa degli enti. I modelli organizzativi contengono elementi aggiuntivi rispetto a tale documento, poiché essi devono caratterizzarsi non solo per la mappatura e per la gestione dei rischi legati agli infortuni sul lavoro, ma anche per un sistema di controllo sul sistema organizzativo per assicurarne la verifica e l’effettività. Il Modello deve considerare anche i rischi legati ai lavoratori di società terze che entrano in contatto con l’attività della società originaria.

Inoltre, secondo quanto affermato dalla sentenza, il Modello 231 si differenzia anche per la presenza di alcuni elementi che non si trovano nel Documento di Valutazione dei Rischi, quali ad esempio⁴³:

- la necessaria vigilanza sull’adempimento degli obblighi, delle procedure e delle istruzioni di lavoro in sicurezza;
- le periodiche verifiche dell’applicazione e dell’efficacia delle procedure adottate;
- la necessità di un idoneo sistema di controllo sull’attuazione del medesimo Modello e sul mantenimento nel tempo della condizione di idoneità delle misure adottate;
- l’individuazione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello;
- la presenza di previsioni inerenti la modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati.

Non erano state adottate le adeguate misure di sicurezza: ai lavoratori coinvolti nell’incidente mortale non era stata consegnata la scheda di sicurezza, non era stata effettuata la relazione sulla valutazione dei rischi per il lavoratore dipendente, così come non era stata effettuata la valutazione del rischio per il lavaggio e la bonifica delle cisterne, né la formazione ai lavoratori sui rischi derivanti dalla bonifica delle cisterne. In altre parole, non erano state garantite le

40 Guerini, T. L’interesse o vantaggio come criterio di imputazione dei reati colposi di evento agli enti collettivi. Riflessione a margine del caso Thyssenkrupp. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 3 luglio-settembre 2012, pp. 83-100.

41 Una delle tre società è stata assolta in un successivo processo dalla responsabilità amministrativa per insufficienza di prove.

42 Cardia, M., I modelli organizzativi in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro alla luce della sentenza di condanna del Tribunale di Trani. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 4 ottobre-dicembre 2010, pp. 167-178.

43 Cardia, M., I modelli organizzativi in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro alla luce della sentenza di condanna del Tribunale di Trani. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 4 ottobre-dicembre 2010, pp. 167-178.

disposizioni per la sicurezza dei lavoratori, né essi erano stati dotati di dispositivi di protezione individuale.

Una sentenza recente in tema di reati ambientali è quella della Cassazione Penale del 24 gennaio 2014⁴⁴.

Il Tribunale del riesame di Taranto con provvedimento emesso il 15 giugno 2013 aveva rigettato le istanze proposte nell'interesse di R. F.I.R.E. s.p.a. e R. FORNI ELETTRICI s.p.a., confermando il decreto di sequestro preventivo funzionale alla confisca per equivalente emesso il 22/5/13 dal G.I.P. presso il Tribunale di Taranto. La confisca era pari a oltre 8 miliardi di euro, con riferimento ai beni della società. Il Tribunale del riesame ha condiviso gli argomenti del G.I.P. in merito alla sussistenza degli indizi di colpevolezza relativi ad alcuni reati ambientali previsti dall'art. 25-*undecies* del D. Lgs. n. 231/2001 con riferimento alla ILVA s.p.a. e alla società controllante R. FIRE s.p.a. L'oggetto del provvedimento del sequestro è stato stimato pari al presunto profitto dei reati. In particolare, secondo la contestazione, i datori di lavoro e altri soggetti apicali responsabili dello stabilimento ILVA s.p.a. hanno provocato danni ambientali agendo nell'interesse e a vantaggio delle società, e non attuando le misure di sicurezza, prevenzione e protezione dell'ambiente ritenute necessarie, quali interventi prudenzialmente richiesti-quantificati nell'importo di 8,1 miliardi di euro-, richiesti per realizzare le opere di risanamento ambientale dello stabilimento.

Contro la sentenza del Tribunale del Riesame di Taranto, i difensori di R. F.I.R.E. s.p.a. e di R. FORNI Elettrici s.p.a. hanno presentato ricorso in Cassazione, la quale, ha annullato il decreto di sequestro preventivo emesso dal Tribunale di Taranto. Tra gli aspetti contestati, si fa innanzitutto riferimento ad alcuni delitti (artt. 434, 437 e 439 c.p.) che sono stati richiamati tra i capi di imputazione, ma che non fanno parte dei reati inclusi nel D. Lgs. n. 231/2001. Per questo motivo, essi non possono contribuire alla determinazione e quantificazione del profitto del reato. Inoltre, non è possibile attribuire nessuna importanza a tali reati ai fini della causazione e quantificazione del profitto confiscabile. Inoltre, la genesi del risparmio non viene individuata nei reati, ma nelle omissioni in materia ambientale.

Su questo elemento di contestazione la Cassazione indica che i reati che non rientrano espressamente nel D. Lgs. n. 231/2001 sono inidonei a produrre un'imputazione di responsabilità amministrativa ai sensi del Decreto, né essi possono essere considerati ai fini dell'individuazione del profitto confiscabile.

Viene inoltre contestata la mancata correlazione causale del profitto ai reati presupposto in materia ambientale, che invece viene sostituita con la correlazione non causale del valore sequestrato al costo presunto di investimenti futuri. In altre parole, il provvedimento impugnato non prevede un nesso causale tra l'importo complessivo della cautela reale e le singole ipotesi di reato ambientale, ma sostituisce il presunto profitto con il danno e, in particolare, ci si riferisce ad un programma di interventi futuri. I costi stimati per la realizzazione di tali interventi corrisponderebbero al quantum degli illeciti risparmi pregressi: viene chiaramente elusa la nozione di profitto del reato prevista dall'art. 19 del D. Lgs. n. 231/2001.

Il riferimento alla programmazione degli interventi futuri non permette di differenziare i vari costi storici delle singole tecnologie omesse⁴⁵. Non vi è poi nessuna correlazione tra i costi del piano di intervento per la realizzazione dei futuri interventi e le singole pregresse omissioni penalmente rilevanti in materia ambientale. Tali omissioni dovrebbero infatti essere differenziate e collocate nello spazio e nel tempo. Ciò che viene contestato dunque, è che non si può sostituire o considerare la nozione di profitto con la determinazione prudenziale dei costi per l'attuazione di programmi, interventi e obblighi neanche esistenti all'epoca della condotta.

44 Sez. 6, n. 3635.

45 Il Tribunale del Riesame aveva affermato che l'ente avrebbe dovuto adeguare gli impianti alle migliori tecnologie disponibili.

La Cassazione su questi elementi indica che effettivamente non risulta individuata la presenza di un legame diretto tra le violazioni in materia ambientale e le componenti del profitto che si è identificato nei pregressi risparmi di spesa, ma che il provvedimento del Tribunale del Riesame ha ricondotto tali violazioni alla diversa configurazione di un ipotetico danno, attraverso il riferimento a una prudenziale quantificazione dei costi necessari per la successiva realizzazione di investimenti legati a opere non ancora effettuate per il risanamento ambientale dello stabilimento.

Inoltre, la confisca del risparmio-profitto sarebbe possibile solo quando l'ente realizza un ricavo superiore a quello conseguibile tenendo conto dei costi ambientali.

Altro motivo del ricorso riguarda il fatto che i reati penali contestati avrebbero dovuto essere in vigore non solo nel momento in cui venne commisurata la sanzione, ma anche al momento della realizzazione dell'illecito. Ecco che occorre escludere dall'estensione temporale dell'illecito e dalle relative sanzioni, tutte le condotte che si sono realizzate in un periodo precedente all'introduzione dell'illecito penale tra i reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001, così come tutte le violazioni ambientali verificatesi prima dell'introduzione dei reati ambientali all'interno del suddetto Decreto.

Su questo punto la Cassazione indica che la confisca trova presupposto nella sentenza di condanna per uno dei reati 231, quindi, anche per il principio di irretroattività⁴⁶, occorre far riferimento alla data di realizzazione delle condotte costituenti reato e non al momento di percezione del profitto. Il principio di legalità subordina l'applicazione delle misure sanzionatorie ad una previsione legislativa espressa che deve essere entrata in vigore prima della commissione del fatto. E' il momento consumativo del reato che rileva ai fini dell'applicazione delle sanzioni (che non si possono applicare per fatti commessi prima della sua entrata in vigore). Il momento di acquisizione del profitto è irrilevante. Ai fini della corretta determinazione del profitto avrebbero dovuto estromettersi tutte le condotte associative anteriori all'entrata in vigore dei reati ambientali nel 231.

Secondo quanto affermato dalla Cassazione, il Tribunale del Riesame ha identificato il profitto illecito nel risparmio dei costi non sostenuti, sulla base di interventi non effettuati per limitare ed evitare l'inquinamento e i danni ambientali. Ecco che il risparmio di costi è stato posto in relazione non all'evento di danno o pericolo dei reati contro l'incolumità pubblica, ma alla condotta omissiva. L'impresa ha quindi ricavato un sicuro vantaggio patrimoniale pari ai costi che avrebbe dovuto sopportare per adeguare gli impianti. Occorre una correlazione diretta del profitto col reato escludendo qualsiasi estensione indefinita a qualsiasi vantaggio patrimoniale.

Viene inoltre specificato che la confisca per equivalente potrebbe avere ad oggetto vantaggi economici immateriali, quali ad esempio economie di costo e mancati esborsi; ma la nozione di risparmio di spesa presuppone un ricavo introitato e non decurtato dei costi. Occorre quindi riferirsi a un profitto materialmente conseguito ma superiore a quello che sarebbe stato ottenuto senza omettere l'erogazione delle spese dovute. In definitiva, è necessario, perché possa individuarsi un profitto assoggettabile a sequestro e confisca, che si verifichi, quale diretta conseguenza della commissione del reato, uno spostamento reale di risorse economiche, ovvero una visibile modificazione positiva del patrimonio dell'ente e la causazione di meri danni risarcibili relativi a risparmi di spesa indebitamente ottenuti dall'ente per effetto della mancata esecuzione di opere di risanamento ambientale.

Inoltre, pur nelle ipotesi in cui l'attività illecita abbia arrecato un danno a terzi, non è possibile dedurre automaticamente il conseguimento di un profitto illecito, ma deve ritenersi essenziale una verifica puntualmente orientata a stabilire se quel danno si sia concretato anche in un vantaggio patrimoniale oggettivamente riconoscibile perché direttamente scaturente dalla commissione del reato-presupposto, come espressamente indicato nel testo della sentenza.

⁴⁶ Art. 2 del D. Lgs. n. 231/2001.

4. Il collegamento con il Sistema di Gestione Ambientale (SGA) e con il Sistema di Gestione della Sicurezza (SGS)

Seppur il Decreto 231 non descriva in dettaglio le caratteristiche del Modello Organizzativo, richiamando di fatto soltanto i pilastri fondamentali, appaiono quanto mai chiare le analogie con i Sistemi di Gestione disciplinati da standard europei ed internazionali.

La richiesta di identificazione delle attività a rischio commissione reato, la pianificazione delle risorse, la definizione di protocolli, la verifica dell'idoneità del Modello ed il suo aggiornamento, richiamano i quattro tasselli del ciclo di Deming PDCA– Plan Do Check Act, che rappresenta il *framework* metodologico di qualsiasi sistema di gestione.

Tale analogia è stata già richiamata in altri studi come ad esempio le linee guida realizzate da Assolombarda⁴⁷ e da Assocarta⁴⁸. In entrambi gli studi si sottolinea come, fin dalla sua nascita, la responsabilità amministrativa prevista dal D. Lgs. n. 231/2001 si fonda sull'approccio dei Sistemi di Gestione.

L'estensione del campo di applicazione del D. Lgs. 231/2001 ai reati ambientali ha, ad esempio, rafforzato la potenziale sinergia tra due ambiti normativi solo apparentemente molto lontani: la tutela penale dell'ambiente e le certificazioni dei sistemi di gestione ambientale (soprattutto EMAS e ISO 14001). In altre parole, viene suggellata l'unione della "strana coppia" costituita dalle norme cogenti e dalle certificazioni volontarie, imperniandola sul comune *metodo* dell'approccio gestionale, applicato però a questioni di *merito* ben diverso (la conformità in un caso, la competitività nell'altro)⁴⁹.

Per quanto riguarda invece i reati relativi alla salute e sicurezza sul lavoro, la connessione tra Modello Organizzativo e Sistemi di Gestione è sancita, senza dubbio, dall'art. 30 del D. Lgs. n. 81/2008 che include obiettivi e contenuti che devono caratterizzare i modelli organizzativi volti alla prevenzione dei reati sulla sicurezza⁵⁰. In particolare, tale articolo ha introdotto la presunzione di idoneità, rispetto ai requisiti dell'articolo, dei modelli organizzativi conformi alle linee guida UNI-INAIL e al British Standard OHSAS 18001:2007 per le parti corrispondenti, con riferimento ai Sistemi di Gestione della sicurezza sui luoghi di lavoro⁵¹.

Inoltre l'articolo descrive alcune delle caratteristiche che un Modello Organizzativo dovrebbe avere, richiamando in maniera abbastanza esplicita alcuni dei tasselli dei sistemi di gestione come disciplinati dalla formazione volontaria.

Ciò è stato ulteriormente esplicitato con l'emanazione, il 13 febbraio 2014, da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, del Decreto⁵² per fornire alle Piccole e Medie Imprese che decidono di implementare un Modello Organizzativo e di gestione della salute e sicurezza, delle indicazioni semplificate, di natura operativa, per la realizzazione ed efficace attuazione di un sistema aziendale idoneo alla prevenzione dei reati sulla sicurezza. In particolare, il Decreto stabilisce che, ferma restando l'applicazione dell'art. 30 del D. Lgs. n. 81/2008, le piccole e medie imprese che decidono di adottare un Modello Organizzativo per la prevenzione dei reati sulla sicurezza, possono avvalersi delle indicazioni organizzative semplificate incluse nel documento approvato dalla Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro in data 27

47 Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

48 Assocarta, 2010. Linee Guida per la progettazione e implementazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza dei Lavoratori conforme allo standard OHSAS 18001.

49 Iraldo, F., Merlin, A., Ursino, V. Prospettive e strategia sulle sinergie con i Sistemi di Gestione EMAS e ISO 14001. Modelli 231 e reati ambientali: quali integrazioni con i SGA? Il Sole 24 ore, Ambiente e Sicurezza, n. 7, 10 aprile 2012.

50 Relativi agli artt. 589 e 590 del c.p.

51 Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

52 Procedure semplificate per l'adozione dei modelli di organizzazione e gestione nelle piccole e medie imprese.

novembre 2013, che è parte integrante del Decreto Ministeriale⁵³.

Come espressamente previsto dall'art. 1, comma 2 del D.M., le procedure semplificate sono utili per la predisposizione e l'efficace attuazione di un sistema aziendale idoneo a prevenire i reati sulla sicurezza inclusi nel D. Lgs. n. 231/2001. I documenti richiamano espressamente la modulistica che solitamente viene realizzata nell'ambito dei Sistemi di Gestione della Sicurezza, come ad esempio: il piano di miglioramento, l'elenco della normativa applicabile, la scheda formazione/informazione/addestramento del lavoratore, l'elenco della documentazione obbligatoria, etc.

Alla luce di tali considerazioni, il presente documento esplicita, nei paragrafi successivi, per ciascuno dei punti relativi all'implementazione dei modelli organizzativi, i collegamenti con i requisiti degli standard internazionali sui Sistemi di Gestione Ambientale e della Sicurezza, al fine di valorizzare le sinergie con i requisiti richiesti dal Decreto 231.

⁵³ Art. 1, co. 1 del D.M. del 13 febbraio 2014.

5. Il Modello Organizzativo

5.1. L'organizzazione aziendale: struttura, funzioni aziendali, ruoli e responsabilità

5.1.1. Descrizione

L'art 7, comma 3 del D. Lgs. n. 231/2001 indica che *"Il Modello prevede, in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione nonché al tipo di attività svolta, misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio"*. Ciò evidenzia come, per rendere efficace il Modello Organizzativo 231 nella sua funzione di prevenzione del rischio, uno degli aspetti cruciali da considerare è la chiara definizione di ruoli e responsabilità⁵⁴ all'interno della struttura organizzativa dell'ente, al fine di garantire lo svolgimento dell'attività prevenendo il rischio di reato⁵⁵.

Inoltre, l'art. 5, comma 1 del Decreto indica che *"L'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio: a) da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso; b) da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a)."*

E' quindi fondamentale definire in maniera chiara le linee di dipendenza gerarchica tra le varie funzioni aziendali, i compiti e le responsabilità connessi ai diversi ruoli aziendali, anche mediante l'attribuzione di deleghe e procure e l'esplicitazione di lettere d'incarico che siano in linea con i compiti affidati e che siano commisurate al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Tutto questo permette di assicurare la coerenza dei compiti e delle responsabilità assegnate con l'inquadramento in azienda delle risorse a cui tali responsabilità e compiti sono attribuiti.⁵⁶

Per far sì che le funzioni aziendali siano effettivamente a conoscenza dei ruoli e delle responsabilità a esse affidate -nonché delle modalità operative con cui tali compiti devono essere svolti-, è importante che vi sia un'adeguata attività di formazione e comunicazione nei loro confronti, seguendo ad esempio le modalità indicate al paragrafo 5.9 di questo documento.

In quest'ottica è inoltre importante, ai fini della prevenzione dei reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001, il rispetto del principio di separazione delle funzioni (si veda il paragrafo successivo), per evitare la concentrazione di attività critiche su in un'unica funzione aziendale. Oltre alla definizione di poteri e responsabilità, è anche necessario stabilire che a nessuna funzione aziendale siano attribuiti poteri illimitati, così come occorre garantire che i poteri autorizzativi e di firma siano coerenti con le responsabilità organizzative assegnate. L'obiettivo principale della segregazione dei ruoli è quello di assicurare un sistema di controlli efficace, in grado di limitare il rischio di condotte scorrette, di garantire il rispetto della struttura organizzativa, di permettere la tracciabilità degli atti compiuti e delle attività svolte al fine di poter risalire, in qualsiasi momento, ai soggetti coinvolti nei singoli processi⁵⁷. Il concetto della tracciabilità delle operazioni effettuate e delle modalità seguite per lo svolgimento delle attività sarà ripreso nella sezione delle Linee Guida relativa alle procedure aziendali volte alla prevenzione del rischio (par. 5.2).

⁵⁴ La necessità del Modello di definire chiaramente le responsabilità delle figure aziendali è stata anche affermata da Mazzeranghi, A., Mariani, R. e Coucorde, F. in Un'architettura di Modello Organizzativo compatibile con l'organizzazione delle PMI nazionali. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 2 aprile-giugno 2012, pp. 299-312.

⁵⁵ Si veda anche Aita, G. (in collaborazione con Bocconi, S. e Stilla, V.) Le best practices dei protocolli di cui all'art. 6, comma 2b, D. Lgs. 231/2001. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 1 gennaio-marzo 2011, pp. 257-264.

⁵⁶ Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

⁵⁷ Malavasi, M. La segregazione dei ruoli e dei poteri quale strumento di Corporate Governance cui tendere nell'ambito del Modello Organizzativo ex d. lgs. 231/2001. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 4 ottobre-dicembre 2009, pp. 77-82.

Anche la maggior parte delle Linee Guida per la costruzione dei Modelli Organizzativi 231 emesse dalle varie associazioni di categoria ribadisce l'importanza circa la separazione dei ruoli e dei compiti in ambito 231 (es. Linee Guida Confindustria, Assobiomedica, Associazione Italiana Bancaria).

Facendo riferimento al tema della salute e sicurezza sul lavoro, l'art 30, comma 3 del D. Lgs. n. 81/2008 afferma che il Modello Organizzativo deve, in ogni caso, prevedere per quanto richiesto dalla natura e dalle dimensioni dell'organizzazione e dal tipo di attività svolta, un'articolazione di funzioni che assicuri le competenze tecniche e i poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione e controllo del rischio, nonché un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure. In altre parole, è necessario che la struttura organizzativa aziendale si articoli in un sistema sufficientemente formalizzato e chiaro in termini di attribuzione di ruoli e di responsabilità.

Il sistema di imputazione delle responsabilità previsto dal D. Lgs. n. 81/2008 fornisce certamente la cornice dalla quale bisogna essenzialmente partire per l'individuazione dei ruoli e delle responsabilità all'interno dell'organizzazione aziendale.

Nel quadro definito dal D. Lgs. n. 81/2008 il bene della salute e della sicurezza dei lavoratori sul luogo di lavoro costituisce l'oggetto di una tutela obbligatoria, generale e speciale, condivisa e concorrente in quanto posta in capo a più soggetti: il datore di lavoro come destinatario principale, i membri della sua organizzazione di lavoro come destinatari secondari. Per tale motivo è necessario istituire un sistema chiaro di compiti e responsabilità connesso ai diversi ruoli dell'organizzazione del lavoro, dei relativi poteri, strumenti, competenze e capacità, mediante atti organizzativi interni all'azienda, accompagnati o meno dall'istituto formale della delega.

Gli obblighi connessi all'individuazione, all'organizzazione, alla gestione e alla verifica delle misure di salute e di sicurezza si rivolgono, in ragione delle rispettive attribuzioni e competenze, innanzitutto alla struttura gerarchica dell'impresa o dell'ente. Secondo il risalente schema quadripartito i soggetti obbligati sono:

- **Datore di Lavoro:** soggetto titolare del rapporto di lavoro con il lavoratore o, comunque, il soggetto che, secondo il tipo e l'assetto dell'organizzazione nel cui ambito il lavoratore presta la propria attività, ha la responsabilità dell'organizzazione stessa o dell'unità produttiva, in quanto esercita i poteri decisionali e di spesa.
- **Dirigente:** la persona che, in ragione delle competenze professionali e di poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, attua le direttive del datore di lavoro organizzando l'attività lavorativa e vigilando sulla stessa. E' importante distinguere la figura del dirigente ai fini della sicurezza con quella definita a livello di contratto di lavoro; tali figure possono coincidere ma non necessariamente.
- **Preposto:** la persona che, in ragione delle competenze professionali e nei limiti di poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, sovrintende all'attività lavorativa e garantisce l'attuazione delle direttive ricevute, controllandone la corretta esecuzione da parte dei lavoratori ed esercitando un funzionale potere d'iniziativa. Il preposto è sostanzialmente la figura che nell'organigramma aziendale sovrintende l'attività di altri lavoratori: si può trattare di sorveglianti, capo cantieri, capisquadra, capi reparto o operai specializzati, o più anziani, con funzioni di guida e controllo. Ai fini della sussistenza degli obblighi e delle responsabilità in materia di igiene e sicurezza del lavoro non importa tanto la qualifica formalmente posseduta, quanto la circostanza che le mansioni di preposto siano in concreto espletate.
- **Lavoratore:** persona che presta il proprio lavoro alle dipendenze di un datore di lavoro, con rapporto di lavoro subordinato, anche speciale. Sono equiparati gli allievi degli istituti di istruzione ed universitari ed i partecipanti a corsi di formazione professionale nei quali si faccia uso di laboratori, macchine, apparecchi ed attrezzature di lavoro in genere, agenti

chimici, fisici e biologici.

Accanto ad essi, vi sono altre figure titolari di obblighi o compiti in materia di sicurezza, in veste di ausiliari del datore di lavoro, i quali lo coadiuvano e assistono nell'adempimento degli obblighi di sicurezza sul lavoro. Tali soggetti sono:

- *il Responsabile e gli eventuali addetti del Servizio di Prevenzione e Protezione, quale consulente del datore di lavoro per la salute e sicurezza dei lavoratori;*
- *i Lavoratori addetti alla gestione delle emergenze;*
- *il Medico competente.*

Un ruolo specifico riveste, inoltre, il Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS), quale figura di raccordo tra i lavoratori e il datore di lavoro per la salute e sicurezza. Vi sono poi altri soggetti che, in virtù di vari rapporti contrattuali che pongono in essere con l'impresa, sono titolari di obblighi di sicurezza loro propri, destinati egualmente a tutelare la salute e la sicurezza dei lavoratori sul luogo di lavoro. Tali soggetti sono:

- *i Progettisti, i Fabbri, i Fornitori e Installatori;*
- *gli Appaltatori ed i Prestatori autonomi di opere o servizi all'interno dell'azienda.*

Ulteriori soggetti chiamati a rivestire una posizione di garanzia, infine, sono quelli previsti dal titolo IV del D. Lgs. n. 81/2008 in materia di cantieri (committente, progettista, coordinatore in fase di pianificazione, coordinatore in fase di esecuzione, eccetera).

In ambito ambientale non esiste una definizione *ex lege* di ruoli e responsabilità delle diverse figure, ma la loro identificazione è di fatto demandata all'organo apicale che, in virtù della propria organizzazione aziendale, affida compiti e mansioni nella gestione dei diversi aspetti ambientali generati dall'attività aziendale. Anche nelle piccole e medie imprese, a fronte di un quadro normativo e tecnico abbastanza articolato è, ad esempio, sempre più diffusa la figura del responsabile ambientale o del *HSE –Health, Safety and Environmental- manager* che svolge un ruolo di supporto in ambito sia ambientale che di salute e sicurezza (assumendo, a volte, anche il ruolo di RSPP). I compiti dell'*HSE manager* riguardano, ad esempio, il controllo del rispetto delle norme ambientali e di sicurezza all'interno dell'ente, la progettazione di misure adeguate per la tutela dell'incolumità dei lavoratori, il coordinamento dell'attività aziendale relativa alla gestione degli adempimenti ambientali e di salute e sicurezza sul lavoro.

Comunque, anche per la materia ambientale, la concentrazione delle responsabilità in un'unica figura, sia essa il responsabile ambientale o il responsabile della produzione, non rappresenta una soluzione idonea a rispondere ai requisiti indicati dal Decreto 231. Anche per la gestione ambientale vi è la partecipazione di diverse figure aziendali appartenenti a vari livelli gerarchici che possono, in qualche modo con la propria condotta, determinare la commissione di uno dei reati presupposto in materia ambientale. Si pensi ad esempio ai rifiuti prodotti, alla cui corretta gestione contribuiscono numerose funzioni aziendali: ad esempio, dagli operatori di linea che operano una prima differenziazione dei rifiuti, agli addetti alla gestione del deposito temporaneo, alla funzione amministrativa che seleziona le ditte per le operazioni di trasporto o ai destinatari, verificandone anche i requisiti formali per poter operare, ai soggetti responsabili della tenuta delle scritture ambientali, etc. È quindi ancora di più auspicabile per tale ambito, formalizzare i compiti di ciascuna delle figure coinvolte nella gestione di quegli aspetti ambientali oggetto dei reati richiamati nel Decreto.

5.1.2. Applicazione pratica: strumenti a supporto della definizione dei ruoli e responsabilità

I principi di controllo devono guidare la definizione dei ruoli e delle responsabilità in ambito sia ambientale che di salute e sicurezza del lavoro.

Come evidenziato dalla Linea Guida Assocarta⁵⁸ sull'implementazione di un sistema di gestione per la salute e sicurezza conforme alla norma OSHAS 18001:2007, il rispetto di alcuni principi

⁵⁸ Assocarta, 2010. Linee Guida per la progettazione e implementazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza dei Lavoratori conforme allo standard OSHAS 18001.

che garantiscano un sistema di controllo preventivo efficace e quindi che permettano di rendere idoneo il Modello Organizzativo nella prevenzione dei rischi, è fondamentale nell'ambito della struttura organizzativa aziendale. Tra i principi di controllo vi sono:

- *il principio della documentabilità delle operazioni*, orientato a fornire l'evidenza documentale delle modalità di autorizzazione, esecuzione, registrazione e verifica di tutte le operazioni aziendali e delle funzioni interessate e coinvolte in tali operazioni;
- *il principio di separazione delle funzioni*, volto a evitare che un singolo processo/attività possa essere gestito autonomamente da un singolo soggetto all'interno dell'azienda;
- *il principio di documentazione dei controlli*, secondo il quale deve essere fornita un'adeguata evidenza documentale circa i controlli effettuati, compresi quelli di supervisione.

Dopo aver individuato le figure aziendali coinvolte nella gestione dell'ambiente o della salute e sicurezza sul lavoro occorre attribuire ad esse funzioni e responsabilità.

Infatti, nell'ambito del Sistema di Gestione (si veda ad esempio lo standard OSHAS 18001 e ISO 14001) è proprio un'adeguata definizione, documentazione e comunicazione di ruoli e responsabilità aziendali che permette di rendere efficace il Sistema stesso.

A tale proposito è utile definire i ruoli che le funzioni aziendali devono ricoprire, le responsabilità ad esse attribuite nell'ambito della salute e sicurezza sul lavoro e/o dell'ambiente, le mansioni e i compiti ad esse assegnati, nonché le modalità di svolgimento delle attività. Questa attività è fondamentale all'interno delle aziende, indipendentemente dalla scelta di uniformarsi ai requisiti del D. Lgs. n. 231/2001. Ecco che per la definizione di questi aspetti può essere utile ricorrere a vari strumenti documentali, quali ad esempio l'organigramma, i mansionari, le *job descriptions*, etc. Tra questi, sicuramente l'organigramma è uno degli strumenti più utilizzati, in grado di rappresentare correttamente la struttura organizzativa aziendale.

A tal fine, le Piccole e Medie Imprese (PMI) possono anche adottare un unico documento riepilogativo di ruoli e responsabilità, per ciascuna funzione aziendale. Per queste realtà, caratterizzate spesso dalla presenza di un numero ristretto di funzioni aziendali, può essere sufficiente formalizzare compiti e mansioni mediante strumenti snelli e semplici, come ad esempio il funzionigramma. A tale proposito, si riporta un esempio di matrice che potrebbe essere adottata dalle PMI (box 1), in cui nella prima colonna è indicata la funzione aziendale e nella seconda i principali compiti in materia di ambiente e salute e sicurezza. Tale documento deve essere adeguatamente comunicato e pubblicizzato all'interno dell'azienda secondo le modalità più opportune in base al contesto a cui esso si applica.

Box 1 - Esempio di matrice identificativa di ruoli e responsabilità per le PMI.

<i>Funzione aziendale</i>	<i>Compiti e responsabilità</i>
Direttore Generale	<ul style="list-style-type: none"> - coordina le attività dell'azienda; - è responsabile degli investimenti; - pianifica le risorse umane e materiali per lo sviluppo e il mantenimento dell'azienda; - supervisiona i budget, i reports mensili e i risultati dell'azienda; - definisce le politiche di gestione del personale; - decide gli obiettivi annuali da raggiungere, inclusi quelli in materia di ambiente e salute e sicurezza; - nomina il medico competente; - approva gli interventi di spesa oltre i€; -
Direttore di Stabilimento	<ul style="list-style-type: none"> - assicura la gestione dello stabilimento per quanto riguarda uomini, mezzi, materiali; - rappresenta l'azienda nei confronti delle autorità pubbliche per i poteri conferitogli; - provvede all'ottenimento delle necessarie autorizzazioni ambientali, nonché organizza i mezzi e le persone per un loro pieno recepimento (comprese le prescrizioni ivi contenute); - definisce il budget di investimento industriale; - ha la responsabilità dei costi operativi dello stabilimento; - definisce gli obiettivi inerenti la sicurezza e l'igiene del lavoro e il rispetto delle normative ambientali; - provvede a nominare gli addetti alla gestione delle emergenze e primo soccorso; - garantisce che tutto il personale sia adeguatamente formato sui rischi e gli aspetti ambientali connessi alle proprie mansioni; - coordina e organizza le attività di monitoraggio degli aspetti ambientali; - provvede, mediante il supporto di professionisti esterni, all'identificazione di novità normative in materia di ambiente e salute e sicurezza, che possono avere un impatto sulla gestione aziendale; -

Altro strumento certamente utile è rappresentato dalla delega di funzioni, ossia un fenomeno di ripartizione organizzativa che permette l'attribuzione di autonomi poteri decisionali a un soggetto che non ne sia titolare. Essa trasferisce dei compiti in capo a soggetti apicali verso soggetti capaci di svolgerli sia dal punto di vista materiale che tecnico. Ciò avviene perché spesso, nell'ambito della realtà aziendale, vi è un'oggettiva impossibilità di svolgere numerosi adempimenti da parte di soggetti destinatari di obblighi sanzionabili⁵⁹ (box 2).

Al fine di evitare un uso eccessivo - a volte anche improprio- della delega, è possibile individuare strumenti più snelli, come l'incarico. Nel quadro di riferimento definito in materia di salute e sicurezza dal D. Lgs. n. 81/2008, si possono distinguere:

- a) funzioni esclusivamente proprie del datore di lavoro e non delegabili, rispetto alle quali, resta praticabile soltanto una mera delega di esecuzione che - com'è noto - non incide sulla persistenza piena e attuale della posizione di garanzia;
- b) funzioni esclusivamente proprie del datore di lavoro, rispetto alle quali, l'unico strumento idoneo a investire un diverso soggetto degli adempimenti relativi è rappresentato dalla delega disciplinata dall'art. 16. L'inosservanza dei limiti e delle condizioni imposte implica la

⁵⁹ Ance – Associazione Nazionale Costruttori Edili, 2012. La responsabilità in materia di sicurezza sul lavoro. I ruoli individuati dal T.U. n. 81/2008 e la delega di funzioni.

persistenza della posizione di garanzia originaria, giustificata dall'esigenza che l'attribuzione di funzioni tipicamente datoriali sia garantita da un atto a forma vincolata e a contenuto tassativamente definito. La funzione costitutiva così riconosciuta alla delega non potrebbe essere censurata come un inusitato e sconcertante caso di "prova legale": la legge disciplina un atto necessario *ad substantiam* per determinati effetti civili rilevanti per il diritto penale, ma che il diritto penale non potrebbe riconoscere autonomamente per il difetto di uno strumento di qualificazione alternativo (l'investitura irregolare, ancorché effettiva, non potrebbe, in questo caso, supplire perché le competenze e le attribuzioni dirigenziali non possono includere funzioni esclusivamente datoriali);

- c) funzioni proprie ad un tempo del datore di lavoro e del dirigente, rispetto alle quali, lo strumento della delega disciplinata dall'art. 16 è certamente praticabile ma non necessitato, in quanto, la posizione di garanzia del dirigente risulta normativamente definita secondo un paradigma -quello dell'art. 2, comma 1, lett. d)- suscettibile di essere riscontrato probatoriamente negli stessi identici termini con cui l'accertamento si è articolato nell'esperienza giurisprudenziale sin qui maturata.

Box 2 - La delega di funzioni ex art. 16 D. Lgs. n. 81/2008.

La delega di funzioni da parte del datore di lavoro è disciplinata dall'art. 16 del D. Lgs n. 81/2008. L'articolo indica che essa, ove non espressamente esclusa, è ammessa con i seguenti limiti e condizioni⁶⁰:

- a) risulti da atto scritto recante data certa;
- b) il delegato possieda tutti i requisiti di professionalità ed esperienza richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate;
- c) attribuisca al delegato tutti i poteri di organizzazione, gestione e controllo richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate;
- d) attribuisca al delegato l'autonomia di spesa necessaria allo svolgimento delle funzioni delegate;
- e) deve essere accettata dal delegato per iscritto.

La delega di funzioni non esclude l'obbligo di vigilanza in capo al datore di lavoro in ordine al corretto espletamento da parte del delegato delle funzioni trasferite⁶¹.

Il soggetto delegato può, a sua volta, previa intesa con il datore di lavoro, delegare specifiche funzioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro. La delega di funzioni non esclude l'obbligo di vigilanza in capo al delegante in ordine al corretto espletamento delle funzioni trasferite.

Per quanto riguarda la forma della delega, l'articolo 16 del D. Lgs. n. 81/2008 sancisce quanto affermato dalla giurisprudenza, la quale ha precisato anche che la delega e l'accettazione del delegato devono risultare da atti espliciti nei quali siano indicati i presupposti, i contenuti e i limiti (Cass. pen., sez. IV, 6 febbraio 1990, n. 1545, sez. IV, 27 aprile 1991, n. 4784).

Quanto poi al requisito di idoneità professionale del delegato, da tempo era stata evidenziata la necessaria specializzazione (idoneità in concreto e non in astratto) (Cass. pen., sez. IV, 17 giugno 1997, n. 5780). La mancanza di idoneità tecnica del delegato comporta *culpa in eligendo* (nell'ipotesi in cui, avendo commesso il delegato un fatto previsto come reato, si dimostri che non era in possesso delle condizioni per rendere effettiva la delega) (Cass. pen., sez. IV, 30 ottobre 1984, n. 9520; sez. III, 24 gennaio 1986, n. 751; sez. IV, 18 ottobre 1990, n. 13726), ovvero *culpa in vigilando* (qualora non sia stata verificata la permanenza delle condizioni che avevano portato all'affidamento della delega).

L'articolo 16 non ha, invece, recepito un requisito che la giurisprudenza considerava fondamentale, ossia quello legato alla dimensione e/o alla sua complessità gestionale, quale elemento di legittimazione della delega di funzioni. Questa mancanza non può intendersi nel senso che la delega ha comunque l'efficacia di escludere la responsabilità del delegante, anche se conferita in seno a imprese di piccole dimensioni. Infatti, permane l'obbligo di vigilanza che, in questi casi, diventa più stringente e incisivo, stante la maggiore possibilità di operare il dovuto controllo sull'operato del delegato.

Nel sottolineare la permanenza dell'obbligo di vigilanza in capo al datore di lavoro, la delega, pur rispettando le condizioni previste dall'articolo 16 e dalla giurisprudenza, non trasferisce la posizione di garanzia dal datore di lavoro ad un soggetto diverso, ma ha l'effetto, più limitato, di escludere la colpevolezza (l'elemento soggettivo del reato) del delegante.

In sostanza, non basta osservare le condizioni per il conferimento della delega (codificate o di derivazione giurisprudenziale che siano) per escludere la responsabilità, occorrendo, per la liberatoria del delegante, che a suo carico non sia ravvisabile una *culpa in vigilando*.

Pretendere, però, dopo il conferimento della delega, che l'imprenditore abbia l'obbligo di sorveglianza sul concreto esercizio dei poteri delegati, vanificherebbe la funzione della delega stessa. La verifica dell'inosservanza del dovere di controllo deve essere fatta, quindi, caso per caso. Il delegante che violi il dovere di controllo sarà chiamato a rispondere in concorso con il delegato inadempiente.

È importante ribadire che incarichi scritti e deleghe sono irrilevanti, qualora, non corrispondano alla organizzazione sostanziale presente in azienda (principio di effettività): "in tema di infortuni sul lavoro, la individuazione dei soggetti destinatari della relativa normativa deve essere operata sulla base dell'effettività e concretezza delle mansioni e dei ruoli svolti" (Cass. Pen., IV, 20 aprile 1989, n. 6025).

La delega, inoltre, deve essere effettiva (i poteri decisionali devono essere effettivamente trasferiti in capo al delegato, attribuendogli effettivamente una completa autonomia di gestione e una piena e completa disponibilità economica).

60 Si veda anche Salvatore, A. La delega di funzioni: significato e valenza del Modello Organizzativo alla luce del testo novellato dell'art. 16, comma 3, D. Lgs. 81/2008. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 1 gennaio-marzo 2010, pp. 43-46.

61 Su questo aspetto si veda anche Masia, V. Delega di funzioni, soggetti apicali e prova liberatoria nel doppio processo. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 1 gennaio-marzo 2013, pp. 61-74.

L'investitura del ruolo deve avvenire attraverso un'effettiva trasmissione di funzioni, di poteri decisionali ed eventualmente di spesa, ovvero attraverso un atto di attribuzione di incarico funzionale.

Quando il reato presupposto è dato dal delitto di omicidio colposo o lesioni colpose gravi o gravissime in violazione delle norme in materia di salute e sicurezza del lavoro, ovvero da un reato ambientale, la distinzione tra soggetti apicali e soggetti sottoposti (art. 5 comma 2 lett. a) e b)) non può prescindere da una circostanza: il conferimento o meno di una delega di funzioni.

Si rende necessario valutare le ricadute del ricorso alla delega nell'individuazione e nella qualificazione dei soggetti autori del reato presupposto, ai fini della definizione dei criteri di imputazione della responsabilità all'ente (art. 6 o art. 7).

Nel D. Lgs. n. 231/2001 non ci sono riferimenti circa i soggetti che operano sulla base di una delega. Si tratta di una questione di non poco conto, se si considera che la responsabilità dell'ente è strutturata in modo diverso a seconda della tipologia di autore del reato presupposto: dalla qualificazione del soggetto come "apicale" o "sottoposto" derivano, infatti, conseguenze diverse e decisive per quanto riguarda i criteri di ascrizione della responsabilità amministrativa dell'ente.

Si pone la necessità di capire in che modo influisce la delega di funzioni sui soggetti sub lett. a) e lett. b) art. 5 comma 1 che commettono reati nell'interesse o a vantaggio dell'ente.

Al conferimento della delega di funzioni provvede, di regola, un soggetto apicale. Nel caso in cui siano delegate singole e specifiche funzioni rientranti nella sfera di competenza di uno dei soggetti indicati nell'art. 5 lett. a) del D. Lgs. n. 231/01, occorre individuare in quale categoria dovrà farsi rientrare il delegato: in quella dei soggetti apicali (divenendo esso stesso un soggetto in posizione apicale), oppure in quella dei sottoposti (e dovrà comunque considerarsi un soggetto sottoposto all'altrui vigilanza, quella del delegante)?

Il delegato potrebbe anche esercitare con autonomia decisionale e di spesa alcune delle funzioni tipiche di un soggetto in posizione apicale, ma rimanere nel contempo sottoposto, entro certi limiti, al potere-dovere di sorveglianza del delegante. Può anche darsi però il caso che il delegato rivesta, già a prescindere dalla delega, una posizione apicale.

In sostanza, ai fini della responsabilità dell'ente, il delegato acquisisce la qualifica verticistica divenendo da subordinato a soggetto apicale (effetto costitutivo di qualifica soggettiva da parte della delega, ex art. 5)? Oppure il conferimento della delega è ininfluente rispetto all'unico criterio rilevante dell'esercizio delle funzioni, di cui all'art. 5 comma 2?

Due sono i principali orientamenti. Secondo una prima tesi, la delega avrebbe efficacia costitutiva di qualifica apicale: in caso di conferimento di delega di funzioni, l'ente risponderà, ad es., dei reati previsti dall'art. 25-septies sempre in base al meccanismo soggettivo di imputazione previsto dall'art. 6 del D. Lgs. n. 231/2001. Il delegato, anche se in origine 'sottoposto', assume sempre formalmente e sostanzialmente un ruolo di vertice, in quanto, esercita funzioni di tutela della salute e sicurezza del lavoro ben oltre la mera vigilanza, nella forma della gestione di cui all'art. 5 comma 1 lett. a).

Secondo una diversa tesi, nel caso in cui un reato rilevante ad es. ex art. 25-septies sia commesso nell'esercizio dei poteri delegati, si deve sempre e automaticamente applicare l'art. 7, in quanto, il delegato sarebbe sempre da considerarsi sottoposto all'altrui direzione.

Al fine di escludere automatismi sia verso l'alto che verso il basso, sembra più corretta una interpretazione intermedia, che tenga conto delle circostanze del caso concreto. Si ritiene prevalente la natura delle funzioni delegate, con la conseguente necessità di verificare l'effettivo svolgimento da parte del delegato di funzioni corrispondenti ad una posizione apicale. Spetterà al giudice valutare caso per caso l'effettiva natura delle posizioni delegate, per sciogliere il dilemma circa la qualifica di apicale o di subordinato del soggetto attivo. La soluzione deve tenere conto del tipo di funzioni oggetto di trasferimento: se esse sono riconducibili a quelle di amministrazione, direzione e rappresentanza, permettono di identificare un soggetto in posizione apicale, con conseguente applicazione dell'art. 6.

Come è stato di recente sottolineato, ai fini della determinazione degli effetti della delega sulla definizione dei soggetti autori del reato presupposto, il criterio di orientamento legale potrebbe rinvenirsi nell'art. 6 comma 2, ai sensi del quale è nel Modello di Gestione che devono rinvenirsi *an* e *quomodo* dell'estensione dei poteri delegati in rapporto a tutti gli aspetti rilevanti ai fini della delega (ambito delle attività delegate, gestione delle risorse finanziarie, vigilanza sull'osservanza del Modello, sistema disciplinare)

Il tratto d'unione tra disposizioni in materia di sicurezza e salute del lavoro e di tutela dell'ambiente e disciplina della responsabilità dell'ente è dato dall'adozione ed efficace attuazione di un Modello di Gestione e di Organizzazione. Quest'ultimo si rivela di ausilio anche in rapporto al problema della qualificazione –in termini di apicale o di subordinato- del soggetto attivo del reato presupposto.

5.1.3. Elementi di connessione con il Sistema di Gestione Ambientale e con il Sistema di Gestione della Sicurezza

Le aziende dotate di un Sistema di Gestione per l'Ambiente -conforme al Regolamento EMAS o allo standard ISO 14001- e/o di un Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza sul Lavoro -conforme allo standard OSHAS 18001 o alle Linee Guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL)-, hanno già una struttura organizzativa e gestionale con ruoli e responsabilità ben definiti. Tale aspetto, infatti, è un requisito espressamente richiesto dagli stessi standard⁶². Per questo motivo tali aziende possono avere già un riferimento valido e, in alcuni casi, idoneo, per la definizione di ruoli e responsabilità nell'ambito del D. Lgs. n. 231/2001, al fine di rendere efficace il Modello Organizzativo per i reati presupposto oggetto della presente Linea Guida.

Inoltre, gli standard sopra richiamati prevedono, esplicitamente o implicitamente, l'individuazione di figure ad hoc con specifiche responsabilità in materia di definizione, attuazione, implementazione e miglioramento del Sistema di Gestione. Tali figure sono ad esempio il Rappresentante della Direzione, previsto obbligatoriamente, o il Responsabile del Sistema di Gestione che, seppur non esplicitamente previsto dagli standard, è sempre più diffuso nella pratica.

La loro presenza nell'organigramma aziendale potrebbe certamente aiutare il funzionamento del Modello Organizzativo 231 che, seppur non esplicitamente indicato nel Decreto, necessita di una figura interna all'ente che abbia il ruolo di gestire il Modello e il suo funzionamento, nonché il ruolo di supervisionarlo. Tali compiti non sono in sovrapposizione con il ruolo che l'Organismo di Vigilanza è chiamato a svolgere (si veda paragrafo 5.6 di questo documento), ma esso rappresenterebbe il suo interlocutore privilegiato, proprio per lo svolgimento dei compiti di controllo e di aggiornamento specifici sul Modello. Inoltre, tale figura interna avrebbe un ruolo rilevante per garantire una comunicazione continuativa e tempestiva con l'Organismo di Vigilanza al fine di informarlo di qualsiasi elemento, evento o violazione riferito al Modello. Il referente interno del Modello svolgerebbe quindi una funzione del tutto analoga a quella svolta dal Responsabile del Sistema nell'ambito dei Sistemi di Gestione.

⁶² La necessità di individuare ruoli e responsabilità nell'ambito del Sistema di Gestione è espressamente indicato dalla sezione 4.4.1 degli standard ISO 14001 e OSHAS 18001, dalla sezione A.4.1 del Regolamento EMAS, dalla sezione E.2 delle Linee Guida Inail.



Box 3 - Delega di funzioni e Modello Organizzativo 231.

L'art. 16, comma 3 del D. Lgs n. 81/2008 indica che l'obbligo di vigilanza, gravante in capo al soggetto delegante in ordine al corretto espletamento delle funzioni da parte del delegato, si intende assolto in caso di adozione ed efficace attuazione del Modello di verifica e controllo previsto dall'art. 30, comma 4 del medesimo Decreto. E' quindi previsto che, nell'ambito del Modello di Organizzazione e Gestione adottato all'impresa ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001, vi sia un idoneo sistema di controllo sull'attuazione del Modello stesso e sul mantenimento e aggiornamento nel tempo dell'idoneità delle misure adottate. Quindi, con l'adozione di un Modello Organizzativo 231, che preveda un sistema di controllo e di vigilanza con tali funzioni, in un certo senso rafforza, rinnova e conferma il principio relativo al rispetto dell'obbligo di controllo sul delegato da parte del delegante, per escludere la colpevolezza relativa dall'eventuale reato commesso dal delegato. La previsione normativa sembra, quindi, confermare che i compiti di controllo gravanti sul delegante debbano riguardare l'attività del delegato nel suo complesso, prescindendo da un controllo specifico di ogni singolo atto, tanto che lo stesso può risultare adempiuto attraverso l'adeguata attuazione del Modello Gestionale⁶³.

⁶³ Ance – Associazione Nazionale Costruttori Edili, 2012. La responsabilità in materia di sicurezza sul lavoro. I ruoli individuati dal T.U. n. 81/2008 e la delega di funzioni.



5.2. Identificazione delle attività aziendali a potenziale rischio di commissione dei reati (identificazione e analisi dei rischi)

5.2.1. Descrizione

L'art. 6, comma 2, lettera a) del D. Lgs. n. 231/2001 indica che, in relazione all'estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione dei reati, i modelli organizzativi devono rispondere, tra l'altro, all'esigenza di individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati.

Il Legislatore richiede, quindi, espressamente, la conduzione di una fase iniziale di *risk assessment* che rappresenta il primo step per la definizione di un Modello Organizzativo realmente efficace. Tale fase, mirando a valutare concretamente le aree aziendali maggiormente critiche e dove "con maggior probabilità" possa avvenire la realizzazione di condotte idonee alla commissione del reato, rappresenta un'attività particolarmente rilevante.

In dettaglio, si richiede un'analisi precisa e particolareggiata del contesto aziendale, volta a:

- individuare in quale area/settore di attività si possono concretamente verificare le fattispecie di reato previste dal D. Lgs. n. 231/01;
- identificare le funzioni aziendali potenzialmente coinvolte nella commissione dei reati.

Per i reati commessi in violazione delle norme sulla sicurezza sul lavoro, nessun settore di attività è facilmente escludibile dato che tali fattispecie di reato riguardano potenzialmente tutti gli ambiti aziendali.

L'identificazione degli ambiti aziendali di interesse permette di realizzare una mappatura preventiva documentata delle aree aziendali a potenziale rischio di commissione dei reati. In particolare, la mappatura richiede:

- l'individuazione degli ambiti aziendali di attività e dei processi in atto;
- l'analisi puntuale di ciascuna attività aziendale, le concrete modalità operative, la ripartizione delle competenze tra le funzioni aziendali;
- l'identificazione delle attività sensibili/aree a rischio reato, ovvero dei processi critici per l'ente (ciò può avvenire mediante interviste –spesso condotte con l'ausilio di check list-, colloqui, dichiarazioni, nei confronti di soggetti in grado di fornire le informazioni necessarie per l'identificazione del rischio⁶⁴ e, anche attraverso lo studio dei precedenti giuridici dell'ente e dei dipendenti⁶⁵).

Con il termine processi si intende l'insieme organizzato delle attività svolte da un'organizzazione che contribuiscono alla produzione del valore. Pertanto, tale attività di analisi non è focalizzata esclusivamente su processi di produzioni realizzati, ma anche sull'insieme di quei processi a supporto della produzione stessa. Inoltre, essendo tale attività di *assessment* funzionale alla definizione di un Modello Organizzativo idoneo a prevenire i reati, i processi di supporto assumono un ruolo centrale.

I processi primari sono, ad esempio, la fase di programmazione strategica, l'approvvigionamento delle materie prime, la logistica in entrata, il/i processo/i di produzione, vendita e marketing, logistica in uscita, attività di post vendita. Per processi di supporto si intendono quelli che creano informazioni e input necessari ai processi primari, quali ad esempio, gestione delle risorse umane, gestione degli aspetti amministrativi, dei sistemi informativi, etc. Al fine di rendere tale analisi maggiormente efficace, è opportuno che i tipici processi, quali gestione della sicurezza aziendale o gestione degli aspetti ambientali, siano analizzati in dettaglio andando ad identificare i sotto-

⁶⁴ La necessità di coinvolgere nelle valutazioni utili per la mappatura, più esperti di un determinato processo, è stata sostenuta in dottrina da Costantino, N., Falagario, M. in La redazione del Modello Organizzativo: adempimenti formali e sostanziali. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 3 luglio-settembre 2009, pp. 193-202.

⁶⁵ Duzioni, R. Mappatura di aree a rischio e formazione della relativa documentazione dimostrativa dei passi compiuti da offrire al giudice o al pubblico ministero quale attività ex 391-nonies C.P.P. attività investigativa preventiva. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 4 ottobre-dicembre 2011, pp. 135-146.

processi di cui si compongono. Questi ultimi includono ad esempio: gestione della formazione del personale aziendale in materia di ambiente/sicurezza, gestione dei cambiamenti, gestione dell'identificazione delle misure di prevenzione e protezione, gestione dell'identificazione e valutazione dei rischi, gestione delle prescrizioni normative, gestione delle attività di monitoraggio, etc.

Una mappatura analitica delle aree e delle attività sensibili e la successiva identificazione del rischio, consente, infatti, di definire in modo più preciso le modalità organizzative e di controllo da adottare, secondo le reali esigenze di prevenzione dei reati⁶⁶. La mappatura permette, inoltre, di confrontare i sistemi di controllo già esistenti nell'ente con i requisiti organizzativi richiesti dal Decreto, e di associare in maniera concreta i processi al rischio di reato⁶⁷.

Dopo aver identificato le aree aziendali a potenziale rischio di commissione dei reati, occorre procedere all'analisi delle possibili modalità attuative in ciascuno degli ambiti identificati, rispetto al contesto operativo in cui opera l'azienda e sulla base di dati e informazioni relativi ad aspetti interni (es. le vicende passate dell'azienda) ed esterni all'ente.

Con riferimento ai reati in violazione delle norme sulla salute e sicurezza sul lavoro, l'analisi delle possibili modalità attuative dei reati corrisponde ad una completa e corretta valutazione dei rischi lavorativi, realizzata secondo i criteri indicati dagli art. 28 e 29 del D. Lgs. n. 81/2008⁶⁸. In particolare, gli esiti del Documento di Valutazione dei Rischi ex D. Lgs. n. 81/2008 non solo rappresentano una base informativa importante per l'analisi dei rischi ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001, ma devono necessariamente ispirare la stima del rischio di commissione del reato relativamente ai processi primari (e in primo luogo ai processi di produzione e ai relativi sotto-processi). In pratica, mentre la valutazione dei rischi ex D. Lgs. n. 81/2008 va ad analizzare e quantificare il rischio per la salute e sicurezza dei lavoratori connesso alle diverse mansioni svolte, l'analisi dei rischi ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001 si focalizza, ad esempio, sulle singole fasi del processo produttivo (all'interno del quale possono essere svolte diverse mansioni), identificando le attività sensibili e il rischio di verificarsi un infortunio. Pertanto, il secondo tipo di analisi deve rappresentare un giudizio di sintesi coerente con gli esiti della valutazione dei rischi ex D. Lgs. n. 81/2008.

Tali considerazioni valgono ovviamente anche in caso di piccole imprese (fino a 10 dipendenti) che sono tenute a predisporre il Documento di Valutazione dei Rischi utilizzando le procedure semplificate -come definite dal D.M. del 30/11/2012-.

A tale proposito, è utile precisare che i documenti di valutazione dei rischi redatti ai sensi degli artt. 26 e 28 del D. Lgs. n. 81/2008 non sono equiparabili al Modello Organizzativo 231⁶⁹. Quest'ultimo infatti, non si basa esclusivamente sulla mappatura e sulla valutazione dei rischi per ciascuna mansione.

Secondo la sentenza di Trani (Tribunale di Trani, sentenza in data 26 ottobre 2009), il Modello ha alcuni elementi che non sono presenti nel Documento di Valutazione dei Rischi. Tra questi vi sono la necessità di vigilare sull'adempimento degli obblighi e delle procedure sulla sicurezza sul lavoro, o le verifiche periodiche sulle procedure, o la necessità di un sistema di controllo sull'efficace attuazione del Modello, o ancora il sistema disciplinare volto a sanzionare le violazioni del Modello. Un'ulteriore differenza tra il Modello e il Documento di Valutazione dei Rischi riguarda i destinatari a cui essi si rivolgono: nel primo caso ci si rivolge a tutte le figure aziendali che potenzialmente

66 Gennaro, V., Grilli, C., Piras, N. Metodologie di valutazione del rischio reato a confronto: profili giuridici ed economico-aziendali. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 2 aprile-giugno 2010, pp. 217-230.

67 Mazzeranghi A., Mariani R. e Coucorde F. in Un'architettura di Modello Organizzativo compatibile con l'organizzazione delle PMI nazionali. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 2 aprile-giugno 2012, pp. 299-312.

68 EHS Gestione (a cura di), 2008. Contributi dei Sistemi di Gestione della Sicurezza all'attuazione del Modello Organizzativo 231/01.

69 cfr. Tribunale di Trani, sentenza del 26 ottobre 2009.

possono commettere dei reati colposi; nel secondo caso i destinatari sono i lavoratori⁷⁰. Pertanto, la valutazione dei rischi lavorativi costituisce un'importante base informativa per l'identificazione delle aree aziendali più critiche e deve rappresentare il documento di partenza per l'effettuazione dell'identificazione e analisi del rischio ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001. Quest'ultima, invece, mira a identificare le criticità presenti nella gestione aziendale che possono influenzare la probabilità di commissione del reato.

La valutazione del rischio ai sensi del Decreto parte, infatti, dall'identificazione dei processi aziendali, includendo nella mappatura sia i processi primari (cioè legati all'attività produttiva), sia quelli di supporto (ad esempio: formazione dei dipendenti, gestione della conformità normativa, utilizzo dei Dispositivi di Protezione Individuale, etc).

L'analisi di tali attività deve portare all'identificazione del rischio di commissione del reato, ossia della violazione delle norme in materia ambientale incluse nel Decreto, oppure dell'accadimento di un evento lesivo generato dalla violazione delle norme in materia di sicurezza.

E' poi utile individuare le attività sensibili e le potenziali fattispecie di reato a esse associabili, valutando il livello di controllo esistente e identificando anche le opportunità di miglioramento e gli interventi correttivi richiesti⁷¹.

La valutazione dei rischi non è un documento statico ma deve essere aggiornato nel tempo, in funzione delle modifiche all'assetto organizzativo, produttivo, tecnologico, normativo..

In particolare, l'identificazione e la valutazione dei rischi deve essere effettuata:

- nella fase iniziale di implementazione del Modello Organizzativo 231 -poiché essa rappresenta una parte fondamentale per definire i protocolli e le procedure volte a prevenire la commissione dei reati- e prima di ogni riesame del sistema –per far sì che la valutazione sia aggiornata-;
- ad ogni modifica di processo, di prodotto o del contesto in cui l'azienda svolga le attività, comprese le variazioni normative;
- qualora si evidenzi la necessità di verificare l'efficacia del Modello (es. a fronte delle attività di vigilanza svolte dall'OdV).⁷²

Attraverso la valutazione del rischio, l'azienda verifica anche l'esistenza e l'attuazione di strumenti di controllo -di tipo tecnico, operativo, gestionale, organizzativo- volti a prevenire i rischi e, qualora necessario, implementa e adotta ulteriori protocolli rispetto a quelli esistenti.

Questa fase permette la definizione e la pianificazione degli interventi aziendali volti a migliorare il livello di prevenzione esistente, attraverso la riduzione delle probabilità di esposizione al pericolo o la minimizzazione delle conseguenze che potrebbero verificarsi⁷³.

L'importanza di effettuare un'efficace analisi dei rischi ai fini della prevenzione dei reati nell'ambito del Modello 231, è stata evidenziata anche in giurisprudenza⁷⁴.

Nella figura 1 si illustrano le fasi del processo di valutazione dei rischi ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001.

70 Cardia, M., I modelli organizzativi in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro alla luce della sentenza di condanna del Tribunale di Trani. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 4 ottobre-dicembre 2010, pp. 167-178.

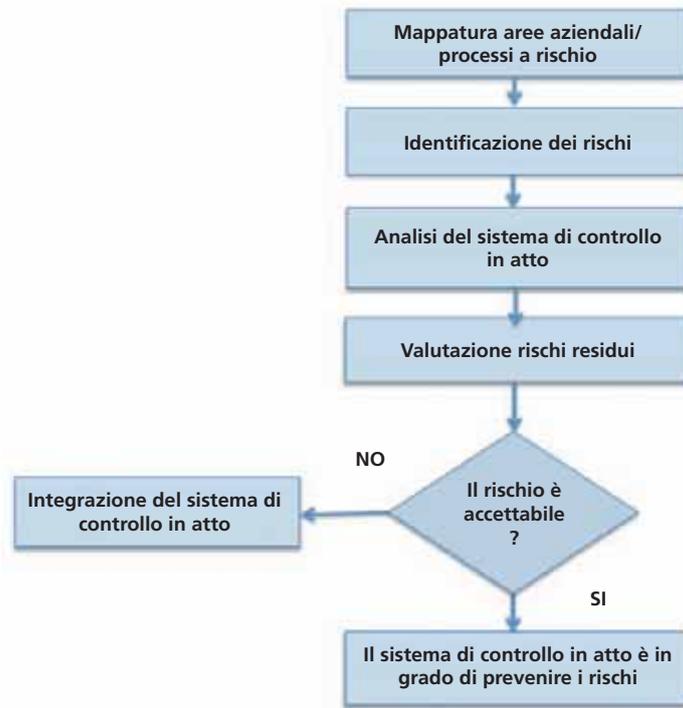
71 Romolotti, T.E. Modello Organizzativo e Sistemi di Gestione per la Sicurezza: alla ricerca di un coordinamento. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 4 ottobre-dicembre 2009, pp. 37-42.

72 Assoconsult –Associazione Federativa Imprese di Consulenza, 2012. Linee guida per l'elaborazione di modelli organizzativi di gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001.

73 EHS Gestione (a cura di), 2008. Contributi dei Sistemi di Gestione della Sicurezza all'attuazione del Modello Organizzativo 231/01.

74 cfr. G.I.P. presso il Tribunale di Napoli, ordinanza del 26.06.2007.

Figura 1 - Il processo di valutazione dei rischi secondo il D. Lgs. n. 231/2001.



Fonte: nostre rielaborazioni sulla base di quanto già indicato in Assoconsult –Associazione Federativa Imprese di Consulenza- Linee guida per l’elaborazione di modelli organizzativi di gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001.

5.2.2. Applicazione pratica: la mappatura delle aree aziendali potenzialmente a rischio di commissione reati e i criteri di valutazione del rischio

Seppur sia possibile identificare diverse modalità per l'effettuazione della mappatura aziendale delle aree a rischio di reato, è opportuno seguire i principi del *risk assessment*, comunemente utilizzato per l'analisi dei rischi di impresa sia essi strategici, operativi, finanziari e di *compliance*. Di seguito si riporta un esempio di come può essere svolta tale attività, descrivendo le fasi da seguire per la realizzazione di una completa mappatura aziendale.

a) Definizione e comprensione del modello aziendale di riferimento.

La fase iniziale della mappatura prevede l'analisi del modello aziendale in termini di processi principali e secondari mediante l'acquisizione e lo studio del materiale descrittivo del contesto aziendale. A tale proposito si analizzano, ad esempio, l'organigramma, i bilanci, i mansionari, i regolamenti interni, i vari protocolli aziendali, le procedure, le procure e le deleghe, etc. Mediante lo studio di questi documenti è possibile individuare le aree e le funzioni aziendali interessate dalle potenziali casistiche di reato previste dal D. Lgs. n. 231/2001.

b) Analisi degli schemi di flusso descrittivi dei singoli processi aziendali, identificazione delle attività sensibili e dei reati ad essi potenzialmente applicabili.

La seconda fase riguarda l'elaborazione -se assenti- e l'analisi dei diagrammi di flusso sui processi aziendali dell'ente in cui sono individuate, per ciascuna sotto-fase del processo oggetto di analisi, la descrizione delle attività svolte e le procedure esistenti in uso per una corretta gestione delle stesse.

Gli obiettivi di questa fase sono:

1. valutare se le attività descritte per ciascuna sotto-fase dei processi aziendali sono da considerarsi tra le attività sensibili alla commissione del reato;
2. identificare il reato che potenzialmente potrebbe essere commesso;
3. individuare le funzioni aziendale coinvolte.

L'analisi delle attività e dei fattori di rischio deve contenere un' indicazione chiara del collegamento tra i settori o i processi organizzativi tipici delle attività sensibili e le fattispecie penali rilevanti ai sensi del D. Lgs. n. 231 del 2001⁷⁵.

c) Realizzazione di interviste con le funzioni aziendali ed identificazione dei sistemi di controllo esistenti.

Al fine di validare le analisi condotte nella fase precedente, nonché determinare i rischi reali per l'ente e la probabilità di incorrere nella commissione degli stessi, per l'identificazione dei sistemi di controllo in atto è rilevante la realizzazione di interviste di condivisione con le funzioni aziendali coinvolte nei singoli processi.

Per ciascuna funzione aziendale intervistata occorre anche determinare le varie modalità comportamentali per ciascuna attività o processo, così come valutare l'adeguatezza delle procedure aziendali esistenti di prevenire la commissione dei reati⁷⁶.

d) Identificazione del rischio residuo e valutazione.

Questa fase della mappatura permette di individuare il rischio residuo esistente e di procedere alla sua valutazione, per poi determinare se esso è superiore o inferiore alla soglia di attenzione definita dall'ente. Occorre, quindi, definire e applicare un sistema di valutazione chiaro, oggettivo, verificabile e riproducibile. Tale sistema di valutazione potrebbe ispirarsi anche alla ormai nota formula Probabilità x Magnitudo x Livello di controllo. È importante sottolineare che, per l'analisi

⁷⁵ ANCE – Associazione Nazionale Costruttori Edili, 2008. Codice di Comportamento delle Imprese di Costruzione ai sensi dell'art. 6, comma 3 del D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231.

⁷⁶ Per realizzare pienamente i loro obiettivi, le procedure devono essere personalizzate in base alle specifiche caratteristiche di ciascun ente ed adottate all'interno di un Sistema di Gestione aziendale che operi nel rispetto dei precisi principi morali, indicati dal Codice etico (ANCE – Associazione Nazionale Costruttori Edili, 2008. Codice di Comportamento delle Imprese di Costruzione ai sensi dell'art. 6, comma 3 del D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231).

dei reati relativi alla sicurezza nei luoghi di lavoro, il valore da assegnare al criterio “probabilità” deve necessariamente essere coerente con quanto indicato nel Documento di Valutazione dei Rischi ex D. Lgs. n. 81/2008. Inoltre, è consigliabile non assegnare al livello di controllo un peso eccessivo al fine di minimizzare la presenza di distorsioni derivanti da una erronea percezione della completezza del livello di controllo implementato.

e) Identificazione delle misure di miglioramento organizzativo.

L'ultima fase della mappatura consiste nell'individuare, a valle dell'applicazione del sistema di valutazione, gli interventi da applicare al Modello Organizzativo al fine di renderlo idoneo alla prevenzione del rischio, in funzione dei risultati del processo di valutazione del rischio.

Questa fase fornisce gli input per l'integrazione dei protocolli e delle procedure esistenti, così come per la predisposizione di nuovi strumenti operativi laddove fosse necessario.

Nel box 4 si riporta un esempio di mappatura delle aree aziendali relativo ai reati sulla sicurezza e sull'ambiente.

Box 4 - Un esempio di sotto processi aziendali e loro analisi.

Fase diagramma di flusso (sotto processo)	Descrizione	Attività sensibile	Reato	Funzione aziendale coinvolta	Sistema di controllo interno	Standard di comportamento	Standard di controllo	Indice di rischio	Obiettivo di rischio
Gestione delle acque reflue (Processo primario: Produzione)	Il processo produttivo prevede la produzione di scarichi di acque reflue industriali contenenti sostanze pericolose	Scarichi di acque reflue industriali contenenti sostanze pericolose e nei gruppi di sostanze indicate nelle tabelle 5 e 3/A dell'Allegato 5 alla parte terza del D. Lgs. n. 152/2006	Scarico di acque reflue senza osservare le prescrizioni dell'autorizzazione. Superamento dei valori limite di emissione per gli scarichi di acque reflue industriali, inclusi quelli più restrittivi fissati dalle Regioni. (Art. 137 D. Lgs n. 152/2006 comma 3 e 5, Art. 107 D. Lgs. n. 152/2006, Art. 108 D. Lgs. n. 152/2006)	Responsabile Stabilimento	Procedura per lo scarico di acque reflue industriali	Le modalità di scarico delle acque reflue industriali contenenti sostanze pericolose avvengono la procedura di riferimento	Basso. Occorre potenziare lo standard di controllo esistente mediante il controllo periodico degli scarichi per valutare se essi rispettino le prescrizioni contenute nell'autorizzazione e per valutare che non superino i valori limite fissati per legge	Medio-Alto	Basso
Stoccaggio rifiuti dal processo produttivo primario (Processo primario: Produzione)	Il deposito dei rifiuti prodotti avviene in aree specifiche predisposte dall'azienda all'interno del sito dello stabilimento	Deposito rifiuti prodotti	Realizzazione o gestione di discariche abusive (Art. 256 D. Lgs. n. 152/2006 comma 3)	Responsabile Stabilimento	Procedura di controllo degli accessi agli stabilimenti. Procedura di gestione dei rifiuti	Le figure aziendali coinvolte nello stoccaggio dei rifiuti svolgono questa attività secondo le procedure esistenti	Alto Si evidenzia un'elevata consapevolezza delle procedure interne e la loro piena applicazione	Basso	Basso

Fase diagramma di flusso (sotto processo)	Descrizione	Attività sensibile	Reato	Funzione aziendale coinvolta	Sistema di controllo interno	Standard di comportamento	Standard di controllo	Indice di rischio	Obiettivo di rischio
Lavaggio mezzi di trasporto (Processo primario: Logistica)	La fase di lavaggio mezzi prevede la produzione di acque reflue industriali	Lavaggio mezzi	Scarico non autorizzato di acque reflue industriali (Art. 137 D. Lgs. n. 152/2006 comma 1 e 2, Art. 107 D. Lgs. n. 152/2006, Art. 108 D. Lgs. n. 152/2006)	Responsabile Logistica	Procedura lavaggio mezzi Identificazione dei requisiti legali	Il lavaggio dei mezzi avviene presso aree aziendali ad esso adibite	Basso Necessità di aggiornare la procedura identificazione requisiti legali e necessità di verificare la data di validità dell'autorizzazione agli scarichi	Medio-Alto	Basso
Essiccamento (Produzione)	La fase di essiccamento prevede l'utilizzo di alcuni macchinari che eliminano l'umidità dalla carta e la rendono liscia	Uso di macchinari	Omicidio colposo (art. 589 c.p.), Lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro (art. 590 c.p.)	Responsabile Stabilimento	Procedura per l'utilizzo dei macchinari nella fase di essiccamento	Le figure aziendali coinvolte nel processo di essiccamento della carta utilizzano alcuni DPI e si attengono a specifiche procedure per l'utilizzo dei macchinari	Medio Occorre aumentare le ore di formazione periodica per l'utilizzo dei macchinari coinvolti nel processo di essiccamento	Medio-Alto	Basso
Stoccaggio materie prime (Processo primario: Logistica in entrata)	La fase di stoccaggio delle materie prime prevede il trasporto di varie tipologie di materiali mediante l'utilizzo del muletto	Utilizzo del muletto	Omicidio colposo (art. 589 c.p.), Lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro (art. 590 c.p.)	Responsabile Logistica	Procedura per lo stoccaggio delle materie prime mediante trasporto con muletto	Le persone adibite alla guida del muletto osservano alcune disposizioni sulle modalità di conduzione dello stesso nelle aree di stoccaggio dei materiali (magazzini)	Medio Assicurarsi che le persone adibite alla guida del muletto osservino tutte le procedure necessarie di sicurezza per la guida dello stesso anche nelle aree limitrofe a quelle relative allo stoccaggio dei materiali (es. aree deposito mezzi)	Medio-Alto	Basso
Aggiornamento normativo dal punto di vista ambientale (Processo di supporto: gestione delle prescrizioni normative)	Una dei compiti HSE riguarda l'aggiornamento della normativa ambientale applicabile all'organizzazione	Ricerca delle novità normative, verifica dell'applicabilità, comunicazione alle funzioni aziendali coinvolte	Scarico di acque reflue senza osservare le prescrizioni dell'autorizzazione. Superamento dei valori limite di emissione per gli scarichi di acque reflue industriali, inclusi quelli più restrittivi fissati dalle Regioni. (Art. 137 D. Lgs. n. 152/2006 comma 3 e 5, Art. 107 D. Lgs. n. 152/2006, Art. 108 D. Lgs. n. 152/2006)	Responsabile Ambiente	Assenza di procedure documentate	La funzione HSE riceve gli input sulle novità normative da diverse newsletter	Basso L'assenza di procedure formalizzate sull'utilizzo di un ridotto numero di fonti non garantisce un controllo idoneo	Alto	Basso



La compilazione della matrice di cui al box 4, in caso di organizzazioni con strutture abbastanza semplici e snelle può, per la parte ambientale, identificare direttamente le aree aziendali e i sotto-processi che possono influire sulla commissione del reato partendo dal reato stesso e dalla mappatura completa dei processi aziendali. Ad ogni modo si consiglia un'analisi approfondita di tutti i processi di supporto che caratterizzano un Modello Organizzativo efficace e idoneo.

Il box 5 riporta un esempio di criteri per la valutazione del rischio dei reati ambientali. Dopo la descrizione dei criteri si evidenzia come avviene il calcolo del rischio e la sua valutazione finale.



Box 5 - Esempio di criteri di valutazione del rischio dei reati ambientali.

Si considerano tre criteri per la valutazione del rischio.

Criterion 1. Probabilità di accadimento del reato.

Il criterio si basa sulla seguente ipotesi: se il rischio di commettere un reato è riconducibile a più funzioni identificate e se la frequenza con cui l'azienda svolge l'attività connessa con il reato è alta, allora vi è un rischio maggiore dell'azienda di incorrere nella commissione del reato stesso.

Detto questo, le fattispecie di reato a cui sono riconducibili le attività con le quali l'azienda più frequentemente si rapporta, meritano più attenzione nella strutturazione del Modello ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001.

Sulla base di questo criterio si attribuisce un punteggio a ogni fattispecie di reato come segue:

- 1: probabilità bassa: la frequenza con cui l'azienda svolge le attività connesse al rischio di commettere il reato è bassa (maggiore di un anno) indipendentemente dal numero di funzioni addette all'attività;
- 2: probabilità media: la frequenza con cui l'azienda svolge le attività connesse al rischio di commettere il reato è semestrale in caso di numero ridotto di funzioni addette, o fino ad un anno per un numero elevato di funzioni addette (> 5);
- 3: probabilità alta: la frequenza con cui l'azienda svolge le attività connesse al rischio di commettere il reato è giornaliera in caso di numero ridotto di funzioni addette, o fino al mese per un numero elevato di funzioni addette (> 5).

Criterion 2. Rilevanza penale del reato.

Il criterio si ispira al seguente principio: se il legislatore ha ritenuto la rilevanza penale di una fattispecie di reato più grave di un'altra, allora tale fattispecie, a parità delle altre condizioni, "merita" più attenzione nella strutturazione del Modello ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001.

Sulla base del presente criterio si attribuiscono i seguenti punteggi:

- 1: il reato prevede una sanzione penale consistente nella reclusione inferiore o uguale ai X anni;
- 2: il reato prevede una sanzione penale consistente nella reclusione dai X ai X anni;
- 3: il reato prevede una sanzione penale consistente nella reclusione superiore ai X anni;

Questo criterio deve essere applicato con riferimento alla situazione "più grave" della singola fattispecie di reato. Quindi, nel caso siano presenti due diverse sanzioni collegate al "dolo" o alla "colpa" nella commissione del reato stesso, si dovrà scegliere la situazione dolosa.

Criterion 3. Sistema di controllo preventivo già in atto.

Il criterio si riferisce agli strumenti già messi in atto dall'organizzazione per fronteggiare il rischio di reato ed emersi a seguito della realizzazione della mappatura. Secondo questo criterio, i punteggi sono attribuiti come segue:

- 1: il sistema di controllo già in atto e riferito alla fattispecie di reato, è costituito da regole scritte e/o collegato a poteri autorizzativi e di firma e/o è stato oggetto di formazione erogata ai dipendenti;
- 2: sono presenti procedure di sistema scritte che prevedono un sistema di controllo solo parziale per la specifica fattispecie di reato o semplici comunicazioni verbali;
- 3: non esiste un sistema di controllo preventivo in atto.

Calcolo del rischio.

Una volta applicati i tre criteri, la soglia di attenzione del rischio viene identificata mediante una media pesata dei tre criteri, secondo la seguente formula:

$$[(\text{Criterio 1} \times 25\%) + (\text{Criterio 2} \times 25\%) + (\text{Criterio 3} \times 50\%)]$$

Il peso dei criteri deve essere ponderato di volta in volta, considerando una serie di fattori.

Il peso indicato sopra per ciascun criterio è un esempio.

Valutazione finale del rischio.

Il risultato darà luogo a un valore connesso a ogni fattispecie di reato che potrà oscillare da un minimo di 1 a un massimo di 3. Il rischio sarà definito secondo vari livelli criticità:

Rischio di reato $\leq 1,5$	RISCHIO CON SOGLIA DI ATTENZIONE BASSA/NON CRITICA	
$1,5 < \text{Rischio di reato} \leq 2,25$	RISCHIO CON SOGLIA DI ATTENZIONE MEDIA	
Rischio di reato $> 2,25$	RISCHIO CON SOGLIA DI ATTENZIONE ALTA	

Sulla base dell'applicazione della metodologia di valutazione, l'organizzazione provvede a gestire le fattispecie di reato mediante le seguenti modalità:

RISCHIO CON SOGLIA DI ATTENZIONE BASSA/NON CRITICA: Si ritengono sufficienti le modalità preventive già in atto in azienda, pertanto si ritiene non necessario il rafforzamento delle stesse.

RISCHIO CON SOGLIA DI ATTENZIONE MEDIA: Spetta all'organizzazione giudicare se la fattispecie di reato necessita o meno di una maggiore attenzione procedurale. La valutazione indica un comportamento facoltativo in tema di predisposizione di protocolli.

RISCHIO CON SOGLIA DI ATTENZIONE ALTA: Si ritiene necessario che l'organizzazione intervenga per aumentare il sistema di controllo preventivo in atto. La predisposizione di protocolli ad hoc appare auspicata.

5.2.3. Elementi di connessione con il Sistema di Gestione Ambientale e con il Sistema di Gestione della Sicurezza

L'attività iniziale di *risk assessment* potrebbe trovare un utile supporto nella documentazione aziendale redatta nell'ambito del sistema di gestione ambientale e/o nell'ordinaria gestione della salute e sicurezza dei lavoratori.

Nel primo caso il riferimento è al documento di Analisi Ambientale Iniziale che rappresenta la prima fase per l'implementazione di un sistema di gestione ambientale, sia per lo standard internazionale ISO 14001⁷⁷, sia per il Regolamento CE 1221/2009 (EMAS).

In sintesi, l'analisi iniziale è lo strumento tramite il quale un'organizzazione stabilisce la sua posizione attuale rispetto alle problematiche ambientali relative alle attività da essa svolte. L'analisi può essere dunque assimilabile ad una "fotografia" che ritrae le condizioni ambientali dell'organizzazione al momento in cui è effettuata, costituendo pertanto "il punto zero", a fronte del quale l'organizzazione potrà valutare nel tempo l'andamento delle proprie prestazioni ambientali (Iraldo & Cancila, 2011).

Mediante l'analisi un'organizzazione mira anche ad individuare il livello di conformità alla normativa ambientale applicabile, gli elementi di interazione con l'ambiente che generano gli impatti ambientali significativi e le modalità organizzative in uso nell'organizzazione per la loro gestione.

Appare quindi chiaro come tale documento da un lato, possa offrire una base informativa rilevante ai fini della valutazione del rischio, dall'altro possa rappresentare il documento di partenza per l'effettuazione dell'analisi stessa del rischio. Infatti, il documento di Analisi Ambientale Iniziale non appare *tout court* idoneo ad assolvere quanto richiesto dall'art. 6, comma 2, lettera a).

Il focus dell'analisi è valutare la significatività degli impatti ambientali e non il rischio di violazione della normativa applicabile ai singoli aspetti. Come evidenziato in recenti ricerche⁷⁸, l'individuazione dei requisiti di legge si risolve spesso in una mera elencazione dei riferimenti normativi da considerare come parte fondamentale del Sistema di Gestione. Anche l'analisi delle modalità operative che danno luogo agli aspetti ambientali risulta spesso incompleta nella realtà aziendale, perché non si individuano, nella maggior parte dei casi, i legami causali tra le modalità operative e gli aspetti ambientali che ne derivano. Dall'altro lato, seguendo un approccio per processi e identificando per ciascuno di essi gli aspetti ambientali derivanti, essa permette di assolvere ad uno degli step enucleati nel paragrafo precedente.

In sintesi, l'analisi ambientale - se integrata in maniera appropriata- può essere utile nell'ambito del Modello Organizzativo 231 al fine di creare una mappatura dei rischi relativa ai reati ambientali. A questo proposito, il box 6 fornisce un esempio di come si possa arricchire e integrare l'analisi ambientale realizzata nell'ambito del Sistema di Gestione Ambientale, per renderla adeguata all'esigenza di mappare i rischi ambientali ai fini del D. Lgs. n. 231/2001. L'esempio è stato ripreso dalle Linee Guida Assolombarda, Il sistema di gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex D. Lgs. n. 231/2001 (2013).

⁷⁷ La redazione del documento di Analisi Ambientale Iniziale non è obbligatoria per lo standard ISO 14001:04 sebbene, nella prassi, sia presente nella quasi totalità di aziende che hanno implementato un SGA certificato ai sensi del medesimo standard.

⁷⁸ Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

Box 6 - Analisi Ambientale e requisiti del Modello Organizzativo.

Per rendere l'analisi ambientale rispondente ai requisiti del Modello Organizzativo 231, è utile procedere a un'analisi puntuale delle connessioni tra gli aspetti ambientali, le condizioni di conformità normativa e i limiti normativi da una parte; con le modalità operative e gestionali che danno luogo a tali aspetti dall'altra. Compiendo quest'attività è possibile realizzare un'analisi più dettagliata di tali aspetti, che consideri in primo luogo le modalità operative aziendali che possono prevenire o ridurre il rischio di reato, e garantendo anche la conformità normativa nel tempo. Ciò significa che, per tutti gli aspetti ambientali identificati, occorre:

- identificare l'aspetto, associando i limiti e gli adempimenti normativi applicabili e individuando come si colloca l'azienda rispetto ad essi;
- misurare la conformità e creare appositi indicatori ambientali;
- controllare le attività aziendali e le modalità operative, definendo chiaramente ruoli e responsabilità delle funzioni aziendali;
- valutare la significatività dell'aspetto ambientale, considerando le condizioni normali, anomale e di emergenza, nonché i rischi relativi alla violazione di limiti e adempimenti.

La tabella sotto⁷⁹ mette in relazione, per l'aspetto ambientale emissioni in atmosfera, le varie attività aziendali che danno luogo a tale aspetto con i parametri ambientali, indicando quelli a cui si riferisce la normativa e, in particolare, quelli il cui mancato rispetto comporta il rischio di commettere i reati ambientali disciplinati dal D. Lgs. n. 231/2001. Per esempio, sempre considerando la tabella, la violazione dei limiti relativi ai Solventi Organici Volatili, farebbe scattare uno dei reati ambientali previsti dal 231. L'azienda quindi, in questo caso, individua le figure aziendali coinvolte nei processi che comportano emissioni di tale parametro e attua -o integra se già esistenti- gli standard di controllo per la prevenzione del reato che potenzialmente potrebbe verificarsi.

a) Emissioni in atmosfera									
Emissioni in atmosfera		Linea produttiva 1				Linea produttiva 2			...
		Non normato	Normato	Rilevante ai sensi 231	Reati connessi	Non normato	Normato	Rilevante ai sensi 231	Reati connessi
Parametri ambientali	SOV		X	X	Superamento del valore limite di qualità dell'aria	X	X	X	Superamento del valore limite di qualità dell'aria
	Fluoro		X	X	Superamento del valore limite di qualità dell'aria	X	X	X	Superamento del valore limite di qualità dell'aria
b) Dettagli SOV									
Emissioni di SOV		Linea produttiva 1							...
		Forno	Verniciatura	Essiccatore	Cogeneratore	Filtri di abbattimento	Camino E1	Camino E2	...
Caporeparto		IO 2	IO 3	IO 3	PG 12	IO 6A	PG 12	PG 12	
Operatore di linea		IO 2	IO 3	IO 3					
Responsabile ambientale						IO 6A			

L'esempio evidenzia come, agendo mediante questo tipo di analisi, è possibile avere una chiara rappresentazione degli ambiti aziendali interessati dalle varie tipologie di reato ambientale, così come del personale coinvolto; rendendo possibile un idoneo controllo preventivo.

Un altro modo per integrare l'analisi ambientale ai fini della prevenzione del rischio di reati, è quello di identificare le attività aziendali a rischio di commissione di reato e valutare il rischio associato ad esse. A tale proposito, per ogni aspetto ambientale identificato, occorre raccogliere una serie di informazioni relative a:

- potenziali fattispecie di reato ambientale ad esso legate;
- interazioni con le attività aziendali;
- funzioni aziendali coinvolte;
- standard di controllo esistente.

E' poi necessario valutare il rischio e individuare delle ipotesi di miglioramento dei sistemi di controllo esistenti – anche mediante una migliore definizione di ruoli e responsabilità aziendali nella gestione degli aspetti ambientali- e del Sistema di Gestione stesso.

⁷⁹ Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

Il Documento di identificazione e Valutazione dei Rischi redatto ai sensi del D. Lgs. n. 81/2008, a differenza dell'analisi ambientale iniziale, rappresenta un obbligo in capo al datore di lavoro che, tranne per alcune necessarie integrazioni, permette di assolvere a quanto ad esempio previsto dal punto 4.3.1 della norma OSHAS 18001:2007.

L'identificazione dei pericoli e la valutazione del rischio permette all'azienda di stimare il rischio di esposizione a fattori di pericolo delle funzioni aziendali e consente l'individuazione di misure di prevenzione e protezione volte a eliminare o ridurre il rischio. L'obiettivo della valutazione è di identificare i pericoli potenzialmente derivanti dall'attività aziendale e valutarli per gestirli e circoscriverli a un livello che l'azienda definisce non critico. Le fasi in cui si articola la valutazione dei rischi, prevedono quindi⁸⁰:

- l'identificazione delle fonti di pericolo presenti per ogni attività o luogo di lavoro;
- l'identificazione dei rischi potenziali di esposizione in base alle attività svolte;
- la stima dell'entità dei rischi di esposizione connessi alle situazioni prevenzionistiche individuate.

Come anticipato all'inizio della presente sezione, la valutazione dei rischi, analogamente all'analisi ambientale iniziale, non ha la stessa finalità dell'analisi del rischio ex D. Lgs. n. 231/2001, ma fornisce informazioni essenziali e di dettaglio sui pericoli e rischi connessi alle varie mansioni. È essenziale però integrare il documento con un'analisi dei processi aziendali (es. identificazione dei fabbisogni formativi, gestione del cambiamento, manutenzione e conformità delle macchine, etc) che possono influenzare la probabilità di accadimento di un infortunio nonché la sua gravità.

⁸⁰ Assocarta, 2010. Linee Guida per la progettazione e implementazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza dei Lavoratori conforme allo standard OHSAS 18001.

5.3. Il codice etico

5.3.1. Descrizione

L'art 6 comma 2 lettera b) del D. Lgs. n. 231/2001 indica, tra le caratteristiche che devono essere riscontrate in un Modello Organizzativo idoneo a prevenire i reati, la previsione di specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire.

Nell'ambito di tali protocolli assume un ruolo rilevante il Codice Etico, ossia l'insieme dei principi e delle regole che disciplinano l'attività dell'ente e che sono attuati mediante l'implementazione del Modello. I valori, i principi e le regole di tale documento sono proposti e condivisi da tutti i soggetti che lavorano per conto dell'ente, ad ogni livello. Per questo motivo il Codice Etico deve essere un documento partecipato da tutti i soggetti che fanno parte dell'ente e che, per questo, lo devono sentire proprio. Esso, anche se è formalmente approvato dal vertice aziendale, non dovrebbe essere considerato un documento imposto "dall'alto". Il Codice Etico, infatti, comprende i valori che tutti i soggetti che fanno parte dell'ente hanno proposto, definito e condiviso.

Mediante l'adozione del Codice l'ente definisce l'insieme delle regole di comportamento nei rapporti con gli interlocutori esterni, i collaboratori, il mercato e l'ambiente. Il Codice stabilisce inoltre le regole di organizzazione e gestione dell'ente volte alla realizzazione di un sistema efficiente ed efficace di programmazione, esecuzione e controllo delle attività.

Esso contiene i diritti e i doveri, così come le responsabilità dell'ente verso i "portatori di interesse" (dipendenti, fornitori, clienti, Pubblica Amministrazione, mercato finanziario, azionisti, etc)⁸¹. Si tratta di un insieme di regole di comportamento che tutti i soggetti che lavorano per conto dell'organizzazione sono tenuti a rispettare a prescindere dalla loro connessione con i reati presupposto. La necessità di esplicitare, formalizzare e comunicare l'insieme dei principi e valori morali che devono guidare l'attività aziendale si è avuta, in particolare modo, per quei reati quali i reati finanziari o reati contro la pubblica amministrazione (es. corruzione, concussione, appropriazione indebita) dove l'assenza di valori etici nel comportamento è maggiormente evidente. Pertanto, seppur non esplicitamente previsto nel D. Lgs. n. 231/2001, il Codice Etico rappresenta ormai un elemento cardine del Modello stesso, il documento ispiratore dell'intera fase di formazione e attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire.

Mediante il Codice Etico l'ente comunica i doveri e le responsabilità che intende assumere con l'implementazione del Modello Organizzativo e le modalità di comportamento che tutti i soggetti che operano con l'Ente, sia essi interni all'organizzazione (es. Direttori di Stabilimento, preposti, lavoratori, etc.), sia esterni (Pubblica Amministrazione, consulenti, fornitori, lavoratori autonomi, clienti, committenti, etc.) sono tenuti a rispettare.

Il Codice non è un documento statico, ma è importante che esso sia aggiornato periodicamente al fine di considerare qualsiasi evoluzione riguardante la normativa applicabile e la struttura organizzativa dell'ente che potrebbe determinare un cambiamento dei propri valori, norme, principi.

È ormai prassi consolidata inserire all'interno del Codice Etico anche un sistema sanzionatorio da applicarsi in caso di violazione dei principi e delle regole in esso contenuti e quindi in caso di violazione del Modello Organizzativo. È utile precisare che le sanzioni disciplinari messe in atto dal datore di lavoro nei confronti del soggetto che ha violato il Codice Etico e/o il Modello, sono autonome rispetto allo svolgimento del procedimento penale da parte dell'Autorità giudiziaria⁸².

81 Confindustria, 2008. Area strategica fiscalità, finanza e diritto d'impresa. Nucleo affari legali, finanza e diritto d'impresa. Gruppo di lavoro sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche. Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001.

82 EHS Gestione (a cura di), 2008. Contributi dei Sistemi di Gestione della Sicurezza all'attuazione del Modello Organizzativo 231/01.

Le sanzioni devono rispettare sia i principi previsti dalla contrattazione collettiva applicabile, sia l'art. 7 dello Statuto dei Lavoratori (per approfondimenti sul tema si veda il paragrafo 5.7 di questo documento).

5.3.2. Applicazione pratica: i contenuti del documento

Come richiamato in precedenza, il D. Lgs. n. 231/2001 non stabilisce espressamente il contenuto del Codice Etico. Tuttavia esistono molti documenti che forniscono delle indicazioni che possono essere prese in considerazione per elaborare il Codice al fine di prevenire la commissione dei reati. Le Linee Guida delle associazioni di categoria che forniscono elementi utili in questo senso sono molteplici. Di seguito si riportano gli aspetti principali che caratterizzano, nelle diverse applicazioni pratiche, i contenuti del documento:

- **Obiettivi e ambito di applicazione.**
Una prima parte del Codice Etico fa riferimento alle finalità del documento. In questa sezione l'ente indica le motivazioni per le quali adotta il Codice e decide di uniformarsi ai principi del D. Lgs. n. 231/2001, nonché gli obiettivi che con tale documento intende perseguire.
- **Destinatari.**
Il Codice include l'indicazione dei soggetti ai quali il Codice si riferisce e che, quindi, sono tenuti al rispetto dei principi e delle norme in esso contenuti. I Destinatari del Codice sono tutti i soggetti interni ed esterni all'ente con i quali quest'ultimo si rapporta: dipendenti, fornitori, clienti, Pubblica Amministrazione, banche, azionisti, lavoratori autonomi, committenti, etc.
- **Principi etici.**
I principi etici che guidano l'attività e l'operare dell'ente possono essere molteplici. Uno di questi è il rispetto del *principio di legalità* da parte dell'ente, che indica l'impegno -da parte di tutti i portatori di interessi verso l'ente- al rispetto e all'osservanza delle leggi e delle normative applicabili.
Un altro principio che deve caratterizzare tutte le attività e i comportamenti dei destinatari, riguarda la *lealtà* e la *buona fede*, ma anche la *correttezza* intesa come rispetto dei diritti dei soggetti coinvolti nelle attività dell'ente⁸³.
È, ovviamente, di particolare importanza includere anche i principi relativi al *rispetto e al perseguimento della salute e della sicurezza sul lavoro*, così come l'impegno per la *tutela dell'ambiente* nello svolgimento delle attività aziendali. Il principio del *rispetto degli individui* è spesso inserito nel Codice Etico al fine di creare, all'interno dell'ente, il rispetto verso tutte le risorse umane e l'attenzione per i loro bisogni; così come il principio di *valorizzazione e formazione delle risorse*.
Altri principi che ispirano l'attività dell'ente riguardano *l'imparzialità, l'onestà, la riservatezza*.
- **Norme di comportamento.**
Come nel caso dei principi etici, anche le norme di comportamento che i destinatari del Codice devono rispettare sono molteplici.
Le regole di comportamento disciplinano sia i rapporti dell'ente con l'esterno (Pubblica Amministrazione, consulenti, fornitori, lavoratori autonomi, clienti, committenti, etc.), sia con i collaboratori interni (es. dipendenti).
La *trasparenza e la completezza dell'informazione* ad esempio, si riferisce all'impegno dell'ente nel garantire un flusso informativo chiaro, veritiero, completo e continuo nei confronti degli stakeholder.
Un altro esempio di norma comportamentale spesso inserita nei Codici è relativa alla

83 Annovazzi, S. Il ruolo del codice etico e i principi della *corporate social responsibility* nell'ambito dei protocolli preventivi. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 4 ottobre-dicembre 2009, pp. 163-172.

rendicontazione e alla necessità di registrare, autorizzare e verificare ogni operazione di contabilità, così come archiviare e rendere consultabile questo tipo di informazioni.

- **Sistema sanzionatorio.**

All'interno del Codice Etico vi è una specifica sezione relativa al sistema sanzionatorio applicabile in caso di violazioni delle disposizioni del Codice Etico da parte dei destinatari. L'indicazione di un sistema sanzionatorio per la violazione delle norme del Codice e per il mancato rispetto del Modello, è oggetto di specifica previsione normativa all'interno del D. Lgs. n. 231/2001 e rappresenta una condizione imprescindibile ai fini dell'efficace attuazione del Modello (art. 7, co. 4, lett. b)⁸⁴.

Spesso il sistema sanzionatorio include le misure disciplinari previste dalla contrattazione collettiva. Come indicato dalle Linee Guida sul Modello Organizzativo 231 di Confindustria, il Codice Etico e le procedure -che se non rispettate fanno scattare la sanzione-, devono essere formalmente dichiarati vincolanti per i destinatari ed esposti in luogo accessibile a tutti, evidenziando in maniera esplicita le sanzioni collegate alle rispettive violazioni⁸⁵.

Nel caso in cui a violare le disposizioni del Codice siano i lavoratori autonomi, i fornitori o altri soggetti esterni all'ente che hanno rapporti contrattuali con l'organizzazione, una tipologia di sanzione applicabile potrebbe essere la risoluzione del contratto.

Per i dettagli sul sistema sanzionatorio si veda il paragrafo 5.7 di questo documento e il relativo protocollo (allegato 9).

- **Attuazione e Comunicazione.**

Il Codice Etico ha anche una sezione nella quale sono indicate le modalità di divulgazione delle stesso, sia all'interno dell'ente, sia all'esterno, al fine di rendere possibile la sua conoscenza e osservanza da parte di tutti i destinatari.

La diffusione dei principi etici aziendali deve essere svolta mediante una continua attività di formazione e informazione. La formazione è infatti un altro aspetto chiave nell'ambito del Codice Etico. L'ente, a tale proposito, ha il compito di assicurare un adeguato programma di formazione e sensibilizzazione continua sul Codice Etico⁸⁶.

L'Organismo di Vigilanza ha il compito di vigilare e monitorare il rispetto del Codice, così come di proporre l'applicazione di misure sanzionatorie in caso di violazioni.

Oltre alle componenti sopra proposte, e come indicato nelle Linee Guida di Confindustria, l'ente dovrebbe includere nel Codice elementi specifici e principi etici *ad hoc* in base ai propri rischi di commissione dei reati. Solitamente i Codici Etici sono caratterizzati da documenti abbastanza lunghi adatti a rappresentare l'insieme dei valori e delle norme comportamentali di grandi multinazionali e di aziende di grandi dimensioni. Per una sua applicazione ad un'azienda di piccole dimensioni, è possibile pensare ad un documento snello e sintetico che racchiuda i principi fondamentali a cui si ispira l'organizzazione e che sia facilmente divulgabile e assimilabile da tutta l'organizzazione. Inoltre, le aziende di piccole dimensioni potrebbero più facilmente attuare una definizione partecipata dei suoi contenuti effettuando, ad esempio, una consultazione con tutti i lavoratori sui principi e valori a cui l'azione aziendale dovrebbe ispirarsi.

⁸⁴ EHS Gestione (a cura di), 2008. Contributi dei Sistemi di Gestione della Sicurezza all'attuazione del Modello Organizzativo 231/01.

⁸⁵ Confindustria, 2008. Area strategica fiscalità, finanza e diritto d'impresa. Nucleo affari legali, finanza e diritto d'impresa. Gruppo di lavoro sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche. Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001.

⁸⁶ Annovazzi, S. Il ruolo del codice etico e i principi della *corporate social responsibility* nell'ambito dei protocolli preventivi. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 4, ottobre-dicembre 2009, pp. 163-172.

5.3.3. Elementi di connessione con il Sistema di Gestione Ambientale e con il Sistema di Gestione della Sicurezza

Nelle organizzazioni che hanno adottato un Sistema di Gestione Ambientale o per la salute e sicurezza dei lavoratori il documento della Politica rappresenta un ottimo strumento di partenza per la realizzazione del Codice Etico.

La Politica, sia essa ambientale o relativa alla sicurezza, è un documento centrale del Sistema di Gestione e rappresenta un punto di riferimento per lo svolgimento dell'attività aziendale, nonché un documento cruciale per la definizione di obiettivi. Il documento rappresenta una sorta di manifesto dell'organizzazione in merito alla gestione degli aspetti ambientali e degli aspetti connessi alla salute e sicurezza. Si rivolge a tutti coloro che sono potenzialmente interessati alla visione e all'impegno dell'organizzazione su tali temi. I destinatari sono quindi principalmente i soggetti esterni, mentre il Codice Etico ha il fine principale di guidare i comportamenti dei soggetti che lavorano per conto dell'organizzazione, al fine di prevenire al commissione dei reati.

La Politica include dichiarazioni di impegno dell'organizzazione al rispetto della conformità normativa, al miglioramento continuo delle prestazioni, alla prevenzione dell'inquinamento e dei rischi sulla sicurezza, al mantenimento e all'aggiornamento del Sistema di Gestione⁸⁷.

La Politica, tuttavia, contiene degli obiettivi generali di orientamento dell'ente, e per questo motivo, essa non può "sostituirsi" completamente al Codice Etico. Essa, se propriamente rivista e modificata al fine di rispettare i principi e i valori previsti dal Codice, può comunque rappresentare uno degli elementi di tale documento.

Le Linee Guida Assolombarda -Il sistema di gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex D. Lgs. n. 231/2001 (Maggio 2013)- suggeriscono come poter rivedere la Politica Ambientale per renderla coerente con gli obiettivi del Codice. Tali indicazioni, visto la similarità degli standard sulla gestione ambientale e della salute e sicurezza, appaiono valide anche per guidare la modifica della Politica prevista nell'ambito del Sistema di Gestione per la Salute e Sicurezza sul lavoro disciplinato dalla norma OSHAS 18001 e dalla Linee Guida INAIL. Le citate Linee Guida indicano che la Politica non dovrebbe rappresentare un mero elenco di valori e principi, ma dovrebbe costituire un documento con carattere prescrittivo di specifici comportamenti.

Ad esempio, il rispetto del principio di legalità, ossia della conformità normativa, dovrebbe avere un obiettivo più ampio, consistente nell'impegno a prevenire i potenziali reati e quindi a rispettare con anticipo i requisiti normativi con l'obiettivo di ridurre i potenziali rischi di commissione dei reati. La Politica, inoltre, dovrebbe non solo indicare gli impegni generali dell'azienda –quest'ultima considerata nel suo insieme-, ma dovrebbe prevedere impegni specifici per le varie funzioni aziendali. Essa, inoltre, non dovrebbe avere una funzione esclusivamente informativa sull'azienda, ma dovrebbe invece costituire un vero e proprio codice di comportamento.

Il box 7 indica un esempio di come il documento di Politica Ambientale possa essere rivisto e arricchito nell'ambito del Sistema di Gestione Ambientale, al fine di renderlo parte integrante del Codice Etico e coerente con gli obiettivi che esso intende perseguire, ovvero l'efficace attuazione del Modello Organizzativo. L'esempio è stato ripreso dalle Linee Guida Assolombarda e opportunamente modificato e integrato con alcuni aspetti relativi alla sicurezza.

⁸⁷ Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

Box 7 - La Politica Integrata come cardine del Codice Etico.**La Politica Integrata Ambiente e Sicurezza di X SpA**

La X SpA considera l'ambiente, lo sviluppo sostenibile e la sicurezza sul lavoro fattori strategici nell'esercizio e nello sviluppo delle proprie attività e determinanti per consolidare la propria leadership sul mercato.

La Politica Integrata si fonda sull'assunzione dei seguenti impegni fondamentali e sull'adozione di un Sistema di Gestione Ambientale e della Sicurezza quale quadro di riferimento per il loro perseguimento:

- il rispetto di tutta la legislazione, regolamentazione e normazione applicabile, ponendo particolare attenzione all'aggiornamento continuo delle prescrizioni legali e di altro tipo *ed alla prevenzione di ogni forma di illecito in materia ambientale e di salute e sicurezza;*
- il miglioramento continuo delle prestazioni, con l'obiettivo di migliorare le caratteristiche ambientali dei prodotti e servizi dell'azienda e di ridurre gli impatti ambientali diretti e indiretti e *i rischi per l'ambiente* connessi all'esercizio delle attività;
- il miglioramento continuo della gestione della sicurezza anche *attraverso la prevenzione degli infortuni e delle malattie e la riduzione dei rischi sulla sicurezza sui luoghi di lavoro;*
- la diffusione della cultura e della sensibilità verso la tutela dell'ambiente e della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro da parte dei portatori di interesse, interni ed esterni, e *la diffusione della responsabilità e del rispetto della normativa e della legalità in materia ambientale e di sicurezza nei confronti di tutti i soggetti con cui l'azienda interagisce, nella propria filiera e nella collettività.*

In linea con tali principi, l'azienda si propone di raggiungere i seguenti obiettivi:

- prevenire situazioni che possono causare danni all'ambiente e alla salute e sicurezza delle persone nell'ambito delle *attività proprie e di tutti coloro che, direttamente o indirettamente, stabilmente od occasionalmente, operano in collaborazione con o per conto dell'azienda (fornitori, appaltatori e subappaltatori);*
- promuovere una sistematica e costante riduzione dei propri consumi energetici e idrici;
- promuovere una gestione proattiva della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
- minimizzare la produzione di rifiuti ed ottimizzare il riciclaggio ed il recupero degli stessi;
- monitorare e *sorvegliare* gli aspetti ambientali e relativi alla sicurezza connessi alle attività svolte, *nonché monitorare nel tempo le condizioni di conformità e la prevenzione degli eventuali rischi di illeciti;*
- promuovere la sensibilizzazione e il coinvolgimento dei propri lavoratori affinché condividano ed attuino la presente Politica Integrata e *adottino comportamenti conformi ai principi in essa espressi e formalizzati nel Sistema di Gestione Ambientale e della Sicurezza,* con il fine di ridurre progressivamente gli impatti sull'ambiente e *i rischi connessi alle attività che essi svolgono;*
- promuovere la sensibilizzazione ed il coinvolgimento *di tutti i soggetti della filiera,* affinché attuino procedure ambientalmente corrette e rispettose della salute e sicurezza dei lavoratori e *applicino costantemente principi di responsabilità e legalità in materia ambientale e di sicurezza in tutte le operazioni che essi svolgono in collaborazione con o per conto della nostra azienda.*

La Direzione della X SpA si impegna dunque a mettere in essere tutte le misure e *le risorse economiche, tecniche e umane* necessarie al perseguimento di questi obiettivi, in coerenza con gli impegni sottoscritti, e ne verifica periodicamente il grado di attuazione e raggiungimento.

Dall'esempio si nota che gli elementi integrativi della Politica, orientati alle opportunità di integrazione e miglioramento del documento in ottica 231, sono evidenziati in corsivo. Una maggiore attenzione alla prevenzione dei reati e dei rischi, al monitoraggio continuo delle condizioni di conformità; un chiaro riferimento alle funzioni aziendali e a tutti i soggetti che operano per conto della stessa anziché all'azienda in senso generale, sono tutti aspetti sui quali occorre porre una maggiore attenzione al fine di rendere la Politica aziendale e i suoi contenuti parte integrante del Codice Etico.

5.4. Procedure aziendali volte alla prevenzione del rischio

5.4.1. Descrizione

Il D. Lgs. n. 231/2001 indica che i modelli devono rispondere all'esigenza di "prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire" (art. 6. co. 2, lett. b).

L'elaborazione dei protocolli di condotta deve concretizzarsi nella stesura di procedure aziendali volte a disciplinare l'attività dell'ente con l'obiettivo di prevenire la commissione dei reati 231. Lo scopo delle procedure è di garantire che in determinate aree o attività le funzioni aziendali coinvolte operino in modo uniforme e formalmente riconosciuto⁸⁸.

La norma indica ancora che "il Modello prevede, in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione, nonché al tipo di attività svolta, misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio" (art. 7, co. 3).

L'esistenza di procedure aziendali scritte che disciplinano le modalità di svolgimento delle varie attività dell'ente orientato alla prevenzione dei reati, è fondamentale in fase investigativa, durante la quale, si accerta anche che i protocolli e i criteri di attribuzione delle responsabilità siano chiari e adeguati⁸⁹. Come espressamente previsto nella Circolare della Guardia di Finanza sulla tutela del mercato dei capitali⁹⁰, la polizia giudiziaria procede a verificare che il Modello Organizzativo sia in grado di individuare le modalità con le quali si sia dato corso allo svolgimento delle attività. Il Modello deve proceduralizzare la formazione e l'attuazione delle decisioni, la gestione delle risorse e il flusso informativo verso l'organismo interno di controllo, con l'obiettivo di prevenire il rischio di commissione dei reati. L'Ordinanza (ex art. 45 del D. Lgs. n. 231/2001) del Gip del Tribunale di Milano del 20/9/2004- 9/11/2004, evidenzia come il giudice non deve esclusivamente accertare l'esistenza di protocolli e procedure, ma deve anche valutarne le caratteristiche di adeguatezza. Inoltre, l'Ordinanza afferma che i protocolli che si limitano a enunciare principi privi di qualsiasi contenuto concreto e operativo, possono ritenersi inadeguati⁹¹.

Pertanto, un insieme di procedure e regole generiche, incapaci di descrivere dettagliatamente in che modo sono assunte decisioni in merito ad azioni volte a prevenire la commissione dei reati in materia di salute e sicurezza e ambiente, può determinare un giudizio negativo sull'idoneità ed efficacia del Modello stesso.

È opportuno, quindi, che tali protocolli riflettano e guidino la gestione operativa all'interno dell'organizzazione creando un equilibrio tra livello di formalizzazione e flessibilità necessaria all'efficace svolgimento delle operazioni aziendali (si pensi alle piccole imprese).

Ad esempio, facendo riferimento alla giurisprudenza in materia di reati societari, si è spesso concluso che non possono ritenersi idonei modelli organizzativi i cui protocolli si limitano a fornire l'indicazione generica di meccanismi di archiviazione delle scritture contabili volti a ricostruire la vita contabile dell'ente. Tali protocolli, infatti, sono inefficaci se non indicano le modalità, i meccanismi e i tempi di archiviazione delle scritture, e i poteri di controllo che possono essere esercitati dall'OdV⁹².

88 Ledda, F. Dai protocolli generali alle procedure operative. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 1 gennaio-marzo 2012, pp. 255-262.

89 Comando Generale della Guardia di Finanza. III Reparto operazioni. Ufficio Tutela Economia e Sicurezza. Circolare n. 83607/2012, Attività della Guardia di Finanza a tutela del mercato dei capitali, Vol. III "La responsabilità amministrativa degli enti dipendenti da reato", Roma, 19 Marzo 2012.

90 Comando Generale della Guardia di Finanza. III Reparto operazioni. Ufficio Tutela Economia e Sicurezza. Circolare n. 83607/2012, Attività della Guardia di Finanza a tutela del mercato dei capitali, Vol. III "La responsabilità amministrativa degli enti dipendenti da reato", Roma, 19 Marzo 2012.

91 Ledda, F. I protocolli dei modelli organizzativi. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 4 ottobre-dicembre 2011, pp. 209-218.

92 Ledda, F. I protocolli dei modelli organizzativi. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle

È importante, quindi, per alcuni dei processi maggiormente critici ai fini del rischio, l'utilizzo della forma scritta che richiami in maniera inequivocabile i ruoli e le responsabilità dei soggetti coinvolti nella gestione di quello specifico processo o azione. Le procedure devono indicare le competenze che tali soggetti devono avere e le modalità operative con cui le singole azioni devono essere poste in essere. La strutturazione di tali protocolli/procedure deve, pertanto, essere guidata dai risultati dell'analisi preliminare di rischio e della struttura dei ruoli e responsabilità aziendali (si veda paragrafi 5.1 e 5.2 di questo documento). Esse, inoltre, devono prevedere la creazione di quelle evidenze documentali (chiamate comunemente registrazioni) che possano permettere di accertare l'esecuzione delle azioni previste nel protocollo.

Inoltre, ove applicabile, è opportuno assicurare la separazione e l'indipendenza gerarchica tra i soggetti che elaborano la decisione, coloro che la attuano e i soggetti che sono titolari della funzione di controllo. Tale aspetto va tenuto in considerazione nella definizione del sistema di incarichi/deleghe sia in materia di salute e sicurezza (dove la suddivisione delle figure effettuata dal legislatore nazionale in materia è certamente un elemento di supporto), che di ambiente.

Altro elemento rilevante è la definizione di sistemi di controllo interni che devono consentire, in coerenza con le competenze funzionali e gerarchiche, la reciproca verifica delle varie fasi dei processi decisionali ed attuativi da parte delle funzioni aziendali coinvolte⁹³.

I protocolli devono essere sottoposti a un processo continuo di aggiornamento, anche su proposta o segnalazione dell'Organismo di Vigilanza. Quest'ultimo, infatti, attraverso la sua attività di controllo e vigilanza sul Modello, esercita anche un controllo sui protocolli che lo compongono, segnalando se e quando opportuno, la necessità di modificarli e/o integrarli.

Le procedure, inoltre, con le indicazioni in esse previste, permettono di garantire l'attuazione dei principi e le norme di comportamento contenuti nel Codice Etico, dando un'attuazione concreta e operativa di essi all'interno dell'ente.

Per garantire l'osservanza e la concreta attuazione di quanto stabilito nelle procedure, occorre che i contenuti da esse previsti siano condivisi con il personale coinvolto nelle attività che le procedure disciplinano e regolamentano.

5.4.2. Applicazione pratica: la struttura e i contenuti di protocolli e procedure

L'applicazione pratica della definizione di protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni trova necessariamente piena applicazione negli standard che disciplinano l'introduzione di Sistemi di Gestione.

Come precedentemente ribadito, il sistema di protocolli è volto a garantire:

- la capacità di un'organizzazione di definire ed applicare modalità di lavoro che consentano la minimizzazione dei rischi di commissione del reato;
- che la commissione dei reati sia possibile solo mediante un'elusione fraudolenta dei suoi contenuti.

L'organizzazione deve, pertanto, identificare quali sono i processi e le attività sensibili caratterizzati da un maggior rischio e definire le azioni e i comportamenti più idonei al fine di assicurare che queste siano condotte minimizzando i rischi di commissione dei reati. La base informativa di tale fase è senza dubbio il Documento preliminare di Valutazione del Rischio di commissione dei reati presupposto, a sua volta, disegnato in accordo alla valutazione dei rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori, effettuata nel rispetto delle disposizioni legali applicabili.

In particolare, per ciascuna delle attività per la quale l'ente ha identificato un potenziale rischio di reato, a seguito dell'effettuazione di una mappatura delle attività aziendali⁹⁴, occorre prevedere

Società e degli Enti, n. 4 ottobre-dicembre 2011, pp. 209-218.

93 ANCE – Associazione Nazionale Costruttori Edili, 2008. Codice di Comportamento delle Imprese di Costruzione ai sensi dell'art. 6, comma 3 del D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231.

94 Maggiori dettagli sull'attività di mappatura delle aree a rischio di commissione dei reati, sono inclusi nella sezione 5.2 di questo documento.

uno o più protocolli contenenti una serie di informazioni che individuano le modalità di lavoro da adottare per la prevenzione, la rimozione e la minimizzazione del rischio. Tali protocolli dovrebbero:

- identificare chiaramente ruoli e responsabilità per la loro applicazione;
- definire criteri operativi con cui svolgere le diverse azioni ivi previste;
- identificare modalità di controllo operativo al fine di verificare il rispetto di quanto pianificato;
- prevedere idonee modalità di registrazione che attestino l'esecuzione delle attività ivi descritte;
- essere presenti per tutte le attività per cui è necessaria una chiara definizione di responsabilità, compiti e mansioni;
- essere adeguatamente diffusi e disponibili nei luoghi di utilizzo;
- essere conosciuti dal personale coinvolto, essere periodicamente verificati, aggiornati e documentati in modo sistemico.

Al fine di garantire la reale efficacia e applicazione dei protocolli, come qualsiasi nuova procedura aziendale, è importante che i contenuti siano condivisi con i lavoratori direttamente coinvolti nelle attività su cui si focalizzano, mediante strumenti di consultazione⁹⁵.

Inoltre, è necessario prevedere un periodo di sperimentazione al fine di permettere al lavoratore di modificare le proprie abitudini in maniera graduale facilitando, quindi, il grado di recepimento e di accettazione da parte dei lavoratori stessi, nonché la fattibilità tecnica ed organizzativa.

Le procedure dovrebbero essere proporzionate alle esigenze gestionali dell'organizzazione. Al momento di decidere sull'adeguatezza delle procedure, occorre tenere presente le dimensioni e la complessità dell'attività/operazione che si disciplina, la natura dei rischi associati all'operazione stessa e la competenza degli operatori incaricati di svolgerla.

Infatti, il comma 3 dell'art. 30 del D. Lgs. n. 81/2008 sottolinea che "il Modello Organizzativo deve in ogni caso prevedere, **per quanto richiesto dalla natura e dimensioni dell'organizzazione e dal tipo di attività svolta**, un'articolazione di funzioni che assicuri le competenze tecniche e i poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione e controllo del rischio, nonché un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello".

La definizione per iscritto delle modalità operative con cui si svolgono le attività si ritiene possa rappresentare un utile supporto per l'ente. La formalizzazione delle modalità di lavoro permette di standardizzare le azioni e le mansioni che si svolgono per realizzare le attività dell'ente⁹⁶. L'obiettivo è di raggiungere, nella formalizzazione del Modello Organizzativo, un livello di documentazione che corrisponda alla complessità reale dell'organizzazione in termini di rischi da prevenire. Può essere così garantito un sistema di procedure proporzionate alle esigenze gestionali proprie dell'ente, tenendo in considerazione le dimensioni, la complessità e la tipologia di rischi derivanti dalle attività dell'ente. Ad esempio, un'organizzazione di piccole dimensioni può fare affidamento, per alcune attività, sulle prassi consolidate (implicitamente o esplicitamente condivise da tutti gli operatori, pur non essendo formalizzate) che sono, difatti, parte integrante del Modello Organizzativo aziendale.

Inoltre, semplici diagrammi, schemi e matrici possono, talora, rappresentare una soluzione semplificata ma efficace per fornire le indicazioni necessarie.

Nel box seguente si indicano i contenuti tipici che dovrebbero essere inclusi in un protocollo.

⁹⁵ Assocarta, 2010. Linee Guida per la progettazione e implementazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza dei Lavoratori conforme allo standard OHSAS 18001.

⁹⁶ Assocarta, 2010. Linee Guida per la progettazione e implementazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza dei Lavoratori conforme allo standard OHSAS 18001.

Box 8 - I contenuti di una procedura.

Gli elementi che gli enti dovrebbero includere tra i contenuti dei protocolli sono:

- *Scopo del documento:* questa sezione indica le finalità a cui la procedura è destinata;
- *Campo di applicazione:* in cui si identificano i confini di applicabilità della procedura, intesi sia dal punto di vista "spaziale" (indicazione dei siti e/o delle aree geografiche in cui la procedura trova applicazione), sia dal punto di vista "organizzativo" (indicazione delle funzioni e/o attività che coinvolge), sia dal punto di vista "temporale" (indicazione di eventuali limiti temporali alla sua applicazione);
- *Documenti di riferimento:* eventuali documenti di riferimento necessari a chiarire, dettagliare e comprendere maggiormente la procedura e le modalità di applicazione devono essere indicati. In particolare, tali documenti possono essere norme/regolamenti applicabili, documenti di approfondimento sui temi trattati nella procedura, etc.
- *Definizioni e abbreviazioni:* questa sezione include le definizioni dei termini e le sigle/abbreviazioni utilizzati all'interno della procedura di cui sia necessario chiarire e condividere il significato per una corretta applicazione della procedura stessa. Si può trattare di definizioni/abbreviazioni derivanti dalle norme utilizzate e/o da espressioni proprie del "linguaggio aziendale";
- *Modalità operative:* la procedura deve descrivere le singole attività/processi che essa intende regolamentare (secondo la sequenza logico/temporale con cui si susseguono) e le modalità con cui queste devono essere svolte da parte delle funzioni/soggetti coinvolti, ciascuno per quanto attiene le proprie responsabilità. Per ogni attività/processo descritto, devono emergere con chiarezza "cosa deve essere fatto", "chi deve fare cosa" e "come deve essere fatto". Devono, inoltre, essere descritti e inseriti gli strumenti operativi necessari a svolgere le attività indicate e a registrarne i risultati. In questa sezione spesso si indicano le modalità di documentazione e conservazione degli atti della procedura.
- *Responsabilità:* in questa sezione si riassumono le responsabilità che ciascuna funzione aziendale ha per consentire la realizzazione di tutte le attività indicate dalla procedura;
- *Principi di controllo:* questa sezione della procedura include i principi di controllo relativi alle attività disciplinate, quali ad esempio: separazione di poteri e indipendenza gerarchica tra le funzioni aziendali coinvolte nelle attività decisionali, tra coloro che provvedono a metterle in pratica e tra quelle alle quali sono affidate le attività di controllo⁹⁷;
- *Principi di comportamento:* si includono qui i principi di comportamento relativi alle attività, quali ad esempio: pianificazione periodica delle risorse dell'ente, produzione dell'evidenza documentale sull'attività di pianificazione e programmazione svolte, previsione dei flussi di informazione fra le funzioni dell'ente in merito alle attività disciplinate dalla procedura;
- *Flussi verso l'Organismo di Vigilanza:* contiene indicazioni sui flussi di informazione che interessano l'OdV in caso di violazioni del protocollo;
- *Allegati:* si indicano i documenti allegati alla procedura (moduli, registri, elenchi, matrici).

In termini generali, i protocolli sono delle procedure aziendali che possono essere distinte in:

- **Gestionali:** sono tipicamente legate all'attuazione di un requisito del sistema aziendale (es. identificazione della normativa applicabile, gestione degli appalti, etc)
- **Operative:** si riferiscono alla gestione di un determinato aspetto (es. procedura operativa per la gestione dei rifiuti)

Vi sono inoltre le istruzioni operative che descrivono in dettaglio le modalità per una corretta attuazione di attività specifiche (es. gestione dei dispositivi di protezione individuale).

E' quindi opportuno che l'organizzazione si doti di:

- procedure e istruzioni operative che definiscano le modalità di esecuzione dell'attività, sia da parte degli addetti dell'organizzazione che da parte di terze persone che agiscono per suo conto;
- modalità operative per garantire che tutte le attrezzature, gli impianti e i macchinari a servizio del ciclo produttivo siano rispondenti, con continuità nel tempo, ai requisiti di sicurezza richiesti dalle normative ad essi applicabili e idonei a garantirne un funzionamento efficiente;

⁹⁷ La separazione e l'indipendenza gerarchica tra coloro che elaborano la decisione, coloro che le attuano e chi è tenuto a svolgere i controlli sono anche ribaditi all'interno delle Linee Guida Ance (ANCE – Associazione Nazionale Costruttori Edili, 2008. Codice di Comportamento delle Imprese di Costruzione ai sensi dell'art. 6, comma 3 del D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231).

- procedure idonee all'identificazione, all'aggiornamento e alla verifica della conformità alla normativa ambientale e di salute e sicurezza dell'organizzazione;
- procedure relative agli acquisti e agli appalti per garantire che i fornitori e tutti coloro che agiscono per conto dell'organizzazione (es.: appaltatori, terzisti, etc), operino nel rispetto dei principi del codice etico e della normativa a loro applicabile in materia ambientale e di salute e sicurezza;
- procedure per il controllo delle caratteristiche pertinenti del processo;
- procedure per l'approvazione dei processi e la manutenzione delle apparecchiature utilizzate nella conduzione delle attività dell'organizzazione;
- procedure atte ad individuare e a rispondere a potenziali incidenti e situazioni di emergenza.

Ad integrazione di ciò, l'art. 30 del D. Lgs. n. 81/2008 relativo ai Modelli di Organizzazione e di Gestione per la prevenzione dei reati sulla sicurezza, indica espressamente che il Modello, per ritenersi adottato ed efficacemente attuato, deve prevedere idonei sistemi di registrazione dell'avvenuta realizzazione delle seguenti attività⁹⁸:

- a) rispetto degli standard tecnico-strutturali di legge relativi a attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici;
- b) attività di valutazione dei rischi e di predisposizione delle misure di prevenzione e protezione conseguenti;
- c) attività di natura organizzativa, quali emergenze, primo soccorso, gestione degli appalti, riunioni periodiche di sicurezza, consultazioni dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza;
- d) attività di sorveglianza sanitaria;
- e) attività di informazione e formazione dei lavoratori;
- f) attività di vigilanza con riferimento al rispetto delle procedure e delle istruzioni di lavoro in sicurezza da parte dei lavoratori;
- g) acquisizione di documentazioni e certificazioni obbligatorie di legge;
- h) periodiche verifiche dell'applicazione e dell'efficacia delle procedure adottate.

L'art. 30 ribadisce, quindi, che dall'applicazione delle singole procedure devono scaturire le documentazioni e le registrazioni che rappresentano, in sede di accertamento della responsabilità amministrativa, prova dell'effettuazione e dello svolgimento di una serie di attività attraverso delle modalità che potenzialmente dovrebbero prevenire i reati.

⁹⁸ Art. 30, co. 1, D. Lgs. n. 81/2008.

Box 9 - Esempio di struttura e contenuti di un protocollo generale per la gestione delle attività potenzialmente idonee alla prevenzione dei reati ambientali.

- **Obiettivi**

(...)

Quanto definito dal presente protocollo è volto a garantire il rispetto, da parte della Società e dei soggetti che operano per suo conto, della normativa vigente in materia ambientale al fine di:

- svolgere le attività in maniera responsabile prevenendo, controllando e riducendo eventuali impatti sull'ambiente;
- prevenire inquinamenti del suolo, dell'aria e delle acque e comunque ridurre le fonti di inquinamento nelle proprie sedi, nei siti di lavorazione, anche se gestiti direttamente da terzi e in qualsiasi altro luogo si svolgano attività riconducibili alla Società;
- sensibilizzare i collaboratori, i partner strategici, i fornitori e gli appaltatori in merito all'importanza delle tematiche ambientali e della prevenzione dell'inquinamento.
-

- **Ambito di applicazione**

Il presente protocollo si applica a tutte le Funzioni (.....)

E' possibile distinguere due ambiti:

- attività che generano aspetti ambientali svolte direttamente e sui cui la Società esercita un controllo diretto;
 - attività che generano aspetti ambientali svolte da soggetti che operano per conto della Società e sui cui essa esercita un controllo indiretto tramite la definizione di accordi scritti.
- (.....)

- **Ruoli e responsabilità**

Amministratore Delegato/Presidente:

- individua i soggetti coinvolti nell'adempimento degli obblighi previsti dalla normativa ambientale esplicitandone compiti e poteri;
 - prevede, in base alla dimensione ed alla complessità dell'organizzazione, un'articolazione di funzioni volta a garantire l'effettivo esercizio e controllo delle attività necessarie al rispetto della normativa ambientale;
 - riceve aggiornamenti sulle attività svolte dal Delegato Ambientale.
- (...)

Delegato Ambientale:

- identifica la legislazione ambientale applicabile alle strutture e attività sotto il controllo diretto evidenziando gli adempimenti previsti, le eventuali scadenze, e le comunica alle Funzioni Aziendale coinvolte;
 - provvede ad identificare le misure organizzative, tecniche ed operative necessarie al rispetto delle prescrizioni derivanti dalla legislazione ambientale applicabile ed a segnalarle al Datore di Lavoro;
 - adotta sistemi di monitoraggio e controllo atti a garantire la piena conformità nel tempo a tutte le prescrizioni legali, in materia ambientale, applicabili alle strutture e attività sotto il controllo diretto;
 - assicura la formazione di tutte le figure che hanno responsabilità nella gestione dei rifiuti prodotti presso le strutture sotto il controllo diretto;
- (.....)

Funzione Legale:

- (.....)

Procurement Manager:

- (.....)

- **Descrizione del processo**

Il processo si articola in due sotto-processi distinti:

- gestione degli adempimenti ambientali connessi alle attività su cui la Società ha un controllo diretto,
- gestione degli adempimenti ambientali connessi alle attività su cui la Società non ha un controllo diretto.
 - a) Gestione degli adempimenti ambientali connessi alle attività su cui la Società ha un controllo diretto

(.....)
 - b) Gestione degli adempimenti ambientali connessi alle attività su cui la Società non ha un controllo diretto

(...)

- **Principi di controllo**

Il sistema di controllo, a presidio del processo sopra descritto, si basa su alcuni elementi qualificanti a garanzia dell'oggettività e della trasparenza delle scelte effettuate.

In particolare:

- separazione di poteri e di attività tra i soggetti incaricati di attuare le direttive e quelli deputati al controllo;
- coinvolgimento, anche tramite flussi informativi, di più soggetti aziendali nelle decisioni in materia di gestione ambientale;
- utilizzo di sistemi di registrazione degli adempimenti ambientali applicabili e verifica periodica della loro evasione;
- definizione di modalità operative che disciplinano ruoli e responsabilità per la gestione di specifici aspetti ambientali;
- esistenza di un sistema di deleghe di funzione in materia ambientale tali da garantire, in capo al soggetto delegato, la sussistenza di poteri decisionali coerenti con le deleghe assunte, di un obbligo di rendicontazione formalizzata sui poteri delegati con modalità prestabilite atte a garantire un'attività di vigilanza senza interferenze;
- (...)
- **Principi di comportamento**
Dagli impegni della Società discendono i seguenti principi di comportamento:
 - osservare rigorosamente tutta la normativa ed attenersi alle autorizzazioni previste in materia ambientale;
 - identificare gli aspetti ambientali delle proprie attività da tenere sotto controllo e monitorarne l'aggiornamento;
 - identificare gli aspetti ambientali delle attività svolte per suo conto da terzi da tenere sotto controllo e monitorarne l'aggiornamento;
 - identificare le prescrizioni legali applicabili curando l'aggiornamento dei processi interessati;
 - prevedere flussi di informazione fra le funzioni coinvolte nei processi sensibili in materia ambientale;
 - (...)
- **Flussi informativi verso l'Organismo di Vigilanza**
Le Funzioni coinvolte nell'ambito del processo in oggetto informano l'Organismo di Vigilanza, di situazioni "anomale" e/o in giustificata deroga al presente protocollo, con periodicità e modalità definite dall'Organismo di Vigilanza.

5.4.3. Elementi di connessione con il Sistema di Gestione Ambientale e con il Sistema di Gestione della Sicurezza.

Nella definizione dei protocolli per la prevenzione dei reati 231, è utile partire dalle procedure già esistenti nei Sistemi di Gestione Ambientali e della Sicurezza e integrarle, in maniera opportuna, evitando sovrapposizioni e incoerenze⁹⁹.

L'art. 7, comma 3 del D. Lgs. n. 231/2001, ovvero la previsione di misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio, richiama, infatti, il concetto di controllo operativo tipico dei Sistemi di Gestione¹⁰⁰. Quest'ultimo si riferisce alla capacità dell'organizzazione di definire e svolgere le proprie attività in modo da riflettere e garantire quanto previsto nel documento di Politica aziendale e quanto necessario per il perseguimento degli obiettivi di miglioramento.

Il comma 2 lett. b) dell'art. 6 del D. Lgs. n. 231/2001 sottolinea la necessità di rafforzare il processo di formazione delle decisioni mediante una più ampia formalizzazione documentale¹⁰¹. E' chiaro che, in prospettiva 231, è ancora più importante prevedere in maniera puntuale ed esaustiva nelle procedure dei Sistemi di Gestione, indicazioni di dettaglio su come le decisioni di effettuare una certa attività sono generate. A tale proposito, l'ente deve esplicitare e chiarire in maniera dettagliata ruoli e responsabilità delle varie funzioni aziendali, utilizzando, ad esempio, tabelle riepilogative in cui descrivere per ciascuna funzione i compiti e le decisioni assegnate. Ciò deve altresì garantire una corrispondenza tra i poteri decisionali e il sistema di deleghe¹⁰² per la gestione corretta degli aspetti ambientali e relativi alla sicurezza. È opportuno, anche alla luce delle evidenze giurisprudenziali, definire una chiara e netta separazione di poteri e attività tra coloro che applicano le direttive e coloro che effettuano il controllo, così come è utile realizzare il coinvolgimento di un maggior numero di soggetti aziendali nelle decisioni relative all'ambiente e alla sicurezza. Inoltre, occorre includere nelle procedure dei Sistemi di Gestione, riferimenti specifici sui flussi di comunicazione che interessano l'Organismo di Vigilanza, e che permettono a quest'ultimo, di monitorare costantemente eventuali violazioni del Modello Organizzativo e delle procedure che lo compongono.

Anche l'inclusione di una serie di principi di comportamento all'interno delle procedure, è utile per garantire il rispetto delle disposizioni in esse contenute da parte di tutte le funzioni aziendali coinvolte, nonché per dimostrare come i principi contenuti nel Codice Etico si calano nell'operatività aziendale. Analogamente, i protocolli devono prevedere specifici principi di controllo sulla corretta applicazione degli stessi, tali da garantire la prevenzione dei rischi di commissione dei reati, quale ad esempio, l'adozione di registrazioni che permettano di tracciare i processi decisionali attuati¹⁰³. Quest'attività è fondamentale soprattutto in sede di accertamento della responsabilità dell'ente da parte dell'autorità giudiziaria. I sistemi di registrazione possono anche riguardare gli adempimenti operativi in ambito ambiente e sicurezza e possono costituire prova di una puntuale e periodica verifica circa la loro violazione. Tutti questi elementi permettono di rafforzare le procedure che compongono i Sistemi di Gestione esistenti e di renderle idonee alla prevenzione dei reati ambientali e relativi alla sicurezza, ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001.

99 Assocarta, 2010. Linee Guida per la progettazione e implementazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza dei Lavoratori conforme allo standard OHSAS 18001.

100 Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

101 Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

102 Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

103 Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

5.5. Pianificazione delle risorse

5.5.1. Descrizione

La pianificazione delle risorse all'interno dell'ente è fondamentale per l'attuazione efficace del Modello Organizzativo. Quest'attività coinvolge tutte le varie tipologie di risorse dell'ente: da quelle finanziarie a quelle materiali, umane e fisiche.

L'attività di pianificazione deve prevedere specifiche procedure¹⁰⁴ di gestione nelle aree aziendali che includono strumenti e risorse destinati a supportare le azioni da intraprendere per ridurre il rischio di commissione dei reati presupposto¹⁰⁵.

Per quanto riguarda le risorse umane, come evidenziato dettagliatamente al paragrafo 5.1, è necessario che l'ente si doti di una chiara e puntuale definizione di ruoli e responsabilità. Questo permette di accrescere la consapevolezza e la responsabilizzazione di tutte le funzioni verso comportamenti idonei a ridurre il rischio di infortuni e di violazioni della normativa ambientale.

Per quanto riguarda le risorse fisiche e materiali, l'art 30 del D. Lgs. n. 81/2008 sottolinea che il sistema aziendale debba essere in grado di rispettare gli standard tecnico-strutturali di legge relativi a attrezzature, impianti, luoghi di lavoro, agenti chimici, fisici e biologici. È importante, quindi, che il Modello Organizzativo sia in grado di garantire la presenza e l'efficace funzionamento dei dispositivi di sicurezza sulle attrezzature e sulle macchine.

Per far ciò, l'ente deve dedicare adeguate risorse finanziarie al funzionamento del Modello Organizzativo e all'esecuzione di quegli interventi migliorativi necessari al contenimento dei livelli di rischi.

Il Modello, infatti, come più volte ribadito nel presente documento, ha una natura dinamica, non statica, e il suo funzionamento tende a far emergere costantemente elementi di criticità ed opportunità di miglioramento connessi a cambiamenti derivanti da fattori esterni (ad es. adeguamento tecnologico, nuovi standard tecnici) o a decisioni aziendali.

Tale aspetto è sottolineato nell'art. 6, co. 2, lett. c) del D. Lgs. n. 231/2001, che prevede l'individuazione di modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire la commissione dei reati.

Per prevenire in maniera efficace la commissione dei reati è fondamentale che l'ente realizzi una pianificazione dettagliata di tutte le tipologie di risorse e, in particolare, si doti di strumenti di pianificazione di quegli interventi funzionali al miglioramento continuo dell'efficacia del Modello Organizzativo.

Nella fase di pianificazione delle risorse finanziarie e nell'ambito del processo decisionale relativo al loro impiego, occorre che vi sia una chiara separazione e indipendenza tra le funzioni aziendali¹⁰⁶ coinvolte in queste attività e tra quelle alle quali sono affidate le attività di controllo sull'impiego delle risorse¹⁰⁷. Una corretta pianificazione delle risorse è utile anche per garantire gli strumenti necessari per la creazione del Modello e per il suo efficace funzionamento nel tempo. La capacità di fornire risorse adeguate al suo sostegno costituisce un presupposto fondamentale per garantirne l'efficacia¹⁰⁸ poiché, per essere attuato, si deve comporre (e deve disporre) di una serie di elementi e di risorse.

104 Per i dettagli sulle procedure aziendali volte alla prevenzione del rischio, si veda il paragrafo 5.4 di questo documento.

105 Iraldo, F., Merlin, A., Ursino, V. Prospettive e strategia sulle sinergie con i Sistemi di Gestione EMAS e ISO 14001. Modelli 231 e reati ambientali: quali integrazioni con i SGA? Il Sole 24 ore, Ambiente e Sicurezza, n. 7, 10 aprile 2012.

106 Per i dettagli sull'importanza di definire, nell'ambito del Modello Organizzativo, ruoli e responsabilità, si veda il paragrafo 5.1 di questo documento.

107 ANCE – Associazione Nazionale Costruttori Edili, 2008. Codice di Comportamento delle Imprese di Costruzione ai sensi dell'art. 6, comma 3 del D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231.

108 Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

5.5.2. Applicazione pratica sulla pianificazione delle risorse

Le attività relative alla pianificazione delle risorse finanziarie devono essere disciplinate mediante delle procedure che permettano di identificare in maniera chiara e dettagliata chi (quale/i funzione/i aziendale/i) effettua la pianificazione, come essa viene effettuata, ed eventuali altre funzioni coinvolte. Occorre quindi che siano chiari ruoli e responsabilità delle varie funzioni aziendali in termini di pianificazione delle risorse e poteri di spesa, anche ai livelli più bassi, al fine di poter intervenire in maniera efficace sulla gestione delle attività utili alla prevenzione dei reati. La chiara definizione di ruoli e responsabilità nella programmazione delle risorse e nei poteri di spesa -attraverso i protocolli- permette di garantire che qualsiasi variazione relativa al cambiamento delle funzioni aziendali addette alla gestione e pianificazione delle risorse, possa essere tracciata in ogni momento (soprattutto nella fase di accertamento della responsabilità dell'ente). In tema di ruoli e responsabilità relativi alla pianificazione delle risorse il Codice di Comportamento delle imprese di costruzione ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001 dell'Associazione Nazionale Costruttori Edili Ance¹⁰⁹, fissa limiti all'autonomia decisionale per l'impiego delle risorse finanziarie attraverso delle soglie quantitative specifiche in coerenza con le competenze gestionali e le responsabilità organizzate che spettano a singole persone¹¹⁰, salvo specifiche procedure che disciplinino diversamente.

Oltre alla definizione dei poteri di spesa dei soggetti coinvolti a diverso livello nell'ambito del Modello Organizzativo, è auspicabile connettere lo stesso all'attività di predisposizione del budget aziendale. Gli interventi richiesti dal Modello Organizzativo devono essere stabiliti nei medesimi momenti e sedi in cui si predispone il budget annuale/pluriennale degli investimenti aziendali. Ciò permette di garantire che il Modello stesso sia parte integrante del sistema aziendale e non una sua appendice che opera parallelamente. È in tale sede che devono essere definiti, ad esempio, gli investimenti necessari per l'esecuzione di misure di prevenzione o per l'adeguamento dei macchinari ai requisiti di sicurezza; interventi atti a migliorare il sistema di depurazione degli effluenti quando, ad esempio, i risultati analitici evidenziano valori prossimi ai limiti fissati negli atti autorizzativi.

Nell'identificare gli interventi necessari al raggiungimento di un determinato obiettivo è opportuno che l'organizzazione valuti, in prima istanza, l'opportunità di adottare soluzioni di tipo preventivo, ossia volte ad eliminare le cause che generano uno specifico rischio e, solo successivamente, misure volte a mitigare gli effetti, come quelle di protezione collettiva o individuali. È importante, inoltre, considerare gli effetti incrociati, sia relativi alla sicurezza che all'ambiente, derivanti da un determinato intervento: può avvenire, infatti, che un intervento produca la sostituzione di un rischio con un altro o il trasferimento del rischio in altro settore o ad altri gruppi di lavoratori.

In generale si possono distinguere le seguenti tipologie di misure:

- Misure tecniche: interventi su attrezzature, impianti, sostanze e preparati, etc;
- Misure organizzative: informazione, formazione e addestramento, formalizzazione dei ruoli e delle responsabilità;
- Misure procedurali: ossia la definizione di procedure operative e la loro implementazione e controllo¹¹¹.

Per una corretta fase di pianificazione, è consigliabile l'utilizzo di strumenti tipici di budgeting in cui definire in maniera univoca l'obiettivo da raggiungere, un target quantificato mediante

¹⁰⁹ ANCE – Associazione Nazionale Costruttori Edili, 2008. Codice di Comportamento delle Imprese di Costruzione ai sensi dell'art. 6, comma 3 del D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231.

¹¹⁰ Il Codice di comportamento Ance indica espressamente che questo principio non si applica all'eventuale delegato per l'attuazione delle misure volte alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, fermo restando l'obbligo di correttezza amministrativa e di rendicontazione.

¹¹¹ Assocarta, 2010. Linee Guida per la progettazione e implementazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza dei Lavoratori conforme allo standard OHSAS 18001.

un indicatore di performance, il dettaglio delle singole azioni con relative scadenze e soggetti coinvolti nella loro esecuzione, l'indicazione del soggetto responsabile del raggiungimento dell'obiettivo e del coordinamento degli interventi, le risorse stanziare.

Al fine di rafforzare la coerenza del Modello Organizzativo con le prescrizioni legali, tali documenti di pianificazione potrebbero inglobare il piano di miglioramento previsto dal D. Lgs. n. 81/2008 che, all'art 28 comma 2, stabilisce che il Documento di Valutazione dei Rischi dovrà contenere, tra l'altro, *il programma delle misure ritenute opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza.*

Un altro aspetto importante in merito alla gestione delle risorse è che l'ente abbia a disposizione un livello di risorse adeguato da destinare all'Organismo di Vigilanza. In tal senso, una corretta pianificazione permette di dotare l'OdV di risorse specifiche, necessarie alla sua definizione, che rappresenta uno degli elementi fondamentali del Modello per poter escludere la responsabilità amministrativa dell'ente (artt. 6 e 7 del D. Lgs. n. 231/2001)¹¹².

Inoltre, al fine di garantire la piena autonomia dell'OdV, è necessario assicurare ad esso la disponibilità di risorse (incluse quelle finanziarie) adeguate per lo svolgimento delle proprie attività. L'OdV deve avere risorse a disposizione per la realizzazione dei controlli, dell'attività di vigilanza, ma anche risorse da destinare al supporto di esperti esterni qualora ciò fosse necessario per lo svolgimento delle proprie attività.

5.5.3. Elementi di connessione con il Sistema di Gestione Ambientale e con il Sistema di Gestione della Sicurezza

I Sistemi di Gestione seguono la sequenza ciclica delle fasi di pianificazione, attuazione, monitoraggio e riesame, attraverso un processo dinamico.

La fase di pianificazione delle risorse è, quindi, una delle fasi fondamentali per strutturare il Sistema, per renderlo operativo nel tempo e per garantire il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento previsti.

Nel caso in cui un ente abbia già implementato un Sistema di Gestione e decida di conformarsi ai requisiti del D. Lgs. n. 231/2001, occorre integrare quanto già sviluppato nell'ambito del Sistema di Gestione, pianificando tutte le risorse aggiuntive che l'efficace attuazione del Modello Organizzativo richiede.

Il Programma Ambientale o il Programma di miglioramento della salute e sicurezza dei lavoratori è l'elemento principale che governa le risorse finanziarie nell'ambito dei Sistemi di Gestione¹¹³.

Ci saranno degli obiettivi inclusi nel Programma Ambientale o nel Programma di miglioramento della sicurezza che permettono di soddisfare anche alcuni interventi a supporto del Modello Organizzativo. Tuttavia, la pianificazione delle risorse dovrà anche essere orientata al raggiungimento di nuovi obiettivi e interventi che emergono con la decisione di conformarsi ai requisiti del D. Lgs. n. 231/2001.

Potrebbe essere inoltre utile in fase di pianificazione, stanziare delle risorse aggiuntive per fare fronte a eventuali richieste che emergono "in corso d'opera"¹¹⁴ nella gestione ambientale e della sicurezza "ordinaria" da parte dell'ente. L'obiettivo è quello di gestire eventuali imprevisti o necessità di adeguamento rapido, utili alla prevenzione dei reati ambientali e della sicurezza. Anche stabilire dei momenti di verifica dello stato di avanzamento e spesa più intensi e incisivi di quanto non sia già previsto per gli impegni dei programmi relativi ai Sistemi di Gestione, aiuterebbe a potenziare i

¹¹² Per i dettagli sull'Organismo di Vigilanza si veda il paragrafo 5.6 di questo documento.

¹¹³ Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

¹¹⁴ Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

programmi già esistenti in prospettiva 231. Ad esempio, si possono adottare meccanismi di feedback sui programmi di miglioramento ambientale e della sicurezza in tempo reale, al fine di revisionare soltanto a posteriori un documento dei Sistemi di Gestione che si limita, in questo modo, a prendere atto di decisioni di ri-pianificazione delle risorse assunte altrove all'interno dell'ente.¹¹⁵ Attraverso queste variazioni, il Programma di miglioramento, tipico del Sistema di Gestione, si trasforma in un documento più dinamico che rappresenta uno strumento efficace di pianificazione delle risorse, un documento contenente degli interventi a supporto del Modello che permette di prevenire i reati ambientali e i reati relativi alla sicurezza.

La connessione tra la pianificazione delle risorse effettuata per i Sistemi di Gestione e quella svolta nell'ambito del Modello, richiede che il Programma di miglioramento ambientale e della sicurezza si trasformi in un documento più "vivo" della gestione aziendale, al fine di poter diventare uno strumento efficace di pianificazione e di rendicontazione delle risorse economiche e finanziarie. L'obiettivo è quello di garantirne la disponibilità per la gestione ambientale e della sicurezza, per il mantenimento della conformità normativa e per la prevenzione dei reati¹¹⁶.

Un altro elemento di connessione tra i Sistemi di Gestione e il Modello Organizzativo in merito all'attività di pianificazione delle risorse può essere il Riesame della Direzione. Durante questa attività l'ente riesamina in maniera periodica il proprio Sistema per valutarne l'adeguatezza e l'efficacia nell'attuazione dei programmi e degli obiettivi di miglioramento. Ecco quindi che, durante l'attività di Riesame, l'ente valuta anche la coerenza e l'adeguatezza delle risorse, sia finanziarie che fisiche dedicate, rispetto all'efficacia del Sistema di Gestione e rispetto al raggiungimento degli obiettivi programmati. In ottica 231, l'attività di Riesame dovrebbe anche valutare se la pianificazione delle risorse è stata adeguata rispetto agli obiettivi previsti. Il Riesame potrebbe quindi rappresentare un'occasione per effettuare una nuova e/o diversa pianificazione delle risorse. Per esempio, se la pianificazione effettuata precedentemente si è rivelata inadeguata al raggiungimento degli obiettivi programmati e, di conseguenza, inefficace alla prevenzione dei reati, è richiesta una nuova pianificazione. Inoltre, le criticità del Modello emerse durante l'anno rappresentano, in quest'ottica, degli input per il miglioramento del Modello e della sua efficacia negli anni che possono essere inseriti in un programma di interventi a supporto del Modello.

Il box seguente indica un esempio di programma di miglioramento tipico del Sistema di Gestione che include alcuni nuovi elementi in prospettiva 231, alla luce di quanto detto.

115 Iraldo, F., Merlin, A., Ursino, V. Prospettive e strategia sulle sinergie con i Sistemi di Gestione EMAS e ISO 14001. Modelli 231 e reati ambientali: quali integrazioni con i SGA? Il Sole 24 ore, Ambiente e Sicurezza, n. 7, 10 aprile 2012.

116 Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

Box 10 - Il programma ambientale/della sicurezza in prospettiva 231¹¹⁷.

Aspetto ambientale/ relativo alla sicurezza	Obiettivo	Traguardo	Intervento/ Iniziativa	Risorse stanziare	Scadenza	Responsabile attuazione	Data e firma	Rif. Budget aziendale previsionale	Responsabile approvazione		Data e firma	Stato di avanzamento		Ulteriori interventi a supporto del Modello
												Attività	Spese sostenute	
											Periodo			
											I trim.			
											II trim.			
											III trim.			
											VI trim.			

Rafforzamento del
Programma in ottica 231

¹¹⁷ L'esempio, tratto da Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia, è stato integrato per alcune parti.

5.6. L'Organismo di Vigilanza e gli obblighi informativi

5.6.1. Descrizione

Il ruolo dell'Organismo di Vigilanza in ambito 231. Indicazioni normative.

L'Organismo di Vigilanza (di seguito OdV o Organismo) è uno degli elementi fondamentali per il funzionamento del Modello Organizzativo ed è anche uno degli aspetti più discussi e dibattuti, anche dalla dottrina.

La norma prevede che l'ente debba dotarsi obbligatoriamente di un apposito organismo di controllo che vigili sull'efficacia, sull'adeguatezza e sul rispetto del Modello 231¹¹⁸. Il Decreto, infatti, sia nell'articolo 6 che nell'articolo 7, stabilisce espressamente che l'istituzione di un organismo dell'ente con funzioni e compiti di vigilanza sul Modello preventivo, rappresenti una delle condizioni che permettono di escludere la responsabilità dell'ente in caso di commissione del reato.

L'art. 6, comma 1, lettera b) del Decreto indica che, nel caso in cui il reato sia compiuto da soggetti apicali¹¹⁹, l'ente non risponde se prova che *"il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo"*. Inoltre, lo stesso comma dell'art. 6, alla lettera d), indica un'altra condizione che permette di escludere la responsabilità dell'ente nel caso di reato commesso dagli apicali, ossia quando esso prova che non vi è stato omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'OdV.

Per quanto riguarda i reati commessi dai sottoposti, l'art. 7 indica al comma 1 che *"l'ente è responsabile se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza"*. Il comma 2 dello stesso articolo specifica che, in ogni caso, è esclusa l'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza se l'ente ha adottato, preventivamente alla commissione del reato e ha attuato in maniera efficace, il Modello Organizzativo idoneo alla prevenzione dei reati della specie di quelli che si sono verificati.

Inoltre, il comma 4, lettera a) dello stesso articolo specifica che l'efficace attuazione del Modello richiede una verifica periodica e la sua modifica nel caso in cui si scoprono violazioni rilevanti delle prescrizioni o quando vi sono modifiche nell'organizzazione o nell'attività dell'ente.

Le disposizioni normative appena descritte indicano quindi che l'OdV è un elemento centrale del Modello Organizzativo ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001.

I compiti e i requisiti dell'OdV.

Gli articoli 6 e 7 del Decreto permettono di individuare una serie di compiti che l'OdV è tenuto a svolgere. Essi comprendono l'attività di vigilanza sull'effettività del Modello, la valutazione dell'adeguamento e dell'efficacia del Modello, il suo aggiornamento nel tempo e la gestione delle segnalazioni all'organo dirigente dell'ente. In dettaglio, le attività indicate comprendono:

- *Vigilare sull'effettività del Modello*: quest'attività è volta a verificare la coerenza tra il modo di operare concreto dell'ente e il Modello Organizzativo. A tale proposito, l'OdV verifica che le procedure previste dal Modello siano effettivamente e concretamente seguite ed attuate. Inoltre, l'OdV rileva anche gli scostamenti che si verificano e che emergono grazie alla sua attività ispettiva, ma anche attraverso i flussi informativi provenienti dalle diverse aree funzionali dell'organizzazione.
- *Valutare l'adeguatezza e l'efficacia del Modello*: ciò consiste nel verificare la capacità del Modello di prevenire i comportamenti non voluti e la commissione dei reati previsti dal Decreto

¹¹⁸ Ledda, F., Ghini, P. Organismo di Vigilanza: nomina e aspetti teorici e pratici. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n.1 gennaio-marzo 2008, pp. 213-222.

¹¹⁹ Ovvero da persone con funzioni di rappresentanza, amministrazione, direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa con autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesse.

231. L'OdV deve valutare che il Modello sia coerente con i rischi emersi in sede di valutazione e con la complessità delle attività e dell'architettura organizzativa. Inoltre, l'OdV deve disporre di idonei strumenti ed informazioni affidabili, al fine di analizzare la capacità del Modello di raggiungere gli obiettivi prefissati, di essere compreso ed applicato da tutte le persone che lavorano per conto dell'organizzazione, e di garantire che la sua piena applicazione limiti la commissione del reato al solo caso di elusione fraudolenta.

- **Aggiornare il Modello:** il Modello non è statico nel tempo. Esso deve essere rivisto periodicamente e deve essere opportunamente aggiornato a seguito dell'evoluzione della normativa e delle attività dell'ente. Il funzionamento del Modello Organizzativo deve basarsi necessariamente sulla logica del ciclo di Deming "Plan Do Check Act" con verifiche e modifiche continue nel tempo. A tale scopo, l'organismo propone all'organo dirigente dell'ente le modifiche e integrazioni che ritiene necessarie a causa di violazioni del Modello, di modifiche dell'ente e delle sue attività.
- **Raccogliere le informazioni:** quest'attività consiste nella raccolta di tutte le informazioni necessarie all'OdV per individuare le condotte illecite e per assolvere in maniera efficace le funzioni di cui sopra.
- **Segnalare all'organo dirigente i provvedimenti** che l'OdV intende attuare per le violazioni accertate del Modello o le indicazioni di modifica necessarie per aumentarne l'efficacia.

I requisiti dell'OdV sono i seguenti:

- **Autonomia.**
Questo requisito si sostanzia nell'autonomia dell'iniziativa di controllo dell'organismo da qualsiasi forma di interferenza o condizionamento da parte di soggetti che fanno parte dell'ente¹²⁰, in quanto questi ultimi sono i "controllati"¹²¹. A tale proposito l'OdV deve essere dotato di autonomi poteri di ispezione e controllo, come specificato dall'art. 6, comma 1, lettera b) del Decreto. Esso, inoltre, deve avere la possibilità di accedere a tutte le informazioni aziendali rilevanti. Per lo svolgimento dei propri compiti, l'Organismo è autonomo anche nel senso che deve essere dotato di risorse, anche economiche, adeguate. Esso, inoltre, ha la possibilità di avvalersi del supporto di soggetti esperti, necessario per lo svolgimento delle attività di monitoraggio.
- **Indipendenza.**
I componenti non devono trovarsi in una posizione di conflitto di interessi con l'ente e non devono essere titolari di funzioni esecutive all'interno dello stesso. Lo svolgimento di attività operative e la partecipazione al processo decisionale da parte dei membri dell'OdV, non renderebbe obiettivo il giudizio degli stessi a valle delle attività di verifica svolte sul Modello. Anche in questo caso, come per il requisito dell'autonomia, l'indipendenza si ottiene con l'inserimento dell'OdV come unità di staff in una posizione gerarchica più elevata possibile¹²².
- **Professionalità.**
I membri che compongono l'OdV devono avere un bagaglio di strumenti e tecniche che permettano di svolgere in maniera efficace le attività assegnate¹²³. Tra le professionalità

120 Confindustria, 2008. Area strategica fiscalità, finanza e diritto d'impresa. Nucleo affari legali, finanza e diritto d'impresa. Gruppo di lavoro sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche. Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001.

121 Il G.i.p. del Tribunale di Roma nell'ordinanza del 4-14 aprile 2013 ha sostenuto l'incompatibilità con l'ufficio di componente dell'OdV di soggetti che siano coinvolti in processi decisionali all'interno dell'ente pur non essendo soggetti apicali. Nello specifico, uno dei membri dell'organismo era l'ingegnere responsabile delle procedure del Sistema ISO 9002 e della sicurezza all'interno dell'ente. Per il ruolo ricoperto all'interno della società, il giudice ha ritenuto che tale soggetto non potesse garantire i requisiti di autonomia e indipendenza propri dell'OdV.

122 Comando Generale della Guardia di Finanza. III Reparto operazioni. Ufficio Tutela Economia e Sicurezza. Circolare n. 83607/2012, Attività della Guardia di Finanza a tutela del mercato dei capitali, Vol. III "La responsabilità amministrativa degli enti dipendenti da reato", Roma, 19 Marzo 2012.

123 Confindustria, 2008. Area strategica fiscalità, finanza e diritto d'impresa. Nucleo affari legali, finanza e diritto

richieste vi sono quelle relative all'attività ispettiva, quelle di tipo giuridico, competenze sui sistemi di controllo. Le competenze dei membri dell'OdV devono essere in linea con le attività a rischio dell'ente e con i rischi identificati. L'ordinanza cautelare del GIP del Tribunale di Milano del 20 settembre 2004 ha specificato, ad esempio, che i membri devono avere delle professionalità in tema di attività ispettiva e consulenziale, con particolare riferimento al *"campionamento statistico, alle tecniche di analisi e valutazione dei rischi, alle tecniche di intervista e di elaborazione di questionari, alle metodologie per l'individuazione delle frodi"*.

▪ **Continuità d'azione.**

La continuità d'azione significa che lo svolgimento dell'attività dell'OdV deve avvenire in maniera continuativa nel tempo. Negli enti con alta complessità organizzativa, quali ad esempio quelli di grandi dimensioni, la continuità d'azione potrebbe anche significare la necessità di un OdV dedicato esclusivamente e a tempo pieno all'attività di vigilanza sul Modello¹²⁴. Inoltre, è opportuno che tutte le riunioni tra l'OdV e gli organi societari, così come tutte le attività da esso svolte, siano documentate. Solitamente l'OdV ha un proprio regolamento che disciplina la sua composizione, le sue attività, la periodicità delle attività di controllo. La documentazione dell'OdV fornisce prova circa l'attività di vigilanza svolta. Essa permette, anche a distanza di archi temporali molto lunghi, di ricostruire l'attività di vigilanza qualora ciò si rendesse necessario per indagare la responsabilità amministrativa dell'ente.

Gli obblighi di informazione dell'OdV.

Il Decreto all'art. 6, comma 2, lettera d) specifica che i Modelli Organizzativi devono prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei Modelli. A tale scopo, l'OdV deve essere destinatario di un flusso costante di informazioni da parte dell'ente. L'organismo può accedere a tutte le informazioni e alla documentazione aziendale. In particolare, esso deve avere accesso alle informazioni riguardanti¹²⁵:

- tutte le circostanze preesistenti all'OdV in ambito aziendale;
- le anomalie riscontrate nell'esercizio dell'attività dell'ente che facciano ipotizzare violazioni del Modello Organizzativo;
- l'emergere di nuovi rischi per l'ente;
- registrazioni interne;
- documentazione degli enti di controllo;
- evidenze delle formazioni impartite;
- documentazione attestante l'andamento delle performance;
-

Tutti i soggetti che lavorano per l'ente devono fornire all'OdV le informazioni che esso richiede nello svolgimento della propria attività. Anche eventuali comportamenti non conformi alle regole dell'ente devono essere segnalati all'OdV. Le segnalazioni possono anche avvenire in forma anonima.

Il flusso informativo verso l'organismo è un elemento fondamentale per il funzionamento e l'idoneità del Modello. Anche la giurisprudenza si è espressa in questo senso. Nella già citata ordinanza del 9 novembre 2004, il GIP del Tribunale di Milano ha indicato tra le ragioni di inidoneità del Modello Organizzativo dell'ente, la mancata previsione dell'obbligo dei soggetti che lavorano nello stesso di fornire informazioni su alcuni aspetti dell'ente e sulle violazioni del Modello, così come la mancanza di indicazioni specifiche per attivare canali di

d'impresa. Gruppo di lavoro sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche. Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001.

¹²⁴ Confindustria, 2008. Area strategica fiscalità, finanza e diritto d'impresa. Nucleo affari legali, finanza e diritto d'impresa. Gruppo di lavoro sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche. Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001.

¹²⁵ Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, 2013. Linee Guida per l'Organismo di Vigilanza ex d. lgs. 231/2001 per il coordinamento con la funzione di vigilanza del collegio sindacale. Documento n. 18.

informazione nei confronti dell'OdV¹²⁶ (si veda sul tema il paragrafo 5.9).

5.6.2. Applicazione pratica: le possibili composizioni dell'OdV

La normativa sulla responsabilità amministrativa degli enti non fornisce indicazioni sulla composizione dell'OdV. Tuttavia, la giurisprudenza ha ribadito che la composizione dell'organismo è essenziale affinché il Modello possa ritenersi efficacemente attuato¹²⁷. Una corretta composizione dell'OdV con compiti di vigilanza sul funzionamento del Modello, rappresenta la cartina al tornasole dell'effettività del Modello stesso¹²⁸.

Le scelte che l'ente deve effettuare per la costituzione dell'OdV riguardano:

- legame dei componenti con l'organizzazione (i.e. membri interni, membri esterni, o organismo con membri interni ed esterni);
- organo già esistente o organo costituito ad hoc;
- organismo monocratico o plurisoggettivo¹²⁹.

Il legislatore ha quindi lasciato "mano libera" alle varie tipologie di enti per quanto riguarda la composizione e la tipologia dell'OdV da nominare. Tale opportunità deve essere sfruttata al meglio, considerando alcune variabili, quali il tipo di ente, il tipo di attività svolta, la valutazione dei rischi di commissione dei reati, la complessità dell'ente, ecc.

Come evidenziato nel proseguo del paragrafo, non emerge una visione univoca da parte della dottrina e della giurisprudenza sulla composizione dell'OdV. Le varie opzioni possibili presentano, in relazione ai requisiti che tale organismo deve possedere, punti di forza e di debolezza che non permettono di far protendere verso l'una o l'altra soluzione. Inoltre, le semplificazioni offerte dal legislatore appaiono, ad una prima lettura, in contrasto con i requisiti che il legislatore stesso ha stabilito per tale organismo.

Ad esempio, come prima esplicitato, l'OdV deve possedere le caratteristiche di autonomia e indipendenza. In particolare, l'art. 6, comma 1, lettera b) indica che l'organismo deve avere autonomi poteri di iniziativa e di controllo: esso non deve subire nessuna pressione da parte dei vertici dell'ente e non può svolgere attività operative. Queste due condizioni sono infatti cruciali affinché esso possa svolgere compiti di controllo sull'efficace attuazione del Modello. Lo svolgimento di compiti operativi, infatti, consentirebbe all'organismo di partecipare alle decisioni dell'ente e questo potrebbe determinare un giudizio non imparziale da parte dell'OdV. Inoltre, in virtù dell'art. 6, comma 1, lettera b), l'organismo svolge i poteri di vigilanza sull'attività degli apicali. E' quindi fondamentale, ai fini dell'effettività del controllo che spetta all'OdV, che il controllante sia un soggetto diverso ed estraneo rispetto al controllato e all'attività da quest'ultimo svolta¹³⁰. A tale scopo, per quanto riguarda la composizione dell'OdV, si porterebbero ad escludere da esso i soggetti che, per la posizione che rivestono all'interno dell'ente, si trovino in una posizione tale da poter favorire uno degli illeciti previsti dal D. Lgs. n. 231/2001, creando così un esplicito conflitto di interessi. Quest'ultima situazione parrebbe verificarsi anche nel caso esplicitamente previsto all'art. 6, comma 4, che stabilisce che negli enti di piccole dimensioni i compiti dell'OdV possono essere svolti direttamente dall'organo dirigente, ponendo quindi una possibilità semplificata

126 Comando Generale della Guardia di Finanza. III Reparto operazioni. Ufficio Tutela Economia e Sicurezza. Circolare n. 83607/2012, Attività della Guardia di Finanza a tutela del mercato dei capitali, Vol. III "La responsabilità amministrativa degli enti dipendenti da reato", Roma, 19 Marzo 2012.

127 Sentenza del 28 Febbraio 2013, Corte I di Assise di Appello di Torino.

128 Ledda, F., Ghini, P. Organismo di Vigilanza: nomina e aspetti teorici e pratici. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n.1 gennaio-marzo 2008, pp. 213-222.

129 Ledda, F., Ghini, P. Organismo di Vigilanza: nomina e aspetti teorici e pratici. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n.1 gennaio-marzo 2008, pp. 213-222.

130 La Corte di Assise di Torino nella sentenza del 15 aprile 2011 indica che la scelta di inserire il Dirigente del settore ecologia, ambiente e sicurezza dell'ente come membro dell'OdV è superficiale e poco attenta. La ragione è che tale soggetto, in qualità di membro dell'OdV, doveva essere il controllore del suo stesso operato. La Corte sostiene quindi che l'OdV non era autonomo, giudicando il modello non efficace.

(anche a livello economico) per tali tipologie di organizzazioni.

Il legislatore, tuttavia, non fornisce dei criteri vincolanti per definire quali siano gli enti di piccole dimensioni. Oltre al numero di dipendenti e soggetti che lavorano per conto dell'ente e al volume di attività svolte da esso (facendo quindi ricadere tale fattispecie nel quadro della classificazione fornita dalla Raccomandazione 2003/361/CE), è necessario valutare anche il rischio di commissione dei reati, al fine di capire se le funzioni dell'OdV possano essere svolte dall'organo dirigente. L'organo dirigente potrebbe, al fine di garantire il requisito della professionalità, avvalersi di professionisti esterni per lo svolgimento di compiti di tipo tecnico, rimanendo comunque unico responsabile per le funzioni di vigilanza.

La discussione sui requisiti di autonomia e imparzialità propri dell'OdV hanno portato altresì a sostenere che esso, comunque, non possa essere formato esclusivamente da dipendenti dell'ente. Le linee guida di Federchimica sui Modelli Organizzativi 231, ad esempio, sostengono che il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) non dovrebbe far parte dell'OdV in quanto la sua attività è oggetto di controllo da parte dell'OdV¹³¹ medesimo.

Tuttavia, una delle soluzioni possibili secondo una parte della dottrina che sostiene la possibilità di formare l'OdV anche con la partecipazione di membri dell'ente, sarebbe quella di scegliere una parte dei membri tra le funzioni dell'internal auditing, o comunque, di organi interni con autonomi poteri di iniziativa e di controllo. Infatti, il comma 4bis specifica che nelle società di capitali le funzioni dell'OdV possano essere svolte dal collegio sindacale, dal consiglio di sorveglianza e dal comitato per il controllo della gestione.

In particolare, la funzione di internal auditing svolge compiti di controllo arrivando ad una conoscenza molto approfondita della realtà aziendale e possedendo delle competenze di tipo tecnico¹³². I requisiti di autonomia e indipendenza sono dovuti al fatto che tale funzione è sganciata dalla sottoposizione agli organi gestionali¹³³. Ad ogni modo, tale opzione sarebbe valida soltanto per aziende di una certa dimensione che hanno nel proprio organigramma una funzione esplicitamente dedicata al controllo della gestione.

Tale soluzione trova comunque il dissenso di parte della dottrina che sostiene che esso, monitorando il sistema aziendale al fine di tutelare il patrimonio dell'ente, svolge un tipo di controllo diverso rispetto a quello a cui è deputato l'OdV. Nel caso in cui l'OdV sia composto da membri interni all'ente che svolgono funzioni di internal auditing, sarebbe in ogni caso utile coinvolgere qualche membro esterno all'ente e del tutto indipendente da esso.

Tale soluzione non è comunque l'unica possibile. La sentenza del Tribunale di Milano (17 novembre 2009) si riferisce al caso di un ente di grandi dimensioni che ha nominato un OdV di tipo monocratico formato dal Preposto al controllo interno e responsabile dell'internal auditing. La sentenza sottolinea come il membro possedesse provate professionalità ed esperienza per lo svolgimento dell'attività di vigilanza. Il Modello in questione, inoltre, prevedeva norme specifiche sui flussi informativi verso l'OdV, oltre che periodiche attività di verifica sulle procedure di controllo e sugli atti societari. Questa sentenza dimostra che l'organo monocratico deve comunque garantire l'esistenza dei requisiti di professionalità richiesti che l'organo dirigente, o altri soggetti interni, spesso non hanno¹³⁴. In questo caso, i vantaggi derivanti dalla composizione di un OdV monocratico composto da un membro interno all'ente consistono anche nel risparmio di costi.

Una parte della dottrina, sostenuta anche da varie linee guida sui Modelli Organizzativi (es. Le Linee Guida di Confindustria), sostiene la possibilità che l'OdV sia formato da amministratori

131 Federchimica - Federazione Nazionale dell'Industria Chimica, 2008. Guida introduttiva ai Modelli di Organizzazione previsti dal D. Lgs. 231/01 per i reati in materia di salute e sicurezza.

132 Ledda, F., Ghini, P. Organismo di Vigilanza: nomina e aspetti teorici e pratici. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 1 gennaio-marzo 2008, pp. 213-222.

133 Poti, F. Requisiti e composizione dell'Organismo di Vigilanza. Il sole 24 ore. Diritto e pratica delle società, n. 11/12-novembre-dicembre 2010.

134 www.solidgroup.it

indipendenti, ovvero da soggetti che non hanno poteri gestori ma che ad esempio fanno parte del comitato per il controllo della gestione.

Un'altra opzione sulla composizione dell'OdV potrebbe essere quella di inserire membri del collegio sindacale¹³⁵. Ciò potrebbe avvenire per ridurre i costi dovuti al fatto che i membri percepiscono già un compenso per la funzione di sindaco, oppure per ragioni di fiducia verso tali soggetti. Tuttavia, tale scelta non sembra preferibile da una parte della dottrina. In primo luogo, perché non sembra corretto conferire l'incarico a membri di organi sociali. L'imparzialità potrebbe essere minata dal fatto che il sindaco ha già un rapporto con i vertici societari. Inoltre, il membro si troverebbe a svolgere per due volte l'attività di controllo: prima nella veste di sindaco, poi nella veste di membro dell'OdV. Infatti, risulta difficile ritenere come i sindaci, nel momento in cui sono anche membri dell'OdV, possano ritenersi "liberi" delle proprie funzioni di garanzia e dei propri doveri di rilevanza penalistica.

E', infatti, diffusa la tesi in base alla quale il collegio sindacale non sia fornito dei poteri autonomi e di controllo che invece devono caratterizzare l'organismo¹³⁶. Oltre alla dottrina, anche parte della giurisprudenza sostiene che la partecipazione all'OdV da parte degli organi societari non è coerente con il requisito dell'indipendenza. Inoltre, si sostiene che gli apicali possano essere gli attori di alcuni reati e per questo tali soggetti risulterebbero, allo stesso momento, sia i controllori che i controllati. Tuttavia, questi elementi possono non essere condivisibili per vari motivi. Il consiglio di amministrazione spesso non è espressione di un unico soggetto, ma risulta essere un organo formato da varie visioni, interessi, professionalità. Ecco che la presenza di amministratori nell'OdV non è più vista come un ostacolo alla sua indipendenza, che invece è garantita dalla presenza di più soggetti che vi partecipano¹³⁷.

Sulla base di quanto emerso, la composizione mista dell'OdV, ovvero di membri esterni e di membri interni, appare per molti come la soluzione migliore. I soggetti esterni permettono di garantire un certo livello di professionalità e di vedere dall'esterno i fatti aziendali¹³⁸.

Un altro aspetto su cui si è dibattuto è il significato dell'espressione "organismo dell'ente" utilizzato all'art. 6 per indicare l'appartenenza all'ente dell'OdV. Ciò ha fatto sì che una parte della dottrina ritenesse che i compiti di vigilanza dell'organismo possano sovrapporsi a quelli di un organo societario o di una funzione aziendale già presenti e in grado quindi di ricoprire anche le funzioni proprie dell'OdV. Ciò permetterebbe di evitare di istituire un organo ex novo¹³⁹ con un evidente risparmio di costi per l'ente. Nei gruppi di imprese in cui vi è una società controllante e una o più controllate, i consigli di amministrazione delle varie società dovranno valutare se nominare un OdV di gruppo oppure di ente.¹⁴⁰

In merito alla composizione monocratica o plurisoggettiva dell'OdV, negli enti più complessi e di maggiori dimensioni o in enti con vari organi societari, l'organismo plurisoggettivo o collegiale appare la soluzione migliore per garantire una maggiore efficacia dei controlli. L'OdV collegiale è consigliabile anche quando l'ente presenta dei profili di rischio di commissione dei reati rilevanti

135 L'art. 6, co. 4 bis del D. Lgs. n. 231/2001 prevede che nelle società di capitali il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza e il comitato per il controllo della gestione, possono svolgere le funzioni dell'Organismo di Vigilanza. Il comma 4 bis dell'art. 6 è stato aggiunto dal comma 12 dell'art. 14 della L. 12 novembre 2011, n. 183.

136 Mancini, C. Riflessioni in tema di composizione dell'Organismo di Vigilanza. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 2 aprile-giugno 2009, pp. 45-50.

137 Mancini, C. Riflessioni in tema di composizione dell'Organismo di Vigilanza. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 2 aprile-giugno 2009, pp. 45-50.

138 Mancini, C. Riflessioni in tema di composizione dell'Organismo di Vigilanza. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 2 aprile-giugno 2009, pp. 45-50.

139 Pisani, N. I requisiti di autonomia ed indipendenza dell'Organismo di Vigilanza istituito ai sensi del d. lgs. 231/2001. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 1 gennaio-marzo 2008, pp. 155-160.

140 Insinga, L. La nomina e il funzionamento dell'Organismo di Vigilanza. Autonomia dell'ente fra vincoli e opportunità. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 1 gennaio-marzo 2009, pp. 207-214.

e diversificati. In questi casi, infatti, le professionalità richieste per poter effettuare un'attività di vigilanza sul Modello sono di vario tipo e quindi non convergenti in un singolo membro¹⁴¹.

Tuttavia, in enti di piccole dimensioni e di minore complessità organizzativa, in enti in cui l'implementazione del Modello è all'inizio, l'organo monocratico è da preferire, soprattutto per il vantaggio della snellezza decisionale e operativa¹⁴². Anche nel caso di enti in cui i rischi di commissione dei reati non sono rilevanti, è consigliabile nominare un organismo di tipo monosoggettivo.

Nell'organismo plurisoggettivo potrebbero sorgere delle complicazioni dovute alla presenza di più membri. Si possono verificare ad esempio dei contrasti sulle decisioni da prendere o sulle priorità. La presenza di più membri potrebbe privare l'organismo di una visione completa della realtà aziendale. Tuttavia, la composizione plurisoggettiva dell'OdV comprende anche dei vantaggi, come ad esempio la possibilità di ripartire tra più persone le responsabilità, le competenze, i compiti da svolgere.

In conclusione, nel caso di un OdV formato da più membri, una delle soluzioni sulla sua composizione potrebbe essere quella di creare un organismo misto, formato cioè da membri interni e esterni, coinvolgendo, come detto poc'anzi, un soggetto appartenente alla funzione di internal auditing e di soggetti esterni con competenze giuridico-economiche e relative al controllo contabile¹⁴³. Un organismo formato solo da soggetti esterni, oltre a comportare costi molto elevati per l'ente, sembra anche andar contro alla previsione normativa che prevede che le funzioni di controllo devono essere svolte da un organismo dell'ente. Inoltre, i soggetti esterni avrebbero comunque una conoscenza molto più limitata della realtà aziendale, rispetto ai soggetti interni.

Appare chiaro quindi, che non esiste una *best option* nella composizione e struttura dell'OdV. Oltretutto, come specificato da Ledda e Ghini¹⁴⁴, i concetti di autonomia e indipendenza possono apparire in contrasto con il principio della continuità d'azione, che deve caratterizzare l'operato dell'OdV. Questo perché la conoscenza approfondita della realtà aziendale e la continuità d'azione, che farebbe propendere per la scelta di membri interni all'ente, si scontra con la scelta di membri esterni per poter garantire l'autonomia e l'indipendenza. Ecco quindi che occorre trovare una soluzione di equilibrio tra i vari requisiti, le caratteristiche dimensionali ed i profili di rischio dell'azienda stessa, in modo da "costruire" un soggetto capace di svolgere efficacemente le funzioni di vigilanza e controllo sul funzionamento del Modello.

La tabella 1 include una valutazione dei requisiti dell'OdV -autonomia, indipendenza, professionalità e continuità d'azione- in base alla composizione dell'organismo. Sulla base delle opinioni che emergono dalla dottrina e dalla giurisprudenza, si assegna un + nel caso in cui il tipo di OdV considerato possieda il requisito valutato, un - nel caso in cui il requisito non sia riscontrabile, oppure un +/- nel caso in cui la presenza del requisito in alcuni casi può esserci e in altri no.

141 www.solidgroup.it

142 Ledda, F., Ghini, P. Organismo di Vigilanza: nomina e aspetti teorici e pratici. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 1 gennaio-marzo 2008, pp. 213-222.

143 Ledda, F., Ghini, P. Organismo di Vigilanza: nomina e aspetti teorici e pratici. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 1 gennaio-marzo 2008, pp. 213-222.

144 Ledda, F., Ghini, P. Organismo di Vigilanza: nomina e aspetti teorici e pratici. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 1 gennaio-marzo 2008, pp. 213-222.

Tabella 1 - La valutazione dei requisiti dell'OdV in base alla sua composizione.

Composizione dell'OdV	Descrizione	Valutazione per requisito	
<i>OdV collegiale formato da membri interni</i>	Organismo formato ad esempio da membri del collegio sindacale e da altri soggetti interni all'ente.	Autonomia	-
		Indipendenza	-
		Professionalità	+/-
		Continuità d'azione	+
<i>OdV collegiale formato da membri interni e membri esterni</i>	L'organismo potrebbe essere formato dall'internal auditor dell'ente e da alcuni soggetti esterni con specifiche competenze tecniche.	Autonomia	+
		Indipendenza	+
		Professionalità	+
		Continuità d'azione	+/-
<i>OdV collegiale formato da membri esterni</i>	Questo tipo di composizione si ha, ad esempio, nel caso in cui l'organismo include un team di consulenti o di esperti esterni.	Autonomia	+
		Indipendenza	+
		Professionalità	+
		Continuità d'azione	-
<i>OdV monocratico composto dall'organo dirigente</i>	L'organismo è composto dall'organo dirigente dell'ente, così come previsto dall'art. 6, comma 4 del D. Lgs. n. 231/2001 per gli enti di piccole dimensioni.	Autonomia	-
		Indipendenza	-
		Professionalità	+/-
		Continuità d'azione	+
<i>OdV monocratico composto da un membro interno</i>	E' il caso ad esempio trattato dal Tribunale di Milano con la sentenza del 17 novembre 2009 dove, il preposto al controllo interno e responsabile dell'internal auditing dell'ente era anche l'unico membro dell'OdV dell'ente.	Autonomia	-
		Indipendenza	-
		Professionalità	+/-
		Continuità d'azione	+
<i>OdV monocratico composto da un membro esterno</i>	L'OdV dell'ente è formato da un solo membro esterno all'ente.	Autonomia	+
		Indipendenza	+
		Professionalità	+/-
		Continuità d'azione	-

Oltre alle varie possibili composizioni dell'Organismo di Vigilanza esistenti in dottrina, due soluzioni appaiono quanto mai percorribili se si intende supportare la diffusione dei Modelli Organizzativi ex D. Lgs. n. 231/2001 anche nelle piccole imprese.

La prima prevede un Organismo di Vigilanza monocratico composto da un membro interno all'ente, presumibilmente colui che esercita anche la figura di datore di lavoro, che si avvale di professionisti esterni esperti nelle materie oggetto del Modello e capace di colmare alcune delle lacune dell'OdV monocratico. In contesti territoriali caratterizzati da produzioni omogenee, sarebbe auspicabile la diffusione di un team di esperti di ausilio alle piccole imprese che in essi operano.

Sempre in tali contesti sarebbe possibile, inoltre, garantire anche alle piccole e medie imprese una composizione collegiale dell'OdV mediante la creazione di un team di membri esterni comuni

alle diverse piccole imprese del territorio, supportata dall'azione di soggetti a tutela di interessi collettivi, quali le associazioni di categoria o gli stessi organismi paritetici previsti dall'art. 51 del D. Lgs. n. 81/2008.

5.6.3. Elementi di connessione con il Sistema di Gestione Ambientale e con il Sistema di Gestione della Sicurezza

I sistemi di gestione per l'ambiente e per la sicurezza non prevedono una figura analoga all'OdV. I requisiti e le professionalità richiesti all'OdV fanno sì che l'ente debba dotarsi di un apposito Organismo di Vigilanza, anche qualora esso abbia già adottato un Sistema di Gestione per l'ambiente e/o per la sicurezza.

L'elemento di connessione tra i Sistemi di Gestione e l'OdV consiste nel flusso informativo che tali sistemi possono generare nei confronti dell'organismo. Il Sistema, infatti, produce un sistema di reporting e di canali di comunicazione continuo di cui l'OdV può tener conto. Anche le attività di verifica e di monitoraggio effettuate nell'ambito del Sistema di Gestione possono essere un valido supporto informativo per lo svolgimento della sua attività di vigilanza. Ecco che il Sistema di Gestione Ambientale e il Sistema di Gestione della Sicurezza rappresentano dei validi strumenti in grado di fornire una serie di informazioni utili per l'OdV e relativi alla conoscenza della realtà aziendale.

Di seguito si elencano i flussi informativi che tali Sistemi sono in grado di fornire all'OdV:

- le valutazioni effettuate nell'ambito dell'analisi ambientale e dell'analisi della valutazione dei rischi;
- le valutazioni effettuate sull'andamento degli indicatori di prestazione e di funzionamento derivanti dalle analisi sopra indicate, incluse le azioni da intraprendere in base all'esito delle analisi;
- le informazioni raccolte in merito alla segnalazione di anomalie e di situazioni non conformi;
- gli aggiornamenti della Politica Ambientale e della Politica per la sicurezza, compresi gli obiettivi e i programmi pianificati;
- gli esiti delle attività di verifica di terza parte del Sistema di Gestione Ambientale o del Sistema di Gestione della Sicurezza;
- i resoconti relativi allo stato di avanzamento delle azioni correttive e preventive messe in atto a seguito delle non conformità emerse durante gli audit e le attività di sorveglianza;
- la sintesi delle attività e dei risultati del ciclo di Sistema resa disponibile dall'Alta Direzione ai fini del Riesame;
- gli esiti delle attività di Riesame, comprese le pianificazioni per il ciclo successivo del Sistema di Gestione.

La documentazione legata a questi flussi di informazione potrà integrarsi con quella derivante dall'attività propria dell'OdV¹⁴⁵. L'esistenza di questa documentazione, inoltre, fornisce prova circa l'attività di vigilanza svolta dall'OdV sul Modello Organizzativo.

Al fine di contribuire all'attività svolta dall'OdV, i Sistemi di Gestione dovrebbero recepire, mediante specifici canali e in modo corretto e tempestivo, le indicazioni dell'organismo. A tale proposito, i Sistemi di Gestione possono attivare dei canali diretti e indiretti per raccogliere e attuare le indicazioni dell'OdV. I canali diretti di comunicazione permettono di considerare le indicazioni ricevute come input per il Riesame. Il Riesame rappresenta quindi un'occasione per decidere quali azioni attuare per migliorare la prevenzione dei rischi di reati ambientali e relativi alla sicurezza. Vi sono poi due canali indiretti per recepire in tempi più rapidi le indicazioni dell'OdV. Essi sono rappresentati dagli obiettivi e dai piani di miglioramento, così come dalle azioni correttive. Queste ultime intervengono direttamente sulla gestione dei rischi ambientali e dei rischi sulla sicurezza

¹⁴⁵ Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.



mediante le modifiche sul Sistema di Gestione Ambientale e sul Sistema di Gestione della Sicurezza. Anche la Dichiarazione Ambientale, che rappresenta uno strumento di comunicazione esterna dell'ente, potrebbe informare i vari stakeholders dell'attività dell'OdV, delle indicazioni da esso fornite e delle modalità con cui l'ente si è uniformato alle richieste dell'OdV mediante il proprio Sistema di Gestione Ambientale.

I flussi informativi che intercorrono tra il Sistema di Gestione e l'OdV mostrano come l'Alta Direzione rappresenti l'interlocutore privilegiato dell'organismo in merito al Sistema di Gestione. In aggiunta a questo aspetto, anche ciascun dipendente deve avere la possibilità di comunicare con l'OdV e di informarlo.



5.7. Il sistema disciplinare

5.7.1. Descrizione

L'art. 6, comma 2, lett. e) del D. Lgs. n. 231/2001 indica che, nel caso di reato commesso da soggetti apicali, i Modelli Organizzativi devono introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate negli stessi.

La necessità di un sistema disciplinare viene ribadita dal Legislatore anche all'art. 7, comma 4, lett. b) indicando che, in caso di reato commesso dai sottoposti, l'efficace attuazione del Modello richiede un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nello stesso.

Il Decreto, tuttavia, non indica i requisiti che il sistema disciplinare deve avere per essere ritenuto idoneo, né specifica quali siano i criteri di valutazione¹⁴⁶.

Tale sistema deve comunque rappresentare il cardine del Modello Organizzativo, rappresentando l'elemento di garanzia del suo corretto funzionamento ed è da applicarsi in caso di violazione del codice etico, delle procedure e dei protocolli in esso contenuti. La finalità è quindi quella di creare meccanismi dissuasori di violazioni delle regole definite nel Modello Organizzativo, a prescindere dal fatto che queste possano concretamente comportare l'evento incidentale o la violazione di una delle norme rientranti nel campo di applicazione del D. Lgs. n. 231/2001.

Le violazioni devono prevedere, pertanto, appropriate azioni disciplinari, indipendenti dal giudizio penale che potrebbe instaurarsi a seguito del reato. I comportamenti contrari al Modello, alle procedure e al codice etico sono autonomi rispetto alle violazioni di legge che comportano la commissione del reato¹⁴⁷.

Le violazioni sono riscontrate mediante il sistema di controllo messo in atto dal Modello in cui la funzione dell'Organismo di Vigilanza assume un'importanza rilevante. Essendo infatti deputato alla verifica sul funzionamento del Modello, uno dei suoi compiti riguarda proprio l'accertamento delle infrazioni e la loro comunicazione ai soggetti aziendali deputati all'applicazione delle misure disciplinari.

Nel caso in cui dalla violazione si determini anche la commissione del reato, il datore di lavoro non deve necessariamente attendere il termine del procedimento penale per applicare le misure disciplinari. In tal senso il sistema disciplinare svolge anche una funzione preventiva in merito alle violazioni del Modello, e non solo punitiva¹⁴⁸.

Il quadro sanzionatorio definito nell'ambito del sistema disciplinare aziendale deve comunque rispettare i principi inclusi nei contratti collettivi di riferimento e l'art. 7 dello Statuto dei Lavoratori. L'importanza del sistema disciplinare è ribadita dalla Circolare del Ministero del lavoro e delle politiche sociali dell'11 luglio 2011. Essa fornisce chiarimenti sul sistema di controllo (art. 30, comma 4 del D. Lgs. n. 81/2008) ed indicazioni sull'adozione del sistema disciplinare (art. 30, comma 3 del D. Lgs. n. 81/2008) per le aziende che hanno adottato un Modello Organizzativo e di Gestione definito conformemente alle Linee guida UNI-INAIL o alle OHSAS 18001:2007. La Circolare, infatti, ribadisce la necessità di integrare il Modello per la parte "non corrispondente", consistente in un "sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate dal Modello"¹⁴⁹. Le sanzioni, inoltre, dovranno essere realmente applicate affinché il Modello possa essere ritenuto

¹⁴⁶ Piva, D. Il sistema disciplinare nel D. Lgs. 231/2001: questo "sconosciuto". Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 2 aprile-giugno 2013, pp. 90-100.

¹⁴⁷ Assoconsult –Associazione Federativa Imprese di Consulenza, 2012. Linee guida per l'elaborazione di modelli organizzativi di gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001.

¹⁴⁸ EHS Gestione (a cura di), 2008. Contributi dei Sistemi di Gestione della Sicurezza all'attuazione del Modello Organizzativo 231/01.

¹⁴⁹ Ministero del lavoro e delle politiche sociale, Direzione generale della tutela delle condizioni di lavoro, Divisione VI. Circolare n. 15/VI/0015816MA001.A001 del 11 luglio 2011.

effettivamente attuato per il giudizio di idoneità¹⁵⁰. A tal fine, è opportuno garantire un'ampia partecipazione alla sua definizione ed una larga condivisione con tutti i soggetti coinvolti nella tutela degli interessi dei lavoratori. L'obiettivo è anche quello di comunicarne la ratio e l'utilità nell'interesse sia dei singoli lavoratori che dell'azienda nel suo complesso. Ciò permetterebbe un ampio livello di accettazione da parte di tutto il personale ed una sua fluida applicazione.

Il sistema disciplinare deve essere, pertanto, formalizzato e deve essere parte integrante del Modello¹⁵¹. Esso deve essere divulgato affinché tutto il personale dell'ente e i collaboratori esterni siano a conoscenza dei suoi contenuti e delle modalità di applicazione, nello spirito di una piena collaborazione. Le sanzioni, infatti, dovranno riguardare tutti i soggetti, siano essi apicali, subordinati o soggetti terzi.

5.7.2. Applicazione pratica: la struttura del sistema disciplinare

Secondo una parte della dottrina, il sistema disciplinare deve rispondere ad alcuni principi per essere ritenuto idoneo¹⁵². Uno di questi è la *forma scritta*. Le sanzioni disciplinari devono essere, quindi, previste in apposito regolamento disciplinare dell'ente. In esso si descrivono chiaramente informazioni su colui che procederà alla contestazione e che deciderà sull'applicazione delle sanzioni. Inoltre deve essere assicurata idonea *pubblicità* (es. mediante affissione a luoghi accessibili a tutti, oppure tramite pubblicazione sul sito web aziendale, o ancora mediante circolare), affinché tutti siano a conoscenza dell'esistenza di un sistema disciplinare. Un altro principio è quello dell'*autonomia* del sistema disciplinare, che prescinde dalla rilevanza penale della condotta¹⁵³. Vi è poi il principio della *proporzionalità* tra violazione e sanzione. A tale riguardo, occorre considerare una serie di elementi, come ad esempio: le modalità con cui è stata commessa la violazione, se essa è unica o reiterata, se dolosa o colposa, etc. Vi è anche il principio di *gradualità* nella scelta della sanzione da applicare. In questo caso ci si riferisce in sostanza al criterio di sussidiarietà, la cui osservanza impone l'applicazione della sanzione meno afflittiva tra quelle previste, ma dotata di pari efficacia special-preventiva.

Vi è anche il principio della *contestazione dell'illecito*, secondo il quale deve essere assicurato il diritto di difesa al lavoratore al quale sia stato contestato l'addebito¹⁵⁴, in modo da garantire il rispetto del principio del *contraddittorio*.

Come anticipato nel paragrafo precedente, le sanzioni disciplinari applicabili devono comunque rispettare quanto previsto dai contratti collettivi di riferimento e quanto indicato dall'art. 7 della legge n. 300/1970. Devono, inoltre, essere applicate alcune delle norme previste dal Codice Civile, quali gli artt. 2104, 2105, 2106 e seguenti¹⁵⁵.

Quanto alla tipologia di sanzioni applicabili, in presenza di rapporti di lavoro subordinato, qualora si verificassero violazioni del Modello Organizzativo che possano creare problemi di tipo tecnico-organizzativo, è possibile, ad esempio, adibire il dipendente ad altra area aziendale. È anche possibile

150 Tosello (in Sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello 231. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti,, n. 2, aprile-giugno 2010, pp. 105-124.) osserva che l'Ordinanza Gip – Tribunale di Napoli 26 giugno 2007 - precisa che l'Organo dirigente "deve stabilire per ognuna delle aree sensibili dei protocolli di prevenzione... sottoponendo le regole ad un'efficace e costante azione di controllo e presidiandole con altrettante e adeguate specifiche sanzioni per perseguire le violazioni e per garantire un'effettiva attuazione dell'intero sistema organizzativo così approntato, per rendere cioè il modello non un mero strumento di facciata, dotato di una valenza solo formale, ma uno strumento concreto e soprattutto dinamico, idoneo a conformarsi costantemente con il mutamento della realtà operativa ed organizzativa della persona giuridica".

151 Tosello, F. Sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello 231. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti,, n. 2 aprile-giugno 2010, pp. 105-124.

152 Piva, D. Il sistema disciplinare nel D. Lgs. 231/2001: questo "sconosciuto". Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 2 aprile-giugno 2013, pp. 90-100.

153 Malavasi, M. La struttura del sistema disciplinare nel Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 3 luglio-settembre 2009, pp. 99-104.

154 Malavasi, M. La struttura del sistema disciplinare nel Modello Organizzativo ex D. Lgs. 231/2001. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 3 luglio-settembre 2009, pp. 99-104.

155 Gli articoli riguardano la diligenza del prestatore di lavoro, l'obbligo di fedeltà e le sanzioni disciplinari.

trasferire il dipendente da un'area produttiva ad un'altra, qualora tale provvedimento disciplinare sia previsto tra le misure disciplinari indicate nella contrattazione collettiva di riferimento. Altrimenti, tale misura può essere attuata quando vi siano le ragioni tecniche, organizzative o produttive incluse nell'art. 2103 c.c.¹⁵⁶

Nel caso in cui le violazioni del Modello siano commesse da lavoratori autonomi che hanno rapporti contrattuali con l'ente, una delle sanzioni applicabili consiste nella risoluzione del contratto. Ecco che a tale scopo, i contratti con lavoratori autonomi (per es. contratti di fornitura, collaborazione, etc.) possono prevedere clausole specifiche di risoluzione che indicano la necessità di rispettare il Modello Organizzativo e il codice etico aziendale. Il box 11 riporta alcuni esempi di possibili sanzioni da applicare in caso di violazioni del Modello Organizzativo. Le tipologie di sanzioni applicabili dovranno essere adeguate al tipo di ente e struttura a cui si riferiscono.

¹⁵⁶ Confindustria, 2008. Area strategica fiscalità, finanza e diritto d'impresa. Nucleo affari legali, finanza e diritto d'impresa. Gruppo di lavoro sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche. Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001.

Box 11 - Esempi di sanzioni disciplinari applicabili.*Sanzioni verso gli apicali:*

- Richiamo e intimazione a conformarsi,
- Sanzioni pecuniarie (es. multa, meccanismi di decurtazione degli emolumenti – es. la decurtazione del corrispettivo fino ad un massimo del 50%-),
- Sospensione,
- Revoca,
- Decadenza dalla carica sociale (in caso di perdita dei requisiti di onorabilità e professionalità).

Sanzioni verso i lavoratori subordinati:

- Rimprovero scritto;
- Multa;
- Sospensione dal servizio e dalla retribuzione;
- Trasferimento;
- Licenziamento per giustificato motivo con preavviso;
- Licenziamento senza preavviso.

Sanzioni verso i soggetti esterni:

- Richiamo e intimazione a conformarsi;
- Comminazione di una penale ex art. 1382 c.c.;
- Risoluzione ex art. 1456 c.c. se c'è reiterazione dopo comminazione penale.

Il documento relativo al sistema disciplinare, può essere formato da varie sezioni, tra le quali:

- **Premessa**
Una prima parte del documento introduce il sistema disciplinare, i riferimenti normativi, le finalità principali. In questa sezione spesso si specifica che l'applicazione delle sanzioni è indipendente rispetto all'eventuale applicazione di sanzioni penali.
- **Principi generali**
Il sistema disciplinare include anche una serie di principi generali, relativi alle modalità di comunicazione delle violazioni commesse, al ruolo dell'Organismo di Vigilanza, alle modalità di valutazione della gravità delle violazioni commesse e ai soggetti che applicano le sanzioni.
- **Soggetti destinatari**
Il documento include la lista dei soggetti destinatari ai quali si applica il sistema disciplinare: soggetti apicali, soggetti sottoposti, soggetti terzi, etc.
- **Condotte sanzionabili**
Sono sanzionabili i comportamenti che violano il Modello Organizzativo e gli elementi che lo compongono (Codice Etico, procedure, etc), così come la mancata ottemperanza ad eventuali indicazioni e prescrizioni dell'Organismo di Vigilanza.
- **Misure disciplinari**
Il sistema disciplinare comprende varie tipologie di sanzioni applicabili in base alla posizione rivestita da chi commette la violazione all'interno dell'ente.
Le sanzioni previste devono rispettare quanto previsto dai CCNL applicabili e, per i lavoratori subordinati, anche da quanto previsto dalla Legge n. 300 del 30 maggio 1970.
- **Accertamento delle violazioni**
Il sistema disciplinare deve individuare i soggetti coinvolti nell'accertamento delle violazioni, come ad esempio l'Organismo di Vigilanza e il Direttore Generale dell'ente.

L'Organismo di Vigilanza ha un ruolo essenziale nella fase di attivazione del procedimento disciplinare. A seguito del processo di accertamento delle violazioni, l'OdV segnala al Datore di Lavoro le violazioni commesse e può proporre l'attivazione di adeguate sanzioni disciplinari da applicare.

5.7.3. Elementi di connessione con il Sistema di Gestione Ambientale e con il Sistema di Gestione della Sicurezza

Il sistema disciplinare non ha corrispondenze dirette con gli elementi del Sistema di Gestione Ambientale e del Sistema di Gestione della Sicurezza¹⁵⁷.

Le aziende con un Sistema di Gestione prevedono in alcuni casi dei sistemi di incentivazione, in cui ciò che viene disciplinato è la modalità con cui gli incentivi sono distribuiti. Il mancato incentivo equivale a un provvedimento punitivo verso chi non si è uniformato alle norme di comportamento o non ha raggiunto specifici obiettivi¹⁵⁸. Questo approccio ricorda il sistema disciplinare, anche se molto diverso da esso. Al fine di poter meglio individuare degli elementi di connessione tra il Modello Organizzativo 231 e i Sistemi di Gestione, sarebbe utile rafforzare e potenziare i sistemi di incentivazione previsti in questi ultimi. Ecco che i sistemi di incentivazione dovrebbero prevedere anche provvedimenti sanzionatori, "mancati incentivi" o premi non assegnati, in caso di scostamenti rispetto a comportamenti o obiettivi attesi previsti dai Sistemi di Gestione per l'ambiente e/o per la sicurezza.

Il box 12 fornisce un esempio di sanzione disciplinare sotto forma di decurtazione degli incentivi verso i dipendenti, nell'ambito di un'azienda con un Sistema di Gestione Ambientale che si uniforma anche ai requisiti del D. Lgs. n. 231/2001¹⁵⁹.

157 EHS Gestione (a cura di), 2008. Contributi dei Sistemi di Gestione della Sicurezza all'attuazione del Modello Organizzativo 231/01.

158 Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

159 L'esempio è tratto dalle Linee Guida Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001.

Box 12 - Sistema disciplinare e sistema premiante in prospettiva 231/SGA.

Paragrafo su sistema disciplinare estratto da Modello 231:

[...] Il sistema disciplinare influisce anche sul sistema degli incentivi adottato dalla società. [...] In questa prospettiva, il riconoscimento di premi al raggiungimento di obiettivi di produzione è subordinato alla condizione essenziale di aver rispettato il principio di legalità nello svolgimento delle attività lavorative, eseguite nell'interesse o a vantaggio della società, che hanno comportato il raggiungimento degli obiettivi [...].

Il sistema degli incentivi è formalizzato per iscritto, in particolare per quanto concerne obiettivi, corrispettivi e termini di pagamento, e prevede espressamente il rispetto della legalità quale condizione necessaria affinché sia riconosciuto il raggiungimento dell'obiettivo e il conseguente premio.

[...] Il sistema degli incentivi prevede quale criterio di decurtazione del premio maturato:

- la mancata partecipazione a sessioni formative in materia di responsabilità degli enti e in relazione al Modello o a sue procedure;
- la mancata partecipazione a sessioni formative in materia di igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro, sicurezza informatica, privacy, tutela ambientale e gestione degli smaltimenti di rifiuti ed altri materiali per i quali vi è rischio di reato e/o è previsto dal legislatore un obbligo di formazione;
- la violazione di norme del Modello, del Codice Etico o di procedure operative richiamate dal Modello stesso.

5.8. Monitoraggio e aggiornamento del Modello

5.8.1. Descrizione

In merito all'attività di monitoraggio e aggiornamento del Modello Organizzativo, il D. Lgs. n. 231/2001 specifica che l'efficace attuazione del Modello richiede "una verifica periodica e l'eventuale modifica dello stesso quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività" (Art 7, comma 4, lettera a).

Il Modello, pertanto, deve avere una natura dinamica e adattarsi a qualunque modifica del contesto interno ed esterno all'organizzazione che possa influenzare il rischio di commissione dei reati presupposto.

Inoltre, il Decreto individua nella figura dell'Organismo di Vigilanza il soggetto che ha il compito di curarne l'aggiornamento (art. 6, comma 1, lett. b) e che deve sottoporre lo stesso ad un processo di revisione costante.

Per quanto riguarda la prevenzione dei reati sulla sicurezza, l'art. 30, comma 4 del D. Lgs. n. 81/2008 ribadisce che il Modello Organizzativo deve prevedere un idoneo sistema di controllo per verificarne l'attuazione e garantire la sua efficacia nel tempo. Il medesimo articolo sottolinea che in caso di violazioni significative delle norme relative alla prevenzione degli infortuni e all'igiene sul lavoro, ovvero in occasione di mutamenti nell'organizzazione e nell'attività in relazione al progresso scientifico e tecnologico, è essenziale riesaminare l'idoneità del Modello ed attuare le modifiche necessarie.

In sintesi, le esigenze di aggiornamento del Modello Organizzativo possono derivare:

a) da gravi violazioni delle regole stabilite dal Modello stesso:

- andamento delle prestazioni ambientali e di salute e sicurezza non coerente con quanto previsto in obiettivi specifici quantificati nel programma di miglioramento;
- mancato rispetto degli adempimenti derivanti da specifiche disposizioni regolamentari o di legge;
- non adeguatezza ed efficienza della struttura organizzativa-gestionale; non corretta modalità di esecuzione delle attività; scarsa efficacia dell'attività di sensibilizzazione, informazione e formazione, etc.);

b) dal verificarsi di incidenti e quasi incidenti o di violazioni della normativa ambientale (es. superamenti dei limiti delle emissioni in acqua o in atmosfera): il verificarsi di uno o più incidenti o quasi-incidenti o il superamento di limiti tabellari alle emissioni può far presupporre errori nella definizione del Modello Organizzativo, esigenze di modifiche di impianti e attrezzature o carenze nel sistema di formazione ed informazione verso i lavoratori;

c) da cambiamenti interni all'organizzazione: si pensi, per esempio, all'introduzione di una nuova tecnologia produttiva che introduce nuovi rischi nell'ambiente di lavoro; al raggiungimento di un obiettivo che modifica le priorità di intervento; all'avvio di un progetto riguardante un'attività, un prodotto o un servizio nuovo; ad una modifica nella struttura organizzativa dell'organizzazione; a variazioni dell'assetto societario dell'ente o delle modalità di svolgimento delle attività;

d) da cambiamenti dovuti a fattori esterni: per esempio, l'introduzione di una nuova prescrizione normativa in materia ambientale e di salute e sicurezza; la disponibilità sul mercato di una nuova tecnologia produttiva che permette la riduzione di uno specifico rischio; sollecitazioni di varia natura provenienti dagli *stakeholders*, etc. Le variazioni delle normative richiedono, ad esempio, la verifica, da parte dell'Organismo di Vigilanza, della necessità o meno di aggiornare la mappatura delle aree a rischio, di modificare e integrare il Modello e i protocolli che lo compongono.

Al fine di poter comprendere il verificarsi di tali esigenze è comprensibile quanto sia necessario l'implementazione di un idoneo sistema di monitoraggio e controllo che si fondi su diversi strumenti che, operando in maniera sinergica, siano capaci di identificare e segnalare tempestivamente le situazioni di criticità e fornire informazioni per la revisione del Modello.

5.8.2. Applicazione pratica: gli strumenti per l'aggiornamento e il monitoraggio

L'attività di verifica e vigilanza del funzionamento e dell'osservanza delle regole indicate nel Modello Organizzativo è un elemento cardine della struttura organizzativa delineata dal D. Lgs. n. 231/2001 e deve necessariamente coinvolgere tutte le funzioni aziendali. Come sopra ribadito, un ruolo rilevante lo ha sicuramente l'OdV che deve coordinare, ed in alcuni casi eseguire direttamente, le diverse azioni e i vari strumenti adottati per garantire un controllo efficace.

Tra questi, l'ente deve stabilire e mantenere attive procedure per sorvegliare e misurare le proprie prestazioni in materia di salute e sicurezza e ambiente e le attività che possono determinare la commissione dei reati presupposto.

Ad esempio, tali misurazioni devono riguardare il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi aziendali, anche ai fini della prevenzione dei reati, i controlli necessari a garantire un elevato livello di sicurezza e salute per i propri lavoratori (es. controlli periodici sulle attrezzature da lavoro, sugli impianti, sullo stato dei dispositivi di protezione individuale, sul sistema antincendio etc.), o un efficace trattamento delle proprie emissioni (ad es. controlli periodici sull'efficienza degli impianti di abbattimento in accordo alle indicazioni del costruttore).

È inoltre importante prevedere idonei sistemi per la taratura e la manutenzione periodica delle apparecchiature di sorveglianza e misurazione e dei dispositivi di sicurezza delle attrezzature e degli impianti¹⁶⁰.

La definizione di un set di indicatori si rileva necessaria per definire un'idonea attività di sorveglianza e verifica del funzionamento del Modello. Vi sono diverse tipologie di indicatori a seconda dell'informazione che si intende ottenere. Ad esempio *indicatori di prestazione* forniscono informazioni utili per valutare l'efficienza del Modello e la sua capacità di prevenire la commissione dei reati 231. Gli *indicatori di conformità* misurano la distanza di una prestazione da uno standard o dagli obiettivi prefissati. Vi sono poi gli *indicatori economici* che sono utili per il monitoraggio del Modello e per capire se l'ente è in grado di sostenerlo dal punto di vista economico. Gli *indicatori di sorveglianza* possono basarsi sulla misurazione dei rischi di commissione dei reati e sulla capacità del Modello di gestirli e migliorarli nel tempo, oppure sulla capacità del Modello di reagire agli imprevisti e ai cambiamenti. Informazioni rilevate mediante gli audit, il numero di suggerimenti provenienti dal personale, le non conformità rilevate e quelle risolte entro i termini stabiliti, forniscono elementi utili per la definizione di *indicatori di reattività* (si veda il box seguente per dettagli).

¹⁶⁰ Assocarta, 2010. Linee Guida per la progettazione e implementazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza dei Lavoratori conforme allo standard OHSAS 18001.

Box 13 - Esempio di indicatori idonei a misurare il funzionamento del Modello Organizzativo 231.**1) Indicatori di rischio e di prestazione**

- Misurare il rischio (es.: rumore, qualità degli scarichi idrici)
- Selezionare i parametri significativi (dba? Lavoratori esposti? COD, BOD5?)
- Scegliere un termine di riferimento relativo all'attività (Ore di produzione? Numero di dipendenti?)
- Proporre confronti (serie storica, ...)

2) Indicatori di risultato (o conformità)

- Percentuale degli obiettivi raggiunti
- Indicatori di "distanza" dall'obiettivo
- Indicatori relativi allo "stato di avanzamento" dei programmi
- Indicatori di "distanza" dallo standard di legge
- Non Conformità riscontrate
- Sanzioni comminate per mancato rispetto del Modello divise per tipologia e destinatario
- Requisiti del D. Lgs. n. 231/2001 soddisfatti (o non)

3) Indicatori di impegno

- Organizzazione (Persone dedicate alla gestione della prevenzione del rischio di commissione dei reati, numero di funzioni aziendali coinvolte, numero di riunioni annuali svolte dall'OdV, numero di funzioni aziendali che hanno partecipato alla stesura e condivisione del Codice Etico, numero di iniziative effettuate dall'OdV...)
- Formazione e personale (Numero persone formate, numero ore di formazione sulle tematiche del D. Lgs. n. 231/2001, valutazione dell'apprendimento, non conformità "spontanee", numero suggerimenti prevenuti dal personale...)
- Audit (Numero di aree sottoposte ad audit, auditor formati e "attivi",...)
- Monitoraggio (Quanti parametri di processo sono tenuti sotto controllo, quali aree aziendali sono state sottoposte a verifica da parte dell'OdV, aggiornamento del Modello,...)
- Appaltatori e terzisti (Verifiche effettuate, % di fornitori qualificati, % di fornitori che sono a conoscenza del Codice Etico dell'ente,...)

4) Indicatori di "reattività"

- Non conformità (Quante risolte nei tempi previsti?)
- Emergenze e incidenti (Tenuti sotto controllo?)
- Audit (Rapporto tra non conformità negli audit e non conformità "spontanee", quante non conformità si ripetono in aree diverse)
- Personale (Quanti suggerimenti accolti?)
- Rapporti con l'esterno (Quante lamentele "trattate"?)

5) Indicatori di costo

- Raccogliere ed analizzare informazioni relative ai costi degli infortuni (loro eventuale diminuzione nel tempo) e dei costi sostenuti per rendere efficace il Modello Organizzativo (formazione, audit, organizzativi, ecc.).

6) Indicatori di consenso e partecipazione delle parti interessate

- Numero di lamentele
- Numero di violazioni riscontrate dalle autorità di controllo e dall'OdV
- Iniziative di diffusione del Modello Organizzativo
- Iniziative di diffusione del Codice Etico

Il monitoraggio del Modello Organizzativo può avvenire anche mediante le attività di *audit*. Queste ultime permettono di valutare l'adeguatezza e l'efficienza del Modello 231 e la sua conformità rispetto ai requisiti delle norme di riferimento, rispetto ai manuali dell'ente, alle procedure interne, etc. Le attività di audit sono documentate e mirano a individuare le attività svolte per la prevenzione del rischio di commissione dei reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001, al fine di stabilire anche se quanto previsto dalle procedure e dal Modello stesso viene attuato in maniera efficace ed è idoneo alla prevenzione del rischio di commettere reati. La valutazione effettuata mediante l'audit deve basarsi su metodologie certe e riconosciute, deve derivare da evidenze oggettive e verificabili e deve basarsi su documenti esistenti. Infine, la valutazione deve essere effettuata periodicamente¹⁶¹.

¹⁶¹ Assocarta, 2010. Linee Guida per la progettazione e implementazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza dei Lavoratori conforme allo standard OHSAS 18001.



Le attività di monitoraggio e di vigilanza sul Modello possono anche essere svolte mediante l'ausilio di check list. Le check list possono essere utilizzate secondo due livelli.

Un primo livello riguarda l'utilizzo di check list per valutare l'efficacia e l'adeguatezza del Modello Organizzativo. Queste possono essere un valido supporto per le attività di vigilanza svolte dall'Organismo di Vigilanza o da auditor esterni all'ente.

Le check list possono anche essere utilizzate come strumento di autovalutazione, da parte delle funzioni aziendali, sulle proprie attività. L'obiettivo è quello di verificare se esse hanno agito rispettando quanto previsto dal Modello.

Il box 14 riporta un esempio di check list relative alla valutazione dell'efficacia e dell'adeguatezza del Modello sviluppata dal Gruppo di lavoro Regionale sui Sistemi di Gestione per la Salute e Sicurezza dei Lavoratori¹⁶².

¹⁶² La Responsabilità Amministrativa. Gruppo di lavoro Regional SGSSL. Franco Blasi (asl 8), Roberto Iacometti (asl 2), Stefano Innocenti (asl 1), Daniele Novelli (asl 10), Maura Pellegrini (asl 1), Giuseppe Petrioli (asl 10). Coordinato da Amerigo Bianchi (asl 10). Supervisione Dr. Beniamino Deidda. Firenze, maggio 2011.



Box 14 - Check list relativa alla Responsabilità Amministrativa degli enti (Gruppo di lavoro Regionale SGSSL).

Su iniziativa della Regione Toscana, è stato istituito –a livello regionale- un Gruppo di Lavoro coordinato dal Dr. Amerigo Bianchi (ASL 10) e supervisionato dal Procuratore Generale della Repubblica presso la Corte d'Appello di Firenze, Dr. Beniamino Deidda.

Il Gruppo di Lavoro ha prodotto una check list che consente di valutare la corretta adozione e efficace attuazione di un Sistema per la Gestione della Salute e Sicurezza del Lavoro in modo da permettere l'accesso all'esimente dalla responsabilità amministrativa dell'art. 30 del D. Lgs. n. 81/2008.

La check list è rivolta in primo luogo agli organi di vigilanza delle ASL, ma può essere anche utile come strumento di autovalutazione da parte degli enti che intendono valutare il proprio Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza del Lavoro.

Si riportano di seguito alcune domande che hanno lo scopo di accertare che il SGSSL sia correttamente adottato ed efficacemente attuato. Tale accertamento richiede l'esplorazione dell'organizzazione e dei processi stessi e l'acquisizione di evidenze oggettive che rendano conto dell'effettività dell'attuazione dei processi di gestione e dei risultati ottenuti.

<i>Sezione: Codice Etico</i>				
<i>Domanda</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>N.A.</i>	<i>Osservazioni/Evidenze oggettive/Riferimenti Legislativi</i>
È stato adottato in azienda un Codice di comportamento (o Codice Etico), in cui il datore di lavoro ha chiaramente esplicitato e resi noti a tutta l'azienda, mediante un documento formale, i principi e i criteri fondamentali in base ai quali vengono prese le decisioni, di ogni tipo e ad ogni livello, in materia di sicurezza e salute sul lavoro?				<p>Osservazioni: La Politica e il Codice di comportamento possono far parte di un unico documento.</p> <p>Evidenze oggettive: documento relativo al Codice Etico.</p> <p>Rif. Legisl.: D. Lgs. n. 231/2001 art. 6 comma 3.</p>
Il Codice Etico è comunicato a tutto il personale, appaltatori compresi?				<p>Osservazioni: La comunicazione a tutto il personale sul Codice Etico costituisce un elemento imprescindibile per l'efficace attuazione del Sistema Disciplinare.</p> <p>Evidenze oggettive: bacheca, circolari interne, verbali di riunioni, ecc.</p> <p>Rif. Legisl.: D. Lgs. n. 231/2001 art. 6 comma 3, D. Lgs. n. 81/2008 art. 30 comma 3.</p>

<i>Sezione: Pianificazione</i>				
<i>Domanda</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>N.A.</i>	<i>Osservazioni/Evidenze oggettive/Riferimenti Legislativi</i>
Il processo di valutazione dei rischi è stato pianificato?				<p>Osservazioni:</p> <p>Evidenze oggettive: piano, programma, progetto, agenda, appuntamenti, schedulazione attività, ecc. della valutazione dei rischi.</p> <p>Rif. Legisl.: D. Lgs. n. 231/2001 art. 6 comma 2 lett. b), D. Lgs. n. 81/2008 art. 30 comma 1.</p>
Le procedure organizzative/operative necessarie alla gestione delle attività dell'azienda comprendono le necessarie indicazioni in materia di salute e sicurezza?				<p>Osservazioni:</p> <p>Evidenze oggettive: presenza di indicazioni in materia di salute e sicurezza nelle procedure operative (es. indicazioni comportamentali, DPI, ecc).</p> <p>Rif. Legisl.: D. Lgs. n. 231/2001 art. 6 comma 2, lett. b), D. Lgs. n. 81/2008 art. 30 comma 1.</p>
<i>Sezione: Definizione dei compiti e delle responsabilità</i>				
<i>Domanda</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>N.A.</i>	<i>Osservazioni/Evidenze oggettive/Riferimenti Legislativi</i>
Il personale è informato su chi sono i soggetti che hanno incarichi specifici (RSPP, RLS/RLST, Responsabili e addetti per le emergenze, Medico competente, se previsto), nonché gli altri soggetti con incarichi, ruoli e compiti relativi alla gestione della SSL (es. OdV)?				<p>Osservazioni:</p> <p>Evidenze oggettive: bacheca, circolari interne, ecc.</p> <p>Occorre verificare se il personale è effettivamente informato; può essere opportuno verificare tale aspetto attraverso interviste a campione del personale.</p> <p>Rif. Legisl.: D. Lgs. n. 231/2001 art. 6 comma 2, lett b), D. Lgs. n. 81/2008 art. 30 comma 1 e 3.</p>
<i>Sezione: Formazione, addestramento, consapevolezza</i>				
<i>Domanda</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>N.A.</i>	<i>Osservazioni/Evidenze oggettive/Riferimenti Legislativi</i>
Il personale conosce i rischi connessi alla propria attività?				<p>Osservazioni:</p> <p>Evidenze oggettive: interviste a campione al personale con riferimento, in particolare, all'esito del processo di analisi e valutazione dei rischi, al DVR (ove redatto).</p> <p>Rif. Legisl.:</p>

Il box 15 riporta un esempio di check list del secondo tipo, ovvero di autovalutazione delle attività svolte dalle funzioni aziendali.

Box 15 - Esempio di check list per l'autovalutazione delle attività svolte dalle funzioni aziendali.

L'esempio di domande della check list che segue permette l'autovalutazione delle attività svolte da alcune funzioni aziendali, al fine di verificare se esse rispettano quanto previsto dal Modello Organizzativo per la parte relativa alla prevenzione dei reati sulla sicurezza e sull'ambiente.

Per quanto riguarda i **reati ambientali**, si riporta un esempio di domande di autovalutazione da inserire nelle check list:

1. Sono identificati gli scarichi di acque reflue industriali (es. processo, lavaggio pavimenti, tecnologiche, meteoriche con presenza in sito di stoccaggi potenzialmente contaminati, altro)?
2. Gli scarichi identificati sono oggetto di una valida autorizzazione amministrativa?
3. Sono stabilite modalità gestionali/operative per verificare e controllare il rispetto dei valori limite di emissione e l'avvenuto adempimento delle prescrizioni contenute nell'autorizzazione e/o imposte dall'autorità competente?
4. Sono effettuate attività di manutenzione dei dispositivi di controllo/abbattimento?
5. Sono dettagliate le modalità di gestione dei rifiuti (caratterizzazione mediante l'attribuzione del codice CER al fine di eseguire una corretta gestione degli stessi sul sito ed al di fuori di esso anche in relazione alle attività successive alla produzione, raccolta, trasporto, recupero, smaltimento, commercio ed intermediazione, nel caso di rifiuti identificati da voci "a specchio", permette al produttore di assegnare o meno caratteristiche di pericolosità in base alle analisi chimiche effettuate, modalità tali da evitare la miscelazione di rifiuti)?
6. Si sono verificati in passato incidenti che possono aver causato contaminazione del suolo/sottosuolo?
7. Sono stabilite modalità gestionali/operative per la corretta gestione degli sversamenti/perdite/contaminazioni?

Per quanto riguarda i **reati sulla sicurezza**, le domande di autovalutazione potrebbero essere le seguenti:

1. Le procedure relative all'utilizzo dei DPI sono osservate? (Funzione aziendale: lavoratori)
2. Ha partecipato alla formazione e all'addestramento organizzati dal datore di lavoro? (Funzione aziendale: lavoratori)
3. Sono stati forniti ai lavoratori i necessari e idonei dispositivi di protezione individuale? (Funzione aziendale: datore di lavoro)
4. Le misure di prevenzione vengono aggiornate in relazione ai mutamenti organizzativi e produttivi rilevanti ai fini della salute e sicurezza del lavoro? (Funzione aziendale: datore di lavoro)
5. I lavoratori sono informati in caso di pericolo grave e immediato del rischio e delle misure prese o da prendere per la protezione? (Funzione aziendale: preposto).

Il monitoraggio del Modello deve anche prevedere delle attività per l'identificazione e gestione delle non conformità, ossia del mancato soddisfacimento di uno o più requisiti definiti dall'ente mediante il Modello Organizzativo e dalla legislazione e normativa applicabile, che possono incidere in maniera negativa sulla prevenzione dei reati. L'ente deve prevedere delle procedure che descrivano le modalità per l'identificazione, la documentazione, la valutazione e il trattamento delle non conformità e per la gestione delle azioni correttive e preventive necessarie affinché le non conformità non si ripetano nel tempo.

I risultati dei diversi monitoraggi devono poi essere esaminati al fine di individuare le modifiche e gli aggiornamenti necessari. Tale attività oltre che essere continuativa nel tempo, mano a mano che le esigenze di modifica emergono dall'attività di monitoraggio, può anche prevedere, nel corso dell'anno, uno o più momenti formali in cui l'organo dirigente insieme ai membri dell'OdV valutino in maniera organica l'idoneità del Modello e le eventuali modifiche da apportare.

Inoltre, nell'ambito di tali incontri si valuta l'eventuale necessità di modificare le procedure, il codice etico e tutti gli elementi che lo compongono; si pianificano nuovi obiettivi e programmi di miglioramento; si verifica la consapevolezza del personale circa l'importanza di conformarsi al Modello e si identificano i punti di forza e di debolezza del Modello e le eventuali modifiche necessarie. A tale proposito, gli input a tali incontri possono includere: i risultati degli audit effettuati, le evidenze delle verifiche svolte da organismi di controllo, le azioni correttive e preventive, le attività di formazione e informazione del personale sul Modello Organizzativo, il cambiamento delle situazioni circostanti e delle prescrizioni legali.

5.8.3. Elementi di connessione con il Sistema di Gestione Ambientale e con il Sistema di Gestione della Sicurezza

In merito alle attività di monitoraggio e aggiornamento vi sono rilevanti elementi di connessione tra i Sistemi di Gestione e il Modello Organizzativo 231. Un Sistema di Gestione sia esso ambientale che per la salute e sicurezza, deve essere oggetto di una periodica attività di controllo e monitoraggio, mirata a verificare la funzionalità e l'efficienza del sistema e la sua validità nel tempo.

In ottica 231 occorre, nell'ambito dei Sistemi di Gestione già implementati, rafforzare i sistemi di monitoraggio esistenti. Le attività di audit, monitoraggio e sorveglianza rappresentano un valido supporto per la realizzazione delle attività e degli obiettivi dell'Organismo di Vigilanza e possono essere rivisti e migliorati in chiave 231¹⁶³.

Per quanto riguarda il rafforzamento del sistema di monitoraggio occorre considerare come un'azienda certificata abbia la necessità di misurare anche il livello di attuazione e di conformità del proprio Modello Organizzativo, attraverso l'utilizzo di indicatori relativi a dimensioni di *specifico interesse* per il Modello stesso¹⁶⁴. A tale proposito, l'ente dovrebbe, mediante l'utilizzo di indicatori di conformità legislativa, misurare il gap delle proprie prestazioni rispetto ad adempimenti e parametri indicati dalla legge e rilevanti anche ai fini 231. Anche gli indicatori di reattività e capacità di adeguamento del Sistema di Gestione possono essere utilizzati per verificare il Modello. Questi misurano la capacità del sistema di rispondere in maniera adeguata e in tempi rapidi a eventi e stimoli che si manifestano nella vita dello stesso¹⁶⁵. Per prevenire la responsabilità amministrativa ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001, l'utilizzo di questa tipologia di indicatori è utile per valutare la capacità dell'ente di rilevare e reagire a tutti gli eventi che, anche se non determinano concretamente degli incidenti, rappresentano segnali di debolezza del sistema e del Modello Organizzativo. L'ente può valutare l'efficacia del proprio sistema in prospettiva 231 al fine di capire quali sono gli indicatori più appropriati da considerare per le attività di monitoraggio.

Anche le attività di audit e di sorveglianza svolte nell'ambito del Sistema di Gestione possono essere rafforzate e migliorate per rendere efficace il Modello Organizzativo nella prevenzione dei reati. Ecco che si dovrebbe aumentare il livello di condivisione e realizzazione delle modalità di segnalazione delle non conformità tra il personale dell'ente, per agevolare le segnalazioni e incentivarle. La corretta segnalazione, registrazione e risoluzione delle non conformità e dei quasi incidenti rappresenta, infatti, prova ed evidenza per dimostrare l'efficacia del Modello. Infine, le attività di audit dovrebbero anche valutare tutte le attività del Sistema di Gestione che mirano a prevenire i reati ambientali e sulla sicurezza. I responsabili dei Sistemi di Gestione Ambientale e della Sicurezza dovrebbero comunicare all'Odv le non conformità emerse che sono rilevanti per la prevenzione dei reati ambientali e sulla sicurezza.

Anche il Riesame effettuato nell'ambito dei Sistemi di Gestione può essere rafforzato e utilizzato ai fini 231. Mediante il Riesame l'Alta Direzione può modificare la politica, gli obiettivi, i traguardi, i programmi, al fine di perseguire le opportunità di miglioramento, garantendo il funzionamento del Sistema.

Il Riesame può quindi essere utilizzato anche nell'ottica di applicazione del D. Lgs. n. 231/2001, come opportunità di verifica e di controllo sull'andamento del Modello Organizzativo e della sua adeguatezza e idoneità rispetto alle capacità di prevenire i reati inclusi nel Decreto. Potrebbe quindi essere coerente con l'approccio del Modello, allargare gli obiettivi del Riesame per includervi l'analisi delle evidenze emerse dall'applicazione di tali strumenti e valutare il livello di conformità

163 Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

164 Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

165 Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

che il Modello può garantire nel tempo¹⁶⁶.

Il Riesame dovrebbe avere anche l'obiettivo di assicurare il mantenimento di un Sistema Gestionale efficace nella prevenzione dei reati e nell'aggiornamento rispetto alla variazione delle condizioni ambientali e relative alla sicurezza dell'ente.

Anche gli input al Riesame dovrebbero essere arricchiti per poter valutare l'efficacia del Modello. Il Riesame permette di individuare necessità e opportunità di aggiornamento e di miglioramento dei Sistemi di Gestione in relazione ai reati 231. Allo stesso tempo, anche gli elementi in uscita del Riesame devono essere rivisti in maniera appropriata per incidere sul Sistema di Gestione e sul Modello in modo da guidare i processi decisionali del management che sono rilevanti anche per la prevenzione dei reati.

Per rendere efficace l'attività di Riesame anche in ottica 231 occorre ripensare alla composizione delle funzioni aziendali che partecipano alla riunione periodica. A tale proposito, sarebbe utile coinvolgere anche le funzioni che partecipano direttamente alla gestione delle attività a rischio relative ai reati ambientali e sulla sicurezza e che possono avere un ruolo cruciale per promuovere una gestione orientata alla prevenzione dei reati in questione.

¹⁶⁶ Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

5.9. Formazione, informazione e comunicazione verso il personale aziendale

5.9.1. Descrizione

L'attività di formazione, informazione e comunicazione di tutto il personale aziendale è cruciale per la prevenzione della commissione dei reati inclusi nel D. Lgs. n. 231/2001. L'efficace attuazione del Modello Organizzativo richiede che tutti i soggetti dell'ente siano a conoscenza di una serie di aspetti relativi al Modello stesso, agli elementi di cui esso si compone, ai suoi contenuti, alle finalità che intende perseguire e ai rischi.

La comunicazione e l'informazione riguardante il Modello Organizzativo possono essere essenzialmente di due tipi, in base ai destinatari a cui si rivolgono. Da un lato, esse riguardano il processo di trasmissione delle informazioni di tipo generale, relative all'adozione del Modello Organizzativo da parte dell'organo dirigente, verso tutto il personale dell'ente. L'obiettivo è quello di far sì che i destinatari a cui le informazioni si rivolgono, acquisiscano una certa consapevolezza sull'esistenza, sulle caratteristiche e sulle finalità del Modello preventivo.

Dall'altro lato, vi è un altro tipo di comunicazione e informazione. Esse consistono nel flusso informativo che, partendo dal personale dell'ente, ha come destinatario l'Organismo di Vigilanza. L'art. 6 comma 2, lettera d) del D. Lgs. n. 231/2001 indica che i Modelli Organizzativi devono prevedere obblighi di informazione verso l'OdV. L'Organismo deve essere quindi destinatario di un flusso costante di informazioni da parte di tutto il personale dell'ente. In altre parole, i flussi informativi devono essere bidirezionali. L'obiettivo è quello di consentire al personale dell'ente, a tutti i livelli, non solo di essere destinatario delle informazioni, ma anche di esprimere suggerimenti e segnalazioni all'OdV. Inoltre, il personale deve trasmettere all'OdV informazioni riguardanti aspetti procedurali o di controllo che interessano i suoi compiti di vigilanza¹⁶⁷.

Anche il flusso informativo da parte dell'Organismo di Vigilanza verso l'organo dirigente è fondamentale in ambito 231.

Il personale può avanzare all'Organismo richieste di informazioni, anche relative a dubbi e chiarimenti sul Modello Organizzativo.

Le Linee Guida di Confindustria sui Modelli Organizzativi 231, in merito ai sistemi di controllo preventivi dei reati dolosi, indicano che la comunicazione interna deve riguardare il codice etico, i poteri autorizzativi, le linee di dipendenza gerarchica, le procedure, i flussi informativi. Inoltre, esse indicano che la comunicazione deve essere:

- capillare;
- efficace;
- autorevole;
- chiara e dettagliata;
- periodicamente ripetuta¹⁶⁸.

Per quanto riguarda la formazione, Ghini e Ledda affermano che essa ha lo scopo di trasferire conoscenze relative ad aspetti specifici del D. Lgs. n. 231/2001 e del Modello Organizzativo¹⁶⁹. Su questo aspetto le Linee Guida di Confindustria specificano che la formazione deve indirizzarsi ai soggetti delle aree a rischio. Occorre, a tal fine, prevedere un programma di formazione diversificato

¹⁶⁷ Ghini, P., Ledda, F. L'importanza delle attività di comunicazione, formazione e informazione per l'efficacia del sistema 231. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 4 ottobre-dicembre 2009, pp. 147-162.

¹⁶⁸ Confindustria, 2008. Area strategica fiscalità, finanza e diritto d'impresa. Nucleo affari legali, finanza e diritto d'impresa. Gruppo di lavoro sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche. Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001.

¹⁶⁹ Ghini, P., Ledda, F. L'importanza delle attività di comunicazione, formazione e informazione per l'efficacia del sistema 231. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 4 ottobre-dicembre 2009, pp. 147-162.

in base ai vari destinatari e ai diversi livelli di responsabilità e di rischio delle attività di ognuno¹⁷⁰. L'attività di formazione deve produrre un'evidenza documentale circa il programma svolto, le ore di formazione e la lista dei partecipanti. Inoltre, relativamente ai sistemi di controllo preventivi dei reati sulla sicurezza, le Linee Guida di Confindustria indicano che lo svolgimento delle attività che possono avere delle conseguenze sugli aspetti di salute e sicurezza sul lavoro, richiedono le competenze necessarie. Queste ultime devono essere verificate e migliorate attraverso la formazione, l'aggiornamento e l'addestramento del personale, al fine di renderlo consapevole circa l'importanza di uniformare le proprie attività all'osservanza del Modello e alle conseguenze che potrebbero scaturire dalla sua violazione. Ecco quindi che tutti i lavoratori devono essere adeguatamente formati in merito alla propria mansione.

Tutti i lavoratori devono, altresì, essere a conoscenza dei rischi che potrebbero scaturire dalle varie attività e mansioni. La formazione sulla sicurezza deve essere pertanto realizzata al momento dell'assunzione del lavoratore, del trasferimento o del cambiamento della sua mansione, così come ogni volta che all'interno dell'ente siano introdotte nuove attrezzature, strumenti e sostanze¹⁷¹.

Le attività di formazione, informazione e comunicazione verso il personale devono essere programmate ed effettuate in più momenti relativi alla "vita" del Modello Organizzativo. Innanzitutto, quando l'ente programma l'adozione e l'attuazione del Modello questo tipo di attività è utile per creare consapevolezza del personale sulle tematiche relative al D. Lgs. n. 231/2001 e per ottenere consenso da parte di tutti i soggetti. Anche durante la fase di attuazione vera e propria del Modello, l'attività di comunicazione, formazione e informazione serve per diffondere consapevolezza e conoscenza sulle regole e le procedure che caratterizzano il Modello e quindi per garantirne il rispetto nel tempo.

5.9.2. Applicazione pratica: gli strumenti per la formazione, l'informazione e la comunicazione

Le attività di formazione, informazione e comunicazione sono cruciali per prevenire i rischi di commissione dei reati.

Esse richiedono l'attivazione, da parte dell'ente, di una serie di canali e di strumenti di cui si individuano le modalità di gestione mediante, ad esempio, una relativa procedura.

Gli strumenti di comunicazione e informazione interna più utilizzati sono l'affissione in bacheca o la distribuzione di un'informativa in busta paga firmata dall'organo dirigente. L'informativa include una serie di principi che l'ente dichiara di rispettare. Tali principi possono essere generali (relativi al Modello Organizzativo nel suo complesso) o più specifici (riferiti ad alcuni aspetti del Modello quali, ad esempio, la salute e sicurezza sul lavoro o l'ambiente).

L'ente può anche presentare un piano di obiettivi per la salute e la sicurezza e per l'ambiente che intende raggiungere. A tale proposito, l'ente può utilizzare degli opuscoli informativi da distribuire al personale, oltre a convocare riunioni in cui presentare e discutere gli obiettivi. Potranno inoltre essere organizzati appositi seminari in cui coinvolgere il personale a vari livelli.

La circolazione delle informazioni può anche essere garantita attraverso la trasmissione di circolari mediante l'utilizzo della posta interna, della posta elettronica o delle reti intranet aziendali; così come l'utilizzo e la distribuzione di materiale didattico (dispense, presentazioni, altri documenti cartacei)¹⁷².

Anche la presenza di apposita cartellonistica all'interno del sito aziendale rappresenta un canale informativo fondamentale sui rischi e sui pericoli dell'ambiente di lavoro e sul comportamento da adottare nelle situazioni di emergenza.

170 EHS Gestione (a cura di), 2008. Contributi dei Sistemi di Gestione della Sicurezza all'attuazione del Modello Organizzativo 231/01.

171 EHS Gestione (a cura di), 2008. Contributi dei Sistemi di Gestione della Sicurezza all'attuazione del Modello Organizzativo 231/01.

172 Assocarta, 2010. Linee Guida per la progettazione e implementazione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza dei Lavoratori conforme allo standard OHSAS 18001.

Per la prevenzione dei reati è importante anche il coinvolgimento del personale. A tale proposito, l'ente potrebbe coinvolgere il personale sulle tematiche relative alla salute e sicurezza sul lavoro attraverso degli incontri periodici con la direzione. Gli incontri possono avere vari obiettivi, tra cui quello di comunicare al personale l'impegno dell'ente verso il miglioramento della prevenzione, oppure di sensibilizzarlo maggiormente per aumentarne la consapevolezza e l'impegno verso la prevenzione dei rischi sulla sicurezza.

Inoltre, potrebbero crearsi dei momenti di confronto tra i lavoratori e le figure aziendali coinvolte maggiormente sulle tematiche della salute e sicurezza sul lavoro. L'obiettivo è quello di diffondere una maggiore conoscenza e sensibilità sulla sicurezza e sui rischi delle attività lavorative presso tutto il personale dell'ente.

Per quanto riguarda il flusso informativo verso l'OdV, qualsiasi comunicazione e segnalazione da parte del personale può essere fatta anche in forma anonima. All'interno dello stabilimento aziendale potrebbero esserci apposite cassette di raccolta di qualsiasi tipo di comunicazione verso l'OdV. Ovviamente oltre a questo tipo di canale informativo, vi sono quelli di tipo tradizionale: ogni dipendente può comunicare con l'OdV direttamente, attraverso la posta elettronica, tramite lettera e attraverso altri canali diretti di comunicazione.

Le attività di formazione possono svolgersi secondo varie modalità. Si pensi ad esempio alla tradizionale formazione in aula. Questo tipo di formazione può essere svolta da docenti interni all'ente o anche da professionisti esterni. Alternativamente, la formazione potrebbe anche essere effettuata on-line. In merito ai contenuti, la formazione dovrebbe prevedere lo sviluppo dei seguenti punti¹⁷³:

- motivazioni e obiettivi del Modello Organizzativo adottato dall'ente;
- reati-presupposto previsti dal D. Lgs. n. 231/2001;
- centralità dei principi di legalità ed etica nella conduzione delle attività che riguardano l'ente;
- conseguenze disciplinari della violazione del Modello Organizzativo;
- ruolo dell'Organismo di Vigilanza e obblighi di informazione e segnalazione.

La formazione effettuata deve essere formalizzata e documentata. Occorre tenere evidenza del contenuto dei corsi di formazione, dei partecipanti, della frequenza, dei controlli sulla qualità dei contenuti dei programmi svolti.

5.9.3. Elementi di connessione con il Sistema di Gestione Ambientale e con il Sistema di Gestione della Sicurezza

Le attività di formazione, informazione e comunicazione, così come il coinvolgimento del personale, utili per la prevenzione dei reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001, trovano un valido supporto nelle stesse attività svolte nell'ambito dei Sistemi di Gestione.

Gli standard OHSAS 18001:2007 e ISO 14001:2004, così come le Linee Guida Inail per un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro, prevedono che il personale aziendale debba avere le competenze necessarie, attraverso l'istruzione, l'addestramento o l'esperienza, per lo svolgimento delle proprie mansioni. L'organizzazione, a sua volta, deve identificare le necessità formative in relazione ai rischi sulla salute e sicurezza sul lavoro e agli aspetti relativi ai requisiti del sistema di gestione, agli impatti ambientali, ai ruoli e alle responsabilità. L'organizzazione deve inoltre prevedere delle procedure affinché il personale sia consapevole dei rischi delle proprie attività, delle conseguenze derivanti da comportamenti diversi da quelli stabiliti, delle proprie responsabilità. L'ente deve anche stabilire delle procedure relative alla comunicazione.

Questo tipo di attività effettuate nell'ambito dei Sistemi di Gestione della Sicurezza e dell'Ambiente possono essere migliorate e intensificate per poter rispondere anche alle richieste del Modello

¹⁷³ Ghini, P., Ledda, F. L'importanza delle attività di comunicazione, formazione e informazione per l'efficacia del sistema 231. Portale www.rivista231.it, La Responsabilità Amministrativa delle Società e degli Enti, n. 4 ottobre-dicembre 2009, pp. 147-162.

Organizzativo 231. In particolare, a tale proposito occorre¹⁷⁴:

- intensificare la formazione, soprattutto verso le funzioni aziendali maggiormente a rischio di commissione dei reati a causa del ruolo ricoperto e delle attività svolte;
- coinvolgere maggiormente il personale, considerando soprattutto una maggiore responsabilizzazione delle cariche dirigenziali, anche ai fini della prevenzione dei reati;
- intensificare le attività di comunicazione e informazione verso il personale, includendo anche la diffusione del Modello Organizzativo;
- definire gli strumenti di informazione verso L'Organismo di Vigilanza;
- potenziare i meccanismi di incentivazione e prevedere idonei sistemi disciplinari per le violazioni delle procedure.

L'intensificazione della formazione e il maggior coinvolgimento del personale ai fini della prevenzione dei reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001 permettono di realizzare una conoscenza più approfondita e diversa rispetto a quella realizzabile mediante l'attuazione dei requisiti previsti dal Sistema di Gestione sulla formazione e sul coinvolgimento del personale. Mediante l'intensificazione di queste attività, il personale riesce ad avere una maggiore e una completa consapevolezza del proprio ruolo e delle sue implicazioni nei processi decisionali¹⁷⁵.

La formazione e il coinvolgimento del personale, così come i flussi informativi che lo interessano ai fini della prevenzione dei reati 231, richiedono che le risorse siano formate anche per essere in grado di gestire il rischio e non solo per attuare le procedure ordinarie. Il personale deve inoltre essere in grado non solo di applicare le modalità operative, ma anche di valutarle, al fine di gestire eventuali situazioni di rischio e agire nelle modalità corrette. Inoltre, le risorse devono essere formate per mettere in atto le proprie responsabilità e per attuarle concretamente nello svolgimento dei propri compiti e attività, oltre che per riconoscerle.

¹⁷⁴ Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

¹⁷⁵ Assolombarda, 2013. Il Sistema di Gestione ISO 14001 ed EMAS nella prevenzione dei reati ambientali ex d. lgs. n. 231/2001. Dispense Assolombarda, Settore Territorio, Ambiente e Energia.

Allegati al documento

- Allegato 1: Delega di funzioni
- Allegato 2: Lettera di incarico
- Allegato 3: Documento di Identificazione e Analisi del Rischio
- Allegato 4: Il Codice Etico
- Allegato 5: Gestione degli acquisti
- Allegato 6: Gestione degli appalti
- Allegato 7: Pianificazione e Programma
- Allegato 8: Disciplina e compiti dell'Organismo di Vigilanza
- Allegato 9: Pianificazione e gestione degli audit
- Allegato 10: Gestione delle Modifiche
- Allegato 11: Il Sistema Disciplinare
- Allegato 12: Informazione, formazione, addestramento e consultazione del personale
- Allegato 13: Tasselli fondamentali del Modello Organizzativo

Allegato 1

Delega di funzioni in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro, ai sensi e per gli effetti di cui all'articolo 16 del decreto 9 aprile 2008, n. 81

Io sottoscritto Dott. in qualità di datore di lavoro di [inserire nome azienda] con sede in.....iscritta al registro delle imprese.....partita IVA n.

Considerata/o

- la preparazione tecnica, l'esperienza in azienda e il ruolo rivestito da [aggiungere il titolo], in qualità di
- la eterogeneità e la complessità delle attività richiamate dall'oggetto sociale di cui allo statuto societario [se possibile inserire i riferimenti formali];
- l'organizzazione che la Società si è data per lo svolgimento delle attività di impresa;
- la definizione di un organigramma della salute e sicurezza sul lavoro di impresa, che corrisponde ad una precisa suddivisione di compiti e responsabilità in materia;
- l'adozione di strumenti di carattere organizzativo e gestionale nell'ambito della tutela della salute e sicurezza sul lavoro;
- l'incarico attribuito a di dirigente apicale per la salute e sicurezza del lavoro per [inserire nome funzione aziendale], sottoscritto in data.....(che si trova, per completezza, in allegato);
- la necessità di conferire a persona esperta e in possesso delle conoscenze tecniche, sia generali che dello specifico contesto aziendale, la cura e l'adempimento di quegli obblighi che in materia di igiene, prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro fanno capo al datore di lavoro e che egli può delegare, con l'obiettivo di garantirne il puntuale adempimento e la scrupolosa osservanza;

delega

per [inserire nome funzione aziendale], al predetto, nato a, il, residente a....., CF

che accetta

- l'adempimento di quegli obblighi, l'assolvimento di quei compiti, l'esercizio di quelle funzioni che, in materia di igiene, prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro, sono specificatamente posti a carico del datore di lavoro e che egli può delegare - a titolo esemplificativo e senza alcuna pretesa di esaustività- secondo il decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 e successive modifiche ed integrazioni, ed a cui tale decreto richiama, modifica e rinvia;
- in particolare, le seguenti funzioni e quanto strettamente ne consegua, senza pretesa di esaustività:
 - l'organizzazione della sicurezza degli ambienti di lavoro, compresa la corretta segnaletica di salute e sicurezza;
 - l'adozione di misure di sicurezza delle macchine e delle attrezzature;
 - l'adozione di misure per la prevenzione e riduzione del rischio elettrico;
 - l'adozione delle misure per la prevenzione e riduzione del rischio derivante dalla movimentazione manuale dei carichi;
 - l'adozione delle misure per la prevenzione e riduzione del rischio derivante dall'uso di videoterminali;
 - l'adozione delle misure per la prevenzione e riduzione del rischio derivante dall'esposizione ad agenti fisici, in particolare al rumore, alle vibrazioni, ai campi elettromagnetici ed alle radiazioni ottiche;
 -
 -

-
-

allo scopo espressamente

conferisce

allo stesso tutti i poteri e le capacità proprie, nella materia delegata, del datore di lavoro, e così tutti i poteri di organizzazione, gestione e controllo richiesti dalla natura delle funzioni delegate dal datore di lavoro delegato in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, con piena facoltà di compiere e disporre tanto atti od operazioni materiali, che atti e negozi giuridici e, dunque, a titolo esemplificativo e senza alcuna pretesa di esaustività:

- acquistare beni materiali necessari ed opportuni allo scopo;
- commettere a terzi l'esecuzione delle opere o dei servizi necessari od opportuni allo scopo;
- scegliere ed effettivamente disporre per la loro esecuzione le misure che riterrà tecnicamente necessarie od opportune per la salvaguardia della salute e della incolumità dei lavoratori;
-
-

I compiti delegati verranno realizzati da in totale autonomia e con discrezionalità di decisione, entro i limiti di spesa di Euro..... [inserire importo in lettere] senza alcuna necessità di preventiva autorizzazione o assenso, salvo l'obbligo di successivo rendiconto.

Per le misure che egli ritenga necessario od opportuno predisporre, che implicano una spesa superiore a quella suddetta, egli dovrà ricevere il preventivo assenso della Società, salvo quelle di assoluta necessità ed improcrastinabile urgenza.

Luogo e data

Inserire nome azienda

Il datore di lavoro

Firma del delegato

Allegato 2

Lettera di incarico ai sensi degli articoli 2 e 19 del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81

Io sottoscritto Dott. in qualità di datore di lavoro di [inserire nome azienda] con sede in.....iscritta al registro delle imprese.....partita IVA n.....

su indicazione di.....su cui ricadono le verifiche relative alla idoneità alla mansione ed all'assolvimento degli obblighi di informazione e formazione richiesti dalla legge ai fini della attribuzione del presente incarico;

Visto il ruolo svolto da.....nell'ambito del [inserire nome funzione aziendale].....

Alla luce dell'organigramma di salute e sicurezza, e degli altri strumenti di carattere organizzativo e gestionale di cui la società si è dotata nell'ambito della salute e sicurezza del lavoro;

conferisce

a[inserire nome e titolo]

che accetta

Incarico

di *preposto* per la salute e sicurezza sul lavoro, per lo svolgimento delle funzioni di seguito indicate e per quanto strettamente ne consegua:

- richiedere il rispetto di quanto previsto nei Piani di emergenza, in collaborazione con gli addetti designati ex lege;
- collaborare con il dirigente nella divulgazione dei contenuti dei Piani di emergenza;
- vigilare ed operare per la minimizzazione degli effetti derivanti dalla presenza di un rischio grave ed immediato;
- organizzare e gestire i lavoratori in occasione di rischi gravi ed immediati nel rispetto delle procedure che l'organizzazione si è data;
- informare i lavoratori delle misure da adottare in presenza di un rischio grave ed immediato;
- vigilare affinché accedano alle zone in cui sussiste un rischio grave e specifico, soltanto i lavoratori:
 - adeguatamente informati e formati;
 - oggetto di specifiche valutazioni del rischio e di conseguenti misure di prevenzione e sorveglianza sanitaria;
 - in possesso degli idonei DPI;
- sovrintendere e vigilare sul rispetto della normativa vigente in materia di salute e sicurezza sul lavoro, sia di carattere cogente che di carattere volontario, da parte di tutti i lavoratori funzionalmente organizzati sotto la propria responsabilità;
-
-
-

Alla luce del ruolo svolto in qualità di *tramite*, tra i responsabili direttivi ed i lavoratori, in ordine alla vigilanza dell'attuazione delle misure di prevenzione e gestione dei rischi per la salute e sicurezza sul lavoro applicate dalla Società, collabora con il *dirigente* ed il *datore di lavoro* nella canalizzazione di tutte le *informazioni utili* a tale scopo. Si fa riferimento, in particolare, a:

- violazioni, da parte dei lavoratori, delle misure vigenti presso l'organizzazione, siano esse di carattere cogente che volontario;
- mancato e/o scorretto uso dei dispositivi di protezione individuali;
- funzionamento e manutenzione di tutte le attrezzature necessarie allo svolgimento delle attività lavorative;
-



Ai fini del raggiungimento di migliori risultati per l'organizzazione nell'ambito della salute e sicurezza del lavoro, suggerisce ed indica al *dirigente* ed al *datore di lavoro*, sulla base della propria formazione ed esperienza, le opzioni di carattere gestionale e tecnologico che ritenga più opportune.

L'assolvimento di tale incarico verrà realizzato da.....in totale autonomia e con discrezionalità di decisione, entro i limiti di spesa di Euro [inserire importo in lettere] senza alcuna necessità di preventiva autorizzazione o assenso, salvo l'obbligo di successivo rendiconto.

Per le misure che egli ritenga necessario od opportuno predisporre che implicano una spesa superiore a quella suddetta, egli dovrà ricevere il preventivo assenso della Società, salvo quelle di assoluta necessità ed improcrastinabile urgenza.

Per lo svolgimento di tale incarico, il[inserire nome e titolo] riceve la formazione prevista dal decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 ed i connessi aggiornamenti, che verranno erogati per tutta la durata dell'incarico.

Luogo e data

Inserire nome azienda

Il datore di lavoro

Per accettazione, firma dell'incaricato

Allegato 3

Documento di identificazione e analisi del rischio

1. Presentazione dell'ente

Inserire una breve descrizione dell'organizzazione, indicando varie informazioni su di essa, quali ad esempio: la data di inizio attività, il tipo di attività svolta, il numero di dipendenti, il numero di stabilimenti, cenni sui mercati di vendita, tipologia di clienti, etc.

Di seguito di riporta un esempio.

.....è un gruppo industriale, primario produttore europeo di, con partecipazioni e società in tutto il mondo, con un fatturato di svariate migliaia di miliardi. Il maggiore settore dell'azienda è costituito dal

Il grupponasce nel.....in.....dalla.....l'interesse principale di questa nuova azienda era rivolto a

La societàè stata costituita a

L'azienda detiene una quota importante del mercato italiano.....

L'intero ciclo produttivo, infatti, completamente automatizzato, è controllato da sistemi informatici di modernissima concezione che supervisionano in ogni fase ed in ogni momento la produzione, permettendo di ottenere un prodotto dalle caratteristiche qualitative costanti.

La società investe molto anche nel settore della formazione, facendosi promotrice di numerose iniziative, quali seminari tecnici,

Attualmente, l'azienda conta oltre.....dipendenti, il 70% dei quali provenienti dalla regionee detiene una quota di mercato che, in base ai prodotti, varia dalal.....

Le tappe principali che hanno segnato lo sviluppo aziendale hanno inizio nel

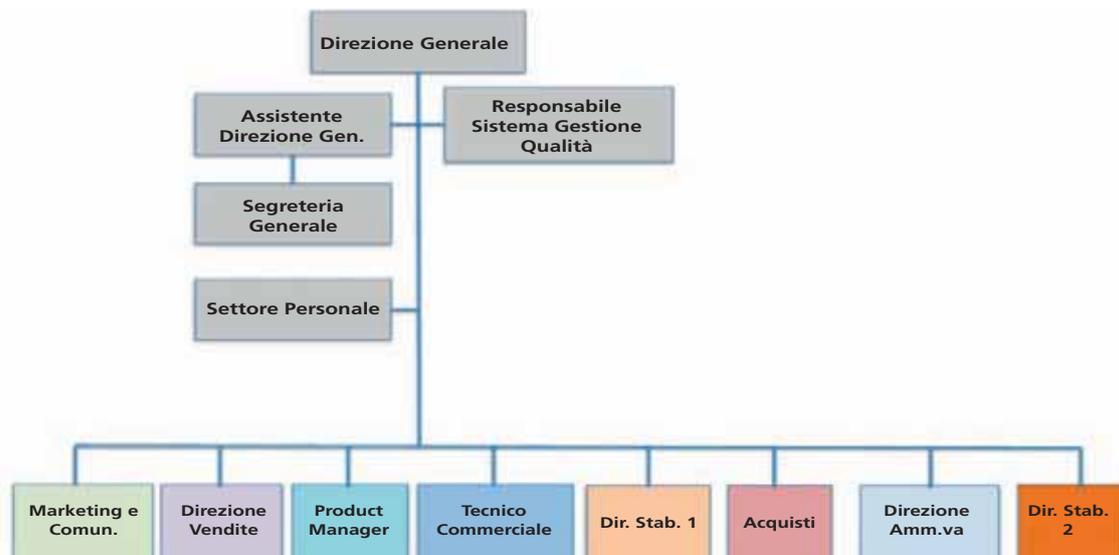
Lo stabilimento di è specializzato in

2. L'organigramma aziendale

Inserire l'organigramma aziendale identificando e descrivendo le funzione apicali.

Nella fig. 1 un esempio di organigramma.

Figura 1 - Esempio di organigramma aziendale.



3. La tipologia di reati a cui si applica il D. Lgs. n. 231/2001

Indicare i reati disciplinati dal decreto 231 ai quali si applica l'identificazione e la valutazione del rischio, quali ad esempio:

- Omicidio colposo;
- Lesioni personali colpose;
- Attività di gestione di rifiuti non autorizzata;
- Violazione degli obblighi di comunicazione, di tenuta dei registri obbligatori e dei formulari;
- Traffico illecito di rifiuti;
- Misure a tutela dell'ozono stratosferico e dell'ambiente;
- Bonifica dei siti;
- Scarichi di acque reflue industriali contenenti sostanze pericolose;
-

4. La metodologia adottata per l'identificazione della soglia di attenzione del rischio ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001

Descrivere le modalità seguite per effettuare l'identificazione dei rischi. A tale proposito è utile indicare, ad esempio il tipo di materiale considerato e la documentazione aziendale analizzata, le funzioni aziendali intervistate al fine di comprendere quale sia, per ogni reato disciplinato dal decreto, il rischio reale e potenziale di incorrere nella commissione dello stesso.

Di seguito un esempio su come può essere strutturata questa sezione.

..... ha deciso di implementare un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, in modo da uniformarsi al D. Lgs. n. 231/2001.

A tal proposito, è stato seguito un percorso specifico, articolato in più fasi, avente l'obiettivo finale di adottare tale Modello.

Di seguito si descrive la prima fase del percorso volto all'adozione del Modello, nonché la metodologia applicata.

La fase di identificazione del rischio ha riguardato la raccolta e lo studio di tutto il materiale descrittivo del contesto aziendale (organigramma, funzionigramma, bilanci, mansionari, regolamenti interni, protocolli etc). E' stato quindi possibile effettuare una revisione esaustiva della realtà aziendale, avente l'obiettivo principale di individuare le aree che risultano interessate dalle potenziali casistiche di reato.

A tale proposito, si è reso necessario effettuare una mappatura completa dei reati. Tale mappatura è stata realizzata per ciascuna fattispecie di reato.

Per ogni reato a cui si applica la disciplina in esame si è creata una tabella in cui si è indicato:

- la fase del diagramma di flusso relativo ai processi aziendali;
- la descrizione del processo considerato;
- la descrizione dell'attività sensibile relativa al processo considerato;
- l'identificazione della fattispecie di reato;
- l'identificazione delle funzioni aziendali potenzialmente coinvolte in tale reato;
- il sistema di controllo in atto;
- lo standard di comportamento;
- lo standard di controllo (livello di controllo esistente).

Sono stati pianificati degli incontri con ciascuna funzione aziendale durante i quali sono state realizzate delle interviste al fine di comprendere quale fosse, per ogni processo aziendale, il rischio reale e potenziale di incorrere nella commissione dei reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001.

Sono state intervistate le seguenti funzioni aziendali:

- Direttore Amministrativo;
- Direttore di Stabilimento;
- Risorse Umane;
- Product Manager;
- Direttore Vendite;
- Acquisti;
- RSPP;
- Marketing;
- Tecnico Commerciale;
- Responsabile Sistemi Informativi.

Le domande hanno riguardato l'analisi della realtà e del contesto aziendale nello specifico. Tramite le interviste è stato inoltre possibile individuare i sistemi di controllo in atto esistenti volti a prevenire il reato di riferimento.

In particolare, l'analisi dei potenziali rischi ha considerato le possibili modalità attuative dei reati nelle diverse aree aziendali.

Si sono considerati vari elementi: la storia dell'ente, cioè le sue vicende passate, le caratteristiche degli altri soggetti operanti nel medesimo settore e, in particolare, gli eventuali illeciti da questi commessi nello stesso ramo di attività.

L'attività appena descritta si è completata con la definizione di specifici criteri per l'identificazione del rischio, mediante i quali è stato possibile attribuire un punteggio e quindi una valutazione del sistema di controlli preventivi esistente. Laddove è stato necessario si è proceduto con l'adeguamento del sistema di controllo in atto, o con una sua costruzione quando l'azienda ne sia stata sprovvista. Il sistema di controlli preventivi deve essere tale da garantire che i rischi di commissione dei reati, siano ridotti ad un livello che possa essere definito "non critico".

5. La mappatura per l'identificazione e l'analisi dei rischi

Mediante l'analisi del contesto aziendale e attraverso la realizzazione delle interviste, si ottiene una mappatura dei processi aziendali, sia di quelli primari sia dei sotto processi, sia dei processi a supporto.

Si riporta di seguito qualche esempio di processi primari:

- approvvigionamento;
- produzione;
- vendita e marketing;
- logistica in uscita.

I processi di supporto includono ad esempio:

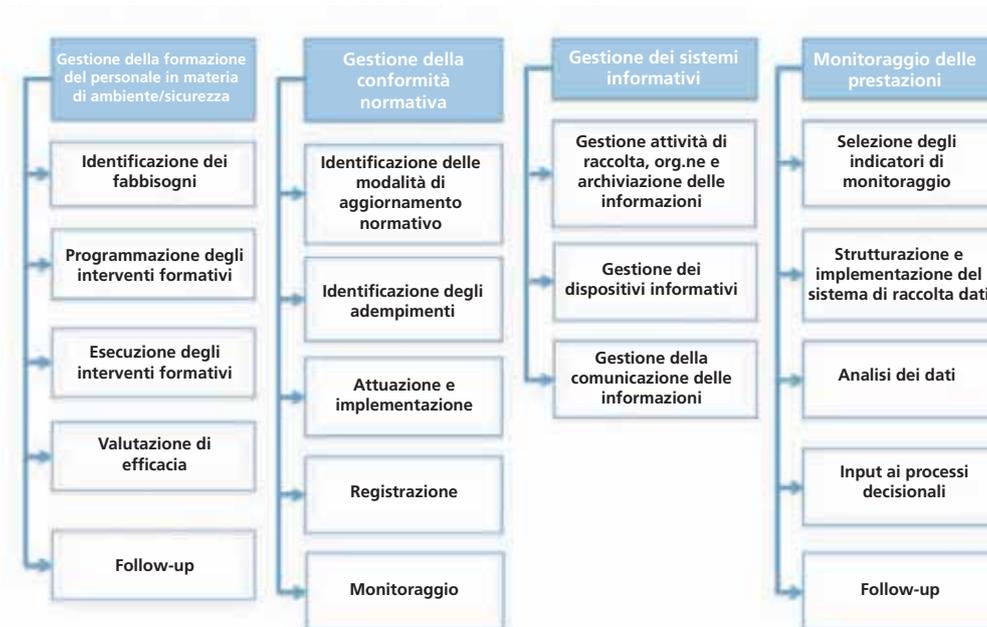
- gestione dei sistemi informativi;
- gestione della formazione del personale aziendale in materia di ambiente/sicurezza;
- gestione dell'identificazione delle misure di prevenzione e protezione;
- gestione dell'identificazione e valutazione dei rischi;
- gestione della conformità normativa;
- monitoraggio delle prestazioni;
- gestione del cambiamento.

Riportare in questa sezione del documento la mappatura dei processi aziendali dell'ente. Le fig. 2 e 3 mostrano un esempio di mappatura dei processi primari e dei processi di supporto con i relativi sotto-processi.

Figura 2 - Esempio di mappatura dei processi primari aziendali.



Figura 3 - Esempio di mappatura dei processi di supporto aziendali.



Dopo la realizzazione della mappatura dei processi, occorre individuare, per ciascun processo –sia esso primario o di supporto–, una serie di elementi che saranno utili per valutare il rischio esistente. Ad esempio:

- descrizione del processo considerato;
- attività sensibile che potrebbe far scattare la commissione dei reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001;
- indicazione del reato che potrebbe scaturire dall'attività sensibile che caratterizza il processo;
- indicazione della funzione aziendale coinvolta;
- sistema di controllo interno esistente;
- standard di comportamento;
- standard di controllo.



La tabella 1 riassume tutti questi aspetti, per ciascun processo e sotto-processo considerato. L'esempio considera il processo di supporto "Gestione della conformità normativa", e in particolare il primo sotto-processo relativo all'aggiornamento normativo.

Tabella 1 - Analisi di processi e sotto processi aziendali.

Fase diagramma di flusso (sotto processo)	Descrizione	Attività sensibile	Reato	Funzione aziendale coinvolta	Sistema di controllo interno	Standard di comportamento	Livello di controllo
<p>Aggiornamento normativo</p> <p>(Processo di supporto: Gestione della conformità normativa).</p>	<p>Descrivere il processo:</p> <p>L'aggiornamento normativo prevede l'individuazione delle fonti di aggiornamento normativo e le figure aziendali adibite alla valutazione e analisi degli adempimenti applicabili, nonché l'identificazione delle figure aziendali coinvolte nella loro gestione, dove applicabili.</p>	<p>Indicare l'attività sensibile derivante dal processo che potenzialmente potrebbe far scattare la commissione di uno dei reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001:</p> <p>Mancato o incompleto aggiornamento normativo in materia ambientale e di salute e sicurezza sul lavoro</p>	<p>Indicare il reato che si rischia di commettere mediante l'attività sensibile che caratterizza il processo considerato:</p> <p>Reati ambientali disciplinati dal D. Lgs. n. 231/2001 (Reati Ambientali, introdotti dal D. Lgs n. 121/2011, in vigore dal 16 agosto 2011 ex Direttiva 2008/99/CE).</p> <p>Reati sulla sicurezza: Omicidio colposo, lesioni personali colpose.</p>	<p>Indicare le funzioni aziendali coinvolte nell'attività sensibile:</p> <p>Rappresentante della Direzione, Responsabile del Sistema di Gestione, Direttore di Stabilimento.</p>	<p>Indicare il sistema di controllo interno esistente (es. procedura):</p> <p>"Gestione della conformità normativa"</p>	<p>Descrivere cosa prevede lo standard di comportamento (es. modalità operative messe in atto):</p> <p>La procedura definisce le modalità operative con le quali l'azienda assicura l'identificazione, l'aggiornamento, la consultazione, l'archiviazione e il rispetto della normativa ambientale applicabile. E' compito del Rappresentante della Direzione tenersi informato circa l'entrata in vigore di nuove leggi, regolamenti, Occorre poi predisporre uno Scadenziario delle normative e degli adempimenti di sistema. Il testo delle normative applicabili deve essere conservato in archivio.</p>	<p>Indicare il livello di controllo esistente derivante dai sistemi di controllo in atto (es. basso, medio, alto):</p> <p>Medio</p>

6. La valutazione del rischio

Indicare i criteri e le modalità utilizzate per valutare il rischio esistente derivante da ciascun processo considerato.

Di seguito si riporta un esempio di come potrebbe essere strutturata questa sezione del documento, indicando anche dei possibili criteri da applicare per la valutazione del rischio.

L'art. 6, co. 2, del D. Lgs. n. 231/2001 indica le caratteristiche essenziali per la costruzione di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo. In particolare, le lettere a) e b) della citata disposizione si riferiscono espressamente, sebbene con l'utilizzo di una terminologia ed esposizione estranea alla pratica aziendale, ad un tipico sistema di gestione dei rischi (*risk management*).

L'identificazione dei rischi rappresenta l'analisi del contesto aziendale per evidenziare dove (in quale area/settore di attività), e secondo quali modalità, si possono verificare eventi pregiudizievoli per gli obiettivi indicati dal D. Lgs. n. 231/2001.

Un concetto assolutamente centrale nella costruzione di un sistema di controllo preventivo è quello di rischio con una soglia di attenzione bassa, ossia non critica.

Nella progettazione di sistemi di controllo a tutela dei rischi connessi con il D. Lgs. n. 231/2001, definire il rischio non critico è un'operazione basilare per la strutturazione di tutto il sistema e dalla quale dipendono importanti fasi successive (sistema disciplinare, protocolli).

È tuttavia 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.

Per tale motivo, nel presente paragrafo si riporta un metodo che l'azienda si è data per valutare l'"importanza" dei rischi e, sulla base di essi, classificare i rischi connessi alle singole fattispecie di reato come "non critici" o "critici".

In assenza di una previa determinazione del rischio definito critico, la quantità/qualità di controlli preventivi realizzabili è, infatti, virtualmente infinita, con le intuibili conseguenze in termini di operatività aziendale. Quindi, a valle di tale valutazione, le fattispecie di reato che risulteranno presentare un rischio "altamente critico" saranno oggetto di ulteriori attività nel corso della strutturazione del sistema ai sensi del D. Lgs. n. 231/01 e saranno tenute in considerazione nella previsione di protocolli ad hoc o nello stabilire il sistema disciplinare.

Si indicano i criteri sulla base del quale vengono valutati i rischi connessi con le singole fattispecie di reato, al fine di identificare quelle che hanno un rischio con una soglia di attenzione bassa. I criteri di seguito esposti sono stati condivisi con l'organizzazione e mirano a soddisfare una serie di requisiti quali l'oggettività e la riproducibilità, al fine di fornire al metodo una base rigorosa di applicazione. La valutazione si applica alle sole fattispecie di reato che dalla mappatura del presente rapporto sono risultate come collegabili alle attività dell'ente. Il metodo si compone di tre criteri.

Un esempio di criteri per la valutazione del rischio.

Criterio 1. Probabilità di accadimento del reato.

Il criterio si basa sulla seguente ipotesi: se il rischio di commettere un reato è riconducibile a più funzioni identificate e se la frequenza con cui l'azienda svolge l'attività connessa con il reato è alta, allora vi è un rischio maggiore dell'azienda di incorrere nella commissione del reato stesso. Detto questo, le fattispecie di reato a cui sono riconducibili le attività con le quali l'azienda più frequentemente si rapporta, meritano più attenzione nella strutturazione del Modello ai sensi del D. Lgs. n. 231/01.

Sulla base di questo criterio si attribuisce un punteggio a ogni fattispecie di reato come segue:

1. probabilità bassa: la frequenza con cui l'azienda svolge le attività connesse al rischio di commettere il reato è bassa (maggiore di un anno) indipendentemente dal numero di funzioni addette all'attività;
2. probabilità media: la frequenza con cui l'azienda svolge le attività connesse al rischio di commettere il reato è semestrale in caso di numero ridotto di funzioni addette, o fino ad un anno per un numero elevato di funzioni addette (> 5);

3. probabilità alta: la frequenza con cui l'azienda svolge le attività connesse al rischio di commettere il reato è giornaliera in caso di numero ridotto di funzioni addette, o fino al mese per un numero elevato di funzioni addette (> 5).

È importante sottolineare che, per l'analisi dei reati relativi alla sicurezza nei luoghi di lavoro, il valore da assegnare al criterio "probabilità", in particolare quando si analizzano le attività sensibili dei processi primari, deve necessariamente essere coerente con quanto indicato nel documento di valutazione dei rischi ex D. Lgs. n. 81/2008.

Criterio 2. Rilevanza penale del reato.

Il criterio si ispira al seguente principio: se il legislatore ha ritenuto la rilevanza penale di una fattispecie di reato più grave di un'altra, allora tale fattispecie, a parità delle altre condizioni, "merita" più attenzione nella strutturazione del Modello ai sensi del D. Lgs. n. 231/01. Sulla base del presente criterio si attribuiscono i seguenti punteggi:

1. il reato prevede una sanzione penale consistente nella reclusione inferiore o uguale ai;
2. il reato prevede una sanzione penale consistente nella reclusione dai ai anni;
3. il reato prevede una sanzione penale consistente nella reclusione superiore ai anni;

Questo criterio deve essere applicato con riferimento alla situazione "più grave" della singola fattispecie di reato. Quindi nel caso siano presenti due diverse sanzioni collegate al "dolo" o alla "colpa" nella commissione del reato stesso, si dovrà scegliere la situazione dolosa.

Criterio 3. Sistema di controllo preventivo già in atto.

Il criterio si riferisce agli strumenti già messi in atto dall'organizzazione per fronteggiare il rischio di reato e emersi a seguito della realizzazione della mappatura. Secondo questo criterio, i punteggi sono attribuiti come segue:

1. il sistema di controllo già in atto e riferito alla fattispecie di reato, è costituito da regole scritte e/o collegato a poteri autorizzativi e di firma e/o è stato oggetto di formazione erogata ai dipendenti;
2. sono presenti procedure di sistema scritte che prevedono un sistema di controllo solo parziale per la specifica fattispecie di reato o semplici comunicazioni verbali;
3. non esiste un sistema di controllo preventivo in atto.

Calcolo del rischio.

Una volta applicati i tre criteri la soglia di attenzione del rischio viene identificata mediante una media pesata dei tre criteri secondo la seguente formula:

$$[(\text{Criterio 1} \times 25\%) + (\text{Criterio 2} \times 25\%) + (\text{Criterio 3} \times 50\%)]$$

Il peso dei criteri deve essere ponderato di volta in volta, considerando una serie di fattori. Il peso indicato sopra per ciascun criterio è un esempio.

Valutazione finale del rischio.

Il risultato darà luogo a un valore connesso a ogni fattispecie di reato che potrà oscillare da un minimo di 1 a un massimo di 3. Il rischio sarà definito secondo vari livelli di criticità:

Rischio di reato $\leq 1,5$	RISCHIO CON SOGLIA DI ATTENZIONE BASSA/NON CRITICA	
$1,5 < \text{Rischio di reato} \leq 2,25$	RISCHIO CON SOGLIA DI ATTENZIONE MEDIA	
Rischio di reato $> 2,25$	RISCHIO CON SOGLIA DI ATTENZIONE ALTA	

Sulla base dell'applicazione della metodologia di valutazione, l'organizzazione provvede a gestire le fattispecie di reato mediante le seguenti modalità:

Rischio con soglia di attenzione bassa/non critica: Si ritengono sufficienti le modalità preventive già in atto in azienda, pertanto si ritiene non necessario il rafforzamento delle stesse.

Rischio con soglia di attenzione media: Spetta all'organizzazione giudicare se la fattispecie di reato necessita o meno di una maggiore attenzione procedurale. La valutazione indica un comportamento facoltativo in tema di predisposizione di protocolli.

Rischio con soglia di attenzione alta: Si ritiene necessario che l'organizzazione intervenga per aumentare il sistema di controllo preventivo in atto. La predisposizione di protocolli ad hoc appare auspicata.

7. Risultati della valutazione del rischio

Questa sezione include i risultati della valutazione del rischio.

Riportare per ciascun processo considerato l'esito della valutazione.

La tabella 2 indica un esempio di come indicare l'esito della valutazione del rischio relativo ad un processo specifico (nella colonna "Indice di rischio"). L'obiettivo di rischio che l'ente vuole raggiungere, considerati sia il risultato della valutazione, sia i sistemi di controllo in atto, si riporta nella colonna "Obiettivo di rischio".

Tabella 2 - Esito del processo di identificazione e valutazione del rischio.

Fase diagramma di flusso	Descrizione	Attività sensibile	Reato	Funzione aziendale coinvolta	Sistema di controllo interno	Standard di comportamento	Livello di controllo	Indice di rischio	Obiettivo di rischio
								<p>Indicare l'esito della valutazione del rischio relativo al processo e all'attività sensibile considerata (es. basso, medio, alto): Medio</p>	<p>Indicare quale è l'obiettivo di rischio che l'ente intende raggiungere (basso, medio): Basso</p>



Sulla base dell'esito della valutazione del rischio e quindi dell'obiettivo di rischio che l'ente intende raggiungere, occorre prevedere per i processi più critici (cioè quelli in cui l'indice di rischio risulta elevato) e in base agli obiettivi di rischio che l'ente intende perseguire, dei protocolli di controllo integrativi o aggiuntivi rispetto a quelli esistenti.

La tabella 3 fornisce un esempio su come indicare proposte di protocolli di controllo integrativi, a seguito della valutazione del rischio.

Tabella 3. - Proposta di protocolli integrativi per processi e attività sensibili.

Fase diagramma di flusso	Attività sensibile	Reato	Sistema di controllo interno	Standard di comportamento	Standard di controllo	Indice di rischio	Obiettivo di rischio	Protocollo di controllo integrativo
								<p><i>Indicare i protocolli integrativi che l'ente intende adottare o modificare per il controllo del rischio residuo emerso dalla valutazione del rischio.</i></p> <p><i>Ad esempio:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> includere nella procedura di gestione della conformità normativa la fase di identificazione delle funzioni aziendali coinvolte nella gestione dei singoli adempimenti

Allegato 4 Il Codice Etico

1. Obiettivi e ambito di applicazione

Inserire gli obiettivi e le finalità del documento, indicando le motivazioni che spingono l'ente all'adozione del Codice Etico e ad uniformarsi al D. Lgs. n. 231/2001.

Di seguito si riporta un esempio.

L'azienda.....si impegna a rispettare le leggi vigenti e un insieme di principi etici che assicurano che i comportamenti e le scelte individuali e collettive siano tali da permettere la realizzazione degli interessi coinvolti.

Il Codice Etico raccoglie i principi etici e i valori che ispirano la cultura aziendale di

..... si impegna a riconoscere, accettare, condividere e diffondere tali principi. Il Codice è rilevante ai fini della prevenzione dei reati del D. Lgs. n. 231/2001 e costituisce un elemento centrale del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo adottato da

Il Codice è l'espressione formale dei valori e dei principi, dei diritti e dei doveri dell'azienda, nei confronti di tutti i "portatori di interesse" (dipendenti, fornitori, clienti,

Esso si rivolge ai soci, ai dirigenti, ai dipendenti, ai fornitori, ai collaboratori a qualunque titolo, e a tutti coloro che agiscono in nome e per conto di

2. Destinatari

Indicare i soggetti ai quali il Codice si riferisce e che quindi sono tenuti al rispetto dei principi e delle norme in esso previsti.

Di seguito un esempio di come può essere strutturato questo paragrafo del documento.

I dirigenti, i dipendenti, i consulenti, i prestatori di lavoro temporaneo, i collaboratori, le banche e qualsiasi altro soggetto che possa agire in nome e per conto di ... è tenuto al rispetto delle norme inserite nel Codice. Tali soggetti sono definiti "Destinatari".

I Destinatari nello svolgimento delle loro attività fanno propri i principi del Codice, ispirandosi ai valori in esso contenuti.

3. I principi e i valori

Inserire in questa sezione i principi etici e i valori che guidano l'attività e l'operare dell'ente.

Di seguito si indicano alcuni principi e valori che possono essere inclusi e brevemente descritti in questa sezione.

Sicurezza e salvaguardia della salute e delle condizioni di lavoro.

L'integrità fisica e morale dei lavoratori è considerata un valore primario di

La sicurezza, l'igiene e la salute nei luoghi di lavoro sono tutelati.

L'azienda ritiene fondamentale e prioritario, nello svolgimento delle proprie attività, il pieno rispetto della salute, dell'integrità fisica e dei diritti dei lavoratori, nonché il pieno rispetto della legislazione vigente in materia di sicurezza, igiene e salute sul lavoro.

L'azienda si impegna a fornire un ambiente di lavoro sano e sicuro e ad adottare misure preventive al fine di ridurre i rischi di incidenti e di infortuni causati dalle attività lavorative, minimizzando, per quanto possibile, le cause dei rischi connessi con l'ambiente di lavoro.

Tutela dell'ambiente.

L'azienda pone al centro delle proprie attività le tematiche relative alla salvaguardia dell'ambiente, con l'obiettivo di prestare un'attenzione crescente alla tutela dell'ambiente circostante.

Essa previene e minimizza gli impatti ambientali lungo l'intero ciclo di vita delle proprie attività,

migliorando le prestazioni ambientali e avendo anche l'obiettivo di prevenire i possibili reati che potrebbero derivare da un uso non corretto dell'ambiente e delle risorse che lo compongono.

4. Norme di comportamento

Inserire, come nel caso del paragrafo sui principi etici, le norme di comportamento che i destinatari del Codice sono tenuti ad osservare. Nel caso di norme di comportamento relative alla salute e sicurezza sul lavoro e/o all'ambiente, si può far riferimento anche ai Sistemi di Gestione sulla Sicurezza e o sull'Ambiente eventualmente adottati dall'ente.

Di seguito un esempio.

Prevenzione dei reati colposi in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro

Tutti i destinatari del Codice si impegnano a:

- porre un'attenzione centrale verso la creazione e il mantenimento di ambienti e luoghi di lavoro salubri e sicuri in conformità alle norme nazionali e internazionali in materia;
- diffondere una cultura della sicurezza, sviluppando la consapevolezza dei rischi e incentivando comportamenti responsabili da parte di tutti i collaboratori;
- ... valutare le migliori tecnologie disponibili dal punto di vista della tutela della salute e sicurezza dei lavoratori nel momento dell'acquisto di nuove attrezzature e macchinari;
- seguire in maniera precisa le prescrizioni normative ed operare sempre al fine di ridurre al minimo i rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori;

.....;

.....

A garanzia del rispetto di tale impegno l'azienda ha adottato un sistema di gestione integrato conforme, tra l'altro, ai requisiti della norma internazionale OHSAS 18001:2007.

Ambiente

Tutti i destinatari del Codice si impegnano a:

-rispettare l'ambiente e ad impiegare in maniera responsabile le risorse naturali evitando sprechi e prevenendo ogni forma di inquinamento;
-valutare le migliori tecnologie disponibili dal punto di vista della tutela ambientale nel momento dell'acquisto di nuove attrezzature e macchinari;
- seguire in maniera precisa le prescrizioni normative ed operare sempre al fine di ridurre al minimo l'impatto delle attività aziendali verso l'ambiente;

.....;

.....

A dimostrazione di ciò, l'azienda ha adottato un sistema di gestione conforme alla norma internazionale UNI EN ISO 14001:2004/al Regolamento EMAS 1221/2009.

5. Sistema sanzionatorio

Inserire il sistema sanzionatorio che l'ente intende applicare in caso di violazioni delle disposizioni del Codice Etico da parte dei destinatari, quale ad esempio:

L'osservanza delle norme contenute nel Codice e nel Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, costituisce adempimento da parte dei dipendenti di degli obblighi previsti dall'art. 2104, comma 2, c.c. ("Diligenza del prestatore di lavoro"), nonché parte essenziale delle obbligazioni contrattuali previste con riferimento agli altri Destinatari.

La violazione delle norme sopra indicate da parte dei dipendenti rappresenta l' inadempimento delle obbligazioni derivanti dal rapporto di lavoro, che determina le conseguenze di legge, anche in ordine alla conservazione del rapporto di lavoro.

L'azienda applica le sanzioni tenendo conto delle rispettive violazioni. Tali sanzioni sono previste

dalle disposizioni in materia di regolamentazione dei rapporti di lavoro.

In caso di violazioni poste in essere da dipendenti di, la Società provvede ad applicare le misure disciplinari più idonee e, per quanto riguarda i dipendenti di qualifica non dirigenziale, le misure disciplinari conformi a quanto previsto dalla contrattazione collettiva applicata, nel rispetto dell'art. 7 della legge 20 maggio 1970, n. 300 e della normativa vigente.

In particolare, con riferimento ai lavoratori dipendenti di qualifica non dirigenziale/agli operai/....., i provvedimenti disciplinari applicabili sono quelli previsti dalle norme disciplinari previste dal CCNL di riferimento e precisamente:

- rimprovero verbale;
- rimprovero scritto;
- multa fino al massimo di ... ore di retribuzione;
- sospensione dal lavoro e dal trattamento economico per un periodo non superiore a giorni;
- licenziamento.
-
-

Laddove la violazione delle norme del Codice e del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo sia posta in essere da un Destinatario che non sia dipendente di(quale ad esempio lavoratore autonomo, fornitore od altro soggetto legato da rapporti contrattuali con la Società), si prevede, quale sanzione, la facoltà di risoluzione del relativo contratto o il recesso per giusta causa dallo stesso, fatto salvo il diritto al risarcimento degli eventuali danni subiti.

6. Attuazione e Comunicazione

Riportare in questa sezione le modalità con cui l'ente intende diffondere e comunicare il Codice sia all'interno dell'azienda, sia all'esterno.

Di seguito un esempio su come strutturare questa sezione del Codice Etico.

L'azienda si impegna a divulgare il Codice presso i Destinatari mediante specifiche e periodiche attività di comunicazione. Il Codice Etico è inoltre affisso presso la bacheca situata

I Destinatari possono segnalare in forma anonima qualsiasi violazione dei principi del Codice all'Organismo di Vigilanza, mediante i canali di informazione messi a disposizione dall'azienda.

Se un collaboratore intende presentare ricorso relativamente ad una violazione effettiva o presunta del Codice, lo stesso è tenuto a contattare il proprio superiore.

Allegato 5
Gestione degli acquisti

Redazione	Verifica	Approvazione
<input type="checkbox"/> COPIA CONTROLLATA		
<input type="checkbox"/> COPIA NON CONTROLLATA		

TABELLA REVISIONI		
Revisione	Descrizione	Data
0		
1		
2		

1. **Scopo**

In questa sezione indicare lo scopo della procedura e le finalità a cui è destinata.

Di seguito un esempio.

La presente procedura ha lo scopo di definire le modalità operative e le responsabilità per la gestione delle operazioni di acquisto all'interno dell'ente, per assicurare che tutti i prodotti, i macchinari e le attrezzature acquistati siano conformi ai requisiti specificati dalla normativa applicabile nonché alle indicazioni fornite dai fabbricanti, dalle pertinenti norme tecniche o dalle buone prassi o da linee guida. L'obiettivo è di garantire il rispetto di quanto previsto nel Modello Organizzativo 231 per prevenire la commissione dei reati. Inoltre, la procedura definisce le modalità operative per la selezione e valutazione dei fornitori, di beni, servizi ed opere, per assicurare il rispetto del Modello 231.

2. **Campo di Applicazione**

In questa sezione si indicano i confini di applicabilità della procedura, intesi sia dal punto di vista "spaziale" (indicazione dei siti e/o delle aree geografiche in cui la procedura trova applicazione), sia dal punto di vista "organizzativo" (indicazione delle funzioni e/o attività che coinvolge), sia dal punto di vista "temporale" (indicazione di eventuali limiti temporali alla sua applicazione).

Di seguito un esempio.

La procedura si applica a tutti gli acquisti di prodotti, macchinari e attrezzature effettuati dall'ente.

3. **Documenti di riferimento**

Eventuali documenti di riferimento necessari a chiarire, dettagliare e comprendere maggiormente la procedura e le modalità di applicazione sono qui indicati. In particolare, tali documenti possono essere norme/regolamenti applicabili, documenti di approfondimento sui temi trattati nella procedura, ecc.

Ecco un esempio di contenuti:

- Procedura "Gestione delle Modifiche"
- Art. 30 del D. Lgs. n. 81/2008

4. **Definizioni e abbreviazioni**

Questa sezione include le definizioni dei termini e le sigle/abbreviazioni utilizzati all'interno della procedura di cui sia necessario chiarire e condividere il significato al fine di una corretta applicazione della procedura stessa. Si può trattare di definizioni/abbreviazioni derivanti dalle norme utilizzate e/o da espressioni proprie del "linguaggio aziendale".

Di seguito un esempio di contenuti.

- **Albo Fornitori:** base dati costituita dall'anagrafica dei fornitori ufficialmente riconosciuti dall'ente, contenente anche le informazioni sull'andamento del rapporto di fornitura.
- **Acquisto:** contratto con il quale una parte assume la responsabilità di fornire all'ente un bene o un servizio verso un corrispettivo in denaro.
- **Fornitore:** persona fisica o giuridica che cede all'ente un bene o un servizio a fronte di un contratto d'acquisto
- **Fornitore qualificato:** fornitore che è stato approvato secondo le modalità di selezione definite nella presente procedura e che rispetta il Modello Organizzativo e il Codice Etico dell'ente.

SSL = Salute e Sicurezza dei Lavoratori

PG = Procedura di Gestione del Modello Organizzativo;

DREG = Documento di Registrazione;

5. Modalità operative

Si descrivono le singole attività/processi che la procedura intende regolamentare (secondo la sequenza logico/temporale con cui si susseguono) e le modalità con cui queste devono essere svolte da parte delle funzioni/oggetti coinvolti, ciascuno per quanto attiene le proprie responsabilità. Per ogni attività/processo descritto, devono emergere con chiarezza “cosa deve essere fatto”, “chi deve fare cosa” e “come deve essere fatto”. Devono inoltre essere descritti e inseriti gli strumenti operativi necessari a effettuare le attività indicate e a registrarne i risultati.

Di seguito un esempio su come può essere strutturata questa sezione.

5.1. Definizione dell'acquisto

In questa sezione sono riportate le fasi che caratterizzano la definizione del fabbisogno di acquisto di un nuovo prodotto/macchinario/impianto e le diverse figure aziendali coinvolte nel processo.

La funzione aziendale ha la responsabilità, nel caso di necessità di acquisto di un nuovo prodotto, macchinario, attrezzatura o nel caso di necessità di un'opera o servizio, di:

- formulare la richiesta di acquisto previa consultazione della funzione Ambiente e Sicurezza che analizza gli aspetti tecnici di pertinenza che possono influire sul rischio di commissione dei reati 231. Tale funzione, anche con l'ausilio di soggetti esterni, valuta se l'impianto/macchinario dispone dei più avanzati dispositivi di sicurezza presenti sul mercato o se, comunque, si tratti di una delle migliori tecnologie disponibili per la minimizzazione degli impatti ambientali;
- trasmettere l'ordine di acquisto all'ufficio aziendale competente esplicitando i requisiti di sicurezza e le prestazioni ambientali, qualora opportuno;
- verificare che l'oggetto dell'acquisto risponda ai requisiti esplicitati nell'ordine e atti a prevenire la commissione dei reati 231;
- verificare che l'oggetto dell'acquisto non determini un aumento del rischio di commissione dei reati 231 provvedendo ad effettuare le valutazioni come disciplinato nella PG “Gestione delle Modifiche”;
- segnalare tempestivamente all'ufficio aziendale competente eventuali discordanze rilevate nella consegna rispetto all'ordine e che possono aumentare il rischio di commissione dei reati 231;

Inoltre, il Responsabile deve supportare i responsabili di funzione coinvolti nella scelta della migliore tecnologia disponibile per il macchinario da acquistare, nonché il Responsabile dell'Ufficio Acquisti per le operazioni di qualifica e monitoraggio dei fornitori.

Infine, la funzione Acquisti provvede a:

- qualificare i fornitori secondo le modalità operative delineate in seguito;
- emettere l'ordine di acquisto avendo cura di riportare sullo stesso tutti i dati presenti nella richiesta di acquisto;
- trasmettere ai fornitori copia del Codice Etico o altro documento informativo idoneo a comunicare l'impegno dell'ente nella prevenzione dei reati 231;
- verificare la congruenza, la correttezza e la completezza di ciascun ordine di acquisto ricevuto;
- trasmettere l'ordine verificato e approvato al fornitore.

In caso di acquisti che comportano una potenziale variazione dei rischi relativi alla sicurezza, è necessario riesaminare e aggiornare in maniera appropriata il Documento di Valutazione dei Rischi.

5.2. Valutazione fornitori

Questa sezione descrive i criteri di qualifica dei fornitori nonché le modalità di valutazione e monitoraggio.

Si provvede alla creazione di un Albo fornitori qualificati che, oltre a requisiti di carattere economico o di qualità, prevede alcuni requisiti che garantiscono il rispetto del Codice Etico e del

Modello Organizzativo adottato dall'ente da parte dei fornitori, quali:

- rispetto delle prescrizioni legali applicabili, dimostrato mediante l'invio di documentazione ufficiale (es. Documento di Valutazione dei Rischi);
- rispetto delle norme comportamentali e dei principi inclusi nel Codice Etico dell'ente;
- impegno alla prevenzione dei reati ex D. Lgs. n. 231/2001;
- impegno all'adozione di un Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza, eventualmente conforme ai requisiti della norma OSHAS 18001;
- impegno all'adozione di un Sistema di Gestione Ambientale, eventualmente conforme ai requisiti della norma ISO 14001;
- evidenze sulla riduzione progressiva del numero e gravità degli infortuni (tramite richiesta di invio di statistiche sugli infortuni occorsi negli ultimi anni);
- informazioni ed evidenze documentali relative alla corretta formazione dei propri addetti, soprattutto in relazione ai rischi a cui potrebbero essere esposti nel caso di erogazione di servizi in loco presso il sito dell'organizzazione e che potrebbero determinare la commissione dei reati inclusi nel D. Lgs. n. 231/2001;
- capacità di offrire prodotti, macchinari o servizi in grado di diminuire il rischio di commissione dei reati 231 per l'ente.

I fornitori devono essere conformi alla legislazione e alla normativa applicabile relativa alla protezione ambientale e alla salute e sicurezza sul lavoro. Essi devono inoltre essere in grado di dimostrare:

- di aver identificato e di conoscere le implicazioni che possono derivare per i fornitori stessi dalle leggi applicabili in materia ambientale e in tema di salute e sicurezza sul lavoro;
- di aver identificato e di attuare procedure che permettano loro di rispettare i requisiti di legge in materia ambientale e sulla salute e sicurezza sul lavoro;
- di aver identificato e di attuare procedure che permettano loro di valutare periodicamente il rispetto dei requisiti di legge in tema ambientale e sulla salute e sicurezza sul lavoro;
- di attuare procedure che permettano loro di identificare e di uniformarsi tempestivamente a nuovi requisiti di legge in materia ambientale e di salute e sicurezza sul lavoro.

I fornitori devono dimostrare di essere conformi a quanto appena indicato, fornendo all'ente:

- copia del certificato relativo alla certificazione EMAS o ISO 14001;
- copia del certificato relativo alla certificazione OHSAS 18001.

L'ente può, in qualsiasi momento, richiedere ai fornitori copia della documentazione che dimostri una gestione degli aspetti ambientali e relativi alla sicurezza conforme alla legislazione applicabile in materia.

L'azienda effettua inoltre un controllo periodico sul rispetto da parte dei fornitori dei requisiti richiesti e del Modello Organizzativo adottato dall'ente ex D. Lgs. n. 231/2001. Ciò avviene anche mediante l'inclusione nel contratto di fornitura di apposita clausola attraverso la quale i fornitori dichiarano di osservare quanto previsto nel Codice Etico e nel Modello Organizzativo dell'ente.

Il mancato rispetto da parte dei fornitori del Codice Etico e del Modello Organizzativo, determina, come previsto espressamente dal sistema disciplinare dell'ente, l'immediata interruzione del servizio di fornitura e la risoluzione del rapporto contrattuale. L'ente può presentare ai fornitori richiesta di risarcimento qualora da tale comportamento contrario al Modello derivino danni concreti.

A tale proposito, i fornitori sono tenuti a rispettare la seguente clausola inclusa nel contratto di fornitura:

Ai sensi e per gli effetti del D. Lgs. n. 231/2001, il fornitore (inserire nominativo) si impegna nei rapporti con, ad attenersi rigorosamente alle norme e ai principi contenuti nel Codice

Etico approvato da quale parte integrante del Modello Organizzativo ex. D. Lgs. n. 231/2001 e allegato al presente contratto, accettandone integralmente tutti i termini e le condizioni che dichiara di conoscere.

In caso di violazione del Codice Etico e del Modello Organizzativo che sia riconducibile alla responsabilità del fornitore e/o di rinvio a giudizio e/o condanna di quest'ultimo per i reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001, sarà facoltà di di recedere dal presente contratto e, nei casi più gravi, di risolverlo, di diritto e con effetto immediato ex art. 1456 del Codice Civile, a mezzo semplice comunicazione scritta da inviarsi anche via fax, fatto salvo in ogni caso ogni altro rimedio di legge, ivi incluso il diritto al risarcimento degli eventuali danni subiti.

5.3. Gestione Albo fornitori

Questa sezione descrive le modalità di gestione dell'albo fornitori, creato secondo i criteri enunciati nel paragrafo precedente; le figure aziendali responsabili della tenuta dell'albo e del suo periodico aggiornamento; le modalità di archiviazione della documentazione inviata dai fornitori.

Si definisce un sistema di punteggio che classifichi il singolo fornitore in una delle seguenti classi: qualificati, temporaneamente sospesi, non qualificati. Tale sistema può essere ristretto ai fornitori più significativi definiti in base a parametri oggettivi stabiliti dall'azienda stesa.

- Fornitori qualificati: l'organizzazione è obbligata ad utilizzare esclusivamente fornitori "qualificati" per l'approvvigionamento di un bene o di un servizio. Tra questi rientrano:
 - coloro che lavorano per un ente che ha adottato un Modello Organizzativo ex D. Lgs. n. 231/2001;
 - coloro che rispettano il Codice Etico e il Modello Organizzativo di questa azienda da attestare mediante sottoscrizione di apposita lettera di impegno.
- Fornitori temporaneamente sospesi: ovvero fornitori che hanno perso la qualifica nel corso del tempo (ad esempio fornitori che hanno violato le norme del Codice Etico e del Modello Organizzativo dell'ente). Nel caso dei fornitori temporaneamente sospesi possono essere previste azioni di approfondimento quali incontri con le aziende o audit al fine di definire un piano di miglioramento concordato. Tale piano sarà poi oggetto di un monitoraggio periodico da parte della figura aziendale deputata alla gestione dell'Albo.
- Fornitori non qualificati: l'organizzazione non può utilizzare fornitori presenti in tale categoria. È facoltà dell'organizzazione concordare con il fornitore un piano di miglioramento al fine di ottenere la qualifica. È ad ogni modo negata la possibilità di:
 - utilizzare un fornitore non qualificato fino alla completa attuazione delle azioni concordate;
 - utilizzare un fornitore che non garantisca il rispetto del Codice Etico e del Modello Organizzativo.

..... ha la responsabilità di verificare il mantenimento nel tempo dei requisiti che hanno portato alla qualifica del fornitore.

A tale proposito, la funzione aziendale deve aggiornare periodicamente l'albo dei fornitori qualificati, attraverso la raccolta di tutte le informazioni necessarie. Le ditte appaltatrici potranno essere confermate nel registro appaltatori qualificati o iscritte nel registro appaltatori diffidati.

..... può richiedere al fornitore l'invio del Durc ogni tre mesi.

..... richiede l'aggiornamento dei documenti annualmente, per verificare eventuali cambiamenti rispetto a quanto precedentemente comunicato (es. variazione di personale, sostituzione macchine ed attrezzature, ecc.).

6. Responsabilità

In questa sezione si riassumono le responsabilità che ciascuna funzione e/o persona ha al fine di consentire la realizzazione di tutte le attività indicate dalla procedura.

Il proponente dell'acquisto è responsabile di:

- Compilare la Proposta di Acquisto

La proposta di acquisto deve essere vista da

.... è responsabile di:

- Eseguire una prima valutazione dei rischi di commissione dei reati 231 conseguenti all'acquisto, evidenziando ogni potenziale rischio e suggerendo azioni mitigative/preventive per ridurlo
- Aggiornare la documentazione operativa

.... è responsabile di:

- Valutare le implicazioni relative al Modello Organizzativo e connesse agli acquisti.

7. Conservazione della documentazione

Questa sezione include informazioni sulla conservazione della documentazione relativa alle attività disciplinate dalla procedura.

I documenti riguardanti gli acquisti realizzati di prodotti, macchinari e attrezzature sono conservati nell'archivio di

8. Principi di controllo

Questa sezione della procedura include i principi di controllo relativi alla gestione degli acquisti.

Di seguito un esempio di principi di controllo.

- utilizzo di sistemi di registrazione e archiviazione degli acquisti realizzati;
- separazione delle responsabilità tra chi propone un nuovo acquisto e chi approva la proposta di acquisto;
- valutazione del rischio di commissione dei reati 231 per ogni tipo di acquisto che si intende realizzare;
- valutazione degli implicazioni sul Modello Organizzativo derivanti da ogni tipo di acquisto che si intende realizzare;
- definizione di modalità operative che disciplinano ruoli e responsabilità per la gestione degli acquisti, di ogni tipo;
-
-

9. Principi di comportamento

Questa sezione della procedura include i principi di comportamento relativi alla gestione degli acquisti.

Le Funzioni dell'ente coinvolte nella gestione degli acquisti sono tenute a osservare le modalità esposte nel presente documento, le previsioni di legge esistenti in materia, nonché le norme comportamentali richiamate nel Codice Etico dell'organizzazione.

Dagli impegni dell'ente discendono i seguenti principi di comportamento:

- conformarsi a quanto previsto dal Modello Organizzativo anche a seguito della realizzazione degli acquisti;
- attenersi alla presente procedura;
- considerare sempre le migliori tecnologie disponibile sia in materia di sicurezza che di

ambiente;

- evitare l'acquisto di prodotti da fornitori non qualificati
-
-

10. Flussi verso l'OdV

Questa sezione del documento contiene indicazioni relative ai flussi di informazione che interessano l'OdV in caso di violazioni del presente protocollo.

Tutte le funzioni aziendali coinvolte nelle attività di gestione degli acquisti informano l'Organismo di Vigilanza su qualsiasi anomalia riscontrata o presunta, con periodicità e modalità definite dall'Organismo di Vigilanza.

11. Allegati

Sono qui elencati i documenti allegati alla procedura (moduli, registri, elenchi, matrici, etc.)

Es:

- Check list di valutazione dei fornitori
- Modello di ordine di acquisto

Allegato 6
Gestione degli appalti

Redazione	Verifica	Approvazione
<input type="checkbox"/> COPIA CONTROLLATA		
<input type="checkbox"/> COPIA NON CONTROLLATA		

TABELLA REVISIONI		
Revisione	Descrizione	Data
0		
1		
2		

1. **Scopo**

In questa sezione indicare lo scopo della procedura e le finalità a cui è destinata.

Di seguito un esempio.

Lo scopo della presente procedura è quello di definire le modalità di selezione, affidamento e controllo dei fornitori con prestazione d'opera, ivi incluse le modalità per la valutazione dei rischi da interferenze e stesura dei relativi documenti. L'obiettivo è di garantire il rispetto di quanto previsto nel Modello Organizzativo per la prevenzione dei reati ex D. Lgs. n. 231/2001.

2. **Campo di Applicazione**

In questa sezione si indicano i confini di applicabilità della procedura, intesi sia dal punto di vista "spaziale" (indicazione dei siti e/o delle aree geografiche in cui la procedura trova applicazione), sia dal punto di vista "organizzativo" (indicazione delle funzioni e/o attività che coinvolge), sia dal punto di vista "temporale" (indicazione di eventuali limiti temporali alla sua applicazione).

Di seguito un esempio.

La presente procedura si applica alle attività svolte da soggetti esterni presso il sito aziendale.

3. **Documenti di riferimento**

Eventuali documenti di riferimento necessari a chiarire, dettagliare e comprendere maggiormente la procedura e le modalità di applicazione sono qui indicati. In particolare, tali documenti possono essere norme/regolamenti applicabili, documenti di approfondimento sui temi trattati nella procedura, ecc.

Ecco un esempio di contenuti:

- Procedura "Gestione delle Modifiche"
- Procedura "Gestione degli Acquisti"
- D. Lgs. n. 81/2008
- Codice Etico

4. **Definizioni e abbreviazioni**

Questa sezione include le definizioni dei termini e le sigle/abbreviazioni utilizzati all'interno della procedura di cui sia necessario chiarire e condividere il significato al fine di una corretta applicazione della procedura stessa. Si può trattare di definizioni/abbreviazioni derivanti dalle norme utilizzate e/o da espressioni proprie del "linguaggio aziendale".

Di seguito un esempio di contenuti.

- **Permesso di Lavoro (P.d.L.):** è il documento con il quale spa, in qualità di Committente per i lavori da svolgere nell'area, indica all'Appaltatore i rischi specifici dell'area in cui andrà ad operare e le operazioni preliminari all'esecuzione del lavoro. L'Appaltatore, contestualmente, una volta preso atto dei rischi specifici dell'area, formalizza sullo stesso le modalità e le precauzioni relative che intende adottare per l'esecuzione del lavoro. Ogni permesso deve riguardare un solo lavoro di manutenzione o montaggio.
- **Fornitori con prestazione d'opera:** fornitori che si impegnano a compiere un'opera o un servizio, in cambio di un corrispettivo, con lavoro prevalentemente proprio e senza vincolo di subordinazione nei confronti del committente.
- **Contratto di Appalto:** Contratto con il quale l'Appaltatore si impegna, con organizzazione dei mezzi necessari e con gestione a proprio rischio, verso il Committente a compiere un'opera o un servizio in cambio di un corrispettivo in denaro.
- **Contratto di Somministrazione:** Contratto con il quale l'Appaltatore si obbliga, a fronte di un corrispettivo prezzo, a eseguire a favore del Committente, prestazioni periodiche o

continuative di cose.

- **Contratto di Subappalto:** E' un contratto fra appaltatore e Subappaltatore cui è estraneo il Committente. L'Appaltatore non può dare in subappalto l'esecuzione dell'opera se non autorizzato dal Committente (art. 1656 cod. civ.).
- **Contratto d'opera:** Si configura quando una persona (Appaltatore) si obbliga verso "un'altra persona fisica o giuridica" (Committente) a fornire un'opera o un servizio pervenendo al risultato concordato senza vincolo di subordinazione nei confronti del Committente (art. 2222 cod. civ.). E' il caso di artigiani che forniscono servizi quali la manutenzione di attrezzature o impianti.
- **Committente:** Il soggetto per conto del quale l'appaltatore fornisce l'opera o il servizio.
- **Appaltatore:** Impresa Appaltatrice - Lavoratore Autonomo - Soggetto che si obbliga nei confronti della Committente a fornire un'opera e/o una prestazione con mezzi propri.
- **SubAppaltatore:** Soggetto che si obbliga nei confronti dell'Appaltatore a fornire un'opera e/o una prestazione con mezzi propri.

SSL = Salute e Sicurezza dei Lavoratori

PG = Procedura di Gestione del Modello Organizzativo.

5. Modalità Operative

Si descrivono le singole attività/processi che la procedura intende regolamentare (secondo la sequenza logico/temporale con cui si susseguono) e le modalità con cui queste devono essere svolte da parte delle funzioni/soggetti coinvolti, ciascuno per quanto attiene le proprie responsabilità. Per ogni attività/processo descritto, devono emergere con chiarezza "cosa deve essere fatto", "chi deve fare cosa" e "come deve essere fatto". Devono inoltre essere descritti e inseriti gli strumenti operativi necessari a effettuare le attività indicate e a registrarne i risultati.

Di seguito un esempio su come può essere strutturata questa sezione

5.1. Definizione dell'appalto

In questa sezione sono riportate le fasi che caratterizzano la definizione della necessità di attivare un contratto di appalto e le diverse figure aziendali coinvolte nel processo.

La funzione aziendale per affidare un'attività specifica ad una ditta appaltatrice, deve:

- selezionare gli appaltatori seguendo le procedure delineate di seguito e specificate nella "Procedura per la gestione degli acquisti";
- verificare che l'attività oggetto dell'appalto non determini un aumento del rischio di commissione dei reati 231 provvedendo ad effettuare le valutazioni secondo le modalità previste di seguito;
- responsabilizzare e informare tutti i soggetti interessati alle attività di appalto che si discostino sensibilmente dalle normali attività di esercizio svolte dal personale dell'ente, al fine di assicurare che il lavoro da attuare attraverso l'appaltatore sia preventivamente analizzato, organizzato e svolto rispettando i requisiti di sicurezza, minimizzando il rischio di commissione dei reati 231 e tutelando il personale e l'ambiente circostante.

5.2. Selezione di un appaltatore

In questa sezione sono descritte le modalità con le quali l'azienda seleziona i fornitori con prestazione d'opera, al fine di accertare che i fornitori scelti offrano, prima di attivare il rapporto contrattuale, garanzie di rispetto dei requisiti inerenti la sicurezza e la tutela ambientale.

La procedura di selezione degli appaltatori segue le stesse modalità previste per la valutazione dei

fornitori ed espressamente indicate nella "Procedura per la gestione degli acquisti".

Si provvede alla creazione di un albo di appaltatori qualificati, all'interno del quale scegliere, in funzione della tipologia di lavoro, l'appaltatore da incaricare. Il registro può essere gestito direttamente da In ogni caso è fondamentale garantire che il registro sia sempre reso disponibile presso l'Ufficio Acquisti.

Preliminarmente all'inclusione degli appaltatori nell'apposito registro degli appaltatori qualificati, la funzione aziendale, supportata da, richiede alle ditte appaltatrici una serie di informazioni e di documenti, in base alla natura giuridica della ditta appaltatrice.

In caso di impresa, la ditta dovrà fornire all'ente:

- Iscrizione alla camera di commercio, industria ed artigianato inerente la tipologia di appalto
- Documento di Valutazione dei Rischi o autocertificazione
- Attestazione specifica del possesso dei requisiti di idoneità tecnico professionale
- Documentazione attestante la conformità di macchine, attrezzature ed opere provvisorie, se utilizzate
- Elenco Dispositivi di Protezione Individuale forniti ai lavoratori
- Nominativo del RSPP, degli addetti alle squadre di emergenza/antincendio e primo soccorso, del medico competente
- Nominativo del Responsabile dei Lavoratori per la Sicurezza (se presente)
- Attestati inerenti la formazione delle figure sopra citate e dei lavoratori
- Elenco dei lavoratori risultanti dal libro matricola e relativa idoneità sanitaria
- DURC (Documento Unico di Regolarità Contributiva) non anteriore a 3 mesi
- Copia della polizza assicurativa R.C.T. con quietanza di pagamento per l'anno in corso
- Dichiarazione di non essere oggetto di provvedimenti di sospensione o interdittivi di cui all'art. 14 del D. Lgs. n. 81/2008
- Codice Etico e Modello Organizzativo ex D. Lgs. n. 231/2001 (se presenti)
-

In caso di lavoratore autonomo:

- Iscrizione alla camera di commercio, industria ed artigianato inerente la tipologia di appalto
- Documentazione attestante la conformità di macchine, attrezzature ed opere provvisorie, se utilizzate
- Elenco Dispositivi di Protezione Individuale in dotazione
- Attestati inerenti la propria formazione e la relativa idoneità sanitaria
- DURC (Documento Unico di Regolarità Contributiva)
-
-

Le aziende appaltatrici qualificate possono essere attivate in ogni momento, durante l'anno in corso, come riferimento per lo svolgimento di attività ordinarie e/o straordinarie.

Gli appaltatori qualificati devono conformarsi ai principi e alle norme comportamentali previsti dal Codice Etico e dal Modello Organizzativo adottato dall'ente secondo le modalità indicate nella "Procedura per la gestione degli acquisti".

L'ente può, in qualsiasi momento, richiedere agli appaltatori copia della documentazione che dimostri una gestione degli aspetti ambientali e relativi alla sicurezza conforme alla legislazione applicabile in materia.

Gli appaltatori dovranno sostenere eventuali costi derivanti da qualsiasi violazione di norme e principi relativi alla sicurezza e alla tutela ambientale.

5.3. Gestione dell'appalto

In questo paragrafo viene fornita una descrizione dettagliata della gestione dell'appalto sotto diversi profili: amministrativo, contrattuale, operativo.

Il Contratto di Appalto definisce i rapporti tra e la ditta appaltatrice. Il contratto deve includere le seguenti informazioni:

- Dati del committente
- Dati dell'appaltatore
- Oggetto dell'intervento
- Descrizione dei lavori
- Eventuali cessioni in uso gratuito da parte del committente di macchine ed attrezzature, ad es. carrelli elevatori e carroponti
- Condizioni contrattuali
- Condizioni economiche
- Costi per la sicurezza

Il datore di lavoro, secondo quanto previsto dall'art. 26, comma 3 del D. Lgs. n. 81/2008, procede alla compilazione del DUVRI - Documento Unico di Valutazione dei Rischi da Interferenza-. Tale documento deve considerare la valutazione dei rischi specifica per le attività in appalto della ditta appaltatrice, e le attività svolte in concomitanza dalla ditta committente nelle aree oggetto dell'intervento, ed avrà ad oggetto i rischi che interferiscono delle due attività.

La compilazione del DUVRI non è richiesta nel caso in cui l'oggetto del contratto di appalto riguarda servizi di natura intellettuale, mere forniture di materiali o attrezzature, lavori o servizi la cui durata non è superiore a cinque giorni-uomo, sempre che essi non comportino rischi derivanti dal rischio incendio di livello elevato, o dallo svolgimento di attività in ambienti confinati o dalla presenza di agenti cancerogeni, mutageni o biologici, di amianto, o di atmosfere esplosive o dalla presenza dei rischi particolari.

Il DUVRI deve essere compilato su apposito modello in forma di schede relative a:

- Dati del committente
- Dati dell'appaltatore
- Oggetto dell'intervento
- Descrizione dei lavori
- Area oggetto dell'intervento
- Elenco dei fattori di rischio presenti nell'area di lavoro dovuti ai luoghi di lavoro, alle macchine/impianti, alla presenza delle aziende committente e appaltatrici
- Cronoprogramma dei lavori
- Valutazione dei rischi dovuti ad interferenze
- Misure adottate per eliminare o ridurre i rischi da interferenze individuate per ciascun rischio
- Costi per la sicurezza

Il DUVRI deve essere completato durante apposito incontro con le Ditte Appaltatrici e costituisce parte integrante del Contratto di Appalto.

L'Ente, tenuto conto delle modalità di svolgimento del lavoro oggetto dell'appalto, fornisce all'azienda appaltatrice tutte le informazioni sui rischi esistenti nell'ambiente in cui si svolgono le lavorazioni, sui rischi introdotti dalle ditte appaltatrici e sui rischi dovuti alle interferenze tra i lavori delle diverse imprese coinvolte e sulle misure di prevenzione e di emergenza adottate.

A tale proposito, occorre:

- consegnare alla Ditta esterna una copia del Documento Unico di Valutazione dei Rischi

Interferenziali, quando previsto;

- nel caso di appalto di attività ricorrenti occorre aggiornare, con le eventuali modifiche ed integrazioni, il DUVRI statico. Questa attività è utile nel caso in cui tali modifiche comportino mutamenti nelle attività appaltate che possono comportare modifiche riguardo agli aspetti di sicurezza e salute dei luoghi di lavoro e riguardo agli aspetti ambientali;
- verificare l'elenco delle attrezzature che saranno portate dall'azienda appaltatrice e degli attestati per l'uso, in quanto l'azienda appaltatrice deve garantire che le attrezzature siano conformi e rispettino le norme vigenti in materia e che siano soggette a manutenzione periodica;
- analizzare l'eventuale necessità di attrezzature di proprietà dell'appaltante in seguito alla formale richiesta da parte dell'azienda appaltatrice, considerando i seguenti aspetti per ogni singola attrezzatura richiesta in comodato d'uso:
 1. Tipo e dettagli attrezzatura;
 2. Misure di sicurezza da adottare per l'utilizzo;
 3. Intervallo di tempo necessario per l'utilizzo;
 4. Nominativo dipendente/i della azienda appaltatrice coinvolto/i nell'utilizzo;
 5. Formalizzazione della modalità di utilizzo della singola attrezzatura, analizzando se questa può essere dedicata esclusivamente all'azienda appaltatrice in oggetto o se si ha la necessità di uso promiscuo.

In caso di appalti che comportano una potenziale variazione dei rischi relativi alla sicurezza, è necessario riesaminare e aggiornare in maniera appropriata il Documento di Valutazione dei Rischi.

Per qualunque attività in situ svolta da soggetti esterni, la funzione aziendale richiedente con l'ausilio di è tenuta a compilare il modulo Permesso di Lavoro, ovvero una "procedura autorizzazione", con la quale:

- si identificano le aree in cui il lavoro deve essere eseguito, nonché si definisce l'esecutore;
- si definisce il tipo di lavoro da eseguire, le modalità specifiche di esecuzione, il momento di inizio e la sua durata presunta, individuando la possibilità massima di estensione temporale;
- si individuano i rischi specifici dell'ambiente, dell'apparecchiatura e quelli connessi all'intervento;
- si attuano le condizioni necessarie per lo svolgimento dei lavori, ivi comprese le operazioni preliminari e l'utilizzo dei mezzi di protezione necessari.

Inoltre, è suo compito quello di trasmettere agli appaltatori copia del Codice Etico o altro documento informativo idoneo a comunicare l'impegno dell'ente nella prevenzione dei reati 231.

5.4. Vigilanza e controllo delle ditte appaltatrici

In questa sezione si descrive l'attività svolta dall'ente per la vigilanza e il controllo delle ditte appaltatrici.

Durante lo svolgimento delle attività in appalto, la funzione aziendale, con il supporto di vigilerà sull'attività del fornitore segnalando in forma scritta a e all'Organismo di Vigilanza, eventuali non conformità, inosservanze alle norme di sicurezza e/o ambientali, alle procedure aziendali e alle norme di comportamento incluse nel Codice Etico e nel Modello Organizzativo 231. Il controllo sull'attività svolta avviene anche mediante l'inclusione, nel contratto di appalto, di apposita clausola attraverso la quale gli appaltatori dichiarano di osservare quanto previsto nel Codice Etico e nel Modello Organizzativo dell'ente.

Il mancato rispetto da parte degli appaltatori del Codice Etico e del Modello Organizzativo, determina, come previsto espressamente dal sistema disciplinare dell'ente, l'immediata interruzione del servizio di appalto e la risoluzione del rapporto contrattuale. L'ente può presentare

agli appaltatori richiesta di risarcimento, qualora da tale comportamento contrario al Modello, derivino danni concreti.

6. Responsabilità

In questa sezione si riassumono le responsabilità che ciascuna funzione e/o persona ha al fine di consentire la realizzazione di tutte le attività indicate dalla procedura.

..... è responsabile di:

- Selezionare i fornitori dal registro degli appaltatori qualificati;
-
-

..... è responsabile di:

- Eseguire una prima valutazione dei rischi di commissione dei reati 231 conseguenti all'attività oggetto dell'appalto, evidenziando ogni potenziale rischio e suggerendo azioni mitigative/preventive per ridurlo;
- Aggiornare il registro degli appaltatori qualificati

..... è responsabile di:

- Valutare le implicazioni relative al Modello Organizzativo e connesse alle attività di appalto

7. Conservazione della documentazione.

Questa sezione include informazioni sulla conservazione della documentazione relativa alle attività disciplinate dalla procedura

Tutta la documentazione relativa all'appalto dovrà essere conservata per anni presso l'ufficio acquisti.

La funzione aziendale è responsabile dell'archiviazione della documentazione.

La funzione aziendale è tenuta ad informare tutti i soggetti interessati alle informazioni considerate rilevanti nella gestione operativa dell'appalto.

8. Principi di controllo

Questa sezione della procedura include i principi di controllo relativi alla gestione degli appalti.

Di seguito un esempio di principi di controllo.

- utilizzo di sistemi di registrazione e archiviazione delle attività di appalto;
- valutazione del rischio di commissione dei reati 231 per ciascun appalto che si intende realizzare;
- valutazione degli implicazioni sul Modello Organizzativo derivanti dalle attività di appalto;
- definizione di modalità operative che disciplinano ruoli e responsabilità per la gestione degli appalti;
-
-

9. Principi di comportamento

Questa sezione della procedura include i principi di comportamento relativi alla gestione degli appalti.

Le Funzioni dell'ente coinvolte nella gestione degli appalti sono tenute a osservare le modalità espone nel presente documento, le previsioni di legge esistenti in materia, nonché le norme comportamentali richiamate nel Codice Etico dell'organizzazione.

Dagli impegni dell'ente discendono i seguenti principi di comportamento:

- conformarsi a quanto previsto dal Modello Organizzativo anche durante e a seguito della realizzazione delle attività di appalto;
- attenersi alla presente procedura;
- affidare le attività di appalto esclusivamente ad appaltatori qualificati
-
-

10. Flussi verso l'OdV

Questa sezione del documento contiene indicazioni relative ai flussi di informazione che interessano l'OdV in caso di violazioni del presente protocollo.

Tutte le funzioni aziendali coinvolte nelle attività di gestione degli appalti, informano l'Organismo di Vigilanza su qualsiasi anomalia riscontrata o presunta, con periodicità e modalità definite dall'Organismo di Vigilanza.

11. Allegati

Sono qui elencati i documenti allegati alla procedura (moduli, registri, elenchi, matrici, etc.)

Es:

- Registro degli appaltatori qualificati
- Registro degli appaltatori diffidati
- Modello DUVRI
- Modulo Permesso di Lavoro

Allegato 7
Pianificazione e Programma

Redazione	Verifica	Approvazione
<input type="checkbox"/> COPIA CONTROLLATA		
<input type="checkbox"/> COPIA NON CONTROLLATA		

TABELLA REVISIONI		
Revisione	Descrizione	Data
0		
1		
2		

1. **Scopo**

In questa sezione indicare lo scopo della procedura e le finalità a cui è destinata.

Di seguito un esempio.

La procedura definisce le modalità operative adottate dall'ente per realizzare la pianificazione delle risorse ai fini della prevenzione dei reati ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001.

La procedura disciplina inoltre il programma di interventi dell'ente a supporto del Modello.

In particolare, la procedura ha lo scopo di:

- Indicare le modalità con cui avviene la pianificazione di tutte le risorse dell'ente, per rendere il Modello efficace nella prevenzione dei reati del D. Lgs. n. 231/2001;
- Definire le responsabilità delle funzioni aziendali coinvolte nella pianificazione delle risorse;
- Disciplinare il programma di interventi a supporto del Modello Organizzativo 231.

2. **Campo di Applicazione**

Questa sezione della procedura ha lo scopo di identificare i confini di applicabilità della procedura, intesi sia dal punto di vista "spaziale" (indicazione dei siti e/o delle aree geografiche in cui la procedura trova applicazione), sia dal punto di vista "organizzativo" (indicazione delle funzioni e/o attività che coinvolge), sia dal punto di vista "temporale" (indicazione di eventuali limiti temporali alla sua applicazione).

Di seguito un esempio.

La presente procedura si applica a tutte le attività dell'ente e a tutte le funzioni coinvolte nella pianificazione delle risorse dell'ente e nella definizione del programma di interventi a supporto del Modello Organizzativo 231.

3. **Documenti di riferimento**

Eventuali documenti di riferimento necessari a chiarire, dettagliare e comprendere maggiormente la procedura e le modalità di applicazione sono qui indicati. In particolare, tali documenti possono essere norme/regolamenti applicabili, documenti di approfondimento sui temi trattati nella procedura, ecc.

Ecco un esempio di contenuti:

- Decreto Legislativo n. 231/2001
- OHSAS 18001:2007
- ISO 14001:2004
- Codice Etico
-

4. **Definizioni e abbreviazioni**

Questa sezione include le definizioni dei termini e le sigle/abbreviazioni utilizzati all'interno della procedura di cui sia necessario chiarire e condividere il significato al fine di una corretta applicazione della procedura stessa. Si può trattare di definizioni/abbreviazioni derivanti dalle norme utilizzate e/o da espressioni proprie del "linguaggio aziendale".

Di seguito un esempio di contenuti.

- **Pianificazione:** attività che permette di stanziare specifiche risorse ad obiettivi e scopi identificati.
- **Risorse:** comprendono tutte le tipologie di risorse dell'ente (economiche, finanziarie, fisiche e materiali).
- **Obiettivo o intervento:** obiettivo o intervento complessivo, conseguente al codice etico (e alla politica, se presente), che l'ente si prefigge di raggiungere e attuare, quantificato per quanto

possibile.

- **Programma:** descrizione delle misure e degli interventi (responsabilità e mezzi) adottati o previsti per raggiungere obiettivi e target e relative scadenze.

PG = Procedura di Gestione per la SSL / SGA;

DREG = Documento di Registrazione.

5. Modalità Operative

Si descrivono le singole attività/processi che la procedura intende regolamentare (secondo la sequenza logico/temporale con cui si susseguono) e le modalità con cui queste devono essere svolte da parte delle funzioni/soggetti coinvolti, ciascuno per quanto attiene le proprie responsabilità. Per ogni attività/processo descritto, devono emergere con chiarezza "cosa deve essere fatto", "chi deve fare cosa" e "come deve essere fatto". Devono inoltre essere descritti e inseriti gli strumenti operativi necessari ad effettuare le attività indicate e a registrarne i risultati.

Di seguito un esempio su come può essere strutturata questa sezione.

5.1. Obiettivi della pianificazione delle risorse

In questa sezione si indicano gli obiettivi dell'attività di pianificazione delle risorse.

Di seguito un esempio:

Gli obiettivi dell'attività di pianificazione delle risorse dell'ente sono:

- destinare in maniera dettagliata e puntuale le risorse, di ogni tipo, al raggiungimento di obiettivi e interventi specifici, utili all'attuazione efficace del Modello Organizzativo e alla prevenzione dei reati ex D. Lgs. n. 231/2001 all'interno dell'ente;
- pianificare le risorse da destinare alla realizzazione di investimenti e interventi utili ai fini della prevenzione dei reati sulla sicurezza;
- pianificare le risorse da destinare alla realizzazione di investimenti e interventi utili ai fini della prevenzione dei reati ambientali;
- pianificare le risorse da destinare all'Organismo di Vigilanza per lo svolgimento dei propri compiti e attività;
-
-

5.2. Pianificazione delle risorse

In questa sezione si definiscono le modalità di pianificazione delle risorse, indicando la tempistica (periodicità e data del riesame), le modalità di convocazione e i soggetti interessati, le tipologie di risorse oggetto della pianificazione, l'identificazione di elementi o fatti specifici che possono rendere necessaria una pianificazione delle risorse di tipo straordinario.

Di seguito un esempio:

La pianificazione ordinaria delle risorse finanziarie viene effettuata annualmente, e precisamente nel mese di di ogni anno.

La pianificazione delle risorse coinvolge principalmente le funzioni aziendali..... Le funzioni aziendali a supporto sono

Le funzioni aziendali responsabili della pianificazione annuale delle risorse sono convocate da almeno 30 giorni prima, attraverso avviso per posta elettronica.

La pianificazione straordinaria delle risorse, da effettuarsi in via aggiuntiva alla pianificazione ordinaria annuale, potrebbe rendersi necessaria in caso di:

- cambiamenti della legislazione;
- incidenti;

- modifiche organizzative, modifiche tecniche e impiantistiche;
- modifiche del Modello Organizzativo;
- necessità espresse dall'Organismo di Vigilanza;
- criticità e carenze gravi del Modello Organizzativo che mettono a rischio la sua efficacia nella prevenzione dei reati 231;
-
-

5.3. Esecuzione della pianificazione delle risorse

In questa sezione sono definite in dettaglio le modalità di esecuzione della pianificazione delle risorse.

Ecco un esempio:

La pianificazione delle risorse deve tenere in considerazione:

- i risultati delle attività di verifica svolte dall'Organismo di Vigilanza sul Modello Organizzativo;
- i risultati delle attività di audit interni relative alle valutazioni sul rispetto delle prescrizioni legali e delle altre prescrizioni che l'ente sottoscrive;
- i risultati delle verifiche ispettive da parte dell'Ente certificatore nel caso in cui l'ente abbia implementato un Sistema di Gestione Ambientale e/o della Sicurezza;
- le evidenze derivanti da verifiche condotte da organi di controllo;
- i risultati dei processi di comunicazione e consultazione;
- la prestazione dell'ente relativamente alla SSL;
- l'analisi dello stato di avanzamento degli obiettivi programmati e degli interventi a supporto del Modello Organizzativo;
- lo stato di raggiungimento degli obiettivi di salute e sicurezza e di attuazione dei relativi programmi (in caso di presenza di un Sistema di Gestione per la Sicurezza);
- lo stato di raggiungimento degli obiettivi ambientali e di attuazione dei relativi programmi (in caso di presenza di un Sistema di Gestione Ambientale);
- le azioni correttive o preventive;
- le attività di formazione e informazione del personale ai fini della prevenzione dei reati 231;
- le questioni sollevate dai responsabili dei Sistemi di Gestione esistenti;
- lo stato delle indagini sugli incidenti e sui quasi incidenti, e le azioni correttive e preventive;
- carenze del Modello Organizzativo;
- il cambiamento di situazioni circostanti, comprese le evoluzioni delle prescrizioni legali;
- qualsiasi elemento necessario per un'efficace attuazione del Modello Organizzativo.

La pianificazione delle risorse deve essere coerente con l'impegno dell'ente al miglioramento continuo del Modello Organizzativo e alla sua efficacia nella prevenzione dei reati.

5.4. Individuazione del programma di interventi a supporto del Modello Organizzativo

In questa sezione si forniscono dettagli sull'identificazione degli interventi a supporto del Modello Organizzativo.

Di seguito un esempio:

L'identificazione di interventi a supporto del Modello Organizzativo è l'attività di sintesi del processo di verifica e programmazione del Modello e di elaborazione e approvazione dei nuovi interventi, obiettivi e programmi per l'anno successivo.

L'insieme delle valutazioni e delle registrazioni effettuate dall'ente e dall'Organismo di Vigilanza, in particolare nell'ambito del Modello Organizzativo nel periodo in oggetto, vengono esaminati al fine di:

- valutare la capacità del Modello Organizzativo di prevenire i reati ex D. Lgs. n. 231/2001;
- verificare l'adeguatezza del Modello Organizzativo rispetto alle caratteristiche dell'ente, alle sue attività e alle reali esigenze operative dell'azienda;
- verificare il grado di impegno dei dipendenti nel rispettare quanto previsto dal Modello Organizzativo;
- ottenere informazioni e dati sulla base dei quali procedere alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi previsti e alla condivisione e approvazione delle nuove proposte e dei nuovi obiettivi;
- più in generale, identificare i punti di forza e di debolezza del Modello Organizzativo e le eventuali necessità di modifica e di previsione di nuovi interventi a supporto del Modello

5.5. Verifica dello stato degli obiettivi e degli interventi a supporto del Modello Organizzativo

Questa sezione fornisce dettagli sull'attività di verifica dello stato degli obiettivi e degli interventi previsti a supporto del Modello Organizzativo, affinché esso sia efficace nella prevenzione dei reati. Di seguito un esempio:

..... dopo aver esaminato la documentazione raccolta e valutato lo stato di efficacia e funzionamento del Modello Organizzativo, relaziona alla Direzione ed esprime un giudizio complessivo sui risultati raggiunti nel perseguire gli obiettivi programmati per il periodo in esame.

Sulla base dell'esame dei documenti di supporto e del giudizio complessivo, sentita la Direzione, propone i Programmi, gli obiettivi e gli interventi necessari al supporto del Modello per il periodo successivo.

I Programmi contenenti gli obiettivi e gli interventi a supporto del Modello, una volta formalizzati, sono sottoposti alla Direzione per essere approvati.

Nella definizione dei programmi di intervento a supporto del Modello dovranno essere indicati:

- le responsabilità di definizione dei contenuti e di predisposizione del documento;
- gli elementi di cui tenere conto per la sua definizione:
 - le modifiche legislative;
 - i cambiamenti nelle richieste da parte degli interlocutori esterni;
 - i cambiamenti nei servizi e nelle attività dell'ente;
 - i risultati degli audit interni e esterni;
 - i risultati della valutazione dei rischi;
 - i risultati delle attività di verifica svolte dall'Organismo di Vigilanza;
 - le opzioni tecnologiche e disponibilità economico-finanziarie;
 - i contenuti;
 - l'obiettivo e il rischio a cui si riferisce;
 - il target (traguardo);
- le azioni da intraprendere per raggiungere l'obiettivo/intervento;
- la scadenza entro la quale devono essere intraprese le azioni;
- le risorse finanziarie e fisiche previste per il raggiungimento dell'obiettivo e per l'attuazione dell'intervento;
- le responsabilità dell'attuazione delle azioni;
- il numero identificativo dell'obiettivo/intervento;
- le tempistiche (di realizzazione del documento e di conservazione);
- le modalità di realizzazione e controllo.

5.6. Documentazione relativa alla pianificazione delle risorse e del programma.

Vengono definite le modalità di gestione della documentazione relativa alla pianificazione e al programma (documenti relativi alla pianificazione delle risorse, programma di miglioramento, programma di interventi a supporto del Modello Organizzativo).

6. Responsabilità

In questa sezione si riassumono le responsabilità che ciascuna funzione aziendale ha per consentire la realizzazione di tutte le attività indicate dalla procedura, con particolare riferimento a quanto riportato nella sezione dedicata alla descrizione delle "modalità operative".

Di seguito un esempio.

La responsabilità della presente procedura è

..... è responsabile dell'attività di pianificazione delle risorse.

..... è responsabile dell'attività relativa al programma di interventi a supporto del Modello.

..... collaborano con per l'applicazione della presente procedura con riferimento all'attività di pianificazione delle risorse e al programma di interventi.

7. Principi di controllo

Questa sezione della procedura include i principi di controllo relativi alle attività di pianificazione delle risorse e al programma degli interventi a supporto del Modello Organizzativo.

Di seguito un esempio di principi di controllo.

- separazione di poteri e di attività tra le funzioni aziendali coinvolte nell'attività di pianificazione delle risorse e quelle alle quali sono affidate le attività di controllo sull'impiego delle stesse;
- coinvolgimento, anche tramite flussi informativi, di più soggetti aziendali nell'attività di pianificazione delle risorse e nell'attività di definizione degli interventi a supporto del Modello Organizzativo;
- definizione di modalità operative che disciplinano ruoli e responsabilità per la gestione delle attività previste dalla procedura.

8. Principi di comportamento

Questa sezione della procedura include i principi di comportamento relativi alle attività previste dalla procedura.

Le Funzioni dell'ente coinvolte nelle attività di pianificazione delle risorse e definizione del programma di interventi a supporto del Modello sono tenute ad osservare le modalità esposte nel presente documento, le previsioni di legge esistenti in materia, nonché le norme comportamentali richiamate nel Codice Etico dell'organizzazione.

Dagli impegni dell'ente discendono i seguenti principi di comportamento:

- identificare periodicamente interventi a supporto del Modello Organizzativo;
- effettuare la pianificazione periodica delle risorse dell'ente;
- prevedere una pianificazione delle risorse che tenga conto delle attività dell'OdV;
- effettuare la pianificazione straordinaria delle risorse qualora ciò si rendesse necessario per la prevenzione dei reati;
- produrre un'evidenza documentale delle attività di pianificazione e programmazione svolte;
- prevedere flussi di informazione fra le funzioni dell'ente in merito alle attività disciplinate dalla procedura.

9. Flussi verso l'OdV

Questa sezione del documento contiene indicazioni relative ai flussi di informazione che interessano l'OdV in caso di violazioni del presente protocollo.

Le Funzioni coinvolte nelle attività di pianificazione delle risorse e di programmazione degli interventi a supporto del Modello Organizzativo informano l'Organismo di Vigilanza di situazioni "anomale" e/o in giustificata deroga al presente protocollo, con periodicità e modalità definite dall'Organismo di Vigilanza.

10. Allegati

Sono qui elencati i documenti allegati alla procedura (moduli, registri, elenchi, matrici, etc.)

Es:

- Programma degli interventi a supporto del Modello Organizzativo
- Documenti relativi alla pianificazione delle risorse.



Allegato 8
Disciplina e compiti
dell'Organismo di Vigilanza (OdV)

rev. 000 del __/__/__



1. L'Organismo di Vigilanza di

Inserire in maniera generale e introduttiva i compiti e i requisiti dell'OdV e le disposizioni che lo regolano. Indicare come avviene la nomina dell'Organismo, la sua composizione e i poteri di cui dispone.

Di seguito di riporta un esempio.

Il compito di vigilare continuativamente sull'efficace funzionamento e sull'osservanza del Modello, nonché di proporre l'aggiornamento, è affidato ad un Organismo della società dotato di autonomia, professionalità, indipendenza e continuità d'azione nell'esercizio delle sue funzioni. A tali fini, la società istituisce un apposito collegio – denominato "Organismo di Vigilanza" – regolato dalle disposizioni che seguono.

- Il nomina l'Organismo di Vigilanza con provvedimento motivato rispetto a ciascun componente, scelto esclusivamente sulla base dei requisiti di professionalità, onorabilità, competenza, indipendenza e autonomia funzionale;
- l'atto di nomina dei membri dell'Organismo di Vigilanza determina anche il loro compenso;
- i suoi membri possono essere revocati solo per giusta causa e sono rieleggibili per una sola volta. Il membro revocato, o che rinuncia all'incarico, è tempestivamente sostituito. Il sostituto resta in carica fino alla scadenza del mandato dell'Organismo di Vigilanza in essere al momento della sua nomina;
- l'Organismo di Vigilanza riferisce direttamente al Direttore Generale ove non diversamente previsto;
- l'Organismo di Vigilanza è composto, nel rispetto dei requisiti di cui al punto precedente, da:
.....
.....
- l'Organismo di Vigilanza nomina al proprio interno un Presidente, al quale può delegare specifiche funzioni;
- l'Organismo di Vigilanza dispone di autonomi poteri di iniziativa e di controllo nell'ambito della società, tali da consentire l'efficace esercizio delle funzioni previste dal Modello, nonché da successivi provvedimenti o procedure assunti in attuazione del medesimo;
- al fine di svolgere con obiettività e indipendenza la propria funzione, l'Organismo di Vigilanza dispone di autonomi poteri di spesa sulla base di un preventivo annuale approvato e messo a disposizione dal Direttore Generale su proposta dell'Organismo stesso;
- l'Organismo di Vigilanza può impegnare risorse che eccedono i propri poteri di spesa in presenza di situazioni eccezionali e urgenti, con l'obbligo di darne informazione al Direttore Generale nel corso della riunione immediatamente successiva;
- i componenti dell'Organismo di Vigilanza, nonché i soggetti dei quali l'Organismo, a qualsiasi titolo, si avvale, sono tenuti all'obbligo di riservatezza su tutte le informazioni delle quali sono venuti a conoscenza nell'esercizio delle loro funzioni o attività;
- l'Organismo di Vigilanza svolge le sue funzioni curando e favorendo una razionale ed efficiente cooperazione con gli organi e le funzioni di controllo esistenti nella società;
- all'Organismo di Vigilanza non competono, né possono essere attribuiti, neppure in via sostitutiva, poteri di intervento gestionale, decisionale, organizzativo o disciplinare, relativi allo svolgimento delle attività della società.

2. La nomina, la composizione ed il compenso dell'OdV

Indicare la composizione dell'OdV, ovvero se esso è di tipo monocratico o collegiale e se è composto da membri esterni, interni, etc. Fornire informazioni relative al compenso dell'Organismo.

Di seguito un esempio di come può essere strutturato questo paragrafo.

L'OdV di è un organo monocratico/collegiale, composto da membri e precisamente:

- da un professionista esterno alla Società, con competenza e comprovata esperienza in materie attinenti ai compiti assegnati all'OdV;
- da un responsabile di funzione interno alla Società;
- da un.....;
-

L'OdV nomina il Presidente tra i membri interni/esterni alla Società.

Il membro interno alla società, al quale sono demandate l'analisi e la verifica del corretto funzionamento del sistema di controllo interno, può apportare all'OdV le specifiche conoscenze di cui dispone per ciò che concerne l'attività ispettiva e di analisi del sistema di controllo. Avendo, inoltre, in ragione del ruolo svolto, una significativa conoscenza della Società può consentire all'OdV di comprendere pienamente le dinamiche aziendali.

I professionisti esterni, a loro volta, dispongono delle competenze necessarie per lo svolgimento dei compiti dell'OdV. L'attribuzione delle funzioni di Presidente ad un soggetto esterno alla Società contribuisce, inoltre, a garantire l'autonomia e l'indipendenza dell'OdV.

I componenti dell'OdV sono nominati dal Direttore Generale. Con l'atto di nomina, il Direttore Generale fissa il compenso spettante ai membri dell'OdV per l'incarico a ciascuno assegnato.

La composizione dell'OdV, i suoi compiti ed i suoi poteri, vengono comunicati all'organizzazione mediante la pubblicazione del presente documento sulla rete intranet aziendale e la sua affissione in bacheca, all'interno dei locali aziendali, in un luogo accessibile a tutti.

2.1. Ineleggibilità

In questo paragrafo si specificano le condizioni che causano l'ineleggibilità dei membri dell'OdV, quali ad esempio:

- l'interdizione, l'inabilitazione, il fallimento o, comunque, la condanna penale, anche non passata in giudicato, per uno dei reati previsti dal Decreto ovvero che importi l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità di esercitare uffici direttivi;
- l'esistenza di relazioni di parentela, coniugio o affinità entro il quarto grado con il Direttore Generale, i soci, nonché con i medesimi membri delle società controllanti e/o eventualmente controllate o con i soggetti esterni incaricati della revisione;
- l'esistenza di rapporti di natura patrimoniale tra i componenti e l'ente/società, tali da compromettere l'indipendenza dei componenti stessi.

I requisiti di eleggibilità e/o le ipotesi di decadenza sono estese anche alle risorse aziendali di cui l'OdV si avvale direttamente nell'espletamento delle proprie funzioni.

2.2. Cessazione

Indicare la durata dell'incarico come membro dell'OdV. Elencare inoltre le cause di cessazione dall'incarico. Di seguito si riporta un esempio.

L'incarico dell'OdV è conferito per la durata di tre anni e può essere rinnovato soltanto una volta. La cessazione dall'incarico dell'intero OdV può avvenire per una delle seguenti cause:

- *scadenza* dell'incarico;
- *revoca* dell'OdV da parte del Direttore Generale;
- *rinuncia* dei componenti dell'OdV, formalizzata mediante apposita comunicazione scritta inviata al Direttore Generale.

La revoca dell'OdV può avvenire solo per giusta causa, anche al fine di garantirne l'assoluta indipendenza.

Per giusta causa di revoca possono intendersi:

- una grave negligenza nell'espletamento dei compiti connessi all'incarico;
- il possibile coinvolgimento della società in un procedimento giudiziario – penale o civile – connesso ad una omessa o insufficiente vigilanza, anche colposa.

La revoca per giusta causa è disposta con atto del Direttore Generale.

In caso di scadenza, revoca o rinuncia, il Direttore Generale nomina immediatamente il nuovo OdV. Al di fuori delle ipotesi riguardanti l'intero OdV, la cessazione dell'incarico del "singolo" componente può avvenire:

- a seguito di revoca dell'incarico da parte del Direttore Generale;
- a seguito di rinuncia all'incarico, formalizzata mediante apposita comunicazione scritta inviata al Direttore Generale;
- a seguito del verificarsi, nel corso dell'incarico, di una causa di ineleggibilità di cui al precedente paragrafo. In tal caso il membro interessato è tenuto ad informare immediatamente gli altri componenti dell'OdV ed il Direttore Generale.

La revoca del singolo componente l'OdV può essere disposta solo per giusta causa e tali devono intendersi, oltre le ipotesi sopra previste per l'intero Organismo, anche le seguenti ipotesi:

- il caso in cui il singolo componente sia coinvolto in un processo penale avente ad oggetto la commissione di un delitto;
- il caso in cui sia riscontrata la violazione degli obblighi di riservatezza previsti a carico dei membri dell'OdV;
- il caso di assenza ingiustificata per più di tre volte consecutive alle riunioni dell'OdV, segnalata da alcuno dei membri.

In ogni caso, la revoca è disposta con atto del Direttore Generale.

In caso di cessazione di un singolo componente, questi rimane in carica fino alla sua sostituzione, a cui provvede immediatamente il Direttore Generale. La nomina del nuovo membro scade unitamente agli altri componenti dell'OdV.

Nel caso in cui, nel corso dell'incarico, dovesse sopraggiungere una causa di ineleggibilità di cui al precedente paragrafo, il membro interessato è tenuto ad informare immediatamente gli altri componenti dell'OdV ed il Direttore Generale.

2.3. I requisiti dei singoli membri

In questo paragrafo si indicano i requisiti che i membri dell'OdV devono possedere.

I membri dell'OdV vengono scelti tra i soggetti, anche esterni alla Società, qualificati ed esperti in ambito legale, di sistemi di controllo interno o di revisione contabile.

I requisiti di eleggibilità e/o le ipotesi di cessazione sono estese anche alle risorse aziendali di cui l'OdV si avvale direttamente nell'espletamento delle proprie funzioni.

L'OdV deve garantire adeguata professionalità, intesa come l'insieme delle conoscenze, degli strumenti e delle tecniche necessari per lo svolgimento dell'attività assegnata.

Sotto tale aspetto, assume rilevanza sia la conoscenza delle materie giuridiche, ed in particolare della struttura e delle modalità di commissione dei reati di cui al Decreto, sia una adeguata competenza in materia di *auditing* e controlli aziendali, ivi incluso, per ciò che attiene le tecniche di analisi e valutazione dei rischi, le metodologie connesse al *flow charting* di procedure e processi per l'individuazione dei punti di debolezza della struttura aziendale, le tecniche di intervista ed elaborazione dei risultati.

2.4. I profili di responsabilità dei componenti dell'Organismo di Vigilanza.

Il paragrafo include e descrive le varie responsabilità in capo ai membri dell'Organismo.

I componenti dell'OdV non sono titolari di una specifica posizione di garanzia, né di effettivi poteri impeditivi degli altrui reati. I membri dell'OdV hanno l'obbligo di sorvegliare sull'efficace adozione del Modello e i loro poteri sono poteri di denuncia, di segnalazione di lacune organizzative ai titolari dei poteri gestori, senza la possibilità di impedire efficacemente la commissione dei reati-presupposto.

I membri dell'OdV possono, comunque, incorrere in una eventuale responsabilità concorsuale commissiva, qualora contribuiscano attivamente alla realizzazione del reato. In capo ai membri dell'OdV è, peraltro, configurabile sia una responsabilità di natura disciplinare, qualora essi siano dipendenti della Società, sia una responsabilità di natura contrattuale sotto il profilo della negligenza eventualmente riscontrata nell'adempimento dell'incarico.

La responsabilità per eventuali omissioni nell'espletamento dell'incarico non si estende al membro dell'OdV che abbia fatto annotare il proprio dissenso nei verbali delle riunioni dell'Organismo.

3. Il Regolamento Interno dell'OdV

Questa sezione comprende il regolamento interno che disciplina l'attività dell'OdV, includendo una serie di informazioni, quali ad esempio: il numero di adunanze annuali, le modalità di gestione delle informazioni, le modalità di gestione delle risorse di cui esso dispone, etc.

L'Organismo di Vigilanza esercita le proprie funzioni e i propri poteri secondo le modalità previste dal regolamento, predisposto dallo stesso Organismo di Vigilanza e da esso approvato all'unanimità e trasmesso al Direttore Generale.

L'Organismo di Vigilanza prevede nel suo regolamento che la nomina a Presidente dello stesso sia limitata ai membri esterni.

Il regolamento deve assicurare continuità ed efficacia dell'azione dell'Organismo di Vigilanza; a tal fine il regolamento dovrà prevedere:

- un numero minimo di adunanze annuali;
- le modalità di predisposizione del piano di spesa e del fondo per interventi urgenti;
- le modalità di gestione delle risorse assegnate e di elaborazione del rendiconto;
- la gestione della documentazione relativa alle attività svolte dall'Organismo di Vigilanza e le modalità di archiviazione;
- le modalità di raccolta, trattamento e archiviazione delle eventuali comunicazioni, anche anonime, che segnalino circostanze rilevanti per l'attuazione del Modello o per la responsabilità amministrativa della società.

Al fine sia di garantire all'OdV piena autonomia di iniziativa e sia di preservarlo da qualsiasi forma di interferenza e/o di condizionamento, è previsto che l'Organismo:

- sia privo di compiti operativi e non infierisca in alcun modo nella operatività della società, affinché non sia compromessa la sua obiettività di giudizio;
- nell'ambito dello svolgimento della propria funzione, sia Organismo autonomo e indipendente non soggetto al potere gerarchico e disciplinare di alcun organo o funzione societaria;
- riporti direttamente al Direttore Generale;
- determini la sua attività e adotti le sue decisioni senza che alcuna delle funzioni aziendali possa sindacarle.

4. I compiti ed i poteri dell'OdV

In questo paragrafo si indicano e si descrivono in dettaglio i compiti e i poteri che spettano all'OdV. Di seguito si riporta un esempio.

L'OdV deve vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e curarne l'aggiornamento. All'OdV pertanto sono attribuiti specifici *compiti*:

1. verificare e vigilare sul Modello:
 - verificare l'adeguatezza del Modello, ovvero la sua idoneità a prevenire il verificarsi di comportamenti illeciti, nonché ad evidenziarne l'eventuale realizzazione;
 - verificare l'effettività del Modello, ovvero la rispondenza tra i comportamenti concreti e quelli formalmente previsti dal Modello stesso;
 - monitorare l'attività aziendale, nonché la funzionalità del complessivo sistema preventivo adottato dalla società, effettuando verifiche periodiche e straordinarie (cd. "spot"), nonché i relativi follow-up;
2. aggiornare il Modello:
 - curare l'aggiornamento del Modello, proponendo, se necessario, al Direttore Generale o alle funzioni aziendali eventualmente, competenti l'adeguamento dello stesso, al fine di migliorarne l'adeguatezza e l'efficacia, anche in considerazione di eventuali sopraggiunti interventi normativi e/o di variazioni della struttura organizzativa o dell'attività aziendale e/o di riscontrate significative violazioni del Modello.

L'OdV nel perseguimento della finalità di vigilanza sull'effettiva attuazione del Modello adottato dalla società, è titolare dei seguenti poteri di iniziativa e controllo, che esercita nel rispetto delle norme di legge, nonché dei diritti individuali dei lavoratori e delle persone interessate:

- svolge periodica attività ispettiva, la cui cadenza è, nel minimo, predeterminata in considerazione dei vari settori di intervento;
- ha accesso a tutte le informazioni concernenti le attività a rischio;
- può chiedere informazioni o l'esibizione di documenti, pertinenti alle attività a rischio, ai dirigenti della società, nonché a tutto il personale dipendente che svolga attività a rischio o alle stesse sovrintenda;
- qualora necessario, può chiedere informazioni o l'esibizione di documenti, pertinenti alle attività a rischio, al Direttore Generale;
- può chiedere informazioni o l'esibizione di documenti, pertinenti alle attività a rischio, a collaboratori (valutatori, consulenti) e, in genere, a tutti i soggetti tenuti all'osservanza del Modello;
-
-
-

Per garantire un efficace ed effettivo svolgimento delle proprie funzioni, oltre alle eventuali disposizioni generali dettate dal Direttore Generale, tale Organismo ha la facoltà di stabilire apposite regole operative e adottare un proprio regolamento interno al fine di garantire la massima autonomia organizzativa e d'azione del soggetto in questione.

I compiti di vigilanza dell'OdV concernenti l'osservanza e l'efficacia del Modello, sono disciplinati dal regolamento dell'Organismo di Vigilanza. A titolo esemplificativo, tali compiti possono essere così individuati:

- verifiche periodiche sul rispetto delle procedure e politiche aziendali interne;
- monitoraggio sull'efficacia delle stesse a prevenire la commissione dei reati;
- esame di eventuali segnalazioni specifiche provenienti dagli organi di controllo o da qualsiasi dipendente, e disposizione degli accertamenti ritenuti necessari od opportuni in conseguenza delle segnalazioni ricevute
-

L'Organismo di Vigilanza deve riportare i risultati della sua attività di vigilanza e controllo secondo quanto previsto nel regolamento dell'OdV. Nel caso in cui dagli accertamenti svolti emergessero elementi che fanno risalire la violazione dei principi e protocolli del Modello, la commissione del reato, o il tentativo di commissione del reato, l'Organismo di Vigilanza dovrà riferire, senza indugio, al per i provvedimenti necessari od opportuni.

5. I flussi informativi che interessano l'OdV

In questo paragrafo si indicano i flussi informativi da e verso l'OdV e le modalità con cui gestirli.

L'OdV è tenuto alla gestione dei flussi informativi da e verso l'OdV, ovvero:

- assicurare il puntuale adempimento, da parte dei soggetti interessati, di tutte le attività di reporting inerenti il rispetto del Modello;
- esaminare e valutare tutte le informazioni e/o le segnalazioni ricevute e connesse al rispetto del Modello, ivi incluso per ciò che attiene le sospette violazioni dello stesso;
- informare gli organi competenti, nel proseguo specificati, in merito all'attività svolta, ai relativi risultati ed alle attività programmate;
-
-

5.1. L'informativa all'OdV da parte dei dipendenti, degli organi sociali e dei terzi

Questa sezione descrive le modalità con cui l'OdV garantisce le attività di informazione e formazione presso tutti i destinatari del Modello Organizzativo.

Indicare inoltre le modalità con cui i destinatari del Modello si impegnano a fornire informazioni e segnalazioni all'OdV.

L'OdV deve effettuare informazione e formazione sul Modello e in particolare:

- promuovere e monitorare le iniziative dirette a favorire la diffusione del Modello presso tutti i soggetti destinatari dello stesso;
-
-

Il personale della società ha facoltà di rivolgersi direttamente all'Organismo di Vigilanza, per segnalare violazioni del Modello.

A tal fine la società adotta misure idonee affinché sia sempre garantita la riservatezza circa l'identità di chi trasmette all'Organismo di Vigilanza informazioni, purchè veritiere e utili per identificare comportamenti difforni da quanto previsto nelle procedure aziendali, dal Modello e dalle procedure stabilite per la sua attuazione.

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

- i provvedimenti e/o notizie provenienti da organi di polizia giudiziaria, o da qualsiasi altra autorità, dai quali si evinca lo svolgimento di indagini, anche nei confronti di ignoti, per i reati 231;
-
-

5.2. Il rapporto da parte dell'OdV nei confronti degli organi sociali

Questa sezione include informazioni sull'attività di reporting e documentazione che l'OdV deve svolgere verso gli organi sociali. Indicare l'oggetto dell'attività di reporting e di documentazione

e le modalità con cui l'Organismo si rivolge, a tale scopo, agli organi sociali.
Di seguito un esempio di come può essere strutturato il contenuto di questa sezione.

L'OdV è tenuto:

- a documentare puntualmente, anche mediante la compilazione e la tenuta di appositi registri, tutte le attività svolte, le iniziative ed i provvedimenti adottati, così come le informazioni e le segnalazioni ricevute, anche al fine di garantire la completa tracciabilità degli interventi intrapresi e delle indicazioni fornite alle funzioni aziendali interessate;
- a registrare e conservare tutta la documentazione realizzata, ricevuta o comunque raccolta nel corso del proprio incarico e rilevante ai fini del corretto svolgimento dell'incarico stesso;
-

L'attività di reporting avrà ad oggetto, in particolare:

- l'attività, in genere, svolta dall'OdV;
- eventuali problematiche o criticità che si siano evidenziate nel corso dell'attività di vigilanza;
- le azioni correttive, necessarie o eventuali, da apportare al fine di assicurare l'efficacia e l'effettività del Modello, nonché lo stato di attuazione delle azioni correttive decise dal;
-
-
-

In ogni caso, l'OdV può rivolgersi al Direttore Generale ogni qualvolta lo ritenga opportuno ai fini dell'efficace ed efficiente adempimento dei compiti ad esso assegnati.

Gli incontri devono essere verbalizzati e le copie dei verbali devono essere conservate presso gli spazi dedicati all'OdV.

L'OdV effettua una costante e puntuale attività di reporting al Direttore Generale e, in particolare, relaziona per iscritto, almeno una volta l'anno, sull'attività compiuta nel periodo e sull'esito della stessa, fornendo una pianificazione di massima sulle attività di intervento per il periodo successivo. In particolare, l'Organismo redige entro il di ogni anno una relazione sull'attività compiuta e la presenta al

Le relazioni periodiche predisposte dall'Organismo di Vigilanza sono redatte anche al fine di consentire al le valutazioni necessarie per apportare eventuali aggiornamenti al Modello e devono, quanto meno, contenere, svolgere o segnalare:

- eventuali problematiche sorte riguardo alle modalità di attuazione delle procedure previste dal Modello o adottate in attuazione o alla luce del Modello e del Codice;
- il resoconto delle segnalazioni ricevute da soggetti interni ed esterni in ordine al Modello;
-
-

Allegato 9

Pianificazione e gestione degli audit

Redazione	Verifica	Approvazione
<input type="checkbox"/> COPIA CONTROLLATA <input type="checkbox"/> COPIA NON CONTROLLATA		

TABELLA REVISIONI		
Revisione	Descrizione	Data
0		
1		
2		

1. **Scopo**

In questa sezione indicare lo scopo della procedura e le finalità a cui è destinata.

Di seguito un esempio.

La procedura definisce l'attività di audit, intesa come strumento di controllo del Modello Organizzativo. Scopo dell'attività di audit è valutare l'adeguatezza del Modello e la relativa conformità rispetto ai requisiti specificati in opportuni documenti (norme di riferimento, manuali aziendali, ecc.), nonché verificare la conformità alle prescrizioni legali applicabili e al D. Lgs. n. 231/2001.

2. **Campo di Applicazione**

In questa sezione si indicano i confini di applicabilità della procedura, intesi sia dal punto di vista "spaziale" (indicazione dei siti e/o delle aree geografiche in cui la procedura trova applicazione), sia dal punto di vista "organizzativo" (indicazione delle funzioni e/o attività che coinvolge), sia dal punto di vista "temporale" (indicazione di eventuali limiti temporali alla sua applicazione).

Di seguito un esempio.

Questa procedura si applica all'ente per quanto riguarda tutte le funzioni aziendali e tutte le attività svolte che potrebbero potenzialmente determinare la commissione dei reati presupposto ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001.

3. **Documenti di riferimento**

Eventuali documenti di riferimento necessari a chiarire, dettagliare e comprendere maggiormente la procedura e le modalità di applicazione sono qui indicati. In particolare, tali documenti possono essere norme/regolamenti applicabili, documenti di approfondimento sui temi trattati nella procedura, ecc. Ecco un esempio di contenuti:

- Codice Etico
- Regolamento dell'OdV
- Procedura

4. **Definizioni e abbreviazioni**

Questa sezione include le definizioni dei termini e le sigle/abbreviazioni utilizzati all'interno della procedura di cui sia necessario chiarire e condividere il significato, al fine di una corretta applicazione della procedura stessa. Si può trattare di definizioni/abbreviazioni derivanti dalle norme utilizzate e/o da espressioni proprie del "linguaggio aziendale".

Di seguito un esempio di contenuti.

- **Audit:** esame sistematico, documentato e oggettivo mirato a stabilire se le attività svolte dall'ente per la prevenzione dei reati ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001, ed i risultati ottenuti sono in accordo con quanto pianificato nel Modello Organizzativo, e se quanto stabilito viene attuato efficacemente e risulta idoneo alla prevenzione dei reati.
- **Non conformità:** non soddisfacimento di un requisito specificato.
- **Azione correttiva:** azione intrapresa per eliminare le cause di esistenti non conformità, difetti o altre situazioni non desiderate, al fine di prevenirne il ripetersi. Un'azione correttiva si riferisce all'eliminazione delle cause che hanno generato una non conformità, mentre una correzione riguarda il trattamento di una non conformità.
- **Evidenza oggettiva:** informazioni la cui veridicità può essere dimostrata sulla base di fatti acquisiti a seguito di osservazioni, misurazioni, prove od altri mezzi.
- **Osservazione:** evidenza di un chiaro elemento di debolezza del Modello che può portare, in seguito, ad una o più non conformità.

RA: Responsabile dell'audit
ODV: Organismo di Vigilanza
.....

5. Modalità Operative

Si descrivono le singole attività/processi che la procedura intende regolamentare (secondo la sequenza logico/temporale con cui si susseguono) e le modalità con cui queste devono essere svolte da parte delle funzioni/soggetti coinvolti, ciascuno per quanto attiene le proprie responsabilità. Per ogni attività/processo descritto, devono emergere con chiarezza "cosa deve essere fatto", "chi deve fare cosa" e "come deve essere fatto". Devono inoltre essere descritti e inseriti gli strumenti operativi necessari ad effettuare le attività indicate e a registrarne i risultati.

Di seguito un esempio su come può essere strutturata questa sezione.

5.1. Obiettivi dell'audit

In questa sezione vengono descritti gli obiettivi degli audit, tenendo conto, tra l'altro, dei seguenti compiti:

- controllare che il Modello Organizzativo sia adeguato rispetto alle attività e alla struttura organizzativa dell'ente e che operi in conformità rispetto ai requisiti delle norme di riferimento, rispetto ai manuali dell'ente, alle procedure interne;
- controllare che il Modello Organizzativo sia realmente messo in atto;
- controllare che il Modello Organizzativo sia in grado di prevenire la commissione dei reati inclusi nel D. Lgs. n. 231/2001;
- verificare la conformità delle attività dell'Ente alle normative di sicurezza e ambientali inclusi nel campo di applicazione del D. Lgs. n. 231/2001;
- identificare aree di potenziale miglioramento del Modello Organizzativo.

5.2. Programmazione degli audit

In questa sezione sono descritti i criteri per la programmazione degli audit, e in particolare, le responsabilità connesse, i confini della verifica, i motivi per cui si rende necessario un controllo straordinario (non programmato), e le modalità di conduzione di quest'ultimo.

In questa parte dovrà anche essere chiarito come l'azienda intende comportarsi relativamente al ciclo di audit, ovvero quel periodo in cui tutte le attività dell'azienda saranno sottoposte ad audit.

Di seguito un esempio.

Gli audit sono pianificati mediante un "Programma di Audit sul Modello Organizzativo" emesso annualmente da ed approvato da al fine di garantire che tutte le attività e gli elementi del Modello Organizzativo siano sottoposti a verifica. Nel Programma vengono indicate le Funzioni e/o attività interessate all'attività di audit ed il mese previsto per lo svolgimento della verifica. Copia del Programma approvato viene trasmessa da ai Responsabili di Funzione interessati alle verifiche pianificate. Nel corso dell'anno il Programma può essere soggetto a modifiche in relazione a particolari necessità di carattere organizzativo. Il Programma di Audit copre tutte le aree di attività coinvolte dal Modello Organizzativo.

.... ha la responsabilità di garantire nell'arco dell'anno la corretta esecuzione di quanto pianificato. Potranno essere effettuate attività di controllo sul Modello Organizzativo non programmate quando si verificano particolari situazioni, quali:

- Sospette carenze e/o disfunzioni relative al Modello;
- Cambiamenti o riorganizzazioni di aree aziendali soggette ad audit;
- Revisioni significative del Modello e/o delle prescrizioni normative di riferimento;

- Verifiche di attuazione ed efficacia Modello delle azioni correttive;
- Cambiamenti significativi nei processi produttivi e/o nella struttura dello stabilimento;
- Aumento e/o variazione dei rischi connessi alla potenziale commissione dei reati inclusi nel D. Lgs. n. 231/2001;
- In qualsiasi altra circostanza in cui l'OdV ritenga opportuno svolgere controlli straordinari (non programmati)

5.3. Ruoli, responsabilità e competenze per l'esecuzione degli audit

In questa sezione viene specificata la dinamica dei ruoli e le responsabilità connesse all'attività di verifica sul Modello Organizzativo.

Di seguito un esempio.

L'esecuzione degli audit è affidata all'Organismo di Vigilanza. Quest'ultimo, se e quando lo ritiene opportuno, può decidere di avvalersi di professionisti esterni all'ente per lo svolgimento delle attività di controllo.

Il personale qualificato alla conduzione dell'audit deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- Procedure e tecniche per gli audit;
- Partecipazione a corsi di auditor interni;
- Conoscenza dei rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori derivante dalle attività svolte dall'organizzazione;
- Conoscenza della normativa ambientale e delle modalità tecniche ed organizzative per la gestione dei diversi aspetti ambientali;
-

Per ciascun audit è identificato il Responsabile dell'Audit (RA).

Il Responsabile dell'Audit assegna a ciascun membro del gruppo di audit compiti, ruoli e responsabilità tenendo conto delle competenze degli auditor.

5.4. Pianificazione dell'audit

In questa parte vengono descritte le attività che saranno effettuate al fine di garantire il corretto svolgimento dell'audit, come ad esempio:

- Il piano di audit, cioè quel documento che specifica e pianifica tutte le attività che saranno condotte nelle varie ore in cui sarà svolto l'audit;
- modalità con cui i membri dell'OdV contattano soggetti esterni nel caso in cui si affidi l'attività di audit a professionisti esterni;
- materiale da predisporre al fine della conduzione dell'audit;
- si stabiliscono eventuali casi in cui l'OdV possa decidere di condurre audit straordinari;
-;
-

5.5. Esecuzione dell'audit

In questa parte viene descritta operativamente la modalità di esecuzione degli audit.

Saranno quindi citate ad esempio:

- le modalità con cui saranno raccolte le evidenze (esame documentale, interviste, utilizzo di check list di autovalutazione da parte delle varie funzioni aziendali);
- i documenti da prendere in visione (autorizzazioni, registri);
- le attività da verificare (il rispetto del codice etico, il rispetto da parte del personale delle procedure del Modello, l'esistenza del sistema disciplinare, etc);
-

E' opportuno stabilire come saranno riportate all'interno del "Rapporto di audit" le evidenze emerse, stabilendo:

- il modo in cui le evidenze possono essere classificate (non conformità, osservazioni, raccomandazioni, etc);
- il modo in cui tali evidenze saranno comunicate alle funzioni interessate (consegna rapporto audit, attività di formazione/informazione, etc);
- il modo in cui sottoporre le evidenze scaturite alla Direzione (es. in occasione del riesame, consegnando il rapporto, etc);
-

6. Responsabilità

In questa sezione si riassumono le responsabilità che ciascuna funzione e/o persona ha al fine di consentire la realizzazione di tutte le attività indicate dalla procedura.

Di seguito un esempio.

La responsabilità della presente procedura è

La scelta degli auditor esterni spetta a

..... collaborano con per l'applicazione della presente procedura.

7. Principi di controllo

Questa sezione della procedura include i principi di controllo relativi allo svolgimento delle attività di audit.

Di seguito un esempio di principi di controllo.

- separazione di poteri e di attività tra i soggetti destinatari dell'attività di audit e tra i soggetti responsabili dell'organizzazione e realizzazione delle attività;
- utilizzo di sistemi di registrazione e archiviazione delle attività di audit;
- definizione di modalità operative che disciplinano ruoli e responsabilità per la gestione delle attività di audit;
-
-

8. Principi di comportamento

Questa sezione della procedura include i principi di comportamento relativi alle attività di audit.

Le Funzioni dell'ente coinvolte nelle attività di audit sono tenute a osservare le modalità espone nel presente documento, le previsioni di legge esistenti in materia, nonché le norme comportamentali richiamate nel Codice Etico dell'organizzazione.

Dagli impegni dell'ente discendono i seguenti principi di comportamento:

- provvedere al rispetto del programma di audit;
- produrre un'evidenza documentale delle attività di audit svolte;
- gestire nel rispetto della normativa le attività di audit;
- comportamento etico, basato sulla fiducia, sull'integrità, sulla riservatezza e sulla discrezione;
- presentazione imparziale, ovvero obbligo di riportare fedelmente e con precisione i risultati dell'audit;
- adeguata professionalità;
- indipendenza degli auditor rispetto alle attività oggetto di audit;
-

9. Flussi verso l'OdV

Questa sezione del documento contiene indicazioni relative ai flussi di informazione che interessano l'OdV in caso di violazioni del presente protocollo.

Tutte le funzioni (compresi i professionisti esterni all'ente) coinvolte nelle attività di audit informano l'Organismo di Vigilanza dei risultati degli audit e delle evidenze emerse con periodicità e modalità definite dall'Organismo di Vigilanza.

10. Allegati

Sono qui elencati i documenti allegati alla procedura (moduli, registri, elenchi, matrici, etc.)

Logo Azienda	Pianificazione e gestione degli audit ALLEGATO 1 Rapporto di audit	PAG 1/X
		MOD XX/XX
		Data:

Anno:_____ Audit n°:_____				
Effettuato il:_____ Tipo di audit: <input type="checkbox"/> ordinario <input type="checkbox"/> straordinario				
Responsabile del Gruppo di Audit:				
Componenti del Gruppo di Audit:				
Aree/funzioni oggetto dell'audit:				
Area	Responsabile dell'Area	Altri interlocutori coinvolti	Data	Ore
Obiettivi dell'audit:				
Descrizione del processo e dei criteri di audit:				
Evidenze emerse e NC/osservazioni rilevate:				
Conclusioni dell'audit:				

Allegato 10**Gestione delle modifiche**

Redazione	Verifica	Approvazione
<input type="checkbox"/> COPIA CONTROLLATA		
<input type="checkbox"/> COPIA NON CONTROLLATA		

TABELLA REVISIONI		
Revisione	Descrizione	Data
0		
1		
2		

1. Scopo

In questa sezione indicare lo scopo della procedura e le finalità a cui è destinata.

Di seguito un esempio.

Scopo della presente procedura è definire responsabilità e modalità operative adottate dall'ente per la gestione delle modifiche, di ogni tipo, sia organizzative che procedurali, sia riferite a impianti, macchine e attrezzature, migliorie e nuovi impianti, al fine di stabilire e garantire il rispetto di quanto previsto nel Modello Organizzativo 231 e al fine di prevenire la commissione dei reati.

2. Campo di applicazione

In questa sezione si indicano i confini di applicabilità della procedura, intesi sia dal punto di vista "spaziale" (indicazione dei siti e/o delle aree geografiche in cui la procedura trova applicazione), sia dal punto di vista "organizzativo" (indicazione delle funzioni e/o attività che coinvolge), sia dal punto di vista "temporale" (indicazione di eventuali limiti temporali alla sua applicazione).

Di seguito un esempio.

La procedura si applica a tutte le migliorie, alle modifiche, di ogni tipo, sia organizzative che procedurali, riferite a impianti e attrezzature e nuovi impianti.

3. Documenti di riferimento

Eventuali documenti di riferimento necessari a chiarire, dettagliare e comprendere maggiormente la procedura e le modalità di applicazione sono qui indicati. In particolare, tali documenti possono essere norme/regolamenti applicabili, documenti di approfondimento sui temi trattati nella procedura, ecc.

Ecco un esempio di contenuti:

- Procedura
- D. Lgs. n. 81/2008 Titolo III.....

4. Definizioni e abbreviazioni

Questa sezione include le definizioni dei termini e le sigle/abbreviazioni utilizzati all'interno della procedura di cui sia necessario chiarire e condividere il significato al fine di una corretta applicazione della procedura stessa. Si può trattare di definizioni/abbreviazioni derivanti dalle norme utilizzate e/o da espressioni proprie del "linguaggio aziendale".

Di seguito un esempio di contenuti.

Modifica: variazione significativa, permanente o temporanea che si intende apportare a:

- impianti e relativi sistemi e componenti;
- parametri di processo;
- sostanze utilizzate;
- organizzazione e procedure dell'ente;

Le tipologie di modifiche che si possono presentare sono:

- Modifiche alle apparecchiature esistenti/uso temporaneo di apparecchiature esistenti per servizio diverso
- Modifiche a fronte di progetti
- Modifiche sostanze di utilizzo (Sostituzione/introduzione nuove sostanze pericolose)
- Modifiche imposte da leggi o normative (ad esempio input da normativa tecnica, da legislazione ambientale di igiene industriale, da legislazione sulla sicurezza)

- Modifiche alla struttura organizzativa
- Modifiche procedurali
-
-

5. Modalità operative

Si descrivono le singole attività/processi che la procedura intende regolamentare (secondo la sequenza logico/temporale con cui si susseguono) e le modalità con cui queste devono essere svolte da parte delle funzioni/oggetti coinvolti, ciascuno per quanto attiene le proprie responsabilità. Per ogni attività/processo descritto, devono emergere con chiarezza "cosa deve essere fatto", "chi deve fare cosa" e "come deve essere fatto". Devono inoltre essere descritti e inseriti gli strumenti operativi necessari ad effettuare le attività indicate e a registrarne i risultati.

Di seguito un esempio su come può essere strutturata questa sezione.

5.1. Valutazione, approvazione e attuazione delle modifiche

Tutte le modifiche sono esaminate al fine di determinare se esse possono provocare violazioni del Modello Organizzativo e/o un aumento nel rischio di commissione dei reati 231.

Occorre seguire le seguenti fasi:

- Valutazione esigenza modifica:
 - Identificazione della necessità modifica e proposta di valutazione a;
 - Analisi del rischio connesso alla modifica e proposta all'esecuzione da parte di
 - Autorizzazione all'esecuzione da parte di
- Sviluppo della modifica:
 - Analisi/Eventuale progettazione
- Attuazione/eventuale costruzione della modifica
 - Ordine di attuazione
 - Realizzazione
 - Collaudo iniziale (eventuale)
 - Messa in esercizio.

Se la modifica è temporanea, in accordo con fissa il limite massimo temporaneo, trascorso il quale, l'oggetto della modifica (per es. la macchina) deve ritornare nelle sue condizioni originarie. Nel caso in cui la modifica temporanea debba essere prolungata oltre il termine prefissato, dovrà essere riattivato il processo di approvazione.

La gestione delle modifiche comporta un'analisi critica per ciascuna delle fasi sopra indicate nel rispetto delle leggi, per garantire il rispetto del Modello Organizzativo e di tutte le condizioni necessarie affinché non si verifichino i reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001.

In caso di modifiche che comportano una potenziale variazione dei rischi relativi alla sicurezza, è necessario riesaminare e aggiornare in maniera appropriata il Documento di Valutazione dei Rischi.

5.2. Progettazione di nuovi impianti

Tutti gli interventi effettuati relativamente alla progettazione di nuovi impianti devono essere analizzati secondo le metodologie classiche dell'analisi del Rischio avvalendosi di soggetti con comprovata esperienza nel settore.

5.3. Dismissione di impianti

Tutti gli interventi di dismissione di impianti seguono l'iter descritto per le modifiche d'impianto. In particolare valuterà, in relazione alla tipologia di impianto/struttura, tutti le implicazioni per la sicurezza e, ove necessario, richiederà un'Analisi del Rischio avvalendosi, eventualmente, di soggetti con comprovata esperienza nel settore. Inoltre, in relazione alla tipologia di impianto/struttura, valuterà tutti i rischi emergenti, sia di natura ambientale che di salute e sicurezza sul lavoro, connessi alla potenziale commissione dei reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001.

5.4. Modifiche organizzative e procedurali

Le modifiche organizzative sono stabilite da ... che può avvalersi della collaborazione di Esse possono anche discendere da modifiche a impianti esistenti o dall'inserimento di nuovi o di nuove attrezzature. Nella gestione della modifica organizzativa ... tiene conto delle qualità, delle capacità professionali e delle mansioni svolte dal personale interessato e comunque secondo quanto previsto nella procedura sulla Formazione del Personale.

La predisposizione di nuove procedure e la modifica delle procedure esistenti, sono autorizzate da ..., che:

- valuta le motivazioni circa la richiesta della modifica procedurale;
- valuta la necessità di procedere a modifiche e/o integrazioni di quanto proposto;
- valuta le implicazioni che le modifiche procedurali possono determinare sul rischio di commissione dei reati 231;
- valuta le conseguenze che le modifiche procedurali possono determinare sui contenuti del Modello Organizzativo;
- valuta gli aspetti legati alla sicurezza e/o ambientali avvalendosi, se necessario, di consulenti esterni specializzati;
- valuta gli aspetti legati alla sicurezza anche in relazione al rischio di commissione dei reati 231 sulla sicurezza;
- approva o meno la proposta di modifica verbalizzando le conclusioni

5.5. Aggiornamento del Modello

Una volta realizzata la modifica, in funzione dei risultati dell'analisi del rischio, l'OdV con l'ausilio del Responsabile della Funzione interessata, provvede all'aggiornamento del Modello Organizzativo.

6. Responsabilità

In questa sezione si riassumono le responsabilità che ciascuna funzione e/o persona ha al fine di consentire la realizzazione di tutte le attività indicate dalla procedura.

Il proponente della modifica e' responsabile di:

- Compilare la Proposta di Modifica

La proposta di modifica deve essere vista da

... e' responsabile di:

- eseguire una prima valutazione dei rischi di commissione dei reati 231 conseguenti alla modifica, evidenziando ogni potenziale rischio e suggerendo azioni mitigative/preventive per ridurlo;
- aggiornare la documentazione operativa

... è responsabile di:

- valutare le implicazioni relative al Modello Organizzativo e connesse con eventuali modifiche autorizzative o richieste di nuove autorizzazioni, o con eventuali modifiche organizzative e procedurali;

- valutare le implicazioni relative al Modello Organizzativo e connesse con eventuali dismissioni di impianti, progettazioni di nuovi impianti, modifiche sugli impianti esistenti.
In ogni caso la modifica/miglioria/nuovo progetto, non deve abbassare il grado di sicurezza delle installazioni e deve essere progettata in base alle pratiche aggiornate della buona ingegneria nel rispetto delle normative vigenti;

7. Conservazione della documentazione

Questa sezione include informazioni sulla conservazione della documentazione relativa alle attività disciplinate dalla procedura.

I documenti riguardanti le modifiche organizzativo e procedurali, le modifiche agli impianti, le migliorie e le nuove installazioni realizzate sono conservate nell'archivio di

8. Principi di controllo

Questa sezione della procedura include i principi di controllo relativi alla gestione delle modifiche. Di seguito un esempio di principi di controllo.

- utilizzo di sistemi di registrazione e archiviazione delle modifiche realizzate;
- separazione delle responsabilità tra chi intende realizzare la modifica e chi deve approvarla,
- valutazione del rischio di commissione dei reati 231 per ogni tipo di modifica che si intende realizzare;
- valutazione degli implicazioni sul Modello Organizzativo derivanti da ogni tipo di modifica che si intende realizzare;
- definizione di modalità operative che disciplinano ruoli e responsabilità per la gestione delle modifiche, di ogni tipo;
-
-

9. Principi di comportamento

Questa sezione della procedura include i principi di comportamento relativi alla gestione delle modifiche.

Le Funzioni dell'ente coinvolte nella gestione delle modifiche sono tenute a osservare le modalità esposte nel presente documento, le previsioni di legge esistenti in materia, nonché le norme comportamentali richiamate nel Codice Etico dell'organizzazione.

Dagli impegni dell'ente discendono i seguenti principi di comportamento:

- conformarsi a quanto previsto dal Modello Organizzativo anche a seguito della realizzazione delle modifiche;
- attenersi alla presente procedura;
-

10. Flussi verso l'OdV

Questa sezione del documento contiene indicazioni relative ai flussi di informazione che interessano l'OdV in caso di violazioni del presente protocollo.

Tutte le funzioni (compresi i professionisti esterni all'ente) coinvolte nelle attività di gestione delle modifiche, informano l'Organismo di Vigilanza su qualsiasi anomalia riscontrata o presunta, con periodicità e modalità definite dall'Organismo di Vigilanza. Inoltre, i risultati del processo di modifica sono trasmessi all'OdV che provvede, ove necessario, all'aggiornamento del Modello Organizzativo.

11. Allegati

Sono qui elencati i documenti allegati alla procedura (moduli, registri, elenchi, matrici, etc.)

Allegato 11

Il Sistema Disciplinare

1. Premessa

Inserire una breve introduzione al sistema disciplinare, indicando i riferimenti normativi e le finalità.

Di seguito si riporta un esempio.

La definizione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle prescrizioni del Modello e dei principi contenuti nel Codice Etico, costituisce, ai sensi dell'art. 6, comma 2 lett. e) e dell'art. 7, comma 4 lett. b) del D. Lgs. n. 231/2001, un requisito essenziale a garanzia dell'effettività del Modello medesimo e della relativa efficacia esimente.

Il presente sistema di regole costituisce parte integrante delle norme disciplinari che regolano il rapporto di lavoro, a qualsiasi titolo, prestato a favore dell'ente. I comportamenti tenuti dai collaboratori in violazione o elusione delle singole regole comportamentali prescritte nel Modello e nel Codice Etico, ovvero in ostacolo al suo funzionamento, sono definiti come illeciti disciplinari, punibili con le sanzioni previste dai contratti collettivi.

L'applicazione di tali sanzioni è indipendente rispetto all'eventuale applicazione di sanzioni penali a carico dei soggetti attivi dei reati. Le regole di condotta imposte dal Modello, infatti, sono assunte dall'ente in piena autonomia, indipendentemente dall'illecito in cui eventuali condotte devianti possano concretizzarsi. Inoltre, le regole e le sanzioni richiamate nel presente Sistema disciplinare, integrano e non sostituiscono le norme di legge e le clausole della pattuizione collettiva in tema di sanzioni disciplinari, e potranno trovare attuazione a prescindere dall'esito del procedimento iniziato per l'irrogazione di una sanzione penale.

Nei confronti del personale dipendente, il presente sistema disciplinare integra, senza sostituire il sistema disciplinare vigente, nel rispetto della normativa applicabile e, in particolare, nel rispetto degli articoli 2103, 2106, 2118 e 2119 del Codice Civile, dell'articolo 7 dello Statuto dei Lavoratori (legge 30 maggio 1970 n. 300), e dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro applicati.

2. Principi generali

In questa sezione sono indicati i principi generali che regolano il sistema disciplinare.

Si includono informazioni relative alla comunicazione delle violazioni commesse, al ruolo dell'Organismo di Vigilanza, alle modalità di valutazione della gravità delle violazioni commesse.

L'applicazione delle misure sanzionatorie non pregiudica, né modifica, ulteriori eventuali conseguenze di altra natura (penale, amministrativa, tributaria), che possano derivare dal medesimo fatto.

Le sanzioni per le violazioni delle disposizioni del presente Modello sono adottate dagli organi competenti, in virtù dei poteri e delle attribuzioni loro conferiti dai regolamenti interni della Società.

Ogni violazione del Modello o delle procedure stabilite in attuazione dello stesso, da chiunque commessa, deve essere immediatamente comunicata, per iscritto, all'Organismo di Vigilanza, ferme restando le procedure e i provvedimenti di competenza del titolare del potere disciplinare. Il dovere di segnalare grava su tutti i destinatari del presente Modello. L'Organismo di Vigilanza deve immediatamente dare corso ai necessari accertamenti, garantendo la riservatezza del soggetto nei cui confronti procede.

L'Organismo di Vigilanza deve essere informato dell'applicazione di una sanzione, comprese quelle da esso proposte, per la violazione del Modello o delle procedure stabilite per la sua attuazione, disposta nei confronti di qualsivoglia soggetto tenuto all'osservanza del Modello e delle procedure

prima richiamate.

La gravità della violazione è valutata in considerazione:

- dell'intenzionalità del comportamento o del grado di negligenza, imprudenza, imperizia, tenuto anche conto del grado di prevedibilità dell'evento;
- del comportamento complessivo del responsabile della violazione, anche con riferimento a precedenti violazioni;
- del comportamento successivo alla violazione;
- delle mansioni svolte e della posizione funzionale ricoperta dal responsabile della violazione;
-

3. Soggetti destinatari

Questa sezione del documento include i soggetti destinatari delle sanzioni previste dal sistema disciplinare.

Di seguito si riporta un esempio.

Sono tenuti all'osservanza del Modello Organizzativo, e sono quindi destinatari del sistema disciplinare:

- a) i soggetti che nell'ambito dell'ente rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo della stessa (Soggetti Apicali);
- b) le persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti in posizione apicale (Dipendenti);
- c) altri soggetti che, a vario titolo, intrattengono rapporti contrattuali con l'ente o operano direttamente o indirettamente per esso (Terzi Destinatari).

Gli altri destinatari del Modello Organizzativo e del relativo sistema disciplinare sono, a titolo meramente esemplificativo, coloro che intrattengono un rapporto di lavoro non di natura subordinata (collaboratori a progetto, consulenti, lavoratori somministrati), gli agenti che operano in nome e/o per conto dell'ente, i soggetti che svolgono compiti e funzioni specifiche nell'ambito della tutela della salute e della sicurezza sul lavoro (es. il Medico Competente).

L'applicazione delle sanzioni previste dal presente sistema tiene conto dell'inquadramento giuridico e delle disposizioni applicabili per legge, in relazione alla tipologia del rapporto di lavoro del singolo soggetto.

4. Condotte sanzionabili

Questa sezione indica le tipologie di condotte sanzionabili mediante il sistema disciplinare.

Di seguito si riporta un esempio di come può essere strutturata questa sezione del documento.

Sono sanzionabili, nell'ambito del sistema disciplinare, i comportamenti posti in essere in violazione del Modello Organizzativo e degli elementi che lo compongono e la mancata ottemperanza ad eventuali indicazioni e prescrizioni provenienti dall'Organismo di Vigilanza.

Le violazioni sanzionabili possono essere suddivise in:

- violazioni non connesse alle aree sensibili;
- violazioni connesse alle aree sensibili;
- violazioni idonee ad integrare il solo fatto (elemento oggettivo) di uno dei reati per i quali è prevista la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche;
- violazioni finalizzate alla commissione di reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001 o che, comunque, comportino la possibilità di attribuzione di responsabilità amministrativa in capo all'ente.

A titolo esemplificativo, costituiscono condotte sanzionabili:

- la mancata osservanza di procedure prescritte nel Modello Organizzativo e/o ivi richiamate;
- l'inosservanza di obblighi informativi prescritti nel sistema di controllo;
- l'omessa o non veritiera documentazione delle operazioni in conformità al principio di trasparenza;
- l'omissione di controlli da parte dei soggetti responsabili;
- il mancato rispetto non giustificato degli obblighi formativi;
-

5. Misure disciplinari

Si descrivono le tipologie di sanzioni applicabili tenendo conto dei soggetti che commettono le violazioni.

A titolo di esempio, si riportano alcune sanzioni disciplinari applicabili.

Organo Dirigente/Datore di Lavoro

In caso di grave violazione del Codice o del Modello Organizzativo da parte del soggetto in posizione apicale dell'organigramma aziendale, l'Organismo di Vigilanza deve tempestivamente informare gli eventuali soci i quali adotteranno le determinazioni del caso che, a seconda della gravità della violazione, possono consistere anche nella sospensione dalla carica e nella revoca dalla stessa.

Dirigenti Apicali

Le violazioni delle regole procedurali o comportamentali previste nel Modello Organizzativo o nel Codice Etico commesse dai dirigenti apicali, ferma la preventiva contestazione e la procedura di cui all'art. 7 della l. n. 300/1970, sono sanzionate come segue:

- il rimprovero scritto, in caso di violazioni non gravi. Il Provvedimento è adottato dal Direttore Generale;
- la multa non superiore all'importo di quattro ore di retribuzione, qualora sia commessa entro un anno dall'applicazione del rimprovero scritto;
- il licenziamento con o senza preavviso, in caso di grave violazione del Codice o del Modello a seconda se sia tale da consentire o meno la prosecuzione anche temporanea del rapporto di lavoro. Il Provvedimento è adottato dal Direttore Generale.

Nei contratti individuali stipulati con i dirigenti dell'ente, o in apposita lettera sottoscritta per accettazione, sono espressamente indicati gli inadempimenti alle prescrizioni del Modello loro riferite che possono comportare la risoluzione anticipata del rapporto.

Lavoratori dipendenti (quadri, impiegati ed operai)

Nei confronti dei lavoratori dipendenti con qualifica di operaio, impiegato e quadro, il sistema disciplinare è applicato in conformità all'art. 7 della legge 20 maggio 1970 n. 300 (Statuto dei Lavoratori) ed ai vigenti CCNL per i lavoratori dipendenti.

In particolare, con riferimento ai lavoratori dipendenti di qualifica non dirigenziale, i provvedimenti disciplinari applicabili sono quelli previsti dalle norme disciplinari previste dal CCNL di riferimento, e precisamente:

- rimprovero verbale;
- rimprovero scritto;
- multa fino al massimo di ... ore di retribuzione;
- sospensione dal lavoro e dal trattamento economico per un periodo non superiore a ... giorni;
- licenziamento.

Membri dell'Organismo di Vigilanza

In caso di violazione del Modello e del Codice Etico da parte di uno o più membri dell'OdV, l'Organo Dirigente adotta gli opportuni provvedimenti.

A seconda della gravità della condotta sono applicabili le seguenti sanzioni:

- il richiamo scritto;
- la diffida al puntuale rispetto delle previsioni del Modello e del Codice Etico;
- la revoca (in caso di inottemperanze che possano compromettere l'efficacia del controllo da essi esercitato);
- decadenza dei singoli membri (in caso di perdita dei requisiti di onorabilità);
- decadenza dell'intero OdV (nel caso in cui l'impresa sia sottoposta a una misura cautelare o ad una sanzione per omesso o insufficiente controllo dell'OdV);
-

Consulenti, collaboratori e controparti contrattuali

Qualsiasi comportamento posto in essere da Consulenti, Collaboratori e Terzi che intrattengono rapporti con l'ente, in contrasto con le disposizioni del Modello e del Codice Etico potrà determinare, come previsto da specifiche clausole contrattuali inserite nelle lettere di incarico, negli accordi e nei contratti, l'immediata risoluzione del rapporto contrattuale e l'eventuale richiesta di risarcimento da parte dell'ente, qualora da tale comportamento derivino danni concreti alla stessa.

6. Accertamento delle violazioni

In questa sezione si indicano le modalità con cui si accertano le violazioni commesse, in base alla tipologia di soggetti coinvolti.

Con riferimento alla procedura di accertamento delle violazioni, è necessario mantenere la distinzione tra i soggetti legati alla Società da un rapporto di lavoro subordinato e le altre categorie di soggetti.

Per i primi, il procedimento disciplinare non può che essere quello già disciplinato dallo "Statuto dei diritti dei lavoratori" e dai CCNL vigenti.

A tal fine, anche per le violazioni delle regole del Modello, sono fatti salvi i poteri già conferiti, nei limiti delle rispettive competenze. Tuttavia è, in ogni caso, previsto il necessario coinvolgimento dell'OdV nella procedura di accertamento delle infrazioni e della successiva irrogazione delle stesse in caso di violazioni delle regole che compongono il Modello adottato.

Allegato 12**Informazione, Formazione, Addestramento e Consultazione del Personale**

Redazione	Verifica	Approvazione
<input type="checkbox"/> COPIA CONTROLLATA		
<input type="checkbox"/> COPIA NON CONTROLLATA		

TABELLA REVISIONI		
Revisione	Descrizione	Data
0		
1		
2		

1. **Scopo**

In questa sezione indicare lo scopo della procedura e le finalità a cui è destinata.

Di seguito un esempio.

La procedura definisce le modalità operative adottate dall'Organizzazione per stabilire iniziative finalizzate a formare, informare e sensibilizzare il proprio personale, ed il personale che opera per conto di essa, sulle tematiche relative alla prevenzione dei rischi di commissione dei reati ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001.

In particolare, la presente procedura ha lo scopo di:

- sensibilizzare il personale sulle tematiche relative al D. Lgs. n. 231/2001;
- aumentare la consapevolezza del personale sull'importanza di uniformare le proprie mansioni e i propri comportamenti al Modello Organizzativo adottato dall'ente;
- definire le responsabilità e le modalità per identificare le necessità di addestramento e formazione del personale, al fine di pianificare gli interventi formativi in materia di prevenzione dei reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001 e, in particolare, dei reati sulla sicurezza e dei reati ambientali, progettare gli strumenti, la tempistica e quant'altro occorra alla realizzazione di tali interventi e, infine, verificare l'apprendimento da parte dei destinatari.

2. **Campo di Applicazione**

Questa sezione della procedura ha lo scopo di identificare i confini di applicabilità della procedura, intesi sia dal punto di vista "spaziale" (indicazione dei siti e/o delle aree geografiche in cui la procedura trova applicazione), sia dal punto di vista "organizzativo" (indicazione delle funzioni e/o attività che coinvolge), sia dal punto di vista "temporale" (indicazione di eventuali limiti temporali alla sua applicazione).

Di seguito un esempio.

La procedura si applica a tutta l'Organizzazione dell'ente e riguarda tutte le attività che concernono la formazione, informazione e addestramento sulle tematiche relative alla prevenzione della commissione dei reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001 e, in particolare, alla prevenzione dei reati sulla sicurezza e dei reati ambientali nei confronti del proprio personale, qualsiasi sia il suo livello di appartenenza. L'obiettivo è di garantire che tutti abbiano un livello di consapevolezza, conoscenza e capacità operativa tale da poter svolgere le proprie mansioni nel rispetto delle finalità del Modello Organizzativo.

3. **Documenti di riferimento**

Eventuali documenti di riferimento necessari a chiarire, dettagliare e comprendere maggiormente la procedura e le modalità di applicazione sono qui indicati. In particolare, tali documenti possono essere norme/regolamenti applicabili, documenti di approfondimento sui temi trattati nella procedura, ecc.

Ecco un esempio di contenuti:

- Decreto Legislativo n. 231/2001;
- OHSAS 18001:2007;
- ISO 14001:2004;
- Codice Etico –sezione Formazione, comunicazione e informazione-
-

4. **Definizioni e abbreviazioni**

Questa sezione include le definizioni dei termini e le sigle/abbreviazioni utilizzati all'interno della procedura di cui sia necessario chiarire e condividere il significato al fine di una corretta applicazione della procedura stessa. Si può trattare di definizioni/abbreviazioni derivanti dalle

norme utilizzate e/o da espressioni proprie del "linguaggio aziendale".

Di seguito un esempio di contenuti.

Formazione: processo educativo attraverso il quale trasferire al personale aziendale competenze e modalità operative utili:

- all'acquisizione di capacità adeguate per lo svolgimento dei rispettivi compiti in azienda e alla prevenzione della commissione dei reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001;
- all'acquisizione di consapevolezza sull'importanza della conformità delle proprie mansioni alle procedure aziendali.

Informazione: complesso delle attività dirette a fornire nozioni e conoscenze utili alla identificazione, alla prevenzione, alla riduzione e alla gestione dei rischi di commissione dei reati in azienda e a conseguire gli obiettivi previsti dal Modello Organizzativo

Addestramento: complesso delle attività dirette a fare apprendere ai lavoratori l'uso corretto di attrezzature, macchine, impianti, sostanze, dispositivi, anche di protezione individuale, e le modalità di lavoro definite dall'organizzazione al fine di garantire i livelli di prevenzione necessari per l'efficacia del Modello Organizzativo adottato.

SSL = Salute e Sicurezza dei Lavoratori

PG = Procedura di Gestione per la SSL;

.....

5. Modalità Operative

Si descrivono le singole attività/processi che la procedura intende regolamentare (secondo la sequenza logico/temporale con cui si susseguono) e le modalità con cui queste devono essere svolte da parte delle funzioni/oggetti coinvolti, ciascuno per quanto attiene le proprie responsabilità. Per ogni attività/processo descritto devono emergere con chiarezza "cosa deve essere fatto", "chi deve fare cosa" e "come deve essere fatto". Devono inoltre essere descritti e inseriti gli strumenti operativi necessari ad effettuare le attività indicate e a registrarne i risultati.

Di seguito un esempio su come può essere strutturata questa sezione.

5.1. Individuazione dei fabbisogni formativi

In questa sezione si descrive il procedimento (responsabilità e modalità) per identificare i fabbisogni formativi e informativi del personale, che possono scaturire ad esempio dalle seguenti motivazioni:

- dai risultati degli audit interni ed esterni;
- dalla valutazione dei rischi;
- dall'andamento degli incidenti e dei quasi-incidenti;
- dalle disposizioni normative;
- da segnalazioni interne e esterne;
- da nuove assunzioni;
- da modifiche di prodotto/processo;
- da variazioni delle normative di sicurezza applicabili;
- da precedenti reati commessi;
- dal ruolo del dipendente all'interno dell'organizzazione;
- dall'addestramento già effettuato dal dipendente;
- dall'introduzione di nuove attrezzature, tecnologie, sostanze o preparati pericolosi;
- ...

Il fabbisogno formativo e informativo deve essere identificato periodicamente in modo sistematico e specificamente, in riferimento a situazioni che lo richiedano (nuove assunzioni, modifica ruolo o attività, modifiche impianti, etc).

Quest'attività prevede l'identificazione delle competenze necessarie per le principali figure professionali le cui attività possono influire sul rischio di commissione dei reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001 e, in particolare, sui rischi relativi ai reati sulla sicurezza e ai reati ambientali. L'attività di fabbisogno formativo e informativo richiede la valutazione del gap formativo e informativo di ciascun soggetto interessato e la conseguente identificazione delle necessità di intervento.

Per particolari figure aziendali, che svolgono un ruolo rilevante ai fini della prevenzione degli infortuni e di una corretta gestione della sicurezza in azienda, quali ad esempio il Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, il Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, i preposti, è necessario considerare i fabbisogni formativi esplicitamente previsti dalla normativa in vigore.

L'individuazione dei fabbisogni formativi e informativi può avvenire con il diretto coinvolgimento del personale (es. riunioni periodiche sulla sicurezza, colloqui con i dipendenti, etc), ovvero può essere condotta "a tavolino" dai responsabili aziendali.

E' fortemente consigliabile mantenere registrazioni adeguate della formazione e informazione erogata alle diverse figure professionali presenti in azienda, in modo da poter valutare periodicamente l'adeguatezza del percorso formativo effettuato rispetto ai ruoli e alle responsabilità della mansione ricoperta e, nel contempo, dimostrare la capacità di prevenzione dei reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001.

5.2. Pianificazione dell'attività

Vengono qui descritte le modalità per la pianificazione dell'attività formativa da parte del responsabile designato, e per la definizione del Piano di formazione dell'organizzazione. Per quanto riguarda i contenuti dell'attività di informazione e formazione, alcuni esempi possono essere:

- motivazioni e obiettivi del Modello Organizzativo adottato dall'ente;
- reati-presupposto previsti dal D. Lgs. n. 231/2001;
- centralità dei principi di legalità ed etica nella conduzione delle attività che riguardano l'ente;
- codice etico;
- conseguenze disciplinari della violazione del Modello Organizzativo;
- ruolo dell'Organismo di Vigilanza e obblighi di informazione e segnalazione;
- aspetti generali di sicurezza e igiene del lavoro;
- rischi specifici significativi per l'azienda stessa;
- rischi specifici relativi alla mansione ;
- uso degli strumenti e delle modalità adottate dall'azienda per la prevenzione di commissione dei reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001.

Le attività svolte devono essere mirate ad accrescere conoscenza, consapevolezza, competenze e capacità su questi temi da parte delle persone coinvolte.

Nella pianificazione dell'attività di formazione si dovrà tenere conto, tra l'altro, di:

- argomento trattato e programma dell'iniziativa;
- destinatari dell'attività di formazione o informazione (mansioni, funzioni aziendali, etc);
- responsabile dell'organizzazione e realizzazione dell'attività;
- docenti e loro opportuna qualifica;
- strumenti e metodi di formazione previsti;
- data, luogo, durata prevista;
- metodi per la valutazione dell'apprendimento, legati allo specifico intervento.

La specificazione degli elementi appena indicati potrà avvenire all'interno di un Piano della Formazione, destinato alla corretta ed efficace pianificazione delle attività formative e informative per il periodo di riferimento.

5.3. Svolgimento delle attività

Questa sezione della procedura descrive le modalità di svolgimento delle attività formative e, in particolare, le tipologie e gli strumenti di formazione che si possono rendere necessari. Si indica inoltre come viene pianificata e organizzata l'erogazione degli interventi formativi e informativi e come sono coinvolti i dipendenti nelle diverse tipologie di situazione che possono fare riferimento ai seguenti casi e necessità:

- formazione
- informazione
- addestramento
-

5.3.1. Per quanto riguarda la formazione possono essere esplicitate le modalità di formazione per tipologia di soggetti e situazioni, quali ad esempio:

- nuovi assunti;
- nuovi rischi;
- assegnazione di nuovi incarichi;
- addestramenti specifici

e le tipologie di strumenti impiegati nella realizzazione delle attività di formazione:

- partecipazione a seminari o convegni organizzati da soggetti esterni;
- partecipazione a corsi specialistici;
- riunioni interne;
- esercitazioni coinvolgenti diversi livelli del personale

5.3.2. Una specifica sezione della procedura può essere dedicata all'attività di informazione destinata a ciascun lavoratore. Si possono specificare le modalità con cui l'informazione è divulgata ed i suoi principali contenuti. Ad esempio, l'informazione può riguardare:

- le finalità generali del Modello Organizzativo;
- le motivazioni relative all'adozione del Modello Organizzativo;
- l'importanza circa il rispetto delle procedure del Modello Organizzativo;
-

Inoltre, si può prevedere che ciascun lavoratore riceva un'adeguata informazione:

- sui rischi specifici cui è esposto in relazione all'attività svolta;
- sulle misure e le attività di protezione e prevenzione adottate;
-

Il contenuto dell'informazione deve essere facilmente comprensibile per i lavoratori e deve consentire loro di acquisire le relative conoscenze.

5.3.3. Per quanto riguarda l'addestramento, possono ad esempio essere identificati i ruoli, le responsabilità e le modalità operative con cui questo deve essere condotto: quali sono le attività per cui è necessario, quale figura ha il compito di eseguire l'addestramento, verificare il livello di apprendimento, effettuare la relativa registrazione, etc.

Ad esempio può essere specificato che l'addestramento deve riguardare:

- le modalità di uso di specifiche attrezzature, macchinari o impianti;
- le modalità di uso di sostanze o preparati pericolosi.

5.4. Verifica dell'apprendimento

Questa sezione indica le modalità con cui l'ente verifica l'efficacia degli interventi formativi/informativi. Laddove sia possibile, è opportuno identificare modalità che consentano una valutazione scritta da parte del docente e/o del responsabile del soggetto cui la formazione è stata erogata.

Devono essere previste modalità operative nel caso in cui l'attività di verifica porti ad una valutazione negativa sull'apprendimento, al fine di garantire che il processo di formazione prosegua con azioni ulteriori sino al raggiungimento del livello di conoscenza e competenza voluto.

Di seguito un esempio.

Al termine di ogni azione formativa è necessario procedere alla verifica dell'efficacia secondo modalità differenti a seconda del tipo di azione posta in essere.

Nel caso in cui la formazione sia stata eseguita presso enti esterni che prevedono l'esecuzione di prove intermedie e finali, la valutazione dell'efficacia può essere costituita dal rilascio dell'attestato di qualifica da parte dell'ente esterno.

Nel caso di formazione interna, il docente del corso di formazione può redigere un questionario di valutazione di fine corso, da sottoporre al dipendente oggetto dell'addestramento per valutare l'esito della formazione. Se l'esito della formazione e/o addestramento è negativo per alcuni soggetti, si provvederà a attuare un nuovo intervento formativo.

5.5. Archiviazione della documentazione

In questa sezione vengono identificate le responsabilità e i tempi di conservazione della documentazione e delle registrazioni relative alle attività di formazione, quali ad esempio:

- Registro della pianificazione delle attività di formazione
- Schede della formazione dei singoli dipendenti
- Ecc.

Ecco un esempio di come può essere strutturata la sezione:

Tutte le iniziative di formazione del personale sono registrate all'interno delle schede dipendenti archiviate presso..... In tale scheda sono indicati, oltre ai dati anagrafici del dipendente, le informazioni sulla formazione e addestramento ricevuti. I test di verifica compilati e gli eventuali attestati di partecipazione ricevuti da corsi tenuti all'esterno dell'organizzazione sono archiviati per anni presso

5.6. Consultazione

Un'ulteriore sezione della procedura può essere dedicata alla definizione di modalità di partecipazione e consultazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti mediante loro:

- appropriato coinvolgimento nella definizione dei contenuti del codice etico;
- appropriato coinvolgimento nell'identificazione dei pericoli, nella valutazione dei rischi e nella definizione dei controlli;
- consultazione in caso di modifiche che abbiano effetti sulla loro salute e sicurezza.

6. Responsabilità

In questa sezione si riassumono le responsabilità che ciascuna funzione e/o persona ha al fine di consentire la realizzazione di tutte le attività indicate dalla procedura.

Di seguito un esempio.

La responsabilità della presente procedura è ...

... approva il piano della formazione.

... collaborano con per l'applicazione della presente procedura con riferimento alla formazione sulla prevenzione dei reati sulla sicurezza e sui reati ambientali.

7. Principi di controllo

Questa sezione della procedura include i principi di controllo relativi alle attività di formazione, informazione e addestramento del personale dell'organizzazione.

Di seguito un esempio di principi di controllo.

- separazione di poteri e di attività tra le funzioni aziendali coinvolte nell'attività di pianificazione delle risorse e quelle alle quali sono affidate le attività di controllo sull'impiego delle stesse;
- coinvolgimento, anche tramite flussi informativi, di più soggetti aziendali nell'attività di pianificazione delle risorse e nell'attività relativa alla definizione degli interventi a supporto del Modello Organizzativo;
- definizione di modalità operative che disciplinano ruoli e responsabilità per la gestione delle attività previste dalla procedura.

8. Principi di comportamento

Questa sezione della procedura include i principi di comportamento relativi alle attività previste dalla procedura.

Le Funzioni dell'ente coinvolte nelle attività di pianificazione delle risorse e definizione del programma di interventi a supporto del Modello sono tenute ad osservare le modalità espone nel presente documento, le previsioni di legge esistenti in materia, nonché le norme comportamentali richiamate nel Codice Etico dell'organizzazione.

Dagli impegni dell'ente discendono i seguenti principi di comportamento:

- identificare interventi a supporto del Modello Organizzativo;
- effettuare la pianificazione periodica delle risorse dell'ente;
- prevedere una pianificazione delle risorse che tenga conto delle attività dell'OdV;
- effettuare la pianificazione straordinaria delle risorse qualora ciò si rendesse necessario per la prevenzione dei reati;
- produrre un'evidenza documentale delle attività di pianificazione e programmazione svolte;
- prevedere flussi di informazione fra le funzioni dell'ente in merito alle attività disciplinate dalla procedura.

9. Flussi verso l'OdV

Questa sezione del documento contiene indicazioni relative ai flussi di informazione che interessano l'OdV in caso di violazioni del presente protocollo.

Le Funzioni coinvolte nelle attività di pianificazione delle risorse e di programmazione degli interventi a supporto del Modello Organizzativo informano l'Organismo di Vigilanza, di situazioni "anomale" e/o in giustificata deroga al presente protocollo, con periodicità e modalità definite dall'Organismo di Vigilanza.



10. Allegati

Sono qui elencati i documenti allegati alla procedura (moduli, registri, elenchi, matrici, etc.)

Es:

- Programma degli interventi a supporto del Modello Organizzativo
- Documenti relativi alla pianificazione delle risorse.



Allegato 13

Tasselli fondamentali del Modello Organizzativo

Tabella 1 - Tasselli fondamentali del Modello Organizzativo

N.	Rif. 231 LG	Ambito	Requisito normativo	
				Descrizione
1	5.1	L'organizzazione aziendale: struttura, funzioni aziendali, ruoli e responsabilità	Ruoli e responsabilità devono essere:	
2			a) definiti	
3			b) documentati	
4			c) comunicati	
5			L'ente deve definire in maniera chiara le linee di dipendenza gerarchica tra le funzioni aziendali	
6			L'ente deve predisporre e adottare un organigramma aziendale	
7	5.2	Identificazione delle attività aziendali a potenziale rischio di commissione dei reati (identificazione e analisi dei rischi)	L'organizzazione deve effettuare un'analisi dei rischi ai sensi del D. Lgs. n. 231/2001	
8			Tale analisi deve:	
9			a) individuare in quale area/settore di attività si possono concretamente verificare le fattispecie di reato previste dal D. Lgs. n. 231/01 (mappatura)	
10	5.3	Codice Etico	b) identificare le funzioni aziendali potenzialmente coinvolte nella commissione dei reati	
11			L'ente ha adottato il Codice Etico	
12			Il Codice Etico deve:	
13	5.4	Procedure aziendali volte alla prevenzione del rischio	a) includere un impegno alla conformità alla vigente legislazione applicabile in materia di salute e sicurezza e ambiente e agli altri requisiti sottoscritti dall'organizzazione	
14			b) essere divulgato in maniera appropriata	
15	5.5	Pianificazione delle risorse	L'organizzazione, per ogni attività per la quale ha identificato un potenziale rischio di reato, deve prevedere uno/più protocolli, che devono:	
16			a) identificare chiaramente ruoli e responsabilità per la loro applicazione	
17			b) definire criteri operativi con cui svolgere le azioni ivi previste	
18	5.6	OdV	L'ente deve prevedere specifiche procedure di gestione nelle aree aziendali che includono strumenti e risorse destinati a supportare le azioni per ridurre il rischio di commissione dei reati 231	
19			L'ente dedica adeguate risorse finanziarie al funzionamento del Modello organizzativo ed all'esecuzione di quegli interventi migliorativi necessari al contenimento dei livelli di rischi	
20			L'ente effettua una pianificazione dettagliata di tutte le tipologie di risorse	
21			L'OdV partecipa e svolge le attività di monitoraggio e aggiornamento del Modello	
22			L'ente ha nominato un OdV	
23			L'OdV:	
24			a) Vigila sull'efficacia del Modello	
25			b) Vigila sull'adeguatezza del Modello	
26			c) Vigila sul rispetto del Modello	
27			d) Aggiorna periodicamente il Modello	
28	e) Raccoglie informazioni per svolgere le sue funzioni			
29	f) E' destinatario di un flusso costante di informazioni			
30	L'attività svolta dall'OdV è documentata			
31	5.7	Sistema disciplinare	L'ente ha adottato un sistema disciplinare idoneo a sanzionare le violazioni del Modello	
32			Il sistema disciplinare:	
33			a) è formalizzato	
34	b) è divulgato			
35	c) si applica a tutte le funzioni aziendali, di qualsiasi livello			
36	5.8	Monitoraggio e aggiornamento del Modello	Il modello è aggiornato in caso di gravi violazioni da esso stabilite	
37			Il modello è aggiornato:	
38			a) quando si verificano incidenti e quasi incidenti	
39			b) quando si verificano violazioni della normativa ambientale	
40			c) quando si verificano violazioni della normativa sulla salute e sicurezza dei lavoratori o ambientale	
41	Il modello è aggiornato in caso di cambiamenti interni/esterni all'organizzazione			
42	In caso di aggiornamento del Modello, l'ente considera tutte le evidenze emerse dall'attività di controllo e monitoraggio dello stesso			
43	L'organizzazione deve stabilire e mantenere attivi strumenti/procedure per monitorare e misurare regolarmente le attività che possono determinare la commissione dei reati 231			
44	5.9	Formazione, informazione e comunicazione verso il personale aziendale	L'organizzazione deve adottare ed attuare strumenti che regolamentino il processo di formazione e che permettano di:	
45			a) definire ruoli, responsabilità e modalità di erogazione della formazione dei lavoratori	
46			b) definire l'ambito, i contenuti e le modalità della formazione in base al ruolo assunto	
47			c) garantire un'attività di formazione ripetuta nel tempo	

