



SOA NORD ALPI S.p.a.

Modello

di organizzazione,

gestione e controllo

SOMMARIO

PREMESSE

Linee di politica aziendale

Introduzione al sistema e obiettivi prefissati

Struttura del Modello

Parte I

PARTE STATICA GENERALE

La responsabilità amministrativa degli enti. Disposizioni e considerazioni di carattere generale

1. Premessa
2. Gli enti responsabili
3. I reati-presupposto della responsabilità dell'ente
4. I presupposti della responsabilità dell'ente
 - 4.1. Gli autori dei reati-presupposto
 - 4.2. L'interesse o il vantaggio dell'ente
 - 4.3. La «colpa dell'ente»
5. I modelli di organizzazione, gestione e controllo
 - 5.1. Adozione dei Modelli nel contesto dei controlli societari
6. L'Organismo di Vigilanza (O.d.V.)
7. L'apparato sanzionatorio
8. Principi di progettazione dei Modelli e gerarchia della documentazione interna

Parte II

PARTE STATICA SPECIALE

Reati da cui può dipendere la responsabilità di SOA NORD ALPI S.p.a. Mappatura delle aree di rischio, individuazione di possibili scenari illeciti astratti e localizzazione dei processi sensibili

Generalità

1. Lo scopo e il ruolo della presente attività di mappatura nella redazione di un Modello
2. Modalità esplorative impiegate durante l'analisi del contesto aziendale
3. Metodologia di intervento: sistemi di analisi, individuazione e valutazione del rischio
4. Criterio di intervento applicato e diversificazione dei rischi rilevati
5. Le singole fattispecie di reato: descrizione, astratti scenari illeciti ed esiti di analisi

Sezione I

TABELLA A

MATRICE INDIVIDUAZIONE AREE di RISCHIO

Sezione II

TABELLA B

VALUTAZIONE DEL RISCHIO – METODO AS IS

Sezione III

TABELLA C

VALUTAZIONE DEL RISCHIO – GAP ANALYSIS

Parte III

PARTE DINAMICA

Protocolli e procedure di prevenzione, adozione, aggiornamento e diffusione del Modello

Sezione I

Regole generali per la prevenzione dei reati

1. Criteri generali di prevenzione. La funzione del Modello
2. Destinatari e diffusione del Modello
3. Piano di informazione e formazione
4. Individuazione dei soggetti responsabili: il sistema delle deleghe di funzioni
5. Metodologia di intervento organizzativo e gestionale e criteri di coerenza terminologica
 - a. Protocolli generici
 - b. Procedure specifiche
 - c. Flussi informativi

Sezione II

Procedure di controllo di primo livello

A. Reati nei rapporti con la Pubblica Amministrazione

1. PROTOCOLLI GENERICI
2. PROCEDURE SPECIFICHE E FLUSSI INFORMATIVI

B. Reati societari e abusi di mercato

1. PROTOCOLLI GENERICI
2. PROCEDURE SPECIFICHE E FLUSSI INFORMATIVI

C. Reati contro il patrimonio

1. PROTOCOLLI GENERICI
2. PROCEDURE SPECIFICHE E FLUSSI INFORMATIVI

D. Reati in materia di sicurezza sul lavoro

1. PROTOCOLLI GENERICI
2. PROCEDURE SPECIFICHE E FLUSSI INFORMATIVI

E. Reati informatici e nel trattamento illecito dei dati sensibili

1. PROTOCOLLI GENERICI
2. PROCEDURE SPECIFICHE E FLUSSI INFORMATIVI

F. Reati in materia di diritto di autore

1. PROTOCOLLI GENERICI
2. PROCEDURE SPECIFICHE E FLUSSI INFORMATIVI

G. Reati in materia ambientale

1. PROTOCOLLI GENERICI
2. PROCEDURE SPECIFICHE E FLUSSI INFORMATIVI

Sezione III

Fattispecie di reato valutate a rischio accettabile o di minore intensità. Protocolli generici e flussi informativi minimi

1. PROTOCOLLI GENERICI MINIMI
2. FLUSSI INFORMATIVI MINIMI

Sezione IV

Procedure di controllo di secondo livello

1. Considerazioni generali e Organismo di Vigilanza
2. Conformità al Codice Etico
3. Conformità con il sistema sanzionatorio-disciplinare
4. Processo di revisione operativa, aggiornamento normativo ed implementazione funzionale-gestionale

Parte IV

ALLEGATI

Sezione I

- Verbali di C.d.A.:
- adozione del Modello e deleghe di funzioni
 - processi di revisione
 - varie

Sezione II

Conferimenti di incarichi e nomine

Sezione III

- Attività di analisi del rischio:
- schema riassuntivo dei reati presupposto *ex d.lgs. 231/2001*
 - analisi documentali e questionari di (auto)valutazione
 - pareri e *check list*
 - schede di valutazione
 - Mappatura aree di rischio (M.I.A.R. / M.A.I. / GAP ANALISYS)

Sezione IV

Codice Etico

Sezione V

Sistema sanzionatorio-disciplinare

Sezione VI

Regolamento Organismo di Vigilanza

Sezione VII

- Attività Organismo di Vigilanza:
- verbali
 - relazioni
 - pareri e informative
 - registri e attività di formazione
 - interventi disciplinari
 - schede di valutazione e varie

MODULISTICA COMPLEMENTARE

ISTRUZIONI OPERATIVE DI SISTEMA

IO-001	Finanziamenti P.A.
IO-002	Attività di attestazione
IO-003	Comunicazioni informatiche all'Osservatorio
IO-004	Analisi e Valutazione rischi sicurezza
IO-005	Gestione degli Appalti Interni
IO-006	Gestione DPI e materiali pericolosi
IO-007	Gestione Adempimenti, Infortuni e Sorveglianza Sanitaria
IO-008	Gestione Emergenze e Primo Soccorso
IO-009	Gestione Sistemi Informatici e DPS
IO-010	Gestione di opere coperte dal diritto d'autore

STRUMENTI OPERATIVI DI GESTIONE

DS-01	Audit di sistema
DS-02	Allegato all'audit di sistema
DS-03	Attività di sorveglianza e controllo (preposto)
DS-04	Rapporto d'infortunio e/o incidente
DS-05	Registro delle violazioni-misure disciplinari
DS-06	Gestione dei dispositivi di protezione individuale
DS-07	Modulo segnalazione situazioni di pericolo
DS-08	Registro personale delle attività di formazione, informazione ed addestramento
DS-09	Verbale di avvenuta formazione / informazione / addestramento
DS-10	Relazione periodica sullo stato del sistema
DS-11	Verbale di riunione periodica
DS-12	Registro della manutenzione attrezzature di lavoro
DS-13	Modulo di segnalazione violazione al modello organizzativo verso Superiore Gerarchico
DS-14	Modulo di segnalazione violazione ad OdV
DS-15	Modulo di rifiuto al trasporto pronto soccorso
DS-16	Modulo di comunicazione generico

PREMESSE

Linee di politica aziendale

La società SOA NORDALPI S.p.a. (di seguito “società”) è un organismo di diritto privato costituito per l’esercizio dell’attività di attestazione nel settore pubblico, che opera ai sensi della Legge 109/1994 art. 8 e successive modificazioni, autorizzato dall’Autorità per la Vigilanza sui Contratti Pubblici (art. 4 della Legge).

Nell’espletamento della propria attività SOA NORDALPI S.p.a. effettua una serie di verifiche, mirate alla comprensione delle capacità giuridiche, organizzative, tecniche e finanziarie e qualitative delle imprese richiedenti, al fine di attestare nelle stesse la presenza o meno dei requisiti richiesti dalla normativa di legge in vigore. Dette verifiche vengono svolte essenzialmente tramite l’analisi ed il trattamento della documentazione che le imprese mettono a disposizione di SOA NORDALPI S.p.a. per le attività di attestazione.

L’obiettivo di questo approccio è quello di far sì che tutti gli incarichi di attestazione siano assolti in modo efficace ed efficiente e di fornire alla clientela e all’Autorità adeguata fiducia nel servizio di attestazione.

In particolare, la società:

- si impegna a rispettare e a far rispettare al proprio interno le leggi vigenti e i principi etici di comune accettazione, quali quelli di trasparenza, correttezza e lealtà;
- rifugge e stigmatizza il ricorso a comportamenti illegittimi o comunque scorretti (verso la comunità, le pubbliche autorità, i clienti, i lavoratori, gli investitori, i fornitori, i concedenti un pubblico servizio e i concorrenti), per il conseguimento dei propri obiettivi economici, che sono perseguiti esclusivamente con l’offerta di servizi di elevata qualità, fondata sull’esperienza, sull’attenzione del cliente e sul costante adeguamento al progresso tecnico-scientifico;
- è consapevole che la reputazione e la credibilità costituiscono delle risorse immateriali fondamentali. La buona reputazione e la credibilità aziendale favoriscono, infatti, gli investimenti dei soci, i rapporti con le istituzioni locali, la fedeltà dei clienti, lo sviluppo delle risorse umane;
- adotta strumenti organizzativi atti a prevenire la violazione di disposizioni di legge e dei principi di trasparenza, correttezza e lealtà da parte dei propri dipendenti e collaboratori; vigila sulla loro osservanza e concreta implementazione;
- assicura ai soci e alla comunità in genere la piena trasparenza della propria azione;
- si impegna a intrattenere rapporti improntati a canoni di lealtà e correttezza con i concedenti un pubblico servizio e con le Autorità Pubbliche;
- si impegna a promuovere una competizione leale con gli organismi concorrenti;
- offre ai propri clienti prodotti e servizi di qualità, che rispondano in maniera efficiente alle loro esigenze;
- è consapevole dell’importanza dei servizi erogati per il benessere e la crescita della comunità in cui opera;
- tutela e valorizza le risorse umane di cui si avvale.

Per perseguire più efficacemente i propri obiettivi e per garantire un maggiore rispetto delle linee di politica aziendale sopra esposte, la società SOA NORDALPI S.p.a. ha inteso, pertanto, adeguare la propria struttura alle disposizioni previste dal d. lgs. 231/2001 secondo quanto segue.

Introduzione al sistema e obiettivi prefissati

La società SOA NORDALPI S.p.a., al fine di ottemperare puntualmente alle disposizioni di legge e, al contempo, di prevenire l'eventuale futura possibile commissione (o tentativo di commissione) di reati all'interno della compagine societaria, ha inteso adeguarsi rispetto alle previsioni espresse dal d. lgs. 231/2001.

La società ha così previsto la realizzazione e l'attuazione del presente modello di organizzazione, gestione e controllo (di seguito, "Modello"), ai sensi di quanto previsto dall'art. 6, d.lgs. 231/2001 e art. 30, d.lgs. 81/2008. Tale Modello struttura responsabilità, deleghe, poteri, doveri, compiti, protocolli generici, procedure specifiche e istruzioni operative di primo e di secondo livello per prevenire i reati-presupposto tassativamente previsti dal d.lgs. 231/2001.

La società ha inteso realizzare suddetto Modello, integrando le previsioni normative cd. "programmatiche" contenute dal d.lgs. 231/2001 (cfr. artt. 6 e 7) con le osservazioni rese dalle più importanti Linee Guida di Categoria (Linee Guida UNI-INAIL, Linee Guida Confindustria) e recependo i più significativi contributi dottrinali (cfr. <http://www.rivista231.it/> e <http://www.penalecontemporaneo.it/>) e orientamenti giurisprudenziali nel settore.

Nell'ottica di un "miglioramento continuo" la società SOA NORDALPI S.p.a. si propone, altresì, di svolgere un'attività di monitoraggio costante volta all'implementazione strutturale, all'aggiornamento normativo ed alle verifiche di "conformità", di "non violazione" e di "non fallibilità" del sistema.

Struttura del Modello

Il Modello è suddiviso in più parti e, nell'ambito di ciascuna di esse, in sezioni, e punti.

Nella **parte I** del presente Modello (cd. "PARTE STATICA GENERALE") si delineano i tratti essenziali della disciplina in tema di responsabilità "amministrativa" degli enti, posta dal d.lgs. 231/2001, nonché le linee-guida cui fare riferimento per la predisposizione del Modello. Tale parte risulta necessaria al fine di promuovere una "cultura aziendale virtuosa" coordinata con le disposizioni del Codice Etico adottato e conforme ai più recenti orientamenti dottrinali e giurisprudenziali.

Nella **parte II** del presente Modello (cd. "PARTE STATICA SPECIALE") si rappresentano i caratteri fondamentali delle fattispecie di reato che potrebbero interessare l'attività di SOA NORDALPI S.p.a. e dar luogo, conseguentemente, ad una sua responsabilità amministrativa dipendente da reato. L'enunciazione di suddette fattispecie criminose è finalizzata ad informare i soggetti potenzialmente interessati dalla commissione del fatto, oltre che ad individuare i principali processi sensibili registrati all'esito dell'indagine esplorativa e valutativa del rischio.

Nella **parte III** del presente Modello (cd. "PARTE DINAMICA") si riportano specifiche prescrizioni procedurali preventive in ordine all'adozione, aggiornamento e diffusione del Modello. Le prescrizioni di questa parte, nonché i protocolli e le specifiche procedure, tengono necessariamente in considerazione la realtà e il settore di operatività della società.

Nella parte dinamica del modello organizzativo si individuano, in particolare, i principi generali di comportamento, i soggetti destinatari del modello, i processi sensibili e le specifiche attività soggette a rischio, in relazione alle diverse fattispecie di reato astrattamente realizzabili dalla società nello svolgimento della sua attività.

Sono indicati, poi, analiticamente: i protocolli generici da seguire per la formazione e l'attuazione delle decisioni nell'ambito di ogni processo sensibile, con specifico riguardo alle singole attività attraverso le quali il processo si estrinseca; le procedure specifiche di controllo di primo livello; gli obblighi di informazione (flussi informativi), prescritti in ordine a ciascun processo sensibile; le procedure specifiche di controllo di secondo livello e i flussi informativi verso l'Organismo di Vigilanza; i requisiti di conformità al Codice Etico; le procedure relative al processo di aggiornamento ed implementazione del Modello (cd. "attualità e dinamicità"), e, da ultimo, i tratti essenziali del sistema disciplinare e sanzionatorio.

La **parte IV** del presente Modello (cd. "ALLEGATI") contiene i verbali di adozione e deleghe di funzioni, i documenti relativi l'attività di analisi del rischio (questionari, analisi, pareri, schede di valutazione), il Codice Etico e il Sistema sanzionatorio-disciplinare, il Regolamento dell'Organismo di Vigilanza e una sezione relativa l'attività compiuta dall'Organismo di Vigilanza (verbali, relazioni, pareri, informative, ecc.).

Parte I

PARTE STATICA GENERALE

**La responsabilità amministrativa degli enti. Disposizioni
e considerazioni di carattere
generale**

1. Premessa

Il d.lgs. 231/2001 ha introdotto nell'ordinamento italiano la responsabilità amministrativa degli enti per alcuni reati commessi dalle persone fisiche ad essi legate a vario titolo.

Tale forma di responsabilità è autonoma e si aggiunge alla responsabilità penale delle persone fisiche autrici del reato.

Seppur legislativamente etichettata come «amministrativa» («responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato»: art. 1, d.lgs. 231/2001), si tratta di una responsabilità sostanzialmente penale, in quanto nasce dalla commissione di un reato e viene accertata nell'ambito e con le garanzie del processo penale.

2. Gli enti responsabili

Alla responsabilità introdotta con il d.lgs. 231/2001 sono soggetti gli enti collettivi forniti di personalità giuridica, le società (es.: società per azioni) e le associazioni anche prive di personalità giuridica, con l'esclusione dello Stato, degli enti pubblici territoriali, degli altri enti pubblici non economici, nonché degli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale (art. 1, d.lgs. 231/2001).

A titolo esemplificativo e certamente non esaustivo, sono sottoposte alla disciplina del d.lgs. 231/2001: società per azioni, società in accomandita per azioni, società a responsabilità limitata, società per azioni con partecipazione dello Stato o di altri enti pubblici, società per azioni di interesse nazionale, società estere di tipo diverso da quelle nazionali, società cooperative, mutue assicuratrici, società semplici, società in nome collettivo, società in accomandita semplice, comitati.

Nello specifico, la SOA NORDALPI figura, in relazione alla propria forma giuridica, quale “*società per azioni*”.

La società appartiene, evidentemente, al novero di soggetti cui deve ritenersi applicabile la disciplina prevista dal d.lgs. 231/2001 ed ha, pertanto, inteso adottare un Modello che, se efficacemente attuato, possa costituire, da un punto di vista “preventivo”, causa di esonero dalla responsabilità per l'ente.

3. I reati- presupposto della responsabilità dell'ente

La disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche presuppone, anzitutto, la commissione o il tentativo¹ di commissione (artt. 26 d.lgs. 231/2001 e 56 c.p.) di un determinato reato-presupposto espressamente previsto dal legislatore. Non ogni reato, infatti, può comportare la responsabilità dell'ente, ma solo quelli specificamente individuati nel d.lgs. 231/2001: in ordine al principio di legalità, altresì, un ente non può essere punito per un fatto costituente reato che, al momento in cui è stato commesso, non era previsto dalla legge tra quelli per cui è configurabile la responsabilità dell'ente (art. 2, d.lgs. 231/2001).

Le fattispecie di reato-presupposto che, attualmente, possono determinare la responsabilità penale dell'ente riguardano le ipotesi di cui agli articoli:

- *24 indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un Ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un Ente pubblico*
- *24 bis delitti informatici e trattamento illecito dei dati*
- *24 ter delitti di criminalità organizzata*
- *25 concussione e corruzione*
- *25 bis falsità in monete in carte di pubblico credito, in valori di bollo, in strumenti o segni di riconoscimento*
- *25 bis 1 delitti contro l'industria ed il commercio*
- *25 ter reati societari*
- *25 quater delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico*
- *25 quater 1 pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili*
- *25 quinquies delitti contro la personalità individuale*
- *25 sexies abusi di mercato*
- *25 septies omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro*
- *25 octies ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita*
- *25 novies delitti in materia di violazioni nel diritto d'autore*
- *25 decies induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria*
- *25 undecies reati ambientali*
- *25 duodecies reati in materia di lavoratori irregolari*

¹ Nell'ipotesi di tentativo, le sanzioni per l'ente sono ridotte da un terzo alla metà.

Si allega al presente Modello lo schema riassuntivo dei reati presupposto della responsabilità amministrativa dell'ente (cfr., All. 1, sez. III, PARTE IV).

L'intervento della società SOA NORDALPI S.p.a., a seguito delle indicazioni fornite dall'analisi documentale intrapresa e delle informazioni assunte mediante interviste e questionari specifici nonché secondo le normali regole di ragionevolezza e di logica del rischio di impresa, si è concentrato nei confronti delle più significative magnitudo di rischio, come di seguito specificato nella Parte II del presente Modello.

In tal senso, da un lato, l'attività di analisi ha permesso di individuare determinati reati-presupposto "astrattamente significativi" in relazione all'attività svolta dalla società.

Ci si riferisce, a tal proposito, ai:

- Reati commessi nell'ambito dei rapporti con la Pubblica Amministrazione *ex artt. 24 e 25*
- Delitti informatici e trattamento illecito dei dati *ex art. 24 bis*
- Reati societari ed abusi di mercato *ex artt. 25 ter e 25 sexies*
- Reati di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro *ex art. 25 septies*
- Reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita *ex art. 25 octies*
- Reati in materia di violazioni nel diritto d'autore *ex art. 25 novies*.
- Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria *ex art. 25 decies*
- Reati ambientali *ex art. 25 undecies*

Dall'altro, è stato possibile identificare alcune fattispecie le cui condotte ed i beni giuridici tutelati non interferiscono direttamente con le finalità della organizzazione e delle attività aziendali o potrebbero interferire solo marginalmente e occasionalmente, e la cui valutazione ai fini del presente Modello è apparsa appropriata con riguardo soltanto alla tutela indiretta dei beni giuridici. La prevenzione di tali condotte vietate viene pertanto perseguita attraverso l'imposizione del rispetto dei principi e dei valori del Codice Etico della società, nonché mediante un sistema di rinvii al sistema di procedure predisposte per gli altri reati presupposto, oltre che attraverso la periodica attività di monitoraggio e segnalazione ad opera dell'Organismo di Vigilanza nominato.

In particolare, si tratta dei seguenti reati:

- delitti di criminalità organizzata *ex art. 24 ter*;

- falsità in monete in carte di pubblico credito, in valori di bollo, in strumenti o segni di riconoscimento *ex art. 25 bis*;
- delitti contro l'industria ed il commercio *ex art. 25 bis 1*;
- delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico *ex art. 25 quater*;
- delitti di mutilazione degli organi genitali femminili *ex art. 25 quater1*;
- delitti contro la personalità individuale *ex art. 25 quinquies*
- delitti in materia di lavoratori irregolari *ex art. 25 duocedies*.

L'individuazione di una poco significativa magnitudo di rischio in ordine a tali reati presupposto deriva dall'applicazione dei criteri e parametri precisati *infra*.

In ogni caso, tutte le suddette fattispecie di reato, ivi comprese quelle individuate a più bassa magnitudo di rischio, saranno tuttavia sempre prese nuovamente in considerazione durante le prossime attività periodiche – di revisione e attualizzazione della localizzazione del rischio e valutazione di esso – affidate all'Organismo di Vigilanza.

4. I presupposti della responsabilità dell'ente

Tre sono i presupposti necessari perché un ente possa essere ritenuto responsabile di un reato rientrante nel suddetto catalogo:

1. il reato deve essere stato commesso da un soggetto legato all'ente da un particolare vincolo-rapporto giuridico;
2. il reato deve essere stato commesso nell'interesse o a vantaggio dell'ente;
3. all'ente deve potersi attribuire la «colpa di organizzazione» per la commissione del reato.

4.1. Gli autori del reato-presupposto

Primo presupposto perché l'ente sia responsabile di una delle suddette fattispecie è che il reato sia stato commesso da una persona fisica che si trovi in un rapporto qualificato con l'ente stesso (art. 5, d.lgs. 231/2001), e cioè:

- a. da una persona che riveste funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, oppure che eserciti, anche di fatto, la gestione e il controllo dell'ente (cd. soggetto “apicale”); oppure

- b. da una persona sottoposta alla direzione o alla vigilanza di una di quelle sopra individuate (cd. soggetto “sottoposto”)².

La ripartizione verticale e/o orizzontale delle competenze, nonché l’accentuata frammentazione dei centri decisionali e la scissione tra momento decisionale e momento operativo nel contesto organizzativo degli enti, possono rendere oltremodo difficoltosa l’individuazione e la conseguente condanna della persona fisica che ha commesso il reato; il d.lgs. 231/2001 prevede, tuttavia, che la responsabilità dell’ente sussista anche quando l’autore del reato non sia identificato³ (art. 8, d.lgs. 231/2001).

Il problema dell’individuazione degli autori dei reati-presupposto interessa peculiarmente il profilo delle cosiddette “**deleghe di funzioni**”.

Tale istituto rileva particolarmente nell’ambito di organizzazioni di non piccole dimensioni (quale è il caso di SOA NORDALPI S.p.a.), giacché viene utilizzato per trasferire funzioni e compiti e, dunque, anche responsabilità in capo a determinati soggetti, cui sono riconosciuti poteri decisionali e organizzativi.

I criteri per ritenere legittima e applicabile la delega di funzioni interessano sia il profilo oggettivo che quello soggettivo.

❖ In relazione al profilo oggettivo rilevano:

- le dimensioni dell’impresa, che devono essere tali da giustificare la necessità di decentrare compiti e responsabilità;
- l’effettivo trasferimento dei poteri in capo al delegato, con l’attribuzione di una completa autonomia decisionale e di gestione e con piena disponibilità economica;
- l’esistenza di precise e ineludibili norme interne, o disposizioni statutarie, che disciplinano il conferimento della delega e un’adeguata pubblicità della medesima;
- uno specifico e puntuale contenuto della delega.

❖ In relazione al profilo soggettivo interessano, invece:

- la capacità e l’idoneità tecnica del soggetto delegato;
- il divieto di ingerenza, da parte del delegante nell’espletamento delle attività del delegato;
- l’insussistenza di una richiesta di intervento da parte del delegato;

² In questo modo, si evitano prevedibili, preordinati scaricamenti verso il basso della responsabilità, con conseguenti ampi e ingiustificati spazi di impunità. È opportuno sottolineare come la legge non richieda che il cd. sottoposto sia legato all’ente da un rapporto di lavoro subordinato: rientrano quindi nella categoria anche quei soggetti estranei all’organizzazione dell’ente, i quali, tuttavia, collaborano con i vertici dello stesso e sono, perciò, in qualche modo sottoposti alla direzione e vigilanza dei cd. soggetti apicali.

³ Allo stesso modo, la responsabilità dell’ente sussiste anche quando la persona fisica che ha commesso il reato sia stata individuata, ma non sia punibile perché non imputabile (es.: per vizio di mente) o perché il reato si sia estinto per una causa diversa dall’amnistia.

- la mancata conoscenza della negligenza o della sopravvenuta inidoneità del delegato.

4.2. L'interesse o il vantaggio dell'ente

Per affermare la penale responsabilità dell'ente, non è sufficiente che il reato sia stato commesso da una persona che si trovi in un rapporto qualificato con l'ente stesso. Il legislatore ha previsto, infatti, che il reato sia commesso nell'interesse o a vantaggio dell'ente (art. 5, d.lgs. 231/2001), in modo che la sanzione colpisca l'ente solo in quanto ad esso sia riferibile il centro di interessi che ha dato origine al reato.

Il reato deve ritenersi commesso:

- nell'interesse dell'ente, quando, con esso, l'autore abbia perseguito, almeno in parte, un'utilità (anche non direttamente economica) dell'ente, a prescindere dal suo conseguimento. Si ha riguardo, pertanto, alla finalità della condotta illecita, che deve essere realizzata allo scopo di determinare un beneficio all'ente;
- a vantaggio dell'ente, se l'ente ne abbia comunque ricavato un'utilità, a prescindere da quella che era la finalità dell'autore. In tal caso, si richiede l'effettivo conseguimento di un'utilità da parte dell'ente, indipendentemente dal fine perseguito dall'autore materiale del reato.

La responsabilità dell'ente è esclusa, ai sensi del comma 2, art. 5, d.lgs. 231/2001, nel caso in cui gli autori materiali abbiano agito "nell'interesse esclusivo proprio o di terzi".

Nel caso in cui, invece, l'autore materiale del reato abbia agito solo parzialmente nell'interesse proprio o di terzi (anche se prevalente), il reato commesso potrà comunque determinare, in presenza degli altri presupposti, una penale responsabilità per l'ente, ai sensi del d.lgs. 231/2001.

4.3. La «colpa» dell'ente

L'ente non è responsabile per il sol fatto che il reato sia stato commesso nel suo interesse o vantaggio.

Il d.lgs. 231/2001 esige, infatti, che all'ente possa attribuirsi una sorta di «colpa» per la commissione del reato, la cd. **«colpa di organizzazione»**. In altre parole, l'ente è chiamato a rispondere quando lacune o manchevolezze nell'organizzazione della propria attività abbiano consentito la commissione del reato.

Tale presupposto rivela come l'ente possa essere esonerato da responsabilità penali qualora provi di aver adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire la commissione di reati del tipo di quello commesso.

La causa di esonero dalla responsabilità dell'ente – come si è anticipato – opera diversamente a seconda che il reato sia stato commesso da un soggetto apicale o da un soggetto sottoposto. Infatti:

- a) per il reato commesso da un soggetto apicale, la disciplina pone a carico dell'ente l'onere di provare di non essere responsabile dell'accaduto. Sussiste, in tal senso, una presunzione di responsabilità ed un'inversione dell'onere della prova a carico dell'ente.

- b) per il reato commesso da un soggetto sottoposto, l'ente è responsabile se la sua commissione è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza da parte degli apicali. In tali casi, dunque, sarà l'organo accusatorio a dover dimostrare che l'ente non ha osservato i propri obblighi di direzione e vigilanza.

Dal punto di vista probatorio, pertanto:

quanto al punto sub a): l'ente dovrà dimostrare (art. 6, d.lgs. 231/2001):

- i. di aver adottato ed applicato efficacemente, prima della commissione del reato, un modello di organizzazione e gestione e controllo idoneo a impedire la commissione di reati di quel tipo;
- ii. che il funzionamento e l'osservanza di tale Modello è stato adeguatamente vigilato da un organismo di controllo, creato all'interno dell'ente, dotato di piena autonomia nell'attività di supervisione;
- iii. che l'autore del reato abbia eluso fraudolentemente il suddetto modello.

quanto al punto sub b): l'ente dovrà dimostrare di aver adottato ed attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo e di aver vigilato sull'osservanza delle prescrizioni in esso contenute (art. 7, d.lgs. 231/2001).

5. I modelli di organizzazione, gestione e controllo

Il sistema della responsabilità penale degli enti ruota perciò attorno alla figura dei cd. modelli di organizzazione, gestione e controllo.

L'art. 7, comma 3, del d.lgs. 231/2001 dispone che i Modelli devono prevedere “*misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio*”. Più precisamente, il Modello deve consistere in un complesso di assetti e di meccanismi organizzativi, di programmi di controllo, protocolli, procedure e istruzioni operative, che devono armonizzarsi con la macrostruttura ed i sistemi operativi già esistenti in azienda e in particolare con il sistema dei controlli interni (cd. armonizzazione e personalizzazione del Modello).

L'ente, dunque, ha l'onere di stabilire un programma preventivo di misure organizzative di controllo che garantiscano, da un lato, che l'attività venga svolta nel rispetto della legalità e, dall'altro, che eventuali situazioni di irregolarità, suscettibili di agevolare la commissione di reati, possano essere tempestivamente individuate e, quindi, eliminate.

Tali modelli si articolano, come un in qualsivoglia sistema di gestione dei rischi (c.d. *risk management*), in due fasi costituite rispettivamente da:

a) **l'identificazione e valutazione dei rischi di reato** o cd. **mappatura dei rischi** (*id est*: in quali aree o settori di attività si possono verificare fatti criminosi e con quali connotazioni fattuali);

Suddetta attività consiste in un'analisi dei fenomeni aziendali, finalizzata ad individuare i settori e le attività in cui più facilmente possono essere commessi reati e le possibili modalità attuative degli stessi⁴. L'obiettivo è quello di fornire una rappresentazione esaustiva del contesto operativo interno ed esterno all'azienda e dei possibili scenari illeciti astratti.

b) **la realizzazione del sistema di organizzazione e controllo** (ovvero, la programmazione della formazione ed attuazione delle decisioni dell'ente secondo logiche preventive).

Tale attività interessa tanto la fase della formazione e dell'attuazione della volontà dell'ente, quanto quella meramente esecutiva-operativa. L'efficace attuazione dei protocolli generici, delle procedure specifiche e delle istruzioni operative, peraltro, richiede che il loro rispetto sia sottoposto ad una penetrante e costante azione di controllo – attraverso l'organismo di vigilanza, al quale devono essere perciò assicurati adeguati flussi informativi (v. *infra*) – e presidiato da specifiche sanzioni disciplinari per le violazioni, che siano in grado di fungere da deterrente effettivo⁵.

La progettazione del sistema di controllo presuppone innanzitutto la valutazione dello *status quo* (il sistema di controllo eventualmente già esistente all'interno dell'ente) ed implica il suo adeguamento nell'ipotesi in cui non si rivelasse idoneo - sulla carta o nella sua attuazione - a contrastare

⁴ In questa analisi, deve necessariamente tenersi conto della storia dell'ente, cioè delle sue vicende passate, anche giudiziarie, e pure delle caratteristiche degli altri soggetti operanti nel medesimo settore.

⁵ Le sanzioni disciplinari non devono punire solo la commissione del reato ma anche quelle condotte che, violando il protocollo, sono prodromiche e/o propedeutiche rispetto alla commissione del reato.

efficacemente (*id est*: a ridurre ad un livello accettabile) i rischi identificati. L' idoneità del modello organizzativo presuppone infatti che esso sia sempre aderente alla realtà aziendale, per cui deve essere aggiornato ed implementato ad ogni modifica dell'organizzazione o dell'attività dell'ente, o ad ogni modifica legislativa, oltre che, evidentemente, quando siano scoperte significative violazioni delle regole da esso stabilite.

In sostanza, l'obiettivo del Modello consiste nella realizzazione di un sistema che permetta di evidenziare, in via preventiva, operazioni che possiedano una o più caratteristiche anomale, alle quali sono associate maggiori possibilità di rappresentare o di occultare un comportamento irregolare o illecito.

Un punto rimane fermo: **il Modello deve imporre, all'interno dei processi aziendali ritenuti meritevoli di attenzione, un rischio accettabile, secondo un principio di efficienza e ragionevolezza.**

Il fine ultimo di un sistema di gestione del rischio efficace è, infatti, quello di **ridurre** il rischio di commissione di reati, essendo **impossibile la completa eliminazione del rischio**: è di fatto irrealizzabile la costruzione di un sistema che elimini completamente la possibilità che una persona fisica violi la legge penale (cfr. ARENA, *Idoneità del modello e frode del soggetto apicale*, in *Rivista 231*, 2008, n. 2, pg. 49).

In tal senso, la società SOA NORDALPI S.p.a., ha inteso far proprie tali logiche, principi e obiettivi e così dotarsi di un Modello calibrato su specifiche ipotesi di reato "sensibili" e volto a prevenire e reprimere la realizzazione degli stessi.

L'adozione di tale Modello scaturisce da una serie di attività e da una metodologia di analisi di seguito esplicitate nella parte II del presente documento (cd. PARTE STATICA SPECIALE)⁶.

Al fine di promuovere una "cultura aziendale virtuosa", SOA NORDALPI S.p.a. ha ritenuto, altresì, necessario affiancare all'indagine ricognitiva del rischio e alla redazione del Modello (ed, in particolare, alle suddette disposizioni e considerazioni di carattere generale), la predisposizione di un Codice Etico che possa orientare i comportamenti dei soggetti alla correttezza amministrativa ed alla legalità.

⁶ Dottrina e giurisprudenza, oltre alle principali linee guida sopra citate, evidenziano che non è esaustivo il documento-modello, ma che sia necessario esplicitare e, pertanto, provare il percorso operato nella predisposizione dello stesso. A titolo esemplificativo, Regione Lombardia, nelle linee guida per la definizione di modelli organizzativi, gestionali e controllo degli enti accreditati che erogano servizi nell'ambito della filiera istruzione-formazione-lavoro, chiede che nel modello vengano "*esplicitate le metodologie di riferimento*" e Confindustria evidenzia che "*la documentazione scritta dei passi compiuti per la costruzione del Modello facilita l'applicazione dell'esimente*" (cfr. DUZIONI, *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*, in *Rivista 231*, 2011, n. 4, pg. 136).

Il Codice Etico è, infatti, strumento di portata generale, finalizzato alla promozione di una “deontologia aziendale”, e privo di concreta proceduralizzazione.

Il Modello e il Codice Etico sono – entrambi – elementi essenziali del sistema di controllo preventivo e costituiscono, nel loro insieme, un *corpus* di norme interne, fortemente integrate, che hanno lo scopo di incentivare la cultura dell’etica e della trasparenza aziendale.

I comportamenti di dipendenti, amministratori e di tutti coloro che, a vario titolo, prestano la loro attività nell’interesse della società, devono conformarsi alle regole di condotta, sia generali sia specifiche, previste nel Codice Etico e nel Modello, pena l’applicabilità di sanzioni disciplinari proporzionate alla gravità delle eventuali infrazioni commesse.

5.1. Adozione dei Modelli nel contesto dei controlli societari

I Modelli vengono ascritti sistematicamente a quelle norme del diritto societario (ed in particolare al terzo ed al quinto comma dell’art. 2381 c.c. ed all’art. 2403 c.c.) che sanciscono il principio di adeguatezza nel governo societario.

L’art. 2381, comma 5, c.c. attribuisce agli organi delegati il compito di curare che l’*assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura ed alle dimensioni dell’impresa* ed al consiglio di amministrazione il compito di valutarne l’adeguatezza sulla base delle informazioni ricevute. L’art. 2403, comma 1, c.c. stabilisce che il collegio sindacale vigili sull’osservanza della legge e dello statuto nonché sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, con particolare riguardo all’*adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento*.

Pertanto, la migliore dottrina (cfr., per tutti, D’ARCANGELO, *I canoni di accertamento della idoneità del modello organizzativo nella giurisprudenza*, in *Rivista* 231, 2011, n. 2, pg. 135), argomentando dalle prescrizioni in tema di *adeguatezza organizzativa delle società*, ricostruisce un esplicito dovere di adozione di misure idonee a prevenire il compimento di reati-presupposto ed a scongiurare l’insorgenza della responsabilità da reato dell’ente. Del resto, pure la migliore e più recente giurisprudenza ha affermato che la mancata predisposizione di un adeguato Modello fonda un’ipotesi di *mala gestio* e conseguentemente la responsabilità risarcitoria dell’organo gestorio⁷.

⁷ Cfr. Trib. Milano, Sez. VIII Civ., 13.2.2008, n. 1774. La sentenza è commentata da BONOCORE, *La responsabilità da inadeguatezza organizzativa e l’art. 6 del d.lgs. 231/2001*, in *Giur. comm.*, II, 2009, pp. 177 ss.. Sul canone dell’adeguatezza, si veda anche BONOCORE, *Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull’art. 2381, commi terzo e quinto, del codice civile*, in *Giur. comm.*, 2006, I, pp. 1 ss.

L'agire in conformità a legge è, pertanto, sottratto alla discrezionalità dell'imprenditore ed il rischio di non conformità non può rientrare tra i rischi accettabili da parte degli amministratori. La legalità dell'agire dell'impresa diviene, pertanto, un elemento essenziale dell'interesse sociale.

La società SOA NORDALPI ha recepito e fatti propri tali orientamenti e indirizzi e, pertanto, ha inteso realizzare un sistema idoneo, adeguato ed efficace rispetto all'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

6. L'Organismo di Vigilanza (O.d.V.)

Il d.lgs. 231/2001 stabilisce altresì che l'ente può essere considerato penalmente responsabile ove non sia dotato di un Organismo di Vigilanza (di seguito, anche, "O.d.V."); cui siano affidati i compiti di:

- vigilare sul funzionamento del Modello, cioè sull'idoneità dello stesso a prevenire i reati per cui è stato predisposto;
- vigilare sull'osservanza del Modello, cioè sul rispetto dei protocolli e delle procedure da esso previsti da parte dei soggetti che vi sono tenuti;
- curare l'aggiornamento e l'implementazione del Modello, ossia verificare che lo stesso risulti adeguato nel tempo ed eventualmente proporre correttivi quando necessario od opportuno.

All'O.d.V. vanno inoltre assicurate secondo le specifiche esigenze della singola realtà imprenditoriale:

- la professionalità, necessaria allo svolgimento delle proprie attribuzioni;
- l'effettività dei poteri ispettivi, di controllo e di accesso alle informazioni aziendali di rilievo, nonché la disponibilità di adeguati flussi informativi verso lo stesso;
- l'autonomia rispetto agli organi esecutivi dell'ente. L'autonomia presuppone che l'O.d.V. sia dotato di risorse economiche adeguate e possa avvalersi di tutte le funzioni aziendali (es.: servizi legali), di cui deve essere assicurata la massima collaborazione;
- una continuità d'azione in continua interazione con gli organi amministrativi e di controllo della società.

Ai fini di un corretto e soddisfacente espletamento della propria attività di controllo all'O.d.V. è richiesto di:

- dotarsi di un regolamento che disciplini la propria attività seppur con la necessaria flessibilità (determinazione delle scadenze temporali dei controlli, individuazione dei criteri e delle procedure di analisi, ecc.);
- verbalizzare ogni seduta e tutte le attività di controllo espletate;
- esprimere i risultati della propria attività di controllo in relazioni periodiche – nonché in eventuali rapporti straordinari in dipendenza di eventi di particolare rilievo – destinate all'organo dirigente o al collegio sindacale;
- partecipare e collaborare – con la propria attività di impulso e assistenza/consulenza – alla comminazione di sanzioni disciplinari volte a reprimere eventuali violazioni delle procedure previste dal Modello e a garantire il funzionamento del sistema.

7. L'apparato sanzionatorio

Il sistema sanzionatorio, previsto nel d.lgs. 231/2001, oltre ad assolvere una funzione propriamente punitiva, favorisce l'attuazione di condotte riparatorie da parte degli enti, incentivati ad adottare una struttura organizzativa idonea a impedire la futura commissione di reati⁸.

Le sanzioni previste per gli illeciti dell'ente dipendenti da reato sono (art. 9, d.lgs. 231/2001):

1. **la sanzione pecuniaria.** Tale tipologia di sanzione è prevista per tutti i reati-presupposto e si applica in ogni caso (artt. 10-11, d.lgs. 231/2001)⁹.
2. **le sanzioni interdittive.** Tali sanzioni¹⁰ prevedono: a) l'interdizione dall'esercizio dell'attività; b) la sospensione o la revoca delle autorizzazioni, delle licenze o delle

⁸ Siffatte condotte possono consentire la riduzione della sanzione pecuniaria, nonché l'inapplicabilità delle sanzioni interdittive.

⁹ Il giudice ne determina l'ammontare attraverso un meccanismo per «quote»: in generale, il numero delle quote non può essere inferiore a cento né superiore a mille, mentre l'importo di ciascuna quota va da un minimo di 258 euro a un massimo di 1.549 euro. Il valore monetario della singola quota è fissato in base alle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente, allo scopo di assicurare l'efficacia della sanzione. Del pagamento della sanzione pecuniaria risponde soltanto l'ente con il suo patrimonio o con il fondo comune (art. 27, d.lgs. 231/2001).

¹⁰ Di regola, le sanzioni interdittive hanno una durata limitata nel tempo, che può andare dai tre mesi ai due anni. Una sanzione interdittiva definitiva potrà essere adottata in casi particolari, che denotano una particolare propensione dell'ente all'illecito.

La trasgressione delle sanzioni interdittive costituisce reato da cui può derivare ulteriormente la responsabilità dell'ente (art. 23, d.lgs. 231/2001).

Una sanzione interdittiva può essere applicata anche in via cautelare (art. 45, d.lgs. 231/2001), durante il procedimento penale, quando sussistono gravi indizi di responsabilità dell'ente e fondati e specifici elementi che fanno ritenere concreto il pericolo che vengano commessi ulteriori reati della stessa indole di quello per cui si procede. La misura cautelare può, però, essere sospesa se l'ente chiede di poter eseguire gli adempimenti cui la legge condiziona l'esclusione delle sanzioni interdittive (art. 49, d.lgs. 231/2001); e quando tali adempimenti saranno stati eseguiti viene revocata (art. 50, d.lgs. 231/2001).

concessioni funzionali alla commissione dell'illecito; c) il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere prestazioni di un pubblico servizio; d) l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi, e l'eventuale revoca di quelli già concessi; e) il divieto di pubblicizzare beni o servizi.

3. **la pubblicazione della sentenza di condanna.** Tale sanzione è accessoria e consiste nella pubblicazione, in uno o più giornali individuati dal giudice, e nell'affissione nel comune ove l'ente ha la sede principale della sentenza o di un estratto di essa¹¹.
4. **la confisca.** Questa tipologia di sanzione è sempre disposta sul prezzo e sul profitto del reato, cioè sul lucro tratto, direttamente o indirettamente, dal reato e sulle cose date o promesse per istigare il soggetto al reato. Quando ciò non sia possibile, è altresì prevista la possibilità di procedere alla confisca su somme di denaro, beni o altre utilità per un valore equivalente¹².

8. Principi di progettazione dei Modelli e gerarchia della documentazione interna

Il d.lgs. 231/2001 prevede dunque un dispositivo esimente, che assume validazione in ragione della propria rispondenza a determinati requisiti, sostanzialmente riconducibili a principi largamente e tradizionalmente affermati nella cultura dei controlli.

Questi principi sono così individuabili:

- a) *Idoneità*, intesa come rispondenza del Modello alla soluzione delle problematiche di rischio di illeciti nelle condizioni di specificità dell'impresa.
- b) *Adeguatezza*, intesa quale condizione di coerenza degli strumenti adottati alle effettive dimensioni aziendali e all'attività sociale, nonché alle caratteristiche di complessità, in termini di varietà di prodotti e di mercati.
- c) *Efficacia*, si concretizza, oltre che nella progettazione e realizzazione, nell'attuazione di meccanismi anticipatori basati su strumenti di contrasto di scenari illeciti e di segnalazione dei fenomeni osservati in grado di fornire elementi di valutazione e controllo *ex ante*.
- d) *Articolazione*, si estrinseca nella scomposizione analitica dei processi e delle aree di responsabilità aziendali, con un livello di dettaglio consono alle caratteristiche della società, al fine di localizzare i presidi e gli attori dei controlli nell'ambito della struttura societaria.

¹¹ La pubblicazione della sentenza è curata dalla cancelleria del giudice, ma le spese sono a carico dell'ente.

¹² Sono comunque fatti salvi i diritti acquisiti dai terzi in buona fede e il diritto del danneggiato alle restituzioni. Nel corso del procedimento, può essere disposto il sequestro delle cose confiscabili (art. 53, d.lgs. 231/2001).

e) *Responsabilizzazione formale*, necessario presupposto per un effettivo impegno organizzativo da parte del *management*, attraverso la formale attribuzione di responsabilità e di poteri di controllo sui rischi di reato, con un chiaro, esplicito e codificato riferimento a soggetti individualmente identificati nell'ambito della struttura organizzativa.

f) *Dinamicità*, atta ad una verifica periodica della validità del Modello, in rispondenza all'evoluzione normativa e a quella strategica ed organizzativa dell'azienda, nonché all'apprendimento che il *management* via via elabora, attraverso l'utilizzo del Modello, nell'ambito della gestione. Questo principio si concretizza di fatto in una riprogettazione del Modello, che tuttavia, nelle aziende complesse, va effettuata solo dopo significativi cambiamenti e riassetti organizzativi, in considerazione della natura sistemica dei diversi elementi che devono essere combinati per costruire il Modello. Ciò al di là di meri aggiornamenti e riadeguamenti formali dovuti all'ordinaria continuità dell'azienda.

L'individuazione di principi di progettazione dei Modelli Organizzativi rappresenta un'utile piattaforma per impostare scientemente la costruzione dei Modelli e per possedere un quadro di riferimento ai fini dei giudizi di valutazione dei medesimi.

La costruzione del Modello, tuttavia, non può prescindere dalla gerarchia della documentazione interna dell'intero sistema di prevenzione realizzato.

Questa documentazione deve possedere una coerenza interna che eviti sovrapposizioni e contraddizioni interne (cd. "*principio di non contraddizione*", secondo cui un documento di livello inferiore non può contraddire un documento di livello superiore salvo che per eccezioni dichiarate, specifiche e motivate).

La società ha dunque inteso adottare un sistema strutturato secondo il seguente elenco di documenti posti in ordine gerarchico dal più generale al più operativo:

- *codice etico*, che è l'insieme dei principi che l'azienda chiede a tutti i collaboratori di rispettare;
- *Modello (strutturato nelle sue diverse parti sopra descritte)*, che comprende nella cd.

PARTE DINAMICA:

- *protocolli generici*, ove si definiscono in linea generale le regole da rispettare e i relativi controlli da effettuare (cosa deve essere fatto);
- *procedure specifiche*, ove si dettagliano le modalità con cui si intende realizzare una determinata operazione/azione e le responsabilità definite nei protocolli (chi e secondo quale processo deve fare);
- *istruzioni operative*, dove si indicano nel dettaglio le corrette modalità di esecuzione di una attività (come fare);

- *apparato sanzionatorio;*
- *regole generali di funzionamento dell'O.d.V.;*
- *allegati.*

Parte II
PARTE STATICA SPECIALE
Reati da cui può dipendere la responsabilità di
SOA NORDALPI S.p.a.
Mappatura delle aree di rischio

Generalità

1. Lo scopo e il ruolo della presente attività di mappatura nella redazione di un Modello

La presente Parte II di Modello (cd. PARTE STATICA SPECIALE) concerne una valutazione del rischio di commissione di specifici reati presupposto (cd. “Mappatura”), valutazione effettuata **per categorie di illeciti** e sulle diverse aree di attività e funzioni della società.

Scopo dell’attività in questione è quello di individuare i processi aziendali e le condotte cd. “sensibili” in relazione ai/alle quali è necessario approntare misure preventive (protocolli, procedure, istruzioni operative). Preme precisare come, in questa parte di Modello, l’attività di individuazione del rischio compiuta verrà cristallizzata in un documento (appunto, “mappa delle aree di rischio”) che “fotografa” la realtà aziendale nel preciso momento storico dell’analisi e non potrà, evidentemente, tenere conto di tutti gli indici fattuali successivi alla redazione della stessa. Pertanto, tali indici/fattori dovranno essere debitamente valutati dall’Organismo di Vigilanza soltanto in sede di continuo aggiornamento e “manutenzione” del Modello.

Ciononostante, l’attività di analisi che qui si riporta assume un **ruolo** fondamentale nella struttura generale del Modello realizzato, in quanto dalle risultanze di questa e dai livelli di rischio riscontrati derivano le misure di principio ed operative che costituiscono il contenuto della successiva “PARTE DINAMICA” del Modello.

Il ruolo assunto dalla presente analisi è ancor più peculiare, giacché questa è destinata alla realizzazione di un cd. Modello *ante factum*.

Ebbene, è noto come la specifica attività di analisi acquisti connotazioni differenti a seconda si tratti di Modelli *ante factum* o Modelli *post factum*¹³: per i primi, infatti, è importante garantire la considerazione di tutti i possibili rischi di commissione di reato **ragionevolmente prevedibili**; per i secondi, invece, è fondamentale evidenziare le procedure messe in atto per eliminare le carenze organizzative che hanno consentito la commissione di un determinato reato. Tali connotazioni operative, tuttavia, non possono consentire di trascurare come possa verificarsi un **“margine di inesattezza ineliminabile”**: il fine ultimo di un *“sistema di gestione del rischio efficace”* è, infatti, quello di ridurre il rischio di commissione dei reati, giacché *“è di fatto irrealizzabile la costruzione*

¹³ Sulle diverse connotazioni, anche in sede di valutazione giudiziale si rinvia a COSTANTINO-FALAGARIO, *La redazione del Modello organizzativo: adempimenti formali e sostanziali*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, Torino, 2009, n. 3, pag. 197; BASTIA, *Criteri di progettazione dei Modelli Organizzativi*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, Torino, 2008, n. 2; DI GERONIMO, *I Modelli di Organizzazione e Gestione per gli enti di piccole dimensioni*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, Torino, 2008, n. 2; GARUTI, *Profili giuridici del concetto di “adeguatezza” dei Modelli Organizzativi*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, Torino, 2007, n. 3.

di un sistema che elimini completamente la possibilità che una persona fisica violi la legge penale”¹⁴.

Tale implicito margine di inesattezza ineliminabile è stato diligentemente colto anche dalle Linee guida di Confindustria¹⁵ – ove si richiama “il generale principio, invocabile anche nel diritto penale, dell’esigibilità concreta del comportamento, sintetizzato dal brocardo latino ad impossibilia nemo tenetur” – che, unitamente ai principali contributi dottrinali e pronunciamenti giurisprudenziali, sono assunte dal presente Modello come significativo contributo orientativo.

Nel prosieguo della trattazione si è ritenuto opportuno procedere ad un’accentuata formalizzazione del processo di individuazione (e valutazione) del rischio al fine di renderne trasparenti e tracciabili le ragioni sottese all’attività di censimento e di selezione del rischio svolta in termini di credibilità razionale.

2. Modalità esplorative impiegate durante l’analisi del contesto aziendale

La presente attività di analisi del contesto aziendale ha preso le proprie mosse da un continuo ed intenso confronto dialettico con i vertici apicali societari.

Il *modus operandi* seguito nello svolgimento di suddetta attività esplorativa risulta conforme alle principali Linee Guida dettate in materia di analisi del rischio specifico¹⁶.

In tal senso, la Parte II del Modello risulta il frutto di un’indagine esplorativa realizzata mediante:

¹⁴ (ARENA, *Idoneità del Modello e frode del soggetto apicale*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, Torino, 2008, n. 2; RAVASIO, *Idoneità della mappatura dei processi aziendali. Onere probatorio nel giudizio di efficace attuazione del modello ex d.lgs. 231/2001 e difesa preventiva*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, Torino, 2010, n. 2, pag. : “A fronte di una molteplicità di soluzioni metodologiche offerte per la redazione di una mappatura idonea - che possa cioè indicare quali attività siano sensibili e debbano essere presidiate in relazione a questo o quel reato-presupposto - non si può fare a meno di constatare come sia *estremamente difficile, se non impossibile, redigere una mappatura assolutamente esaustiva*. E non può certo negarsi come sia possibile che si verifichi l’ipotesi di una commissione di un reato presupposto in un processo aziendale non considerato a rischio, né durante l’attività ricognitiva-valutativa svolta per la realizzazione del Modello, né durante le verifiche periodiche dell’Organismo di Vigilanza (...) si è da più parti convenuto sull’inaccettabilità dell’equazione *commissione di un delitto rilevante ai fini della responsabilità dell’ente = (o implica) inidoneità Modello adottato dall’ente ante factum*. Tale condivisibile soluzione non può non considerarsi assolutamente valida anche per quanto riguarda una componente essenziale del Modello come l’individuazione delle *attività nel cui ambito possono essere commessi i reati*, decisiva per un’efficace prevenzione dei reati”).

¹⁵ Cfr. LINEE GUIDA DI CONFINDUSTRIA 31/03/2008, Cap. I, par. 2.

¹⁶ Cfr. Estratto delle Linee Guida di Regione Lombardia per la definizione di modelli di organizzazione, gestione e controllo degli enti, pag. 10: “**Fase 1 - Identificazione delle aree sensibili (as-is analysis)**. Tale attività viene in genere attuata attraverso le seguenti fasi: • esame della documentazione rilevante dell’ente quale, a titolo di esempio: - documentazione societaria ed organizzativa (procure, procedure, sistema organizzativo); - procedimenti penali, civili, amministrativi nei confronti dell’ente o suoi dipendenti che abbiano punti di contatto con la normativa introdotta dal d.lgs 231/2001; • Conduzione di interviste mirate con soggetti chiave nell’ambito della struttura aziendale (amministratori, dirigenti, quadri direttivi, ecc...). Le suddette attività sono mirate all’ottenimento di informazioni sui processi/attività sensibili e del controllo sugli stessi (procedure esistenti, verificabilità, documentabilità, congruenza e coerenza delle operazioni, separazione delle responsabilità, documentabilità dei controlli, ecc.). Obiettivi di questa fase sono: • l’analisi del contesto aziendale, al fine di identificare i processi/attività sensibili; • l’individuazione delle modalità attraverso cui possono essere commessi i reati ex d.lgs. 231/2001; • la rilevazione del sistema di controllo e delle relative criticità”.

- una fase conoscitiva-informativa che si è concretizzata in una serie di incontri e colloqui mirati con i vertici societari;
- la richiesta di documenti societari e di cd. *Job Descriptions*, procure, deleghe di funzione e documenti nominativi che permettono di individuare le specifiche attività e funzioni riconducibili all'organo apicale, a quello sottoposto e ai destinatari e, più in generale, mediante la raccolta e l'analisi della documentazione societaria rilevante ai fini organizzativi (cfr. [All.ti 2.0 e 4.0, Sez. III, Parte IV del presente Modello](#));
- la sottoposizione da parte dei soggetti apicali a più "interviste" informali finalizzate all'acquisizione di dati, informazioni e notizie utili alla redazione del presente Modello;
- la sottoposizione e compilazione da parte dei soggetti apicali di "questionari di auto-valutazione" per conoscere compiutamente la realtà aziendale e rendere il Modello quanto più possibile aderente alla stessa (cfr. [All.ti 3.1, 3.2 e 3.3, Sez. III, Parte IV del Modello](#)).

Le suddette attività sono state svolte avendo di mira l'assunzione di informazioni relative ai/alle processi/attività sensibili (procedure esistenti, verificabilità, documentabilità, congruenza e coerenza delle operazioni, separazione delle responsabilità, controlli, ecc.). In tal senso, il processo di analisi ha preso avvio da una valutazione del cd. "quadro generale" per poi giungere ad esaminare il " caso particolare": inizialmente, quindi, si è utilizzato il cd. metodo di analisi "As Is" e, successivamente, si è proceduto secondo un metodo di indagine a cc.dd. "cerchi concentrici"¹⁷ e di "Gap Analysis".

Nello svolgimento di tale attività, è stato altresì divulgato del materiale informativo nei confronti dei vertici apicali societari, affinché gli stessi comprendessero i principi e le più importanti disposizioni di carattere generale della disciplina (riportate altresì dalla parte I del Presente documento).

Tali informative hanno pure interessato una breve e sommaria descrizione delle principali fattispecie di reato previste dalla disciplina e una rappresentazione indicativa dei più frequenti "scenari illeciti astratti" ricollegabili all'attività che la società svolge. Sul punto, preme precisare come "le casistiche di concreta rilevanza in relazione alle attività cosiddette sensibili non potranno mai essere necessariamente esaustive sono necessariamente esemplificative, ma non realizzano e non descrivono mai compiutamente la fantasia di realizzazione di un evento criminale"¹⁸.

¹⁷ Cfr. sul punto IANNONE, *231 e difesa post delictum: tecniche, metodi e framework legale di case management*, in *La responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e degli enti*, Torino, 2010, n. 3, pag. 50.

¹⁸ Vedi GENNARO, *Metodologie di valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia dei protocolli di controllo e del rischio-reato residuo*, in *La responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e degli enti*, Torino, 2011, n. 4, pag. 202.

3. Metodologia di intervento: sistemi di analisi, individuazione e valutazione del rischio

Punto di partenza per la costruzione di un Modello è l'individuazione delle attività a rischio e cioè la mappatura dei cd. "processi sensibili". Oggi i più diffusi metodi di analisi fanno riferimento alle comuni tecniche di *risk management* e di *risk assessment*. Tali metodologie si differenziano sia "per modalità di realizzazione del processo, che per orientamento metodologico e per modalità di identificazione e misurazione del rischio; pertanto il consolidamento e la rappresentazione dei risultati variano"¹⁹.

Com'è noto, il d.lgs. 231/2001 non fornisce indicazioni circa i metodi tecnici per la costruzione del Modello, limitandosi a stabilire all'art. 6, comma 2, lett. a) che il Modello stesso deve rispondere all'esigenza di «**individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati**». L'interpretazione letterale della norma indurrebbe a ritenere che, ai fini dell'accertamento dell'idoneità del Modello, sia sufficiente la **mera identificazione** dei processi sensibili all'interno dell'ente, **in assenza di qualsivoglia attività di valutazione** del rischio insito nel processo operativo²⁰.

Sebbene nella disciplina non vi sia alcun espresso riferimento al termine "valutazione", **le operazioni metodologiche realizzate con il presente intervento** non hanno inteso fermarsi ad un'attività di mera "collocazione del rischio" nelle diverse aree organizzative dell'ente, ma si sono spinte sino ad esaminare (valutare) il rischio-reato, con un metodo che consentisse di "**qualificare il rischio**", oltre che di "localizzarlo"²¹. Tale scelta, pur segnata da evidenti limiti di soggettività valutativa, avviene nella convinzione che una mappatura analitica delle attività sensibili e la

¹⁹ DUZIONI, *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*, in *La responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e degli enti*, Torino, 2011, n. 4, pag. 137.

²⁰ GENNARO-GRILLI-PIRAS, *Metodologie di valutazione del rischio a confronto: profili giuridici ed economico-aziendali*, in *La responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e degli enti*, Torino, 2010, n. 2, pag. 220. Gli autori sottolineano come "Tale considerazione potrebbe, tuttavia, essere superata dalla Relazione governativa di accompagnamento al Decreto legislativo che, nel commentare il su esposto art. 6 d.lgs. 231/2001, parla di «*valutazione in ordine all'allocazione del rischio-reato*» funzionale alla selezione delle «*attività più esposte al rischio di commissione dei reati*»". Rimane però da ribadire come la norma si riferisca alla mera indicazione-individuazione.

²¹ Cfr. GENNARO-GRILLI-PIRAS, *op. cit.*, 221. Gli autori, da un lato, spiegano come "la lettera della legge sembri legittimare l'impiego di una *metodologia base*, di mera identificazione del rischio-reato"; dall'altro, suggeriscono "ai fini di un giudizio di idoneità del modello, quanto meno l'uso di una *metodologia evoluta*". Analogamente, DUZIONI, *op. cit.*, 138: "Un dato appare evidente, ossia che tutte le metodologie adottate di *risk management* operano una "valutazione del rischio" anche se il legislatore si è limitato a chiederne la sola "indicazione", e detta valutazione ha come base calcoli numerici variabili a seconda della volontà di approfondimento del rischio: si parla di *metodologia base*, *evoluta avanzata*, con *valutazione del rischio basso, medio, alto*".

conseguente definizione del rischio in termini qualitativi permetta di parametrare, in modo più puntuale, i protocolli di controllo alle concrete esigenze di tutela e di prevenzione dei reati.

In merito alle ipotetiche modalità di approccio al *risk assessment* sui rischi reato ex d.lgs 231/2001, si registrano 3 principali metodologie di intervento, ognuna delle quali caratterizzata per complessità applicativa, *effort* e formalizzazione crescente degli strumenti e dei metodi adottati:

- una cd. **metodologia base**: tale metodo consiste nella mera identificazione delle attività nel cui ambito possono essere commessi reati e nell'applicazione di un criterio che si potrebbe definire binario (rischio: sì o no!). Mediante tale sistema si “valuta” semplicemente se ogni specifica attività aziendale possa astrattamente essere (o non essere) esposta ad un particolare rischio-reato, senza tuttavia determinare un *quantum* di rischio²².
- una cd. **metodologia evoluta**: tale metodo consiste nell'introduzione di un semplice attributo qualitativo (rischio basso, medio, alto) che arricchisca l'ipotesi di mera occorrenza del rischio²³. Tale evoluzione metodologica introduce alcune componenti di maggiore soggettività, insite nella stessa creazione ed utilizzo di una scala di valutazione; pur tuttavia, il metodo rivela indubbi vantaggi per quanto concerne la selezione dei rischi più significativi e dei conseguenti sforzi organizzativi, oltre che l'argomentazione delle scelte progettuali in sede di successiva/o implementazione e controllo.
- una cd. **metodologia avanzata**: tale metodo consiste nell'utilizzo di scale di valutazione dei rischi a due dimensioni, la probabilità e l'impatto, sì come stabilito dalle più diffuse metodologie di *risk management* e dall'Associazione Italiana degli *Internal Auditors*²⁴. Si tratta di un importante sviluppo di metodo che, per ridurre le naturali ed ineliminabili componenti di soggettività sopra citate, interviene «*congiuntamente o disgiuntamente su due fattori determinanti*» ovvero «*la probabilità di accadimento dell'evento*» criminoso e «*l'impatto dell'evento stesso*» sull'attività e sull'organizzazione aziendale²⁵. Il presente metodo è stato ulteriormente sviluppato mediante il ricorso a sistemi di analisi avanzati cd “**a tre dimensioni**” che valutano oltre alla probabilità e all'impatto anche i presidi già esistenti e dunque l'astratta capacità di tenere sotto controllo, prevenire ed evitare la commissione di reati.

²² Si tratta senza dubbio della metodologia più semplice e anzi, statisticamente, risulta la metodologia più diffusa (specie nelle prime esperienze) di implementazione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo. Cfr. sul dato GENNARO-GRILLI-PIRAS, *op. cit.*, 224.

²³ Si noti che tale semplice evoluzione metodologica introduce il concetto di valutazione, contrapposto alla mera identificazione degli eventi criminosi, in ciò meglio rispondendo a quanto suggerito dalla Relazione governativa di accompagnamento al Decreto legislativo già richiamata.

²⁴ In tal senso, vedi Associazione Italiana degli *Internal Auditors*, 59-2007, pag. 32; GENNARO-GRILLI-PIRAS, *op. cit.*, 226: “se il rischio è un *evento incerto con conseguenze avverse*, la probabilità e l'impatto definiscono e misurano le caratteristiche dell'evento”.

²⁵ Cfr. sul punto, altresì, CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione di modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001*, 2008, pag. 13.

Pur tuttavia, anche la suddetta metodologia proposta (a due o tre livelli), richiede l'utilizzo di scale di valutazione qualitative e pertanto presenta inesorabilmente vincoli e limiti di soggettività.

La successiva attività di analisi del rischio verrà condotta tenendo conto delle metodologie di intervento sopra individuate. In particolare, pur essendo sufficiente ricorrere ad un metodo di individuazione delle aree di rischio cd. di base, si provvederà a valutare le singole e specifiche aree secondo criteri compositi che attengono tanto alla metodologia cd. evoluta quanto a quella cd. avanzata a due o tre dimensioni.

4. Criterio di intervento applicato e diversificazione dei rischi rilevati

Il § 3. della Parte I del presente Modello ha individuato quali siano le fattispecie di reato-presupposto che, attualmente, possono astrattamente determinare la responsabilità dell'ente.

Le indicazioni fornite dall'analisi documentale intrapresa, le informazioni assunte mediante interviste e questionari specifici, le normali regole di ragionevolezza e di logica del rischio di impresa in relazione all'attività svolta dalla società hanno permesso di individuare, da un lato, una serie di reati-presupposto "*astrattamente significativi*"²⁶ e, dall'altro, alcune fattispecie che, in diversa misura, "*non interferiscono*" o "*non risultano significative*" rispetto alle finalità dell'organizzazione e delle attività aziendali²⁷.

La successiva analisi specifica (comprensiva di "mappa delle aree di rischio", individuazione di possibili scenari illeciti astratti e localizzazione dei processi sensibili), nonché la conseguente attività di redazione di specifici protocolli e procedure preventivi/e si è limitata a considerare esclusivamente i cc.dd. "*rischi sensibili*", prevedendo, al contrario, solo misure generiche per i rischi valutati "*incoerenti*" rispetto all'attività svolta, "*accettabili*" o "*non significativi*".

²⁶ A tal proposito, sono stati individuati quanto meno potenzialmente: - reati nei rapporti con la Pubblica Amministrazione *ex artt. 24 e 25*; - delitti informatici e trattamento illecito dei dati *ex art. 24 bis*; - reati societari e abusi di mercato *ex artt. 25 ter e 25 sexies*; - reati di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro *ex art. 25 septies*; - reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita *ex art. 25 octies*; - delitti in materia di violazioni nel diritto d'autore *ex art. 25 novies* - reati in materia di dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria *ex art. 25 decies*; - reati ambientali *ex art. 25 undecies*.

²⁷ A tal riguardo, ci si riferisce ai: delitti di criminalità organizzata *ex art. 24 ter*; - reati in materia di falsità in monete in carte di pubblico credito, in valori di bollo, in strumenti o segni di riconoscimento *ex art. 25 bis*; - delitti contro l'industria ed il commercio *ex art. 25 bis 1*; - delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico *ex art. 25 quater*; - delitti di mutilazione degli organi genitali femminili *ex art. 25 quater 1*; - delitti contro la personalità individuale *ex art. 25 quinquies*; - delitti in materia di lavoratori irregolari *ex art. 25 duodecies*.

Di seguito viene riportato il criterio (di calcolo) utilizzato per la valutazione dell'analisi di rischio, realizzato tenendo conto sia della metodologia cd. evoluta che di quella cd. avanzata (a due o tre dimensioni).

Ferma restando un ineliminabile margine di soggettività valutativa, la commisurazione dei valori è stata compiuta sulla base delle indicazioni fornite dall'analisi documentale intrapresa, delle informazioni assunte mediante interviste e questionari specifici.

5. Le singole fattispecie di reato: descrizione, astratti scenari illeciti ed esiti di analisi

Secondo quanto prescritto dall'art. 6, comma 2, lett. a) del d.lgs. 231/2001, la società SOA NORDALPI S.p.a. ha inteso individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati espressamente richiamati dal decreto.

Sulla base di quanto sopra visto sono state distinte attività a **rischio sensibile, accettabile, non significativo e residuo**.

Gli esiti dell'analisi relativa alle ipotesi a cd. rischio non significativo o accettabile dovranno costituire oggetto di prossime valutazioni da parte dell'attività di manutenzione e revisione del presente Modello e dei rilievi espressi dall'Organismo di Vigilanza, secondo quanto di seguito stabilito. Tali esiti non vengono esplicitati in sede di prima applicazione del presente Modello (Parte Statica Speciale) e sono affidati alla custodia dell'O.d.V. (cfr. [All.ti 5.0 e ss.](#), [Sez. III e Sez. VII, Parte IV](#)).

Gli esiti dell'analisi relativa alle ipotesi a cd. rischio sensibile (così individuate sia a seguito dell'attività svolta dalla società che all'esito delle indicazioni fornite dall'analisi documentale intrapresa e delle informazioni assunte mediante interviste e questionari specifici, nonché all'esito delle indagini effettuate in sede di Mappatura della aree di rischio e del sistema di calcolo secondo la metodologia sopra individuata) sono oggetto di specifica analisi ed esplicitati nel corso della presente Parte II di Modello.

Le successive Sezioni illustrano pertanto il livello di rilevanza di ciascuna area di rischio astrattamente sensibile.

Nel corso dell'indagine, tuttavia, si sono procedute anche ad effettuare alcune rilevazioni/misurazioni in merito alle ulteriori aree di rischio non significative rispetto all'attività della Società

Di seguito, invece, le sezioni e le schede di analisi relative alle aree di rischio rilevanti.

TABELLA A

(omissis)

TABELLA B

(omissis)

TABELLA C

(omissis)

Parte III

PARTE DINAMICA

**Protocolli e procedure di prevenzione, adozione,
aggiornamento e diffusione del Modello**

Sezione I

Regole generali per la prevenzione dei reati

1. Criteri generali di prevenzione. La funzione del Modello

SOA NORDALPI S.p.a. (in seguito denominata, per comodità, “Società”) adotta un sistema organizzativo e gestionale, diretto a garantire lo svolgimento delle sue attività nel rispetto della normativa vigente, delle previsioni del presente Modello e del Codice etico, entrambi adottati con delibera del Consiglio di Amministrazione.

Le **componenti** più rilevanti del sistema di controllo realizzato – sulla base degli orientamenti dettati dalla giurisprudenza nel cd. “Decalogo 231 di individuazione del Contenuto Minimo” – sono state uniformate pertanto ai seguenti **principi**:

- separazione delle funzioni (nessuno può gestire in autonomia un intero processo);
- genesi e attuazione di un corretto e trasparente processo decisionale basato sulla predisposizione di operazioni atte a regolare il comportamento di tutti gli “attori aziendali”;
- verificabilità, tracciabilità, coerenza e congruenza di ogni operazione;
- documentazione dei controlli;
- previsione di un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle procedure previste dal Modello e dal Codice Etico;
- individuazione dei requisiti dell’Organismo di Vigilanza, in particolare:

o autonomia e indipendenza;

o professionalità;

o continuità di azione;

- obblighi di informazione (flussi informativi) tra soggetti coinvolti e Organismo di controllo.

Passaggi obbligati per la redazione del presente Modello, oltre ai principi sopra riportati, sono stati:

- una preliminare attività di analisi del sistema di *governance* e del sistema organizzativo;
- la mappatura delle attività a rischio della Società con relativa classificazione dei rischi individuati;
- l’attribuzione di poteri, coerenti con la struttura e le responsabilità organizzative della Società (sistema di deleghe e procure);
- la diffusione di regole comportamentali e di procedure istituite a tutti i livelli;

- la verifica e la documentazione di ogni operazione rilevante, individuata nell'ambito dei processi sensibili;
- la verifica *ex post* dei comportamenti aziendali, nonché del funzionamento del Modello, con conseguente aggiornamento periodico, nei casi in cui siano scoperte significative violazioni delle prescrizioni o si verificano mutamenti dell'organizzazione o delle attività della Società, ovvero delle norme di riferimento;
- l'attribuzione all'Organismo di vigilanza di specifici compiti di controllo sull'efficace e corretto funzionamento del Modello.

È fatto obbligo a chiunque operi nella Società, o collabori con essa, di attenersi alle prescrizioni del Modello che lo riguardi e, in specie, di osservare gli specifici obblighi informativi, che consentono di controllare la conformità del suo operato alle predette prescrizioni.

Copia del Modello, dei documenti ad esso allegati e dei suoi aggiornamenti è custodita presso la sede della Società. Il Modello rimane altresì a disposizione di chiunque intervenga, a qualsiasi titolo, nello svolgimento dell'attività della Società. La Società provvede, inoltre, a informare adeguatamente ciascun soggetto, tenuto a rispettare il Modello, circa le prescrizioni riferite alla specifica attività o funzione che lo riguardano.

2. Destinatari e diffusione del Modello

Il Modello è destinato nei confronti di tutti coloro che, a qualunque titolo, collaborino con SOA NORDALPI S.p.a.

La Società si impegna pertanto a promuovere la conoscenza delle previsioni del Modello nei confronti:

- del personale direttivo e con funzioni di rappresentanza dell'ente;
- dei propri dipendenti;
- dei propri consulenti;
- dei propri *partnes* commerciali e finanziari, clienti e fornitori.

In particolare, si impegnano al rispetto del contenuto del presente Modello:

- ❖ i soggetti individuati quali **apicali** (amministratori e dirigenti) dai/dalle singoli/e protocolli o procedure;

- ❖ i soggetti individuati quali **sottoposti o subordinati** (dipendenti, collaboratori, consulenti e in generale i soggetti che svolgono attività di lavoro autonomo) dai/dalle singoli/e protocolli o procedure;
- ❖ i fornitori e i *partner* della Società.

Per agevolare la conoscenza del Modello, la Società ha inteso adottare i seguenti meccanismi di diffusione conoscitiva:

1. La parte generale del modello, destinata alla diffusione dello stesso all'esterno della Società, viene pubblicata sul proprio sito internet;
2. La parte speciale e dinamica, destinate ad un uso solo interno, stante la sensibilità delle informazioni contenute, saranno oggetto di specifico invio a tutti i Responsabili di funzione. Gli stessi avranno il successivo compito di diramarla e renderla nota con le modalità più consone a tutti i collaboratori.

È responsabilità del Consiglio di Amministrazione, adeguatamente supportato dall'Organismo di Vigilanza, curare gli ulteriori eventuali aspetti di diffusione del Modello e di verificarne l'effettiva presa visione da parte di tutto il personale.

3. Piano di informazione e formazione

In linea generale, è intenzione della società SOA NORDALPI S.p.a. che il Modello assolva, tra l'altro, alle seguenti funzioni informative:

- a) Comunicare a tutti i portatori d'interesse l'adeguamento dell'azienda ai dettami della disciplina sulla Responsabilità Amministrativa d.lgs 231/2001;
- b) Rendere edotte tutte le risorse operative di SOA NORDALPI S.p.a. che la società non consente, e disapprova, qualunque comportamento contrario alla legge, ai regolamenti, al Codice Etico, nonché alle previsioni di organizzazione, gestione e controllo di cui al presente Modello, in ogni sua componente e parte.

Riguardo al **personale direttivo o dipendente**, le iniziative relative al piano informativo-divulgativo-conoscitivo-formativo faranno riferimento a:

- ***Comunicazione Iniziale***

All'attivazione di ciascun rapporto di lavoro, i dipendenti dovranno sottoscrivere specifica dichiarazione di impegno ad osservare il Modello con il relativo Codice Etico.

- ***Formazione***

L'attività formativa finalizzata alla conoscenza della normativa sul d.lgs. 231/2001, sarà differenziata in ragione dei profili di professionalità interessati, del livello del rischio in base all'area in cui i soggetti operano e dalla circostanza che gli stessi assumono ruoli di responsabilità nella gestione dell'azienda. Tale attività di formazione deve essere specificamente documentata mediante appositi *Verbali di Formazione e Informazione*.

- **Modalità occasionali**

Suddette iniziative si potranno esplicare mediante:

- ✚ seminario annuale iniziale per la prima diffusione del Modello;
- ✚ seminari di aggiornamento;
- ✚ nota informativa interna;
- ✚ comunicazioni occasionali di aggiornamento.

Riguardo ai **consulenti, partners e fornitori**, le iniziative relative al piano informativo-divulgativo-conoscitivo-formativo faranno riferimento a:

- **Apposita dichiarazione**

Al momento della stipula del contratto tali soggetti devono impegnarsi, con apposita dichiarazione, ad osservare le norme del presente Modello durante lo svolgimento di ogni attività dalla quale possono sorgere potenziali rischi.

In particolare, può costituire interesse della Società la previsione di:

- ✚ **Lettere di incarico ad hoc** (per i soggetti esterni) cui siano allegate apposite note Informative in merito all'applicazione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ed al rispetto dei principi sanciti nel Codice Etico;
- ✚ **Clausole risolutive espresse** nei contratti relativi a forniture o collaborazioni (quale che sia la veste giuridica) che facciano esplicito riferimento al rispetto delle disposizioni del Codice Etico;
- ✚ **Criteri di valutazione e selezione** di collaboratori esterni che prevedano l'**esclusione automatica** di quei soggetti che risultino inadempienti in merito alla corretta applicazione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo e Codice Etico, o che comunque risultino privi dei requisiti di correttezza e lealtà che l'agire societario della Società ha assunto come parametro del proprio operare.

4. Individuazione dei soggetti responsabili: il sistema delle deleghe di funzioni

La Società, al fine di prevenire la commissione dei reati presi in considerazione del presente Modello, nonché di individuare eventuali violazioni già in atto e di porvi tempestivamente rimedio, predispone un efficace **sistema di deleghe di funzioni**, che consenta una celere **individuazione delle responsabilità**.

La struttura funzionale della SOA NORDALPI S.p.a., risulta compiutamente descritta nell'[allegato 1., Sez. I, Parte IV, del presente Modello](#). Nello specifico, viene individuato un apposito responsabile per ogni operazione o pluralità di operazioni svolte nelle aree a rischio (denominato **“Responsabile di funzione”** o **“Apicale”**).

E' molto importante che la comunicazione interna delle informazioni sia strutturata ed efficace, per garantire che ognuno si trovi nella condizione di adempiere ai propri compiti, nell'ambito delle attribuzioni assegnate nel presente Modello.

In corrispondenza delle tabelle dei compiti prevenzionali assegnati alle figure responsabili, sono indicati graficamente i flussi delle comunicazioni per i diversi soggetti responsabili, con il seguente criterio:

- A CHI (→) Indica a chi è rivolta l'azione
- DA CHI (←) Indica da chi proviene l'azione
- COLLABORA CON (← →) Indica con chi viene eseguita l'azione.

Le tecniche di indagine e sorveglianza includono metodi di raccolta di dati, sia da fonti esterne che da fonti interne e possono riguardare:

- la significatività e la criticità dei pericoli e rischi insiti nei processi e nelle attività lavorative;
- il rispetto della conformità di legge e normativa applicabile;
- i tempi e le modalità di reazione a fronte di situazioni non conformi, emergenze, incidenti o situazioni potenzialmente tali;
- l'adeguatezza e l'efficienza dei mezzi utilizzati;
- la competenza delle risorse umane utilizzate.

Inoltre, le evidenze del monitoraggio eseguito dai Dirigenti e dai Preposti e i relativi risultati devono essere riportati in appositi moduli di sistema (DS).

5. Termini e definizioni

Nell'ambito del presente sistema di gestione della salute e sicurezza (modello organizzativo) vengono talvolta utilizzati dei termini e delle definizioni, che si riportano per agevolare la consultazione del testo.

Termine / definizione	Spiegazione
Addestramento	Complesso delle attività dirette a far apprendere ai lavoratori l'uso corretto di attrezzature, macchine, impianti, sostanze, dispositivi, anche di protezione individuale, e le procedure corrette di lavoro
Addetto al Servizio di prevenzione e protezione	Persona in possesso delle capacità e dei requisiti professionali di cui all'art. 32 del d.lgs 81/08 facente parte del servizio di prevenzione e protezione
Apicali (AP)	Persona che, in ragione delle competenze e di poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, in coerenza con gli atti aziendali di organizzazione, riveste funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione ed è dotata di autonomia funzionale e finanziaria per attuare le direttive del Vertice Esecutivo
Attrezzature di lavoro	Qualsiasi macchina, apparecchio, utensile o impianto destinato ad essere usato durante il lavoro
Datore di lavoro originario o Delegato (P o DL)	Il soggetto titolare del rapporto di lavoro con il lavoratore o, comunque, il soggetto che, secondo l'assetto dell'organizzazione ha la responsabilità dell'organizzazione stessa o dell'unità produttiva in quanto esercita i poteri decisionali e di spesa sulla base dell'eventuale delega di funzioni. Possono coincidere con Apicali per alcune funzioni.
Dispositivi di Protezione Individuale (DPI)	Strumentazione utilizzata dal lavoratore per proteggere la propria sicurezza durante l'attività lavorativa
Formazione	Processo educativo attraverso il quale trasferire ai lavoratori ed agli altri soggetti del sistema di prevenzione e protezione, conoscenze utili all'acquisizione di competenze per lo svolgimento dei rispettivi compiti aziendali e all'identificazione, riduzione e gestione dei rischi
Informazione	Complesso delle attività dirette a fornire conoscenze utili alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi di lavoro
Incidente	Evento dovuto a causa fortuita che ha la potenzialità di condurre ad un infortunio o di provocare danni alle cose

Infortunio	Evento dovuto a causa fortuita che produca lesioni corporali obiettivamente riscontrabili, in occasione di lavoro
Lavoratore	<p>Persona che, indipendentemente dalla tipologia contrattuale, svolge un'attività lavorativa nell'ambito dell'organizzazione di un Datore di lavoro pubblico o privato, con o senza retribuzione, anche al solo fine di apprendere un mestiere, un'arte o una professione, esclusi gli addetti ai servizi domestici e familiari.</p> <p>Per alcune funzioni possono coincidere con i "Sottoposti" (vedi <i>Infra</i>)</p>
Luogo di lavoro	I luoghi destinati a contenere posti di lavoro, ubicati all'interno dell'azienda ovvero dell'unità produttiva, nonché ogni altro luogo nell'area della medesima azienda ovvero unità produttiva comunque accessibile per il lavoro compresi i luoghi esterni al centro / azienda ovvero unità produttiva in cui i lavoratori prestino la propria opera temporaneamente, debitamente autorizzati dal dirigente/datore di lavoro
Malattia professionale	La malattia professionale è un evento di danno dovuto all'azione nociva, lenta e protratta nel tempo, di un lavoro o di materiali o di altri fattori negativi presenti nell'ambiente in cui si svolge l'attività lavorativa
Medico competente	Medico in possesso di uno dei titoli e dei requisiti formativi e professionali di cui all'articolo 38, che collabora, secondo quanto previsto all'articolo 29, comma 1, con il Datore di lavoro ai fini della valutazione dei rischi ed è nominato dallo stesso per effettuare la sorveglianza sanitaria
Organismo di vigilanza (OdV)	Insieme di persone interne o esterne all'azienda incaricate alla vigilanza del corretto funzionamento del sistema di gestione della salute e sicurezza, nonché dell'eventuale aggiornamento del modello organizzativo e di gestione
Pericolo	Proprietà o qualità intrinseca di un determinato fattore avente il potenziale di causare danni
Preposto	<p>Persona che, in ragione dei compiti professionali e nei limiti di poteri gerarchici e funzionali adeguati alla natura dell'incarico conferitogli, sovrintende alla attività lavorativa e garantisce l'attuazione delle direttive ricevute, controllandone la corretta esecuzione da parte dei lavoratori ed esercitando un funzionale potere di iniziativa.</p> <p>Per alcune funzioni possono essere presenti diversi livelli di preposti o comunque il soggetto preposto può coincidere anche con la figura del cd. "Sottoposto" (vedi <i>Infra</i>)</p>
Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS)	Persona eletta o designata per rappresentare i lavoratori per quanto concerne gli aspetti della salute e della sicurezza durante il lavoro

Responsabile del S.P.P. (RSPP)	Persona in possesso delle capacità e dei requisiti professionali di cui all'articolo 32 designata dal Datore di lavoro, a cui risponde, per coordinare il servizio di prevenzione e protezione dai rischi (art. 2 D.Lgs. 81/08)
Rischio	La probabilità che si raggiunga il potenziale nocivo nelle condizioni di utilizzazione o esposizione
Sottoposto (SP)	Persona sottoposta alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti ricompresi nella categoria di soggetti Apicali
Valutazione dei rischi (VdR)	Valutazione globale e documentata dei rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori presenti nell'ambito dell'organizzazione in cui essi prestano la propria attività, finalizzata ad individuare le adeguate misure di prevenzione e di protezione e ad elaborare il programma delle misure ritenute opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza

6. Metodologia di intervento organizzativo e gestionale e criteri di coerenza terminologica

Di seguito, la presente Parte Dinamica di Modello realizza un sistema strutturato ed organico di cc.dd. **protocolli generali** e **procedure specifiche** (per ciascuna area a rischio sensibile sopra individuata), secondo i significati di seguito precisati²⁸.

Gli stessi vengono completati attraverso l'individuazione di specifici flussi informativi cd. "in entrata" ed "in uscita", utili a tracciare le operazioni di controllo realizzate.

Si chiarisce il significato di ciascun termine di modo che risulti agevole la consultazione dei "Mansionari" successivamente predisposti.

²⁸ Giova precisare come entrambi i suddetti concetti esprimano "strumenti formali di standardizzazione del comportamento di un determinato numero di soggetti che operano in un ambiente con regole comuni o condivise", che mirano a razionalizzare e modellare comportamenti singoli o di *équipe* a partire da criteri stabiliti Cfr. la definizione di LEDDA, *I protocolli dei modelli organizzativi*, in *La responsabilità amministrativa delle società e degli enti*, Torino, 2011, n. 4, 214.

TERMINI	DEFINIZIONI
<p>Protocollo Generico</p>	<p>I protocolli sono istruzioni operative che individuano i principi fondamentali, ai quali deve conformarsi la gestione delle attività.</p> <p>Il contenuto di tali istruzioni deve necessariamente essere coerente sia con i principi del Codice Etico, di cui costituiscono una maggiore specificazione e definizione, che con i risultati della mappatura. I protocolli generici non attribuiscono specificamente mansioni, responsabilità e puntuali attività di controllo.</p> <p>Si deve considerare, da ultimo, che per alcune ipotesi/tipologie di rischi, i protocolli costituiscono l'unico documento contenente i principi e le regole di prevenzione, non essendo necessario/possibile prevedere specifiche procedure o istruzioni operative.</p>
<p>Procedura Specifica</p>	<p>Le procedure costituiscono una evidente specificazione sul piano operativo dei protocolli, in quanto definiscono nel dettaglio i processi, o i segmenti di processi e le attività di controllo. Le procedure identificano le persone coinvolte nelle varie fasi del processo e attribuiscono in particolare i compiti e le responsabilità di ciascuno, contribuendo ad una maggiore definizione delle mansioni di ognuno.</p> <p>Il contenuto di tali documenti deve necessariamente essere coerente sia con i risultati della mappatura che con i protocolli generali, di cui costituiscono ulteriore specificazione. A differenza dei protocolli le procedure attribuiscono specificamente mansioni, responsabilità e puntuali attività di controllo. Altresì, va ribadito come per alcune ipotesi/tipologie di rischi non risulti possibile prevedere specifiche procedure o istruzioni operative, se non in termini meramente astratti ed ipotetici.</p>
<p>Flusso Informativo</p>	<p>L'obiettivo di tale attività di <i>report</i> è quello di consentire alla figura gerarchicamente sovraordinata o in ultima istanza all'Organismo di Vigilanza di essere informato in ordine a fatti che potrebbero comportare una responsabilità della società ai sensi del d.lgs. 231/2001.</p> <p>Pertanto, la violazione degli obblighi di informazione verso l'Organismo di Vigilanza viene considerata illecito disciplinare e deve essere adeguatamente sanzionata.</p> <p>I flussi possono avere una periodicità programmata o occasionale a seconda delle distinte esigenze.</p> <p>Si ricorda l'importanza di documentare la tracciabilità delle comunicazioni rese ai fini probatori.</p>

SEZIONE II

(omissis)

SEZIONE III

(omissis)

SEZIONE IV

(omissis)

Parte IV
ALLEGATI

(omissis)

MODULISTICA COMPLEMENTARE

ISTRUZIONI OPERATIVE DI SISTEMA

(omissis)

STRUMENTI OPERATIVI DI GESTIONE

(omissis)