LINEA GUIDA 231
1 agosto 2016

Sommario

PRINCIPI GENERALI 5

1. IL D.LGS. 231/2001, IN GENERALE 5
1.1. IL CRITERIO DI IMPUTAZIONE OGGETTIVO 6
1.2. CONCORSO DI PERSONE NEL REATO 6
1.3. IL SISTEMA SANZIONATORIO DI CUI AL D.LGS. 231/2001 8
1.4. IL MODELLO ORGANIZZATIVO 8
2. CONTENUTI DELLA PRESENTE LINEA GUIDA 10

PARTE GENERALE 17

PREMESSA 17
1. VALUTAZIONE DEL CONTESTO 19
2. PROCESSI ORGANIZZATIVI 22
3. DIREZIONE AZIENDALE 24
3.1. PRINCIPI FONDAMENTALI DI COMPORTAMENTO 27
3.2. RENDERE PRATICA L'APPLICAZIONE DELLA POLITICA DI GESTIONE 29
3.3. RESPONSABILITÀ 33
3.4. DELEGHE 34
3.5. VALUTAZIONE DI EFFICIENZA ED EFFICACIA DEL MODELLO ORGANIZZATIVO 36
4. DOCUMENTAZIONE ORGANIZZATIVA DELLE ATTIVITÀ 38
4.1. DEFINIZIONE DELLE REGOLE ORGANIZZATIVE 38
4.2. ETICA E COMPORTAMENTO 40
4.3. AGGIORNAMENTO ED ADEGUAMENTO DELLE REGOLE ORGANIZZATIVE 42
4.4. REGISTRAZIONI 43
5. MONITORAGGIO E CONTROLLO 44
5.1. ORGANIZZAZIONE DELL'ESAME SPECIALISTICO DELLA CONFORMITÀ 45
5.2. PREPARAZIONE DELLE RISULTANZE DEL MONITORAGGIO E CONTROLLO 46
5.3. DOCUMENTAZIONE DELLE NECESSITÀ DI MIGLIORAMENTO 47
6. FORMAZIONE 49
7. ORGANISMO DI VIGILANZA 50
8. ANALISI DEI RISCHI 52
8.1. MAPPATURA DEI RISCHI 52
8.2. CALCOLO DELL'INDICE DI RISCHIO E DEFINIZIONE DELLE PRIORITÀ 53
8.2.1. SCENARI DI RISCHIO REATO 53
8.2.2. IMPATTI: CONSEGUENZE DERIVANTI DAL VERIFICARSI DI UNO SCENARIO DI RISCHIO 55
8.2.3. POTENZIALI CRITICITÀ: VULNERABILITÀ 57
8.2.4. PROBABILITÀ 58
8.2.5. CALCOLO DEL RISCHIO 59

9. CONDIZIONI POTENZIALMENTE CRITICHE NELLA GESTIONE DEI PROCESSI 60
9.1. ORGANIZZAZIONE 61
9.2. ACQUISTI 62
9.3. IMPIANTI ED INFRASTRUTTURE 63
9.4. RISORSE UMANE 65
9.5. CONTROLLI 66
9.6. EROGAZIONE DEI SERVIZI 67
10. MAPPA RISCHI ASSOCIATI AL RUOLO AZIENDALE 69

PARTE SPECIALE 72

PREMESSA 72
1. I REATI RELATIVI ALLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE DI CUI AGLI ARTT. 24 - 25 D.LGS. 231/2001 73
1.1. I SINGOLI REATI PRESUPPOSTO – LE FATTISPECIE DI CUI ALL'ART. 24 D.LGS. 231/2001 73
1.1.1. ART. 316-*BIS* C.P., MALVERSAZIONE A DANNO DELLO STATO 73
1.1.2. ART. 316-*TER* C.P., INDEBITA PERCEZIONE DI EROGAZIONI A DANNO DELLO STATO 74
1.1.3. ART. 640, COMMA 2, N. 1, C.P., TRUFFA AI DANNI DELLO STATO O DI ALTRO ENTE PUBBLICO 74
1.1.4. ART. 640-*BIS* C.P., TRUFFA AGGRAVATA PER IL CONSEGUIMENTO DI EROGAZIONI PUBBLICHE 75
1.1.5. ART. 640-*TER* C.P., FRODE INFORMATICA QUANDO COMMESSA IN DANNO DELLO STATO O DI ALTRO ENTE PUBBLICO 75
1.2. I SINGOLI REATI PRESUPPOSTO – LE FATTISPECIE DI CUI ALL'ART. 25 D.LGS. 231/2001 76
1.2.1 ART. 317 C.P., CONCUSSIONE 76
1.2.2. LE FATTISPECIE CORRUTTIVE 77
1.2.3. IN PARTICOLARE: ART. 318 C.P., CORRUZIONE PER L'ESERCIZIO DELLA FUNZIONE E L'ART. 319 C.P., CORRUZIONE PER UN ATTO CONTRARIO AI DOVERI D'UFFICIO 77
1.2.4. IN PARTICOLARE: ART. 319-*TER* C.P., CORRUZIONE IN ATTI GIUDIZIARI 78
1.2.5. IN PARTICOLARE: ART. 319-*QUATER* C.P., INDUZIONE INDEBITA A DARE O PROMETTEREUTILITÀ 78
1.2.6. IN PARTICOLARE: ART. 322-*BIS* C.P., PECULATO, CONCUSSIONE, INDUZIONE INDEBITAA DARE O PROMETTERE UTILITÀ, CORRUZIONE E ISTIGAZIONE ALLA CORRUZIONE DI MEMBRI DEGLI ORGANI DELLE COMUNITÀ EUROPEE E DI FUNZIONARI DELLE COMUNITÀ EUROPEE E DI STATI ESTERI 79
1.3. POSSIBILI AREE CRITICHE 80
1.4. PRINCIPI GENERALI DI COMPORTAMENTO 80
1.5. TABELLA RIASSUNTIVA 81
2. I REATI SOCIETARI DI CUI ALL'ART. 25-*TER* D.LGS. 231/2001 85
2.1. I SINGOLI REATI PRESUPPOSTO 86
2.1.1. FALSE COMUNICAZIONI SOCIALI 86
2.1.2. REATI A TUTELA DEL CAPITALE SOCIALE, IN PARTICOLARE: ART. 2626 C.C. SULL'INDEBITA RESTITUZIONE DEI CONFERIMENTI 88

2.1.3. REATI A TUTELA DEL CAPITALE SOCIALE, IN PARTICOLARE: ART. 2627 C.C., ILLEGALE RIPARTIZIONE DEGLI UTILI E DELLE RISERVE 89

2.1.4. REATI A TUTELA DEL CAPITALE SOCIALE, IN PARTICOLARE: ART. 2633 C.C., INDEBITA RIPARTIZIONE DEI BENI SOCIALI DA PARTE DI LIQUIDATORI 89

2.1.5. REATI A TUTELA DEL CAPITALE SOCIALE, IN PARTICOLARE: ART. 2628 C.C., ILLECITE OPERAZIONI SULLE AZIONI O QUOTE SOCIALI O DELLA SOCIETÀ CONTROLLANTE 90

2.1.6. REATI A TUTELA DEL CAPITALE SOCIALE, IN PARTICOLARE: ART. 2629 C.C., OPERAZIONI IN PREGIUDIZIO DEI CREDITORI 90

2.1.7. REATI A TUTELA DEL CAPITALE SOCIALE, IN PARTICOLARE: ART. 2632 C.C., FORMAZIONE FITTIZIA DEL CAPITALE 91

2.1.8. FATTISPECIE RELATIVE AL FUNZIONAMENTO DELLA SOCIETÀ, IN PARTICOLARE: ART. 2625 C.C., IMPEDIMENTO DEL CONTROLLO 91

2.1.9. FATTISPECIE RELATIVE AL FUNZIONAMENTO DELLA SOCIETÀ, IN PARTICOLARE: ART. 2629-*BIS* C.C., OMESSA COMUNICAZIONE DEL CONFLITTO DI INTERESSI 92

2.1.10. FATTISPECIE RELATIVE AL FUNZIONAMENTO DELLA SOCIETÀ, IN PARTICOLARE: ART. 2636 C.C., ILLECITA INFLUENZA SULL'ASSEMBLEA 92

2.1.11. ART. 2637 C.C., AGGIOTAGGIO 92

2.1.12. ART. 2638 C.C., OSTACOLO ALL'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI DELLE AUTORITÀ PUBBLICHE 93

2.1.13. ART. 2635 C.C., CORRUZIONE TRA PRIVATI 94

2.2. POSSIBILI AREE CRITICHE 95

2.3. PRINCIPI GENERALI DI COMPORTAMENTO 96

2.4. TABELLA RIASSUNTIVA 97

3. I REATI DI CUI ALL'ART. 25-OCTIES DEL D.LGS. 231/2001 104

3.1. I SINGOLI REATI PRESUPPOSTO 105

3.1.1. ART. 648 C.P., RICETTAZIONE 105

3.1.2. ART. 648-BIS C.P., RICICLAGGIO 106

3.1.3. ART. 648-*TER* C.P., IMPIEGO DI DENARO, BENI O UTILITÀ DI PROVENIENZA ILLECITA 107

3.1.4. ART. 648-*TER*1 C.P., AUTORICICLAGGIO 107

3.2. POSSIBILI AREE CRITICHE 109

3.3. PRINCIPI GENERALI DI COMPORTAMENTO 109

3.4. TABELLA RIASSUNTIVA 110

4. I REATI DI CUI ALL'ART. 25-*SEPTIES* DEL D.LGS. 231/2001 112

4.1. INQUADRAMENTO GENERALE: IL DATORE DI LAVORO 112

4.2. IL DATORE DI LAVORO NELLE SOCIETÀ DI CAPITALI 113

4.3. LA DELEGA DI FUNZIONI 114

4.4. IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE AI SENSI DELL'ART. 81/2008 E, IN PARTICOLARE, IL RIFERIMENTO AI REATI DI OMICIDIO COLPOSO E LESIONI COLPOSE 115

4.5. I SINGOLI REATI PRESUPPOSTO 117

4.5.1. ART. 589 C.P., OMICIDIO COLPOSO E ART. 590 C.P., LESIONI PERSONALI 117

4.6. POSSIBILI AREE CRITICHE 118

4.7. PRINCIPI GENERALI DI COMPORTAMENTO 118

4.8. TABELLA RIASSUNTIVA 118

5. I REATI "AMBIENTALI" DI CUI ALL'ART. 25-*UNDECIES* DEL D.LGS. 231/2001 121

5.1. I SINGOLI REATI PRESUPPOSTO: LE FATTISPECIE DELITTUOSE 122

5.1.1. IL DELITTO DI INQUINAMENTO AMBIENTALE 122

5.1.2. IL DELITTO DI DISASTRO AMBIENTALE 124

5.1.3. DELITTI COLPOSI CONTRO L'AMBIENTE 125

5.1.4. ATTIVITÀ ORGANIZZATE PER IL TRAFFICO ILLECITO DI RIFIUTI 126

5.1.5. ARTT. 258 E 260-*BIS* CODICE DELL'AMBIENTE, FALSIFICAZIONI E UTILIZZO DI CERTIFICATI DI ANALISI DI RIFIUTI FALSI 127

5.2. I SINGOLI REATI PRESUPPOSTO: LE FATTISPECIE CONTRAVVENZIONALI 127

5.2.1. ART. 137 CODICE DELL'AMBIENTE, SANZIONI IN MATERIA DI SCARICO DI ACQUE REFLUE INDUSTRIALI 127

5.2.2. ART. 256 CODICE DELL'AMBIENTE, ATTIVITÀ DI GESTIONE DI RIFIUTI NON AUTORIZZATA . 128

5.2.3. ART. 257 CODICE DELL'AMBIENTE, BONIFICA DEI SITI 129

5.2.4. ART. 259 CODICE DELL'AMBIENTE, TRAFFICO ILLECITO DI RIFIUTI 130

5.2.5. ART. 279 CODICE DELL'AMBIENTE, SANZIONI IN MATERIA DI EMISSIONI IN ATMOSFERA .. 130

5.3. POSSIBILI AREE CRITICHE 131

5.4. PRINCIPI GENERALI DI COMPORTAMENTO 131

5.5. TABELLA RIASSUNTIVA 132

PRINCIPI GENERALI

1. Il D.Lgs. 231/2001, in generale

Il D.Lgs. 231/2001 disciplina la "*responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica*".

A determinate condizioni, anche gli enti collettivi, tra i quali le società, dal 2001 possono rispondere di alcuni specifici illeciti penali (i c.d. "**reati presupposto**") che le persone fisiche loro esponenti commettano nel corso dell'attività lavorativa.

Il legislatore del 2001 ha cioè ritenuto che qualora un reato presupposto sia commesso nell'ambito di una struttura collettiva, ed a suo beneficio, anche questa debba risponderne, nel caso in cui non si sia adoperata per evitare e prevenire reati come questo.

Più nello specifico, i criteri di imputazione della responsabilità amministrativa richiedono anzitutto sul piano oggettivo che **l'illecito sia commesso nell'interesse o a vantaggio dell'ente da**:

- **soggetti in posizione apicale**, cioè persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione della società o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo della stessa (ad esempio, amministratori, anche di fatto, o direttori generali);

- **sottoposti**, cioè persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza dei primi (ad esempio, impiegati o altri dipendenti di non alto inquadramento gerarchico).

1.1. Il criterio di imputazione oggettivo

E' opportuno dedicare anzitutto alcuni brevi cenni di approfondimento al criterio di imputazione oggettivo poco fa menzionato, cioè all'interesse o al vantaggio che devono alternativamente legare il reato presupposto e l'ente per poterne generare la responsabilità.

Va in particolare esaminato il significato dei due termini, **"interesse"** e **"vantaggio"**. Questi potrebbero infatti sembrare, a prima lettura, espressioni analoghe volte a indicare un concetto identico. Al contrario, come chiarito sin da principio dalla Relazione accompagnatoria al D.Lgs. 231/2001, i due termini hanno significati diversi: mentre l'interesse ha natura più marcatamente soggettiva, attenendo a quanto guidava l'operato della persona fisica autrice del reato, e come tale è verificabile *ex ante*, cioè al momento del fatto, il vantaggio ha invece una connotazione più oggettiva, dal momento che l'ente può conseguirlo anche quando la persona fisica non abbia agito nel suo interesse, ma il beneficio si sia ciò nonostante fisicamente manifestato in capo all'ente, ed è come tale verificabile *ex post*.

Come ha chiarito la giurisprudenza di legittimità, si tratta quindi di **concetti distinti**, che devono essere intesi come criteri concorrenti, ma comunque alternativi (v. Cass., sez. V, 28-11-2013, n. 10265).

Occorre aggiungere tuttavia che lo stesso D. Lgs. 231/2001 precisa che l'ente non risponde se la persona fisica ha agito nell'interesse *esclusivo* proprio o di terzi. Di conseguenza, anche qualora l'ente abbia ottenuto un vantaggio dall'illecito, ma la persona fisica avesse agito unicamente nel suo stesso interesse o in quello di terzi, il criterio di imputazione non sarà soddisfatto. Si tratterebbe infatti in questo caso, come precisato dalla Corte di Cassazione, di un vantaggio «fortuito», come tale non attribuibile alla «volontà» dell'ente (Cass., sez. VI, 23-06-2006; cfr. anche Cass., sez. VI, 22-05-2013, n. 24559).

E' necessaria un'ulteriore precisazione. All'interno dei reati che possono generare la responsabilità degli enti ve ne sono anche alcuni **colposi**, come ad esempio l'omicidio e le lesioni colpose commessi in violazione della normativa sulla salute e sulla sicurezza sul lavoro. Ci si è chiesti invero se il criterio di imputazione in discorso operi nello stesso modo anche per queste ipotesi, dal momento che, ad esempio, un infortunio sul lavoro difficilmente potrebbe di per sé andare nell'interesse o a vantaggio dell'ente.

La giurisprudenza ha risposto che i criteri di imputazione oggettiva, rappresentati dal riferimento all'interesse o al vantaggio, devono essere riferiti alla condotta e non all'evento lesivo (si veda Cass., SS.UU., 24-04-2014, n. 38343). Occorre quindi guardare a questa porzione del reato per stabilire la sussistenza o meno del criterio di imputazione: è, cioè, la condotta della persona fisica a monte dell'evento, in violazione delle regole cautelari, ad essere realizzata nell'interesse o a vantaggio dell'ente. Si pensi ad esempio alla mancata adozione di dispositivi individuali di sicurezza per il personale aziendale al fine di evitare un impegno dispendioso all'ente.

1.2. Concorso di persone nel reato

Si è detto che la responsabilità dell'ente può scattare qualora un soggetto in posizione apicale oppure sottoposta commetta un reato nell'interesse o a vantaggio dell'ente. Prima di trattare della cosiddetta colpa di organizzazione e delle sanzioni previste, è opportuno specificare inoltre che il comportamento

illecito della persona fisica potrebbe anche non svilupparsi in maniera isolata, ma inserirsi in uno schema concorsuale che veda la presenza altresì di soggetti esterni all'ente.

Il reo potrebbe cioè concorrere insieme ad altri "correi", anche non appartenenti all'ente, nella realizzazione del reato. In questo caso troverebbe applicazione la disciplina appunto del concorso di persone nel reato di cui agli artt. 110 ss. c.p., in base alla quale quando più persone concorrono nel reato ciascun concorrente soggiace alla pena per il medesimo stabilita. Si parla di concorso di persone nel reato al ricorrere di quattro requisiti: una pluralità di persone, la realizzazione di un fatto di reato, il contributo causale di ciascun concorrente e il "dolo del partecipe".

Anche se il punto non è ripreso o evidenziato dal D.Lgs. 231/2001, la responsabilità dell'ente potrebbe quindi discendere anche dalla partecipazione del proprio manager o dipendente al reato altrui. Quindi sarà sempre necessario, come si vedrà meglio oltre nel prosieguo delle presenti linee guida, prestare particolare attenzione alle forme di collaborazione e contatto del personale aziendale con soggetti esterni, che siano ad esempio partner commerciali o pubblici ufficiali.

Non solo, la vicinanza o il contatto con soggetti come quelli pubblici potrebbe comportare speciali rischi per l'ente. L'esponente aziendale potrebbe difatti concorrere quale "extraneus" nel reato proprio del pubblico ufficiale, vale a dire in una fattispecie realizzabile solo da chi rivesta tale qualifica pubblica, purché il suo dolo di partecipe comprenda altresì la consapevolezza di tale qualifica soggettiva.

Esistono poi delle ipotesi criminose che integrano "reati comuni" se realizzati da soggetti privi di particolari qualifiche (ad es., prescindendo per un momento dal catalogo dei reati presupposto, l'appropriazione indebita), ma che mutano titolo e divengono fattispecie diverse ("reati propri") e più gravemente punite qualora siano commesse da chi rivesta particolari qualifiche, ad esempio da chi sia pubblico ufficiale ai sensi di legge (ad es. il peculato). Per espressa disposizione codicistica, in simili casi - pur mutando per taluno dei concorrenti il titolo del reato, a fronte delle condizioni o qualità personali del colpevole, o dei rapporti fra il colpevole e l'offeso -, anche gli altri concorrenti risponderanno del medesimo reato. Dunque un soggetto comune si troverà esposto alla stessa cornice edittale, più grave, del soggetto pubblico, e sarà chiamato a rispondere non più del reato comune ma del reato proprio.

Questa disciplina risulta problematica con riguardo al fondamentale principio del diritto penale italiano denominato "principio di colpevolezza", poiché non occorre, per quella che è la formulazione dell'art. 117 c.p. che disciplina l'ipotesi in discorso, che l'estraneo conosca la qualifica soggettiva dell'intraneo, in deroga a quella che è la disciplina ordinaria ai sensi dell'art. 110 c.p. nel caso di reato proprio esclusivo (privo cioè di una parallela figura comune). La dottrina e parte della giurisprudenza ritengono allora necessario anche in questo caso accertare, per consentire che il reo risponda del reato più grave senza intaccare il menzionato principio, che il soggetto estraneo fosse consapevole della qualifica dell'intraneo, o che l'avesse almeno ignorata per colpa, pena l'integrazione di una forma di responsabilità oggettiva.

L'art. 117 c.p. precisa inoltre che il giudice potrà, per i soggetti comuni così esposti ad un reato più grave, se ne sussistono i presupposti, diminuire la pena.

Queste possibili dinamiche implicano la necessità di una speciale cautela e di una particolare attenzione del modello organizzativo per quanto riguarda appunto i rapporti con i soggetti pubblici, a partire dalla selezione di collaboratori e consulenti, così da scongiurare che si scelgano ad esempio soggetti vicini a

pubblici ufficiali cui si voglia prestare un favore in cambio di facilitazioni nell'ambito di gare ad evidenza pubblica.

Fenomeno distinto dal concorso di persone, ma ugualmente da menzionare, è il seguente: i rapporti criminali dell'esponente aziendale con terzi soggetti potrebbero anche assumere caratteristiche di maggiore stabilità nel tempo, e anzi volgersi alla realizzazione di un più ampio programma criminoso, riferito ad un insieme indeterminato di fatti delittuosi. In questo scenario non ci sarà più un vincolo di tipo occasionale tra correi, finalizzato alla commissione di uno specifico reato o di più reati determinati, ma si sarà in presenza di un vero e proprio sodalizio criminale, più tecnicamente di una associazione per delinquere (art. 416 c.p.).

Anche questo fenomeno può risultare rilevante ai fini del D.Lgs. 231/2001: oltre al rilievo del concorso di persone nei singoli reati fine che l'associazione per delinquere porrà in essere, la stessa partecipazione al sodalizio potrà generare la responsabilità amministrativa dell'ente, dal momento che i reati associativi (ad es. l'associazione per delinquere di tipo mafioso, oltre a quella semplice) sono da alcuni anni anch'essi reati presupposto. Il fenomeno associativo inoltre dimostra spesso oggi una forte capacità di infiltrazione nell'impresa lecita, dunque a maggior ragione il modello dovrà prevedere che la società presti una speciale attenzione alla scelta di collaboratori e partner commerciali, verificandone l'onorabilità.

1.3. Il sistema sanzionatorio di cui al D.Lgs. 231/2001

L'art. 27 della Costituzione prevede che la responsabilità penale sia personale. Pertanto, solo il soggetto cui un dato reato è formalmente ascrivibile potrà essere perseguito penalmente. Il D.Lgs. 231/2001, in sostanza, ha introdotto un nuovo modello sanzionatorio a carico delle persone giuridiche (*ivi* incluse le società) al fine di poter perseguire anche detti soggetti **esclusivamente, però, laddove il reato sia stato commesso nell'interesse o a vantaggio dell'ente**. Tale responsabilità, naturalmente, non può essere una responsabilità penale in quanto questa, come notato sopra, è personale. Si tratta, invece, di una responsabilità amministrativa che si sostanzia in: (a) sanzioni pecuniarie; (b) sanzioni interdittive[1]; (c) la confisca; (d) la pubblicazione della sentenza.

Quanto, in particolare, alle sanzioni pecuniarie, il D.Lgs. 231/2001 prevede un sistema per "quote". In relazione a ciascun reato presupposto, cioè, è stabilita una sanzione espressa in "quote". Il valore di ciascuna quota viene stabilito di volta in volta dal giudice e può variare da 258 Euro a 1549 Euro. Tali sanzioni possono essere anche molto onerose posto che, per alcuni reati, è facoltà del giudice stabilire sanzioni anche di mille "quote".

1.4. Il modello organizzativo

Sul piano soggettivo, i criteri di imputazione dei singoli reati presupposto prevedono che l'ente collettivo risponda dell'illecito commesso a suo beneficio dalla persona fisica qualora sussista una cd. **colpa**

[1] Che a loro volta consistono in: (a) l'interdizione dall'esercizio dell'attività; (b) la sospensione o la revoca di autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito; (c) il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione; (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.

d'organizzazione. La responsabilità derivante dal D.Lgs. 231/2001 scatta cioè nel caso in cui l'ente non abbia adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo volto a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

In particolare, il D.Lgs. 231/2001 prevede due distinti percorsi di imputazione a seconda che il reato sia stato commesso da una persona in posizione apicale o da una in posizione sottoposta. Nelle due ipotesi, tuttavia, la presenza di un modello organizzativo è l'elemento determinante che può comportare l'esenzione da responsabilità per la persona giuridica.

Secondo l'art. 6 del decreto 231, **nel caso di reato commesso da soggetto in posizione apicale l'ente non risponde se prova**:

- di aver adottato ed efficacemente attuato attraverso il suo organo dirigente, prima della commissione del fatto, un modello idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi;
- di aver affidato ad un organismo dell'ente, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello, nonché di curare il loro aggiornamento (organismo di vigilanza);
- che le persone che hanno commesso il reato hanno agito eludendo fraudolentemente il suddetto modello;
- che non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di cui alla precedente lett. (b).

Secondo l'art. 7 del D.Lgs. 231/2001, **nel caso di reato commesso da soggetto in posizione sottoposta, l'ente è responsabile se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza**.

L'inosservanza è però esclusa se l'ente, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

Il D.Lgs. 231/2001 prevede, inoltre, che **il modello debba**:

(i) **individuare le aree a rischio** di commissione dei reati presupposto;

(ii) **prevedere specifici protocolli** per regolare la formazione e l'attuazione delle decisioni aziendali in relazione ai reati da prevenire;

(iii) **individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie** idonee a prevenire la commissione dei reati presupposto;

(iv) **prescrivere obblighi di informazione** nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del modello;

(v) **adottare un sistema disciplinare interno** per sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Ancora, il modello organizzativo deve essere ritagliato sulla natura e sulle dimensioni dell'organizzazione, nonché sul tipo di attività svolta dall'ente. Naturalmente, infatti, l'adozione ed efficace attuazione di un

modello di organizzazione e gestione devono tenere conto delle dimensioni dell'azienda, al fine di evitare di seguire procedure e/o adottare modelli la cui implementazione possa risultare eccessivamente onerosa rispetto ai benefici che l'azienda stessa può trarne. Ad ogni modo, la singola azienda può decidere, sulla base delle proprie caratteristiche e preferibilmente avvalendosi di consulenti specializzati, come agire in concreto, a valle di una valutazione dei rischi che ciascuna azienda ritiene di correre rispetto alla commissione di reati sanzionati ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

Deve altresì restare idoneo in maniera costante nel tempo, deve cioè essere aggiornato per rispecchiare le eventuali novità tanto a livello legislativo (si pensi al caso in cui si aggiunga un nuovo reato presupposto) quanto a livello di organizzazione e di attività aziendale (si pensi al caso in cui si apra un nuovo stabilimento o la società si fonda con un'altra).

2. Contenuti della presente Linea Guida

Preliminarmente, occorre chiarire come la presente "Linea Guida" sia da qualificarsi come "codice di comportamento" ai sensi dell'art. 6, comma 3 del D.Lgs. 231/2001. A partire dalla presente "Linea Guida", infatti, i destinatari potranno elaborare il proprio modello organizzativo, ritagliando lo stesso sulla base delle proprie caratteristiche distintive. In tal senso, al fine di consentire ad una singola impresa di operare in un contesto che potremmo definire di "*piena legalità*", la redazione di un modello di organizzazione e gestione ai sensi del D.Lgs. 231/2001 risulta fondamentale. La redazione, adozione ed efficace attuazione di tale modello, infatti, da un lato determinano la necessità di una valutazione, sia d'insieme, sia specifica, dei processi aziendali, aiutando a rendere maggiormente efficiente ed efficace l'attività di impresa. Dall'altro lato, aiuta a promuovere una "cultura della legalità" riducendo al minimo i rischi di commissione di reati, in quanto la singola azienda, rivedendo i propri processi interni, dovrà interrogarsi su quale tipologia di reati sia più probabile commettere nel proprio contesto, individuando i singoli comportamenti a rischio e le possibili contromisure, oltre che gli strumenti di controllo e prevenzione più efficaci. Infine, l'adozione ed efficace attuazione di un modello organizzativo, aumenta le probabilità che, anche laddove un reato venga commesso, non venga riconosciuta in capo all'azienda una responsabilità amministrativa, determinando l'applicazione delle sanzioni previste dal D.Lgs. 231/2001.

Premesso quanto sopra, il presente documento sarà articolato in due parti:

- Una "**Parte Generale**", finalizzata ad individuare le modalità gestionali e di **valutazione dei rischi aziendali nonché dei miglioramenti da implementare** al fine della redazione ed attuazione di un efficace modello di organizzazione e gestione, volto a limitare la commissione di reati e ad evitare – nel caso in cui un reato venga comunque commesso – possibili responsabilità amministrative dell'impresa.
- Una "**Parte speciale**", ove verranno analizzati i **reati presupposto** maggiormente rilevanti rispetto al settore di riferimento e dove verranno individuati, in relazione a ciascun reato, esempi di comportamenti a rischio ("***aree critiche***") che, nell'ambito di ciascuna azienda, potrebbero comportare la commissione del singolo reato insieme ai "***principi generali di comportamento***" ovvero quei principi da applicare nell'ambito dell'azienda al fine di scongiurare il rischio di commissione del reato. Di seguito le fattispecie di reato direttamente analizzate dal presente documento:

- Con riferimento alle fattispecie di reato di cui all'art. 24 del D.Lgs. 231/2001:
    - Art. 316-bis c.p., malversazione a danno dello Stato;
    - Art. 316-ter c.p., indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato;
    - Art. 640 comma 2, n. 1, c.p., truffa ai danni dello Stato o di altro ente pubblico;
    - Art. 640-bis c.p., truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche;
    - Art. 640-ter c.p., frode informatica quando commessa in danno dello Stato o di altro ente pubblico.
- Con riferimento alle fattispecie di reato di cui all'art. 25 del D.Lgs. 231/2001:
    - Art. 317 c.p., concussione;
    - Art. 318 c.p., corruzione per l'esercizio della funzione;
    - Art. 319 c.p., corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio;
    - Art. 319-ter c.p., corruzione in atti giudiziari;
    - Art. 319-quater c.p., induzione indebita a dare o promettere utilità;
    - Art. 320 c.p., corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio;
    - Art. 321 c.p., pene per il corruttore;
    - Art. 322-*bis* c.p., peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri degli organi delle Comunità europee e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri.
- Con riferimento alle fattispecie di cui all'art. 25-ter del D.Lgs. 231/2001:
    - Art. 2621 c.c., false comunicazioni sociali;
    - Art. 2621-bis c.c., fatti di lieve entità;
    - Art. 2621-ter c.c., non punibilità per particolare tenuità;
    - Art. 2622 c.c., false comunicazioni sociali in danno della società, dei soci e dei creditori;
    - Art. 2625 c.c., impedimento del controllo;
    - Art. 2626 c.c., false comunicazioni sociali in danno della società, dei soci e dei creditori;
    - Art. 2627 c.c., illegale ripartizione degli utili e delle riserve;
    - Art. 2628 c.c., illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante;
    - Art. 2629 c.c., operazioni in pregiudizio dei creditori;
    - Art. 2629-bis c.c., omessa comunicazione del conflitto di interessi;

- Art. 2632 c.c., formazione fittizia del capitale;
- Art. 2633 c.c., indebita ripartizione dei beni sociali da parte di liquidatori;
- Art. 2635 c.c., corruzione tra privati;
- Art. 2636 c.c., illecita influenza sull'assemblea;
- Art. 2637 c.c., aggiotaggio;
- Art. 2638 c.c., ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche.

- Con riferimento alle fattispecie di cui all'art. 25-*octies* del D. Lgs. 231/2001:
  - Art. 648 c.p., ricettazione;
  - Art. 648-bis c.p., riciclaggio;
  - Art. 648-ter c.p., impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita;
  - Art. 648-ter1 c.p., autoriciclaggio.
- Con riferimento alle fattispecie di cui all'art. 25-*septies* del D.Lgs. 231/2001:
  - Art. 589 c.p., omicidio colposo;
  - Art. 590 c.p., lesioni personali.
- Con riferimento alle fattispecie di cui all'art. 25-*undecies* del D.Lgs. 231/2001:
  - Art. 452-*bis* c.p., inquinamento ambientale;
  - Art. 452-*quater* c.p., disastro ambientale,
  - Art. 452-*quinquies* c.p., delitti colposi contro l'ambiente;
  - Art. 260 Codice dell'Ambiente, attività organizzate per il traffico illecito di rifiuti;
  - Artt. 258 e 260-*bis* Codice dell'Ambiente, falsificazioni e utilizzo di certificati di analisi di rifiuti falsi;
  - Art. 137 Codice dell'Ambiente, sanzioni in materia di scarico di acque reflue industriali;
  - Art. 256 Codice dell'Ambiente, attività di gestione di rifiuti non autorizzata;
  - Art. 257 Codice dell'Ambiente, bonifica dei siti;
  - Art. 259 Codice dell'Ambiente, traffico illecito di rifiuti;
  - Art. 279 Codice dell'Ambiente, sanzioni in materia di emissioni in atmosfera.

La presente Linea Guida, per ogni questione nella stessa non specificamente trattata, intende rinviare, ove applicabile al codice di comportamento predisposto da Confcommercio dal titolo: "*Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 – Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e*

delle associazioni anche prive di personalità giuridica – Marzo 2016" ("**Codice Etico Confcommercio**"), rispetto al quale la presente Linea Guida è comunque coerente nei contenuti.

Più precisamente, si rinvia al codice di comportamento di Confcommercio per la trattazione delle seguenti fattispecie:

- Con riferimento alle fattispecie di reato di cui all'art. 25 del D. Lgs. 231/2001:
  - Art. 322 c.p. commi 1 e 3, istigazione alla corruzione.
- Con riferimento alle fattispecie di cui all'art. 25-ter del D. Lgs. 231/2001:
  - Art. 173-*bis* TUF (a seguito dell'abrogazione dell'art. 2623 c.c.), falso in prospetto.
- Con riferimento alle fattispecie di cui all'art. 25-quater del D.Lgs. 231/2001:
  - Art. 270-*bis* c.p., associazioni con finalità di terrorismo e di eversione dell'ordine democratico;
  - Art. 280 c.p., attentato per finalità terroristiche o di eversione;
  - Art. 289-*bis* c.p., sequestro di persona a scopo di terrorismo e di eversione;
  - Ipotesi di violazione dell'art. 2 della Convenzione internazionale per la repressione del finanziamento del terrorismo, fatta a New York il 9 dicembre 1999, e norme di adeguamento dell'ordine interno.
- Con riferimento alle fattispecie di cui all'art. 25-*quater* 1 del D.Lgs. 231/2001:
  - Art. 583-bis c.p., pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili.
- Con riferimento alle fattispecie di cui all'art. 25-quinquies del D.Lgs. 231/2001:
  - Art. 600 c.p., riduzione o mantenimento in schiavitù o in servitù;
  - Art. 600-*bis* c.p., prostituzione minorile;
  - Art. 600-*ter* c.p., pornografia minorile;
  - Art. 600-*quater* c.p., detenzione di materiale pornografico;
  - Art. 600-*quater1* c.p., pornografia virtuale;
  - Art. 600-*quinques* c.p., iniziative turistiche volte allo sfruttamento della prostituzione minorile;
  - Art. 601 c.p., tratta delle persone;
  - Art. 602 c.p., acquisto e alienazione di schiavi;
  - Art. 609-*undecies* c.p., adescamento di minorenni.
- Con riferimento alle fattispecie di cui all'art. 25-sexies del D. Lgs. 231/2001:
  - Art. 184 TUF, abuso di informazioni privilegiate;
  - Art. 185 TUF, manipolazione di mercato;

- Art. 187-*bis* TUF, abuso di informazioni privilegiate;
- Art. 187-*ter* TUF, manipolazione di mercato.

- Con riferimento alle fattispecie di cui all'art. 24-*ter* del D.Lgs. 231/2001 e di cui all'art. 10 della legge 146/2006:
  - Art. 416 c.p., associazione per delinquere;
  - Art. 291-*quater* D.P.R. 43/1973, associazione per delinquere finalizzata al contrabbando di tabacchi lavorati esteri;
  - Art. 416-*ter* c.p., scambio elettorale politico-mafioso;
  - Art. 630 c.p., sequestro di persona a scopo di estorsione;
  - D.Lgs. 286/1998 commi 3, 3-bis, 3-ter, 5, disposizioni contro le immigrazioni clandestine;
  - Art. 22 D.Lgs. 286/1998, lavoro subordinato a tempo determinato e indeterminato;
  - Art. 377-*bis* c.p., induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria;
  - Art. 378 c.p., favoreggiamento personale.
- Con riferimento alle fattispecie di cui all'art. 24-*bis* del D.Lgs. 231/2001:
  - Art. 615-*ter* c.p., accesso abusivo ad un sistema informatico o telematico;
  - Art. 615-*quater* c.p., detenzione e diffusione abusiva di codici di accesso a sistemi informatici o telematici;
  - Art. 635-*bis* c.p., danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici;
  - Art. 635-*ter* c.p., danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici utilizzati dallo Stato o da altro ente pubblico o comunque di pubblica utilità;
  - Art. 635-*quater* c.p., danneggiamento di sistemi informatici o telematici;
  - Art. 635-*quinquies* c.p., danneggiamento di sistemi informatici o telematici di pubblica utilità;
  - Art. 615-*quinquies* c.p., diffusione di apparecchiature, dispositivi o programmi informatici diretti a danneggiare o interrompere un sistema informatico o telematico;
  - Art. 617-*quater* c.p., intercettazione, impedimento o interruzione illecita di comunicazioni informatiche o telematiche;
  - Art. 617-*quinquies* c.p., installazione di apparecchiature atte ad intercettare, impedire o interrompere comunicazioni informatiche o telematiche;
  - Art. 640-*quinquies* c.p., frode informatica del soggetto che presta servizi di certificazione di firma elettronica;
  - Art. 491-*bis* c.p., documenti informatici.
- Con riferimento alle fattispecie di cui all'art. 25-*bis* e 25-*bis1* del D.Lgs. 231/2001:

- Art. 453 c.p., falsificazione di monete, spendita e introduzione nello Stato, previo concerto, di monete falsificate;
- Art. 454 c.p., alterazione di monete;
- Art. 455 c.p., spendita e introduzione nello Stato, senza concerto, di monete falsificate;
- Art. 457 c.p., spendita di monete falsificate ricevute in buona fede;
- Art. 459 c.p., falsificazione di valori di bollo, introduzione nello Stato, acquisto, detenzione o messa in circolazione di valori bollati falsificati;
- Art. 460 c.p., contraffazione di carta filigranata in uso per la fabbricazione di carte di pubblico credito o di valori di bollo;
- Art. 461 c.p., fabbricazione o detenzione di filigrane o di strumenti destinati alla falsificazione di monete, di valori di bollo o di carta filigranata;
- Art. 464 c.p., uso di valori di bollo contraffatti o alterati;
- Art. 473 c.p., contraffazione, alterazione o uso di marchi o segni distintivi ovvero di brevetti, modelli e disegni;
- Art. 474 c.p., introduzione nello Stato e commercio di prodotti con segni falsi;
- Art. 513 c.p., turbata libertà dell'industria o del commercio;
- Art. 513-*bis* c.p., illecita concorrenza con minaccia o violenza;
- Art. 514 c.p., frodi contro le industrie nazionali;
- Art. 515 c.p., frode nell'esercizio del commercio;
- Art. 516 c.p., vendita di sostanze alimentari non genuine come genuine;
- Art. 517 c.p., vendita di prodotti industriali con segni mendaci;
- Art. 517-*ter* c.p., fabbricazione e commercio di beni realizzati usurpando titoli di proprietà industriale;
- Art. 517-*quater* c.p., contraffazione di indicazioni geografiche o denominazione di origine dei prodotti agroalimentari.

- Con riferimento alle fattispecie di cui all'art. 25-*nonies* del D.Lgs. 231/2001:
  - Art. 171 legge 633/1941;
  - Art. 171-*bis* legge 633/1941;
  - Art. 171-*ter* legge 633/1941;
  - Art. 171-*septies* legge 633/1941;
  - Art. 171-*octies* legge 833/1941.
- Con riferimento alle fattispecie di cui all'art. 25-*undecies* del D.Lgs. 231/2001:

- Art. 727-*bis* c.p., uccisione, distruzione, cattura, prelievo, detenzione di esemplari di specie animali o vegetali selvatiche protette;

- Art. 733-*bis* c.p., distruzione o deterioramento di habitat all'interno di un sito protetto;

- Reati previsti dalla legge 150/1992 in materia di commercio internazionale di esemplari di flora e fauna in via di estinzione e detenzione animali pericolosi;

- Reati previsti dalla legge 549/1993, in materia di tutela dell'ozono stratosferico e dell'ambiente;

- Reati previsti dal D.Lgs. 202/2007, in materia di inquinamento dell'ambiente marino provocato da navi.

PARTE GENERALE

PREMESSA

La presente Parte Generale costituisce un *vademecum* per individuare gli aspetti di miglioramento all'interno di ciascuna azienda, al fine di redigere ed attuare efficaci modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenire la commissione di reati e la conseguente applicazione di sanzioni penali a carico dei singoli ed amministrative a carico dell'azione; dall'altro lato, la presente Parte Generale intende attirare l'attenzione sulla necessità di dotarsi di modelli organizzativi in linea con la cultura della sicurezza, strumento di vera tutela delle aziende e di considerevole risparmio a livello economico ed organizzativo, con conseguente miglioramento delle performance aziendali.

Gli argomenti trattati in questa sezione sono finalizzati a:

- fornire indicazioni utili alla definizione degli strumenti di gestione organizzativa che consentono di gestire correttamente, all'interno di ogni azienda dell'associazione ed indipendentemente dalle sue specifiche attività e dimensioni, le disposizioni di Legge;
- presentare, attraverso esempi applicativi, come utilizzare nell'organizzazione aziendale il modello organizzativo per prevenire i rischi di eventi che possono integrare reati, con particolare riferimento ai reati di cui alla Parte Speciale;

Nella definizione degli strumenti sono stati valutati i quadri normativo e regolamentare di riferimento. Sono comprese, fra le altre, fonti legislative inclusa la normativa in materia di protezione e tutela dell'ambiente e della salute umana:

- Decreto Legislativo 3 aprile 2006, n. 152 e s.m.i. ("D.Lgs. 152/2006");
- Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81 e s.m.i. ("D.Lgs. 81/2008");
- Nuovi reati Ambientali, come introdotti dalla Legge 22 maggio 2015, n. 68 ("Legge 68/2015");

Nei contenuti il modello organizzativo è integrabile con le attività previste per l'applicazione di norme organizzative internazionali in materia di: qualità, sicurezza sul lavoro, ambiente, utilizzo delle tecnologie informatiche.

In particolare, nella presente Parte Generale, verranno prese in considerazione le aree fondamentali nell'ambito della gestione di un'impresa organizzata in un'ottica di piena legalità e finalizzata, *in primis* ad evitare la commissione di reati nell'ambito delle proprie attività, rendendo in tal modo più efficiente anche e soprattutto dal punto di vista economico l'azienda e la sua gestione. L'attenzione verrà pertanto focalizzata, innanzitutto, sulla valutazione del contesto ove si svolge la specifica attività di impresa e sui processi organizzativi della stessa, per poi orientarsi sugli "attori" fondamentali operanti all'interno dell'impresa, ovvero i componenti della direzione aziendale, coloro cioè che esercitano un potere di organizzazione e controllo sull'azienda stessa. In seguito, verranno analizzati gli aspetti più propriamente organizzativi, che spaziano dalla gestione della documentazione alle attività di controllo ed alle funzioni dell'organismo di vigilanza, fino alle questioni connesse alla formazione del personale. Infine, verranno presi in considerazione gli aspetti potenzialmente critici nell'ambito dell'impresa, ovvero quelle attività che, in generale, possono fare da volano alla commissione di reati individuandone, in generale, le ottimali

modalità di svolgimento. Di tutti i summenzionati aspetti, in definitiva, dovrà tenersi conto nella redazione ed adozione di un modello di organizzazione e gestione ai sensi del D.Lgs. 231/2001 nonché ai fini di una efficace attuazione dello stesso.

In questa sezione tutti gli esempi ed i documenti di registrazione proposti rappresentano solo alcune delle possibili modalità che possono essere utilizzate per l'implementazione del modello organizzativo. Il loro utilizzo, nella forma proposta, non è vincolante per raggiungere la conformità ai requisiti di Legge. La scelta di quale soluzione adottare deve essere pertanto eseguita, caso per caso, da ogni singola azienda in funzione delle proprie caratteristiche distintive e dimensionali. In particolare, nel caso di aziende di piccole dimensioni, è sempre possibile adottare modelli semplificati e dotati di maggiore snellezza, nel rispetto dei principi fondamentali di valutazione del rischio, organizzazione, gestione, formazione e controllo che costituiscono i cardini della normativa di riferimento.

1. VALUTAZIONE DEL CONTESTO

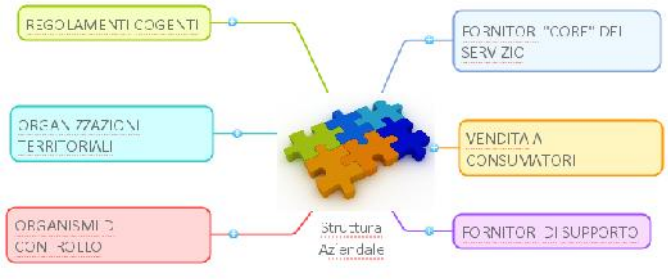
La valutazione del contesto è il momento in cui si comprendono le caratteristiche dell'ambiente esterno ed interno in cui l'organizzazione svolge la propria attività. L'obiettivo è quello di conoscere quali potrebbero essere i rischi che, realisticamente, sono in grado di generare un impatto potenzialmente critico o importante e capaci di condizionare il regolare svolgimento delle attività. La valutazione del contesto e, dunque, dei rischi intrinsecamente connessi all'attività aziendale, oltre ad essere tecnicamente necessaria per giungere ad una efficiente ed efficacie gestione aziendale, costituisce altresì una condotta giuridicamente esigibile in capo ai soggetti responsabili dell'azienda stessa che sono sempre e comunque chiamati ad una puntuale valutazione dei rischi "prevedibili" usando l'ordinaria diligenza. Tale valutazione, operata in un contesto organizzato, costituisce un atto di diligenza ulteriore che, pertanto, comporta un aumento dei rischi realisticamente prevedibili e, conseguentemente, una riduzione delle possibilità di commissione di reati.

Valutare il contesto implica quindi un'analisi di dettaglio per identificare:

- quali sono gli insiemi di elementi di interesse, il limite ed il confine della loro influenza sull'azienda ed il complesso di condizioni sociali, culturali, morali in cui si trova ad operare;
- le interconnessioni tra gli elementi;
- i servizi forniti ed acquisiti;
- i dati ed il tipo di controlli che devono essere applicati;
- le responsabilità per l'implementazione delle regole organizzative che devono essere utilizzate per gestire sia le attività di business che le relazioni con gli elementi esterni.

Guardando al quadro d'insieme, la domanda a cui bisogna rispondere, per definire adeguatamente il contesto, è: "***che cosa è importante per la mia organizzazione?***".

Chiaramente non si può pensare solo ad una lista di cose o fatti. Comprendere come interpretare le esigenze e valutare perché e come queste influiscano su ogni singola area dell'organizzazione, è il cuore di questa attività. Nel definire il contesto è necessario allargare il campo della valutazione per esaminare a fondo e tenere in considerazione, le forme di collegamento ed i rapporti che esistono con altri soggetti.



Connessioni della Struttura Aziendale con Enti e Soggetti con cui interagisce

La valutazione dovrebbe essere eseguita da persone che hanno le conoscenze e le competenze necessarie per fornire le informazioni adeguate, anche al fine di tutelare maggiormente i soggetti giuridicamente responsabili di tale valutazione che potranno dimostrare di essersi avvalsi di persone

competenti. Da un punto di vista giuridico e di responsabilità penale, infatti, l'essersi avvalsi di consulenti e/o di soggetti interni all'azienda investiti della responsabilità di svolgere detta valutazione non esclude di per sé la responsabilità dei soggetti cui la legge attribuisce l'obbligo di tutelare la sicurezza sul lavoro, la protezione dell'ambiente, di prevenire la commissione di reati informatici (es. il datore di lavoro, il gestore), che conservano comunque un obbligo di vigilanza e, ad ogni modo, assumono su di sé la responsabilità delle valutazioni, sottoscrivendole. **Incaricare un soggetto competente e munito delle necessarie conoscenze, dunque, limita le responsabilità imprenditoriali da un punto di vista oggettivo: quanto più completa ed esaustiva sarà la valutazione, quanto più si potrà dimostrare di essersi avvalsi di soggetti altamente qualificati, tanto meno potranno essere contestate responsabilità connesse ad una negligenza nella valutazione del contesto e dei conseguenti rischi**.

Il numero delle persone coinvolte e la quantità d'informazioni raccolte è funzione delle dimensioni e della complessità di ogni singola organizzazione.

La valutazione del contesto dovrebbe prendere in esame, ad esempio:

- i **fornitori strategici** per l'erogazione del servizio (ad esempio fornitori di: carburanti; manutenzione impianti; servizio trasporti; sicurezza ed ambiente; impiantisti riscaldamento / raffrescamento; diagnosi energetiche; monitoraggio impianti; ecc.);
- le **esigenze dei consumatori** (ad esempio consumatori all'ingrosso o consumatori finali);
- i **fornitori di supporto** rappresentati da quanti contribuiscono, con il loro servizio, a rendere possibile l'erogazione dell'attività (ad esempio: elettricisti, carpentieri, pulizie);
- il **quadro normativo di riferimento** (ad esempio: linee guida; standard; regolamenti per il trasporto di merci pericolose; leggi e regolamenti; codice etico e, ove applicabile, codice di comportamento di Confcommercio);
- eventuali **direttive** emanate dall'Associazione di Categoria e delle organizzazioni territoriali;
- gli **organismi di controllo** impegnati nell'attività di verifica della corretta applicazione della conformità e le eventuali indicazioni da essi emanate in relazione a specifiche questioni (quali, ad esempio, le linee guida in materia di serbatoi interrati emanate da alcune Autorità Regionali per la Protezione dell'Ambiente – ARPA[2]).

Inoltre, la valutazione del contesto dovrebbe altresì identificare sia le relazioni esistenti tra i summenzionati elementi, sia la capacità di poter influenzare, tra gli altri, la:

- idoneità a mantenere ed erogare i servizi con continuità;
- corretta applicazione dei requisiti di legge quali, ad esempio, i requisiti di protezione ambientale, di igiene e sicurezza sul lavoro, di sicurezza informatica;

[2] ARPA Lombardia: http://ita.arpalombardia.it/ita/console/files/download/32/LG_BN_001Serbatoi_interrati.pdf ; ARPA Veneto: http://www.arpa.veneto.it/arpav/pagine-generiche/corso-di-formazione-ambientale-verona-maggio-giugno-2013/13-maggio/13.05.13%20-%202%20Rimozione%20serbatoi%20interrati.pdf/view

- disponibilità della comunità ad accettare lo svolgimento delle attività;
- reputazione.

Le valutazioni riguardanti il contesto possono essere, ad esempio:

- sinteticamente riassunte all'interno di un documento in cui, in forma discorsiva, si identificano in modo chiaro e non interpretabile le condizioni rilevate oppure
- raccolti in un modello in cui si indicano, ad esempio:

AREA / ATTIVITÀ	DESCRIZIONE	ORGANIZZAZIONI ESTERNE COINVOLTE	COMMENTI
Fornitori Strategici: **Impianti ed infrastrutture**	Sono comprese le attività di: – manutenzione degli impianti – taratura della strumentazione – dismissione degli impianti guasti o obsoleti – …	Ditte esterne qualificate: – Società "X" – Società "Y"	Con le aziende coinvolte nella manutenzione sono definiti contratti che consentono il rapido intervento a seguito di problemi o malfunzionamenti degli impianti.
…	…	…	…

Fig. 1: Descrizione del contesto aziendale

La definizione del contesto è quindi il primo passaggio essenziale per indicare un perimetro entro il quale vengono svolte le attività e si trovano le strutture (interne ed esterne): un insieme composto da numerosi elementi tra loro distinti ma, allo stesso tempo, strettamente dipendenti gli uni dagli altri. È, in breve, un modo utile per osservare e revisionare l'ambito operativo ed individuare i potenziali punti critici in base alle esperienze fatte. Permette, inoltre, di ricavare informazioni utili per capire i comportamenti corretti e quelli migliorabili nonché di mappare le strutture ed i processi aziendali (si veda, a tale proposito, il successivo par. 2) avendo riguardo ai rischi di commissione di reati intrinsechi ai suddetti elementi.

2. PROCESSI ORGANIZZATIVI

Prima di proseguire nella descrizione dei sistemi aziendali è opportuno introdurre un termine che verrà usato spesso all'interno di questa Parte Generale: "**Processo Organizzativo**" (o più semplicemente "**Processo**"). Con questo termine si riassume una successione di fenomeni che si svolgono all'interno di una stessa unità (ad esempio: acquisti; gestione del personale; erogazione del servizio; eccetera) ben armonizzati tra di loro. **Ogni processo potrebbe essere identificato come una porzione dell'intera organizzazione specializzata per svolgere un compito particolare**; l'unione di più processi, che sono di supporto gli uni agli altri, costituisce l'insieme funzionante di ogni singola azienda. Per analogia potremmo pensare ad un processo come all'ingranaggio del motore di un'auto che, unito agli altri, consente al motore di funzionare e far muovere il veicolo.

Il risultato ottenuto con l'analisi del contesto permette di identificare quali processi organizzativi devono essere predisposti ed organizzati al fine di mantenere la conformità con tutti i requisiti, resi obbligatori dall'ambiente in cui è inserita l'azienda, e l'adeguatezza dei comportamenti che permettono di poter erogare i servizi che generano il reddito.

Connessioni della Struttura Aziendale con Enti e Soggetti con cui interagisce

Indipendentemente dalle dimensioni e dal numero di persone dedicate solo a specifiche attività, all'interno di ogni azienda si possono riconoscere, ad esempio, le seguenti strutture:

- **Direzione**: ha la responsabilità di condurre l'azienda ed attuare le azioni necessarie per garantire il massimo profitto. In linea di massima, il concetto di Direzione include i soggetti posti in posizione apicale rispetto alla singola azienda e che pertanto assumono la responsabilità, anche di fronte alla legge, di garantire il rispetto del quadro normativo di riferimento – **avendo l'obbligo giuridico di impedire eventi dannosi e/o pericolosi** – nonché del codice etico professionale. Possono essere considerate in questo insieme, ad esempio, le attività di gestione ammnistrativa; la strategia

commerciale; la messa a disposizione delle risorse necessarie a garantire la corretta gestione aziendale, con particolare riferimento alle risorse finanziarie la cui adeguatezza costituisce un elemento fondamentale dell'efficacia di ciascun modello organizzativo.

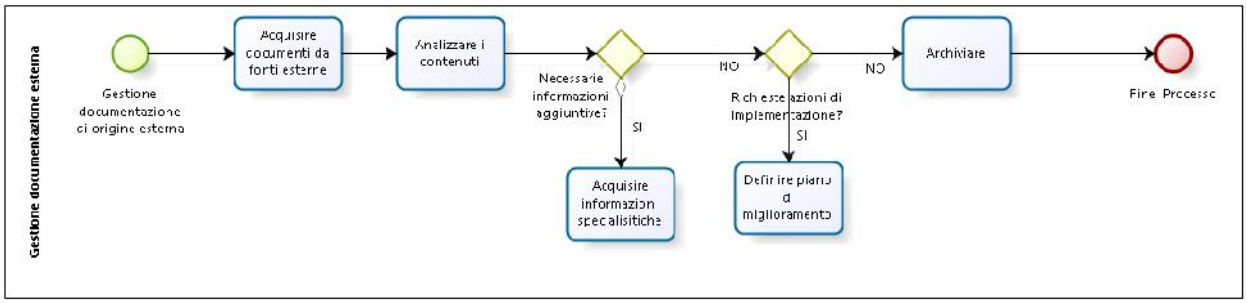
- **Organizzazione**: è l'insieme delle norme, risultato di esperienza e competenza, che definiscono in modo ordinato lo svolgimento richiesto di compiti e mansioni. Tra queste possono essere identificati: Organigramma; Aggiornamento normativo; Valutazione dei rischi; Definizione del tipo di controlli da eseguire; Gestione terze parti coinvolte.
- **Impianti ed infrastrutture**: raggruppa l'insieme delle attività di gestione delle attrezzature necessarie per poter erogare i servizi. Le attività che sono riconducibili a questo processo comprendono, ma non si limitano, a: ammodernamento ed ampliamento aziendale; manutenzione del corretto stato di efficienza di macchinari – attrezzature – mezzi produttivi; dismissione e smaltimento di componenti obsoleti o guasti; costruzione nuove sedi.
- **Risorse umane**: ha la responsabilità di rendere disponibili persone capaci di seguire la trasformazione dell'organizzazione rispetto ai cambiamenti delle condizioni del contesto. La gestione delle risorse umane, vista in chiave strategica, implica una diretta responsabilità nel: reclutamento delle persone; formazione e addestramento per il miglioramento dell'attività produttiva e lo sviluppo professionale; gestione dei provvedimenti disciplinari.
- **Erogazione dei servizi**: rappresenta la parte operativa dell'azienda. Possono rientrare in questa sezione: il magazzino prodotti destinati alla vendita; l'area di deposito raccolta rifiuti; distributori stradali; flotte per la distribuzione; progettazione – installazione - manutenzione degli impianti.
- **Acquisti:** si raggruppano in questo processo le componenti che riguardano l'acquisizione delle risorse che saranno oggetto di vendita sia l'insieme delle competenze e delle professionalità necessarie a garantire la conformità e la corretta attuazione delle regole organizzative. Rientrano in questo insieme, ad esempio: acquisto carburanti; contratti con impiantisti manutentori; acquisto dei servizi di controllo; contratti con professionisti specializzati nel settore dell'efficientamento.
- **Controlli:** raggruppa sia le attività di monitoraggio interno sia le indagini eseguite per accertare l'adeguatezza dei contesto aziendale nella prevenzione dei reati.

I processi organizzativi dovrebbero essere identificati in modo tale da facilitare il flusso delle informazioni utili al raggiungimento degli obiettivi, sia strategico-commerciali, sia di prevenzione e protezione. Una tecnica utile per definire i processi potrebbe essere quella di suddividere ogni processo nelle sue componenti più piccole (o sotto-processi) o attività tra loro collegate. Al livello più basso della scomposizione alcuni elementi potrebbero corrispondere non a specifiche attività ma a punti di controllo inseriti con il solo obiettivo di poter facilitare l'esame del corretto funzionamento. Ad esempio:

Ogni processo, per poter generare il risultato atteso, deve essere supportato da: infrastrutture; procedure; tecniche di lavoro; strumenti e persone qualificate. Per descrivere più facilmente i processi organizzativi è utile partire dalla "mappa del contesto" (definita nel paragrafo 1 di questa sezione) da cui si possono identificare:

- i principali punti di contatto con le organizzazioni esterne;
- i referenti ed i responsabili interni all'azienda;
- gli strumenti di comunicazione utilizzati (es. documenti cartacei; posta elettronica; file; ecc.)

Prendendo come esempio il processo di gestione degli aggiornamenti tecnico - normativi si potrebbe utilizzare una rappresentazione schematica quale quella di seguito rappresentata:



È evidente come lo schema in esame possa adattarsi facilmente anche a realtà piccole connotate da un numero limitato di processi o da unico processo. Lo schema, infatti, può adattarsi alle più diverse realtà, essere semplificato o reso maggiormente complesso a seconda dei casi e delle esigenze specifiche. Nei casi di maggiore complessità organizzativa, o nei casi in cui si preferisca utilizzare una descrizione con una diversa quantità e tipologia di informazioni, peraltro, il grafico può essere integrato o sostituito con un documento descrittivo.

3. DIREZIONE AZIENDALE

Nella direzione si concentrano tutte le responsabilità del dover prendere decisioni che riguardano la conduzione ed il controllo organizzativo, tecnico, amministrativo, strategico dell'azienda e le responsabilità che possono riguardare la commissione colpevole di un reato.

Rientrano in questo gruppo non solo l'imprenditore o l'amministratore unico (tipicamente presenti nelle piccole e medie imprese), ma in generale i soggetti posti in posizione apicale rispetto alla società. In particolare, nel caso di società di capitali (S.r.l., S.p.A.) tale gruppo include il Consiglio di Amministrazione, e/o l'amministratore (o gli amministratori) muniti dei poteri decisionali e di spesa atti a decidere dell'organizzazione aziendale. Negli altri casi, si avrà invece riguardo al Legale Rappresentante. In ogni caso, **rientrano nel concetto di "Direzione Aziendale" tutte le persone che rappresentano l'azienda, in virtù di deleghe formali assegnate, in base alla normativa applicabile, nelle funzioni organizzative e che svolgono una gestione e controllo godendo di una prefissata autonomia finanziaria (ad esempio: dirigenti, quadri, subordinati)**.

I compiti principali della direzione comprendono attività che si svolgono sia all'interno che all'esterno dell'azienda e possono coinvolgere in tutto o in parte, ad esempio:

COMPONENTI	ATTIVITÀ	
Pianificazione Strategica	– approvazione degli acquisti più importanti; – definizione dei budget; – preparazione dei piani di miglioramento organizzativo-tecnologico-infrastrutture; – innovazione della struttura e dei servizi offerti;	– individuazione gestione delle collaborazioni con organizzazioni esterne; – analisi dei risultati ottenuti dalla valutazione delle attività di controllo; – stipula di accordi per sponsorizzazioni; – definizione di accordi quadro.
Organizzazione Politiche di Vendita	– definizione dei prezzi di vendita; – accordi commerciali con grandi clienti; – accordi commerciali con business partner;	– accordi commerciali con gestori di esercizi; – gestione delle offerte emesse tramite gare pubbliche; – gestione delle concessioni.
Relazioni con Enti e Organizzazioni esterne	– mantenere l'aggiornamento ai regolamenti; – gestione dei rapporti con gli enti locali; – gestione dei rapporti con gli organi di vigilanza; – gestione dei rapporti con gli enti pubblici per l'ottenimento delle concessioni; – partecipazione procedure di gara;	– rispetto degli adempimenti previsti dai soggetti pubblici (comunicazione; deposito atti documentazioni; accertamenti); – gestione delle comunicazioni con tutte le parti interessate; – gestione dei rapporti con l'antitrust; – gestione azioni legali contenziosi.
Applicazione delle disposizioni di legge	– istituire "organismo di vigilanza"; – realizzare l'organigramma ed attribuire le responsabilità; – realizzare un modello organizzativo; – acquisire metriche di processo; – informazione e formazione; – controllo dell'effettiva applicazione delle regole organizzative; – gestione del sistema di sanzioni a seguito della mancata applicazione	– approvazione dei miglioramenti del modello organizzativo; – garantire la sicurezza sul lavoro; – garantire la conformità alla normativa ambientale; – garantire le condizioni che prevengono la commissione di reati informatici; – mappatura dell'attività rischio di reato; – valutazione dei rischi ipotesi di reato sicurezza sul lavoro e ambientale;

COMPONENTI	ATTIVITÀ	
	corretta di regole sulla sicurezza del lavoro, la protezione dell'ambiente, sicurezza informatica; – Identificazione delle aree di miglioramento;	– valutazione dei rischi ipotesi di reato criminalità informatica; – valutazione del rischio inerente; – definizione del livello di rischio residuale; – formalizzazione del processo decisionale.
Definizione delle politiche di acquisto	– approvare rinnovo attrezzature; – acquisto di prodotti "core"; – acquisto di prodotti di supporto;	– identificare e contrattualizzare le collaborazioni esterne; – esternalizzazione.
Garantire la disponibilità delle risorse	– mettere a disposizione le risorse necessarie per effettuare le azioni previste;	– approvare il piano di attuazione;
Soddisfare agli adempimenti fiscali	– gestire rapporti con gli enti pubblici;	– effettuare i pagamenti previsti;
Gestire l'esercizio	– gestire i rapporti con i soci, collegi sindacali, società di revisione; – predisporre i verbali del consiglio di amministrazione;	– redazione del bilancio; – tenuta dei libri sociali.
Gestire le risorse finanziarie	– funzioni tra società; – operazioni sul capitale sociale; – sponsorizzazioni;	– destinazione degli utili; – gestione dei flussi di cassa.

Le scelte della direzione sono sempre caratterizzate da un'analisi "costi-benefici". Opportuno, quindi, identificare il limite degli investimenti da effettuare per garantire il doveroso e corretto svolgimento delle attività dell'azienda ed evitare i rischi, sotto il profilo dei profitti e della conformità legislativa, di avere danni rilevanti dovuti a disorganizzazione o mancanza di controlli. Affinché un modello organizzativo possa essere efficace, infatti, deve individuare le modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione di reati. Naturalmente, tali considerazioni sono rese meno complesse nell'ambito di aziende di piccole dimensioni, nell'ambito delle quali un'analisi del genere può essere più snella o anche minima.

Assumere decisioni richiede, infatti, l'applicazione di un metodo che sia allo stesso tempo robusto, rapido e capace di individuare soluzioni basate su scelte coscienti e ragionate.

Svolgere questa attività utilizzando gli strumenti messi a disposizione dal modello di organizzazione e gestione, consente di porre ordine e regolarità alla base dello svolgimento dei singoli procedimenti. Ogni volta che si renda necessario assumere una decisione, dunque, sarà necessario eseguire, in generale, un procedimento concettualmente distinto per fasi, che comprendono:

- conoscenza del contesto in cui deve essere svolta una particolare attività;
- formalizzazione della situazione che deve essere risolta;
- analisi della situazione nel contesto;

- elaborazione delle possibili soluzioni;
- scelta della soluzione più adeguata.

Queste attività sono svolte normalmente in tempi molto ristretti; le scelte della direzione sono accompagnate, in molti casi, dal rischio di dover decidere come risolvere situazioni complesse senza avere il tempo sufficiente per poter scegliere le migliori soluzioni. In questo caso la possibilità che si possano verificare condizioni difficili e pericolose diventa più probabile. Per diminuire il rischio di avere situazioni che possono compromettere la capacità di produrre reddito o che possono pregiudicare la conformità dell'azione al quadro normativo, dovrebbero essere adottate azioni di carattere preventivo:

- intervenendo sugli aspetti prevedibili, calcolando i rischi potenziali ed i livelli di rischio "accettabile";
- predisponendo ed applicando regole comportamentali formalizzate;
- controllando la concreta attuazione di quanto stabilito;
- migliorando le situazioni che hanno una bassa capacità di impedire il verificarsi di condizioni critiche.

Attuare regole comportamentali chiare, rendere il personale competente e responsabile, porre in essere controlli sulla corretta applicazione delle regole costituiscono un investimento fondamentale da parte delle aziende.

3.1. Principi fondamentali di comportamento

La Direzione, nel quadro di una decisione circa l'adozione ed attuazione di un modello di organizzazione e gestione, ha la responsabilità di fornire, al proprio personale e a tutte le parti interessate, la chiara indicazione del suo serio e concreto impegno nell'adozione delle misure necessarie a garantire il rispetto delle regole organizzative finalizzate alla prevenzione dei rischi di reato. La sintesi di questa volontà potrebbe essere espressa in forma scritta in un documento che si potrebbe indicare come "Politica di gestione". Le dimensioni e la struttura del documento possono variare sulla base delle dimensioni e/o della complessità organizzativa dell'azienda, potendosi limitare anche ad una dichiarazione sintetica.

Emessa dalla direzione aziendale la "Politica di gestione" dovrebbe indicare in modo sintetico e pratico quali sono gli obiettivi che devono essere garantiti per tutelare i valori importanti sotto il profilo etico e morale in cui la società si riconosce.

Nei suoi contenuti si dovrebbero individuare le linee di indirizzo per:

- orientare i comportamenti e le scelte aziendali per evitare i pericoli, nella salvaguardia della sicurezza e salute dei lavoratori, nonché al fine di escludere scenari che possano determinare anche solo il rischio di produrre un effetto negativo sull'ambiente o, ancora, porsi nelle condizioni in cui si riconosca una responsabilità nel mancato utilizzo corretto delle risorse informatiche;
- investire nella prevenzione degli incidenti e della commissione di reati;

- garantire la conformità a al quadro normativo di riferimento;
- mettere a disposizione le risorse necessarie in termini di competenze ed impegni finanziari;
- esplicitare gli impegni assunti nei confronti del contesto territoriale nel quale è collocata l'azienda;
- responsabilizzare il personale a tutti i livelli, ognuno per la propria parte di competenza, sulla corretta applicazione delle disposizioni organizzative;
- stabilire una leale collaborazione, con le organizzazioni pubbliche e private, che possono fornire un contributo qualificato nel garantire l'adeguatezza delle scelte di innovazione ed il miglioramento necessario per cogliere le opportunità di business.

La "Politica di gestione", in particolare, dovrebbe essere:

- **Sintetica** - i concetti fondamentali dovrebbero essere facilmente identificati dal lettore senza andare a ricercare i contenuti all'interno di documenti voluminosi. Anche solo in una pagina è possibile esprimere i principi cardine che la direzione ritiene irrinunciabili nella gestione aziendale ai fini della conformità ed il rispetto delle leggi;
- **Comprensibile** – scrivendo in modo tale da consentire anche ai non addetti ai lavori di avere una precisa e chiara comprensione dei contenuti senza che si possa equivocare sul significato attribuito ai termini ed alle dichiarazioni;
- **Concreta** – dovrebbe trattare argomenti tali da consentire, a quanti ne recepiscono i contenuti, di identificare l'approccio utilizzato alla sua implementazione;
- **Consistente** - dovrebbero essere esplicitamente menzionati i principi contenuti in leggi, direttive, linee guida applicabili per la specifica attività;
- **Firmata** – non si tratta di una forma pubblicitaria o di marketing ma di una vera e propria dichiarazione di impegni della direzione. Una comunicazione che, in modo trasparente, consente di riconoscere l'impegno formale e l'applicazione pratica e concreta delle azioni necessarie. La "Politica di gestione", una volta riprodotta in forma scritta, dovrebbe essere firmata dal legale rappresentante;
- **Conosciuta -** la divulgazione dovrebbe essere tale da consentire, a quanti interagiscono con l'azienda, di poterla conoscere nei fatti. La "Politica di gestione" potrebbe essere diffusa, ad esempio:
  - esponendola nelle bacheche aziendali o nelle vetrine del punto vendita;
  - pubblicandola nel sito Internet;
  - nelle dichiarazioni con cui la Direzione si relaziona con i componenti del contesto in cui opera.

I temi trattati dovrebbero essere indirizzati a dare una chiara evidenza che lo svolgimento delle attività aziendali sono eseguite applicando metodi che garantiscano il pieno recepimento dei principi di sostenibilità sotto il profilo sociale e rispetto delle leggi applicabili. Questo si traduce nell'adottare comportamenti che, sia dal punto di vista tecnico che dal punto di vista giuridico:

- evitino l'esposizione a pericoli per i lavoratori;
- consentano lo svolgimento di attività capaci di favorire la protezione dell'ambiente la rigenerazione degli ecosistemi e la salvaguardia della biodiversità;
- rendano più efficiente l'uso dell'energia;
- applichino strategie di acquisto e di consumo compatibili con l'ambiente;
- usino pratiche di buona gestione;
- favoriscano il recupero di prodotti e dei materiali che devono essere dismessi ed eliminati;
- promuovano la cultura della prevenzione degli infortuni;
- facilitino la comunicazione delle condizioni di rischio potenziale;
- rispettino gli obblighi definiti nelle regole organizzative;
- stabiliscano il principio di riservatezza, integrità e disponibilità dei dati e delle informazioni;
- implementino sistemi informatici che non danneggino dati e programmi di terze parti.

3.2. Rendere pratica l'applicazione della Politica di gestione

Alla Politica di gestione si affiancano le azioni per la sua applicazione. Lo strumento che consente all'azienda di raggiungere uno scenario desiderato entro un tempo determinato è, tipicamente, la pianificazione. Quest'ultima è volta a stabilire, in concreto, quali azioni intraprendere e quali debbano essere le priorità di esecuzione interne all'azienda. La pianificazione, anche in questo caso, può essere attuata in vari modi, declinabili in ragione delle dimensioni e della complessità aziendale. Tipicamente, possono essere definiti specifici programmi operativi. Indipendentemente dal formato di documento utilizzato per rappresentare l'attività di pianificazione (e dalle dimensioni/complessità dello stesso), nei contenuti, dovrebbero essere presi in considerazione i seguenti argomenti:

- **Obiettivi** – identificano i traguardi che devono essere raggiunti. La loro formulazione dovrebbe essere tale da consentire una facile misurazione del loro raggiungimento completo o parziale. Gli obiettivi dovrebbero essere individuati partendo dalle misurazioni concrete della situazione organizzativa; nella definizione si dovrebbe partire dai risultati dell'analisi dei rischi (ad esempio: ambientali; sicurezza sul lavoro; criminalità informatica) e dai risultati osservati "sul campo" dopo un periodo significativo di attività. Gli ambiti in cui si potrebbero focalizzare gli obiettivi dipendono da fattori quali, ad esempio, la tipologia di attività svolta, il livello di miglioramento che l'imprenditore vuole raggiungere, le tempistiche a disposizione per il completamento delle attività, le risorse disponibili. Di seguito sono proposti, a titolo di esempio, alcune tipologie di argomenti che possono essere presi in considerazione per formulare gli obiettivi:
  - miglioramento delle regole operative;
  - sviluppo degli indicatori da utilizzare per rilevare i segnali di degrado dei risultati rispetto ai requisiti di conformità;

- efficientamento del sistema di risposta alle condizioni di alterazione delle condizioni di sicurezza sul lavoro, salvaguardia ambientale, uso corretto degli strumenti informatici;
- accrescimento delle competenze professionali e della consapevolezza del personale sulla corretta gestione della normale attività di lavoro.

- **Attività** - elenca le operazioni particolareggiate, chiare e precise di ciò che si dovrebbe fare per raggiungere gli obiettivi. Questa sezione dovrebbe essere implementata avendo cura di:
  - usare una descrizione sufficientemente precisa per poter essere compresa in modo non interpretabile o equivocabile, a tutti i livelli aziendali, anche a distanza di tempo;
  - individuare quali strumenti o attrezzature sono necessarie;
  - fare riferimento, quando applicabile, ad altri documenti contenenti vincoli o specifiche che devono essere utilizzate (es. norme di settore);
  - valutare come tutti i requisiti siano soddisfatti effettuando una valutazione dei rischi.
- **Pianificazione** - identificazione delle date o eventi in cui dovrebbero iniziare e finire le singole attività di dettaglio. Definire la struttura dei lavori dovrebbe portare a chiarire e rendere intellegibili:
  - la stima delle tempistiche per svolgere le attività previste e le date entro cui i risultati dovrebbero essere conseguiti (ad esempio nel caso di scadenze di Legge);
  - i dati e le informazioni disponibili per comprendere quali vincoli tecnici, normativi o di Legge devono essere rispettati;
  - le responsabilità di attuazione;
  - le qualifiche tecniche e le professionalità richieste sui temi specifici dei lavori da eseguire;
  - la disponibilità, in termini di tempo, che il personale deve poter dedicare all'interno della normale attività di lavoro.
- **Investimenti** - risorse messe a disposizione per consentire l'attuazione dei programmi. Dovrebbero essere valutate tenendo in considerazione:
  - la possibilità di poter raggiungere realisticamente gli obiettivi;
  - i risultati delle valutazioni effettuate in termini di fattibilità;
  - la necessità di mantenere un margine adeguato per gestire eventuali rischi nelle fasi di implementazione.
- **Responsabilità** - sono identificati i partecipanti al progetto a cui sono attribuiti i ruoli ed i doveri relativi al loro specifico incarico. Le responsabilità sono attribuite sia al personale interno sia ad eventuali fornitori strategici qualificati. In particolare il responsabile dei lavori ha il compito di:
  - fornire indicazioni per la preparazione dei programmi lavori;
  - stabilire le priorità di esecuzione delle opere;

- mantenere il controllo sullo svolgimento delle attività, i costi, i risultati prodotti;
- conservare le registrazioni delle attività svolte.

Gli obiettivi finali del piano dovrebbero essere ben conosciuti da parte di tutto il personale che ha la responsabilità della loro attuazione.

Gli ambiti dove si possono definire i programmi per l'applicazione della politica di gestione focalizzati, ad esempio, sulla gestione ambientale potrebbero comprendere:

- gestione dei trasporti;
- rottamazione veicoli;
- eliminazione oli lubrificanti ed antigelo veicoli;
- gestione pneumatici;
- lavaggio automezzi;
- ottimizzazione modalità di raccolta e smaltimento rifiuti;
- distribuzione ed accessibilità dei contenitori da utilizzare per la raccolta rifiuti;
- bonifica degli ambienti contaminati;
- raccolta e trattamento delle acque di scarico;
- gestione dei magazzini prodotti di consumo;
- efficienza dei sistemi di contenimento degli sversamenti
- miglioramento nel trattamento dei prodotti elettronici obsoleti;
- dismissione batterie;
- eliminazione imballaggi di carta e cartone;
- gestione degli isolanti termici;
- ammodernamento delle infrastrutture;
- scelta dei prodotti per la pulizia la detersione;
- gestione dei rifiuti della ristorazione;
- eliminazione additivi chimici;
- gestione carta tessuto;
- riduzione inquinamento atmosferico;
- contenimento delle emissioni in atmosfera, incluse le c.d. emissioni diffuse (ad esempio, con sistemi di recupero vapori dispersi);
- contenimento delle emissioni di rumore esterno.

Nella gestione della sicurezza sul lavoro i programmi potrebbero essere focalizzati, ad esempio, sulle seguenti aree:

- riduzione dei rischi potenziali utilizzando i dati ottenuti dalle attività di monitoraggio e controllo;
- ottimizzazione degli strumenti di monitoraggio e controllo in caso di necessità di installare un cantiere;
- competenza ed abilità nella gestione degli incidenti e delle emergenze;

- implementazione delle segnalazioni fornite dal medico competente;
- ottimizzazione di sistemi di vigilanza e controllo;
- presenza di segnaletica chiara e leggibile nei luoghi potenzialmente pericolosi;
- corretta selezione, utilizzo e sanificazione e dismissione dei DPI;
- puntuale rispetto degli adempimenti amministrativi nelle operazioni di controllo di attrezzature ed impianti;
- procedure di formazione ed informazione dei lavoratori dipendenti;
- procedimentalizzazione delle attività di comunicazione agli enti previdenziali ed all'INAIL.

Nella gestione dei processi per la prevenzione dei reati informatici, infine potrebbero essere presi in esame, ad esempio:

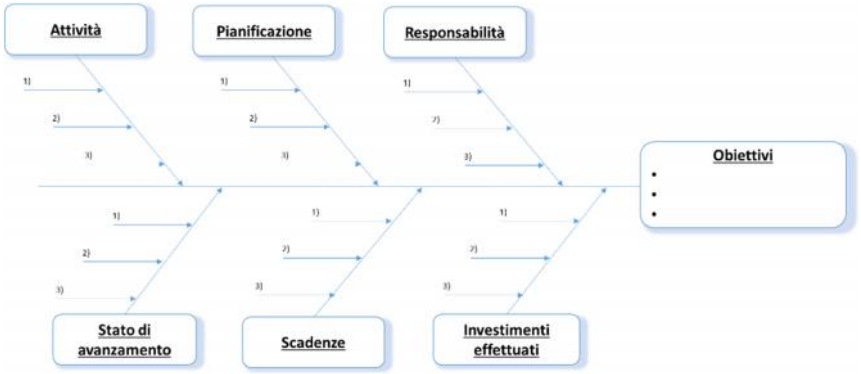
- partecipazione a corsi di formazione per la sicurezza informatica;
- gestione efficace del controllo accessi alle aree potenzialmente critiche;
- competenza nella gestione degli incidenti e delle emergenze;
- aggiornamento puntuale dell'Analisi dei Rischi;
- riesame puntuale delle abilitazioni nell'accesso alle informazioni;
- aggiornamento continuo dei sistemi di protezione contro codice malevolo.

Il controllo sullo stato di avanzamento dei progetti ambientali deve essere pianificato ed attuato per comprendere:

- quantità di risorse utilizzate;
- coerenza con gli obiettivi stabiliti;
- la necessità di ripianificare le attività in funzione delle condizioni rilevate.

Una particolare attenzione dovrebbe essere rivolta alla verifica di adeguatezza delle soluzioni sviluppate per essere sicuri che i miglioramenti introdotti rispettino le normative applicabili.

I risultati dell'attività di pianificazione possono essere sinteticamente formalizzati in documenti descrittivi o, come nell'esempio di seguito illustrato, espressi in forma grafica.



3.3. Responsabilità

Nel momento in cui la Direzione aziendale assegna un ruolo agli individui che compongono l'azienda non sta assegnando unicamente una serie di attività da svolgere. L'assegnazione di un incarico corrisponde, indipendentemente dal livello gerarchico, ad un conferimento di responsabilità che impegna le persone ad agire, nell'ambito delle mansioni assegnate, nel rispetto delle regole organizzative definite dalla Direzione.

La Direzione, redigendo la mappa dei ruoli presenti in azienda, dovrebbe assicurare la copertura di tutte le attività necessarie a raggiungere i risultati di business garantendo, allo stesso tempo, l'esecuzione delle attività operative e gestionali in modo flessibile e veloce fornendo, inoltre, una chiara identificazione di "chi è autorizzato ed ha la responsabilità di eseguire in modo diligente" uno specifico lavoro.

Per poter riconoscere i limiti di responsabilità di ogni individuo, oltre alla esperienza professionale dovrebbe essere resa disponibile una descrizione che renda esplicito e non interpretabile il ruolo ricoperto, definendo precise linee di dipendenza gerarchica e collaborazione. Questa descrizione dovrebbe contenere almeno le seguenti informazioni:

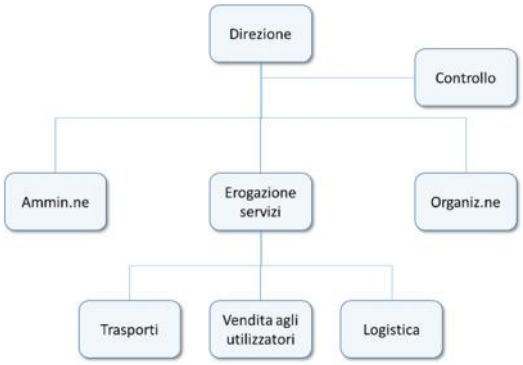
- **Denominazione del ruolo** - Identifica il nome del ruolo usando i termini con cui è riconosciuto all'interno dell'azienda (esempio: Responsabile amministrazione; operatore della manutenzione; trasportatore; ecc.);
- **Area di appartenenza** - Potrebbe essere, ad esempio: Commerciale; erogazione del servizio; servizi generali; logistica; ecc.
- **Descrizione generale e sintetica delle finalità** - Riassume brevemente lo scopo per cui è stato creato il ruolo (responsabilità, comportamenti attesi). Consente di individuare, all'interno di un perimetro ben definito, le azioni convenzionalmente riconosciute in azienda.
- **Finalità del ruolo** - Specifica nel dettaglio i compiti assegnati alla mansione. L'elenco dovrebbe essere tale da mettere in evidenza i seguenti elementi:
  - livello di autonomia: indica il grado di libertà ed indipendenza nell'organizzazione e nella cura che deve essere posta del lavoro;
  - tipologia di cooperazione: specifica la tipologia di informazioni e di relazioni che dovrebbero essere presenti con le altre funzioni aziendali;
  - tipologia degli incarichi: sono inclusi i doveri e gli obiettivi legati al ruolo; la loro formulazione dovrebbe essere particolarmente curata per evitare possibili ambiguità interpretative e sovrapposizioni con altri ruoli.

La descrizione dovrebbe essere tale da indicare le responsabilità affidate a chi riveste il ruolo e consentire di tenere sotto controllo la propria attività, riconoscendo le situazioni potenzialmente critiche ed agendo per evitare i rischi di avere inadeguatezze. Naturalmente, non è detto che ad ogni singolo ruolo debba corrispondere uno specifico soggetto posto che, specie in aziende di piccole dimensioni, le mansioni tendono spesso ad intersecarsi, quando non a confondersi. Pertanto, la definizione dei ruoli è utile

soprattutto a comprendere e ad esplicitare “chi fa cosa”, al fine di avere ben presenti le singole responsabilità aziendali, a prescindere dalle dimensioni dell’azienda.

Ogni individuo dovrebbe essere informato del ruolo che gli è stato assegnato fornendo una spiegazione quanto più possibile dettagliata delle responsabilità che ne conseguono, a livello operativo ed a livello di prevenzione degli eventi di reato, non trascurando l’impatto che tali azioni possono avere, nel caso di inadempienza, sul benessere della collettività aziendale. Peraltro, l’attribuzione di specifici ruoli all’interno dell’azienda dovrebbe essere basata su una valutazione oggettiva delle capacità tecnico-professionali di ciascun soggetto – prediligendo soggetti muniti di competenze proporzionate alla natura dell’incarico conferito – nonché su una dettagliata e specifica formazione, in modo da garantire la conformità delle attività svolte da ciascun addetto alle migliori tecniche disponibili.

Per facilitare e rendere immediato il riconoscimento dei ruoli potrebbe essere preparato e reso disponibile sul luogo di lavoro, un organigramma che, in forma grafica indichi ruoli e relazioni con gli altri membri dell’azienda.



Nel caso di imprese di piccole dimensioni l’organigramma potrebbe coincidere con la descrizione dei ruoli dei singoli addetti.

Infine, occorre notare che, fuori delle ipotesi di delega di funzioni, di cui al successivo par. 3.4, l’attribuzione di compiti e responsabilità all’interno dell’azienda non valgono ad escludere del tutto le responsabilità della direzione. I soggetti investiti di detti compiti e responsabilità (quali i c.d. “dirigenti”, ove presenti), come osservato dalla giurisprudenza, rappresentano livelli di responsabilità intermedi che non si sostituiscono ma si affiancano alla direzione, senza escludere la responsabilità di quest’ultima. La delega di funzioni, invece, a patto che vengano rispettati determinati requisiti (si veda il successivo par. 3.4), svolge una funzione scriminante della direzione che, appunto, delega o trasferisce alcune delle proprie funzioni ad un altro soggetto.

3.4. Deleghe

Per ogni ruolo ritenuto potenzialmente critico nella gestione delle attività la Direzione, ove le dimensioni e l’organizzazione della società lo consentano, dovrebbe indicare sia il nome della persona responsabile sia il nome dei sostituti che dovrebbero intervenire nel caso di indisponibilità del responsabile principale. La nomina dei sostituti dovrebbe essere formalizzata in quanto:

- autorizza ad eseguire attività che non sono normalmente svolte dal sostituto;

- evita di bloccare il normale svolgimento delle attività lavorative;
- garantisce che le attività siano svolte solo da personale preparato, qualificato e consapevole delle conseguenze delle decisioni prese.

Ciò premesso, occorre notare che l'attribuzione di compiti all'interno della società, da un lato, determina la possibilità di attuare un controllo fattivo delle attività svolte e, dunque, di prevenire la commissione di reati. La suddivisione delle mansioni ed il corretto monitoraggio delle stesse, d'altra parte, non sortisce di per sé l'effetto di esentare la Direzione da responsabilità penali.

A tale fine, la nostra legislazione riconosce l'istituto della delega di funzioni, mutuato fra l'altro dalla disciplina in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro ed attuato dalla giurisprudenza anche in relazione alle responsabilità in materia di ambiente.

Nella definizione delle deleghe la Direzione dovrebbe porre particolare cura nella definizione dei ruoli per evitare di incorrere negli eventi di reato riconducibili a disorganizzazione e mancanza di controllo.

La delega espressa verbalmente non permette un trasferimento di responsabilità sotto il profilo penale. La delega dovrà trasferire tutti i poteri di spesa necessari allo svolgimento delle funzioni delegate e, soprattutto, dovrà essere conferita a soggetti muniti di idonea competenza tecnico-professionale in base alla natura delle funzioni stesse.

Ad ogni modo, affinché tale delega risulti effettiva nella funzione scriminante in favore del datore di lavoro, quest'ultimo dovrà sempre verificare la compiuta attuazione della delega stessa da parte del delegato, esercitando se del caso i propri poteri sostitutivi per rimediare all'eventuale mancato esercizio delle funzioni delegate. In caso di mancato o insufficiente controllo, dunque, il delegante potrà essere considerato corresponsabile di eventuali reati insieme al delegato. La delega è considerata valida se sussistono e sono chiaramente indicati:

- i dati anagrafici ed il ruolo della persona che delega;
- i dati anagrafici del delegato;
- **la descrizione dettagliata dei compiti assegnati al delegato** in merito alle autorizzazioni che gli sono state affidate; in questa descrizione:
    - non devono essere presenti poteri discrezionali mantenuti da chi delega;
    - sono identificate le condizioni in cui si attiva la delega;
    - sono indicati i poteri decisionali ed i limiti di spesa autorizzati;

  La descrizione deve essere conforme alle norme statutarie.
- la firma del delegante;
- **l'attribuzione al delegato di tutti i poteri di organizzazione, gestione e controllo** richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate;
- **l'attribuzione al delegato l'autonomia di spesa necessaria** allo svolgimento delle funzioni delegate.

La delega inoltre dovrà essere attribuita per mezzo di un atto scritto avente data certa (è consigliabile, in tal senso, una procura notarile) e **dovrà essere accettata per iscritto dal delegato**. La delega infine dovrebbe essere resa pubblica all'interno dell'azienda affinché i delegati possano essere riconosciuti nel loro ruolo.

Rimangono in capo al datore di lavoro, e non sono delegabili, le seguenti attività:

- analisi di tutti i rischi dell'azienda e preparazione e valutazione del documento di analisi dei rischi ambiente - sicurezza sul lavoro – sicurezza informatica (si precisa a tale proposito che la Direzione può sicuramente avvalersi di professionisti per la redazione di tali documenti, purché gli stessi vengano poi fatti propri dalla Direzione, che se ne assume la responsabilità, attraverso la sottoscrizione);
- nomina del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP).

Nell'elenco di seguito riportato sono indicati, a titolo di esempio non esaustivo, le attività delegabili ai funzionari aziendali:

- nomina del medico competente;
- assegnazione delle responsabilità ai lavoratori nella gestione operativa della sicurezza luoghi lavoro e protezione ambientale;
- consegna degli strumenti di protezione individuale;
- convocazione delle riunioni periodiche finalizzate alla valutazione delle condizioni di rischio potenziale di efficacia del sistema di prevenzione e protezione;
- distribuzione della documentazione organizzativa (esempio: procedure; politica; moduli) utile allo svolgimento della regolare attività lavorativa;
- implementazione delle misure che garantiscano la sicurezza informatica e la protezione di dati ed informazioni;
- valutazione della capacità tecnico-professionale delle imprese appaltatrici e redazione del documento di valutazione dei rischi da interferenza (DUVRI);
- attività di gestione dei rifiuti.

3.5. Valutazione di efficienza ed efficacia del modello organizzativo

La Direzione presiede il processo decisionale dell'azienda. Oltre ad una componente di intuitività, caratterizzata dall'esperienza e capacità di giudizio, la soluzione dei problemi dovrebbe essere associata ad una componente razionale. Questo è necessario per tenere in considerazione contemporaneamente tutti gli elementi interni ed esterni che possono influenzare le scelte tra la ricerca delle possibili soluzioni ai problemi.

Oltre all'azione continuativa del prendere decisioni dovrebbero essere pianificate attività di verifica approfondita dell'adeguatezza dei risultati ottenuti nella *governance* rispetto alla Politica di gestione. Per

eseguire questa attività la Direzione, con il supporto di soggetti (proprio personale o consulenti esterni) in possesso di competenze specialistiche di settore, dovrebbe procedere applicando le seguenti fasi:

- **Acquisizione dei dati e delle informazioni che documentano il comportamento osservato in tutte le aree che compongono l'azienda**. Questa attività è utile per aumentare la consapevolezza sul livello di adeguatezza utilizzando "dati di fatto" ottenuti:
    - con le azioni di monitoraggio e controllo;
    - l'analisi dei dati acquisiti;
    - il riconoscimento delle caratteristiche di un problema, o di un potenziale problema, e le opportunità di miglioramento.
- **Valutazione dei risultati**. Si confrontano i risultati ottenuti dall'acquisizione di dati e informazioni rispetto agli scenari attesi. In questo modo è possibile contestualizzare i risultati e conoscere meglio le particolarità di un fenomeno, le cause, le conseguenze ottenute e quelle che potrebbero rilevarsi seguendo il trend degli eventi misurati. In questo modo si riduce l'incertezza sull'identificazione dei reali problemi ed altrettanto chiara risulta essere la distanza che esiste rispetto alle performance da raggiungere. Nella valutazione dovrebbero essere prese in esame, oltre all'efficienza organizzativa ed alla conformità ai requisiti organizzativi, gli aspetti riguardanti l'individuazione delle aree di rischio reato e le modalità di possibile commissione di reati.
- **Sviluppo delle proposte di miglioramento**. L'approccio dovrebbe consistere nel definire più soluzioni possibili che siano tra loro alternative. La scelta della soluzione più adeguata dovrebbe essere fatta sulla base di una valutazione costi / benefici da sostenere per raggiungere, anzitutto, la piena conformità rispetto ai requisiti applicabili e cogliere le opportunità di miglioramento.

Nelle attività di valutazione della direzione dovrebbero poter trovare risposta domande quali: "*Fino a che punto si devono introdurre miglioramenti?*"; "*Qual è il livello a cui ci si deve fermare nel fare gli investimenti che tutelino l'azienda dai rischi di commissione dei reati?*"; "*è necessario implementare tutte le azioni di miglioramento per avere rischio-zero?*".

Si dovrebbe, anzitutto, partire dal presupposto fondamentale: **non è possibile raggiungere la condizione rischio-zero**. **È, invece, possibile ridurre le condizioni che possono portare ad avere un rischio frequente di avere scenari dove si rilevano impatti significativi sulla conformità**. L'implementazione dei miglioramenti dovrebbe dare priorità, ad esempio, alla:

- eliminazione di potenziali punti critici segnalate da raccomandazioni effettuate dagli organi preposti o prendendo in esame i risultati dell'analisi di rischio reato;
- ridurre l'estensione di impatti avversi;

I rischi che rimangono dopo l'implementazione delle attività di miglioramento sono i rischi residui. La Direzione, responsabile per la protezione dell'azienda, dovrebbe valutare i rischi residui e deciderne il loro trattamento che può essere:

- presa in carico del rischio: accettazione del livello di rischio e prosecuzione delle attività aziendali ed attivazione, quando opportuno, di controlli finalizzati a monitorare eventuali tendenze al peggioramento del profilo di rischio;
- evitare il rischio: eliminando le cause, e le conseguenze, che possono generare situazioni potenzialmente critiche;
- limitare il rischio: intraprendendo attività che minimizzano gli impatti avversi;
- pianificare la riduzione dei rischi: sviluppando un piano di riduzione dei rischi che assegni priorità, definisca gli obiettivi da eseguire; mantenga il controllo dei risultati ottenuti;
- trasferire il rischio: usando altre opzioni che siano in grado di compensare la carenza di risorse interne.

Le valutazioni effettuate dalla Direzione dovrebbero essere formalizzate per consentire di:

- ottimizzare i contenuti della politica o di confermarne la validità;
- definire piani di applicazione pratica della Politica di gestione.

Le considerazioni conclusive, opportunamente documentate, non costituiscono un formalismo fine a se stesso. La loro utilità è quella di poter analizzare complessivamente, e con il necessario livello di dettaglio, tutte le componenti in gioco e poter decidere le azioni da intraprendere guidando gli investimenti e le priorità.

4. Documentazione organizzativa delle attività

4.1. Definizione delle regole organizzative

Ogni processo aziendale può essere definito, in forma generale, come un insieme di elementi che:

- acquisendo i dati, le informazioni, le richieste o i risultati di operazioni eseguite in precedenza;
- ne fanno una elaborazione o eseguono un lavoro per arrivare a raggiungere il fine desiderato e;
- li condividono con altri enti interni o esterni destinatari.

Il lavoro svolto da più aree diventa, nell'insieme, un complesso di attività – comunicazioni – responsabilità che dovrebbero avvenire in modo sincronizzato efficiente ed efficace in grado di consentire all'azienda di generare risultati pratici.

L'organizzazione aziendale identifica con chiarezza le regole che sintetizzano il "*chi – fa – che cosa – come – quando*". Tale identificazione può avvenire in vari modi, prevedendo modalità più o meno complesse a seconda della complessità aziendale e delle dimensioni della società. Questa attività rappresenta, di fatto, la sequenza di azioni da eseguire per non sbagliare. Ne consegue, una maggiore chiarezza per tutto il personale di:

- cosa può rappresentare un rischio di reato;

- quali soggetti potrebbero essere ritenuti responsabili della condotta scorretta; in questo devono essere considerati non solo quanti materialmente eseguono l'azione reato ma anche le figure che, in funzione della propria posizione gerarchica, potrebbero creare le condizioni per cui il reato si possa verificare.

L'organizzazione delle attività, sebbene non richieda necessariamente una formalizzazione, quando viene inclusa in un documento apposito, diventa maggiormente chiara e comprensibile senza possibili ambiguità interpretative. Il livello di dettaglio che si dovrebbe raggiungere nella descrizione delle attività organizzative non è uguale per tutte le aziende ma dipende da alcuni elementi chiave quali, ad esempio:

- le dimensioni in termini di numero di addetti ed il numero di sedi coinvolte;
- la tipologia e la numerosità di servizi erogati;
- il livello di automazione;
- la conoscenza storica di situazioni di potenziale criticità che si sono rilevate sia dall'esperienza diretta sia dall'esperienza condivisa con gli altri operatori del settore;
- la competenza professionale del personale.

Utilizzare una descrizione letterale (quale, ad esempio, quella che troviamo nei libri o i testi delle normative di riferimento) o una forma prevalentemente grafica, che impiega in modo prevalente diagrammi di flusso e schemi, è una scelta che dovrebbe essere fatta privilegiando la facilità di consultazione e comprensione da parte degli utilizzatori (si pensi, ad esempio, al caso in cui siano presenti lavoratori che non conoscono approfonditamente la lingua italiana).

Nella descrizione dovrebbe essere usato un approccio finalizzato a far comprendere facilmente:

- come prendere decisioni all'interno di un ambiente dove non sempre un solo individuo ha tutte le informazioni che gli servono per poter agire in assoluta autonomia;
- quali sono i comportamenti non ammessi;
- come esercitare un controllo di adeguatezza all'interno delle responsabilità assegnate.

Gli strumenti tipicamente utilizzati a tal fine – sebbene la documentazione possa essere adattata a seconda delle dimensioni dell'azienda, servendosi di consulenti specializzati – sono tipicamente i seguenti:

- **Manuale**: quando presente, cioè predisposto a seguito di attività di certificazione in accordo a standard o a seguito di attività organizzative interne all'azienda, è utilizzato come guida per riassumere gli ambiti entro i quali sono svolte le attività di gestione e coordinamento.
- **Procedure**: sviluppano la descrizione sulle singole aree tematiche. Descrivono l'organizzazione delle attività, le sequenze di esecuzione, le registrazioni necessarie, conferendo trasparenza e riconoscibilità ai processi decisionali ed attuativi. Consentono, inoltre, di individuare i sistemi di controllo interni che possono presidiare efficacemente il rischio intrinseco ad ogni decisione.
- **Piani e programmi**: quando il numero di azioni di miglioramento, che l'azienda decide di intraprendere e la loro complessità lo rendono necessario, i piani ed i programmi permettono di

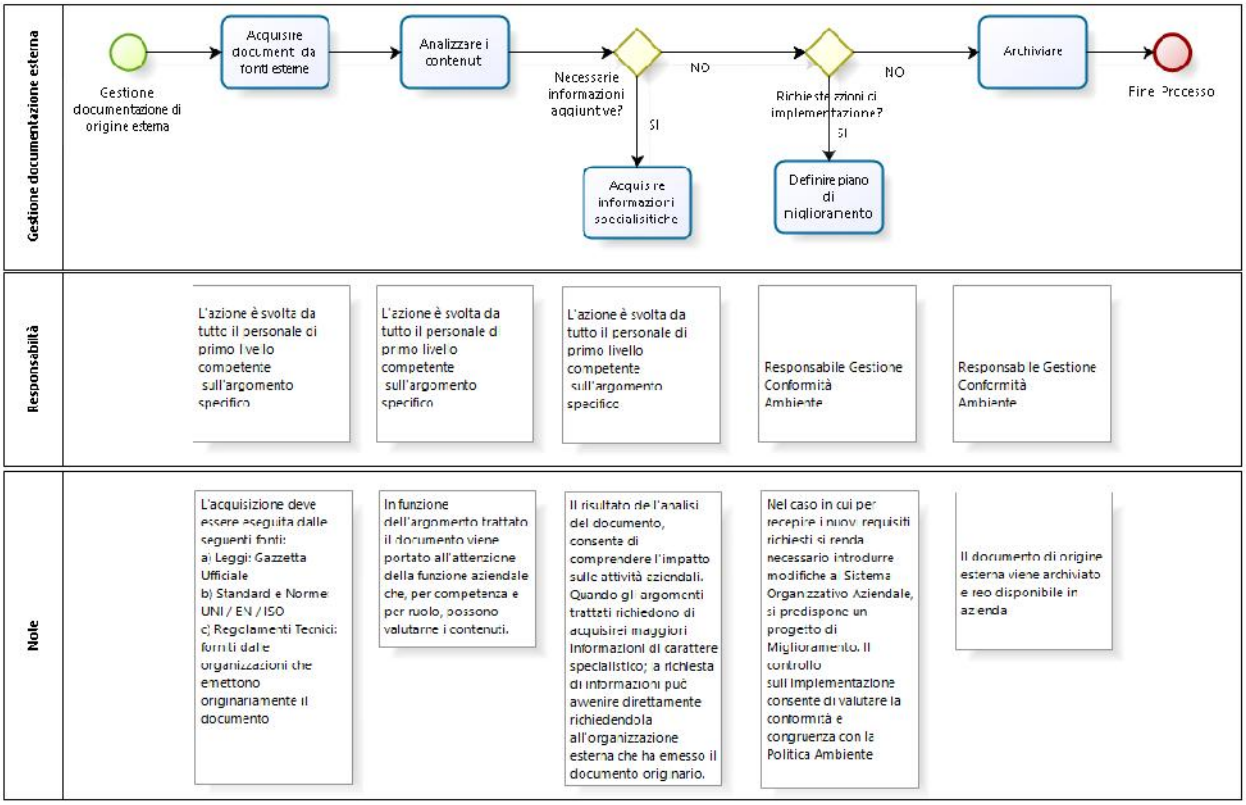
mettere in sequenza le attività e le fasi della loro attuazione supportando il personale nel seguirne il corretto svolgimento nei tempi previsti.

- **<u>Modulistica e registrazioni</u>**: riassumono, in forma direttamente utilizzabile dal personale, i risultati raggiunti nell'esecuzione delle attività e formalizza l'impegno e la responsabilità nel garantire la corretta esecuzione di quanto previsto.

La documentazione organizzativa definisce, in breve, comportamenti e responsabilità; la mappa completa delle attività e della loro modalità di attuazione dovrebbe essere:

- redatta: da personale competente nello svolgimento delle attività operative;
- verificata: da chi può esprimere un giudizio di conformità e coerenza rispetto all'insieme delle regole organizzative applicabili in azienda;
- approvata: dalla Direzione che ne conferma l'adeguatezza.

Nella figura seguente è rappresentata, a titolo d'esempio non vincolante, come potrebbe essere redatta una procedura.



4.2. Etica e comportamento

Oltre alla descrizione della sequenza di attività da eseguire per recepire i requisiti di Leggi o Standard la documentazione dovrebbe essere sviluppata per rendere espliciti i valori etici dell'organizzazione. Inserire la componente etica all'interno della documentazione organizzativa esprime chiaramente quali comportamenti sono considerati giusti o sbagliati e consente agli individui di fare scelte, prendere decisioni, assumere comportamenti che siano onesti, leali e rispettosi.

La redazione di un codice etico (da non confondersi con il "codice di comportamento" di cui alla presente "Linea Guida") comporta una diretta assunzione di responsabilità dell'azienda nei confronti dei soggetti portatori di interessi contigui a quelli dell'azienda stessa, dai clienti ai fornitori, passando per la Pubblica Amministrazione e, in generale, la collettività.

Il codice etico esprime i principi etici cui la singola società si conforma nella conduzione degli affari e delle attività aziendali, definendo il complesso di diritti, doveri e responsabilità che da tali principi discendono e che vengono assunti dalla stessa società nell'esercizio dell'attività sociale.

Scopo del codice etico, dunque, è quello di indicare i principi etici e le norme di comportamento in cui la società di riferimento si riconosce – anche alla luce delle attività di analisi del rischio di commissione di reato –, alle quali attribuisce valore etico ed alle quali chi lavora alle dipendenze della società o con essa collabori o, a qualsiasi titolo, intrattenga relazioni, dovrà conformarsi.

I soggetti destinatari del codice etico saranno, a scopo esemplificativo, la direzione, l'organismo di vigilanza (si veda il successivo par. 7), i dirigenti ed i dipendenti della società, nonché tutti coloro che collaborano con la società stessa in forza di un rapporto di lavoro parasubordinato o che, pur esterni alla società, operino, direttamente o indirettamente (stabilmente o temporaneamente), per conto della stessa (quali, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, prestatori di lavoro temporaneo, interinali, collaboratori a qualsiasi titolo, procuratori, agenti, consulenti, fornitori, partner commerciali etc.).

Tutti i soggetti destinatari del codice etico saranno tenuti ad osservare e, per quanto di propria competenza, a far osservare le disposizioni del codice stesso ed i principi ivi contenuti. I comportamenti di qualunque genere che possano essere considerati in contrasto con il codice etico, infatti, dovranno essere ritenuti quali violazioni dell'interesse della società ad agire conformemente al quadro normativo di riferimento.

Il codice, inoltre, dovrà essere applicato a tutte le attività svolte dai destinatari dello stesso, eventualmente anche all'estero (quando applicabile), onde evitare che azioni avviate fuori dai confini nazionali possano tradursi in comportamenti contrastanti con il quadro normativo di riferimento in Italia.

Dovrà essere chiarito, inoltre, come l'osservanza delle disposizioni del codice etico costituisca parte integrante delle obbligazioni contrattuali dei destinatari dello stesso, siano essi dipendenti della società, siano essi fornitori, oltre ad essere in violazione del rapporto di fiducia e di buona fede contrattuale. La violazione del codice etico, dunque, potrà comportare l'attuazione di tutele contrattuali, di sanzioni disciplinari e di qualunque altra azione la società ritenga opportuno attuare nei limiti della propria autonomia decisionale.

Al fine di consentire al codice etico di espletare al massimo la propria funzione di tutela dei principi etici cui la società si conforma, sarà altresì necessario assicurarne la massima diffusione internamente all'azienda (con consegna di copia cartacea ai dipendenti ed agli altri destinatari "interni" alla società e/o tramite pubblicazione sull'intranet aziendale), ed esternamente, tramite la consegna a tutti i soggetti che, a qualsiasi titolo, si trovino a cooperare con la società stessa.

Sarà altresì necessaria una accettazione del codice etico da parte dei suddetti soggetti, tramite sottoscrizione del codice. Inoltre, la società dovrà curare la corretta implementazione dei principi del

codice etico, attraverso la predisposizione di ogni possibile strumento che favorisca la piena applicazione del codice stesso, quali ad esempio corsi di formazione, previsione ed attuazione di idonee misure sanzionatorie, etc.

4.3. Aggiornamento ed adeguamento delle regole organizzative

La documentazione fissa, nel momento in cui viene ufficializzata, l'insieme delle regole fondamentali che, una volta applicate in modo corretto, consentono di garantire il raggiungimento degli obiettivi di attività economica nel rispetto delle Leggi e dei regolamenti applicabili. Mantiene la sua validità fino a quando le esigenze del business, il quadro normativo di riferimento, il contesto interno / esterno non subiscono modifiche. Dovrebbe essere definita una prassi operativa che valuti quando e come si modificano le componenti dell'ambiente in cui l'azienda svolge la propria attività. La mancanza di informazioni aggiornate ha come conseguenza l'incertezza nel prendere le decisioni in quanto aumenta il rischio di compiere attività non corrette.

L'aggiornamento, finalizzato ad acquisire nuove informazioni dal contesto esterno all'azienda, dovrebbe essere eseguito consultando:

- l'associazione di categoria;
- i siti internet ufficiali qualificati in materia di conformità legislativa, standard e norme di settore;
- terze parti qualificate coinvolte, quando necessario, per fornire il supporto specialistico;
- la Pubblica Amministrazione.

Una volta che si sono acquisite le conoscenze sugli aggiornamenti necessari dovrebbero essere definiti opportuni piani di adeguamento e scadenze di completamento.

L'adeguamento dovrebbe essere attuato non solo da condizioni esterne. L'opportunità di migliorare le regole organizzative dovrebbe essere effettuata, ad esempio, in occasione di:

- cambiamenti organizzativi;
- adeguamenti tecnologici alle infrastrutture ed agli impianti;
- ampliamenti di sede;
- risultati operativi che evidenziano inadeguatezze o un'esposizione crescente a rischi non accettabili;
- evidenza di non conformità dovute al mancato rispetto delle regole comportamentali;
- identificazione di azioni preventive capaci di semplificare l'esecuzione del lavoro e ridurre il rischio di commissione di reati;
- incidenti;
- proposte del personale aziendale;

- comunque, a fronte di ogni evento che possa in qualche misura incidere sulla salute e sulla sicurezza nonché sull'ambiente e la sicurezza informatica.

4.4. Registrazioni

Con il termine Registrazione ci si riferisce all'azione di annotare un evento o i risultati raggiunti così come rilevati da un osservatore qualificato o da un'apparecchiatura di misurazione. La registrazione è quindi un modo per rendere evidente l'esito di un evento così come si è manifestato in un dato momento dell'attività lavorativa. Nello stabilire il numero e la quantità delle registrazioni dovrebbe essere posta particolare attenzione per evitare di eccedere oltre quanto necessario. Le registrazioni sono uno strumento di lavoro che dovrebbe essere usato da chi analizza nel tempo i risultati ottenuti:

- anzitutto per consentire di poter valutare l'adeguatezza, o le carenze, del lavoro e delle regole organizzative e, in seguito,
- per avere l'evidenza oggettiva delle attività svolte, assicurarne la completezza e la tracciabilità.

Nella individuazione delle registrazioni ritenute necessarie dovrebbero essere valutate:

- necessità e obblighi richiesti in base al quadro normativo di riferimento, da parte delle autorizzazioni (anche ambientali) all'esercizio dell'attività, di standard tecnici, certificazioni e *policy* interne;
- benefici ed opportunità che derivano dall'eseguire le registrazioni e dalla loro conservazione.

Ferme restando eventuali responsabilità della direzione in base al quadro normativo di riferimento, le registrazioni dovrebbero essere conservate:

- a cura del responsabile indicato nella documentazione organizzativa;
- per un periodo di tempo non inferiore a quanto previsto dai requisiti di legge o dai regolamenti richiesti da terze parti (ad esempio, dagli Enti di Certificazione).
- in luoghi protetti dove sia possibile garantire nel tempo l'integrità e la disponibilità.

Alcuni esempi di registrazioni possono essere, ad esempio:

- Valutazioni periodiche di efficacia del modello organizzativo;
- Verbali di monitoraggio e controllo;
- Comunicazioni acquisite da parti esterne;
- Misurazioni dei livelli normativi
- Non conformità;
- Azioni di Miglioramento;
- Valutazione degli aspetti ambientali;
- Analisi dei rischi reato;
- Preparazione e gestione delle emergenze;
- Verbali di riunione organismi di controllo;
- Progetti di bonifica;
- Verifiche di efficacia delle azioni di miglioramento e dei progetti;
- Risultati di controlli e manutenzioni delle infrastrutture e delle apparecchiature;
- Pianificazione delle visite presso il medico competente;

- Deleghe ed assegnazione di responsabilità;
- Monitoraggi e Controlli effettuati per verificare l'adeguatezza e la conformità rispetto ai requisiti;
- Taratura degli strumenti di misura;
- Attività di informazione e formazione del personale;
- Valutazione del rispetto delle prescrizioni;
- Autorizzazioni;
- Notifiche;
- Formulario di identificazione dei rifiuti (FIR);
- Registro di carico e scarico;
- Modello Unico di Dichiarazione ambientale (MUD);
- Assicurazioni dei rischi;
- Tracciabilità dei contributi e finanziamenti.

5. Monitoraggio e Controllo

La definizione delle regole organizzative standardizza i comportamenti ritenuti adeguati per massimizzare i risultati di business nel rispetto dei requisiti. È utile sottolineare come i comportamenti non corretti possano costituire, se riconducibili alla mancata applicazione di requisiti in base al quadro normativo di riferimento ovvero ad una violazione da detto quadro stabilite, una colpa sanzionabile.

Le attività di controllo rappresentano quindi un efficace strumento per individuare i comportamenti e le situazioni che possono portare alla commissione di un reato. Consentono, inoltre, di adottare azioni di miglioramento che possano impedire la reiterazione delle condotte non corrette o ridurre il rischio che si possano verificare scenari con impatto critico.

Il controllo da parte della Direzione costituisce parte fondante dell'azione scriminante di qualsiasi modello di gestione. Esso può essere esplicato in varie forme, da modularsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione più o meno complessa della società.

In particolare, al fine di attuare un controllo efficace, sarebbe opportuno dotare detti sistemi monitoraggio e controlli di una struttura articolata per livelli di responsabilità e ruolo assegnato, sempre che la struttura aziendale lo consenta. In ogni caso, le fasi cui un qualsiasi sistema di controllo tipicamente consta sono:

- **Verifica operativa**: sono le attività, documentate nella documentazione organizzativa, di verifica della correttezza degli atti svolti all'interno di ogni area aziendale. Queste operazioni sono svolte da tutto il personale, ognuno per il ruolo e mansione assegnate, rispettando le frequenze e le modalità di registrazione previste. L'estensione di queste verifiche è identificato all'interno di un perimetro circoscritto riconducibile all'auto-controllo e, pertanto, rende immediatamente riconoscibili con continuità errori dovuti a disattenzione o carenze nelle registrazioni. Il limite è rappresentato dal fatto che "lo strumento di controllo" è lo stesso personale che esegue l'attività. Di conseguenza, se il personale non avesse ben compreso nel dettaglio come applicare una regola organizzativa potrebbe procedere ripetendo involontariamente uno stesso errore e non sarebbe capace, da solo, di potersene accorgere.
- **Esame specialistico:** fa riferimento ad attività finalizzate ad accertare:

- la coerenza tra le regole organizzative e la loro applicazione nella normale attività lavorativa;
- la regolarità nell'applicazione dei comportamenti previsti;
- la necessità di adeguare le stesse regole organizzative rilevando quando gli opportuni aggiornamenti .

La Direzione in quest'ambito, dovrebbe indirizzare la formazione e l'informazione dei dipendenti al fine di consentire a tutto il personale di comprendere il corretto significato dell'attività di monitoraggio. L'obiettivo fondamentale è quello di supportare proattivamente, con il confronto, consigli e pareri di esperti, l'esecuzione della normale attività di lavoro.

5.1. Organizzazione dell'esame specialistico della conformità

Al di là delle verifiche operative eseguite direttamente dagli addetti al funzionamento dei singoli processi, possono essere previste anche verifiche "ulteriori", ovvero svolte da specialisti nonché maggiormente articolate.

La valutazione dovrebbe essere strutturata per prevedere un numero minimo di visite da effettuare in tutte le aree aziendali che sia, per frequenza e contenuti dei temi presi in esame, funzione delle potenziali criticità rilevate dall'analisi dei rischi. Queste valutazioni dovrebbero rappresentare uno strumento cautelare per la Direzione; una accurata organizzazione di queste attività dovrebbe comprendere:

- la preparazione di un piano di verifiche periodiche in cui siano definiti almeno gli obiettivi della valutazione e gli argomenti trattati;
- una valutazione dell'adeguatezza del valutatore che dovrebbe essere:
  - qualificato sulla base delle competenze professionali tra le quali si possono elencare, a titolo d'esempio:
    - organizzazione del lavoro;
    - conoscenza dei requisiti legali applicabili e altri requisiti pertinenti le attività ed i prodotti dell'organizzazione verificata;
    - comprensione delle aspettative delle parti interne / esterne interessate dell'organizzazione oggetto dell'audit;
  - indipendente dalle attività oggetto di verifica al fine di non subire possibili condizionamenti nell'espressione della valutazione;
- quando possibile dovrebbe essere praticata una alternanza temporale dei valutatori. In questo modo, sfruttando conoscenze, competenze ed esperienze professionali tra loro diverse, è possibile fornire maggiori contributi nell'identificare le opportunità di miglioramento in ambiti diversi ottenendo, come risultato complessivo, una maggiore tutela e riduzione delle esposizione ai rischi.

Nella scelta dei valutatori dovrebbero essere identificate le competenze e le abilità professionali che consentono loro di:

- conoscere le regole che devono essere rispettate e come queste devono essere applicate correttamente;
- essere capaci di anticipare, prevenire l'insorgere di eventuali criticità quali, ad esempio: inquinamento ambientale e disastro ambientale; sicurezza e protezione del personale dal cattivo funzionamento di apparecchiature; esposizione a sostanze nocive; abuso nell'utilizzo delle apparecchiature e dei programmi informatici;
- essere proattivi ed avere iniziativa nel miglioramento continuo.

5.2. Preparazione delle risultanze del monitoraggio e controllo

La conclusione delle attività di monitoraggio e controllo dovrebbe essere documentata e presentata alla Direzione. La struttura di rapporto di valutazione dovrebbe essere tale da poter riconoscere in modo chiaro, non ambiguo e completo:

- l'area organizzativa e gli argomenti presi in esame;
- la data e l'indirizzo dove si è svolta l'attività;
- le persone intervistate ed il nome del valutatore;
- i risultati della verifica ed i riferimenti a cosa è stato esaminato (es. riferimento a documenti emessi ad una specifica data per una particolare attività, oppure, un'area particolare o una situazione osservata durante la verifica, ecc.). I risultati dovrebbero comprendere gli aspetti:
  - positivi: utilizzati per confermare l'adeguatezza delle attività svolte;
  - negativi: espressi con un livello di gravità, a cui dovrebbe essere associata una priorità nell'implementazione delle azioni di miglioramento, per il recupero ed il ripristino delle condizioni di conformità.

I risultati delle attività di controllo, prima della loro ufficializzazione alla Direzione, dovrebbero essere verificati per garantire la completezza, la chiarezza, la correttezza dei contenuti.

Si riporta di seguito, a titolo di esempio, una possibile modalità di registrazione delle attività di monitoraggio.

RISULTATI DELLA VERIFICA					
Area	MAGAZZINO	**Data**	7 Aprile 2016	**Nome del Valutatore**	Mario Rossi

Elementi osservati	**Descrizione di cosa si rileva dall'osservazione**	**Giudizio di conformità: OK al**				**Idea preliminare di cosa fare per ritornare alla conformità**
		25%	**50%**	**75%**	**100%**	
Disposizione prodotti chimici Presenza delle schede di sicurezza	I prodotti sono disposti all'interno di un'area chiusa accessibile solo al personale autorizzato Le schede di sicurezza sono presenti all'interno dei locali ma risultano essere poco leggibili a causa dell'usura			*	*	• Nessuna azione • Sostituzione delle schede
Isolamento dei prodotti scaduti	I prodotti scaduti non sono ben identificati per evitarne un involontario utilizzo		*			• Isolare i prodotti scaduti da quelli utilizzabili • Evidenziare con cartelli o altri strumenti che i materiali non possono essere utilizzati
…	…					…

5.3. Documentazione delle necessità di miglioramento

Quando la complessità nella risoluzione di un problema lo rende necessario dovrebbe essere eseguito un esame approfondito utile ad avere una chiara comprensione del fenomeno rilevato e poter guidare in modo efficace le azioni di miglioramento.

È questo il caso in cui, ad esempio, esistono criticità che hanno un impatto non trascurabile in termini di: investimenti economici; risorse interne / esterne coinvolte; capacità di erogare i servizi.

Nella gestione di queste situazioni dovrebbero essere riconoscibili tutte le informazioni che consentono di poter comprendere accuratamente:

- **Evento** – capire le condizioni che hanno generato il problema chiarisce quali siano le cause alla radice del problema stesso. Potrebbe essere vantaggioso descrivere:
  - contesto – avendo cura di identificare: dove; quando; chi era coinvolto;
  - cosa si è rilevato – si indicano, quando disponibili quali: documenti; osservazioni; dichiarazioni; impatto sulle attività sono state direttamente rilevate dal valutatore;
  - qual è la regola violata.
- Analisi – si dovrebbe proseguire nella conoscenza del problema ricercando quali elementi lo hanno determinato, da soli o attraverso una concomitanza di cause. Per fare questa operazione è necessario valutare:
  - se si disponga di sufficienti informazioni per capire se il problema è reale;
  - se si dispone del tempo necessario per fornire una risposta risolutiva al problema o si renda necessario attivare, anzitutto una "prima risposta tampone" prima di definire un piano d'intervento articolato;
  - la disponibilità di risorse adeguate per risolvere la situazione.
- Proposta:

- dopo aver analizzato la situazione le soluzioni ad un problema possono essere, normalmente, molteplici. Le alternative dovrebbero essere accuratamente valutate in termini di:
    - capacità di raggiungere gli obiettivi desiderati;
    - costi associati;
    - rischi potenziali;
    - impatti o conseguenze (desiderate o indesiderate) che possono derivare dalla loro applicazione.

  La scelta dell'alternativa migliore dovrebbe essere identificata tra quelle che offrono i migliori risultati attesi.
- Nella pianificazione delle azioni di implementazione si riesce a mantenere una maggior capacità di controllo della sequenza delle azioni andando a chiarire:
    - sequenze ed interdipendenze;
    - tempi di completamento previsti;
    - responsabilità di attuazione;
    - punti o eventi dove eseguire controlli e verifiche.

Rientra nella sfera di responsabilità della Direzione (e/o degli eventuali delegati ai sensi del par. 3.4) dare attuazione ai piani di miglioramento proposti, attribuendo a ciascuno una adeguata priorità sulla base dell'obbligatorietà o meno dell'intervento stesso ai sensi del quadro normativo di riferimento e/o in base ad un'autorizzazione in essere (es. adeguamenti tecnici richiesti dalle autorizzazioni ambientali) ovvero della sua necessità al fine di scongiurare rischi di commissione di reati.

Gli ambiti dove potrebbero essere rilevate necessità di miglioramento potrebbero essere individuati a seguito dei risultati ottenuti dall'analisi dei rischi laddove si rilevino, ad esempio, carenza, inadeguatezza, completa assenza di:

- valutazione ambientale;
- predisposizioni di piani programmi di miglioramento per la protezione dell'ambiente alla salvaguardia della qualità e della vita delle persone;
- valutazione degli impatti diretti e indiretti sui fattori: l'uomo, fauna e flora; suolo, acqua, aria e clima; beni materiali il patrimonio culturale;
- autorizzazioni ambientali (autorizzazione unica ambientale, autorizzazione integrata ambientale, autorizzazione agli scarichi, autorizzazione alle emissioni in atmosfera, etc.);
- bonifica dei siti contaminati;
- ripristino ambientale;
- valutazione del rischio di reato;

- piani di gestione delle emergenze;
- gestione dei rifiuti;
- registrazioni obbligatorie;
- messa disposizione dei dati e delle informazioni di registrazione;
- progetti per la prevenzione di inquinamento ambientale.
- verifica di adeguatezza dei sistemi di protezione da crimini informatici;
- gestione del sistema informatico di controllo della tracciabilità dei rifiuti;
- controllo di lavoro per la prevenzione degli incidenti;
- circolazione interna dei veicoli;
- scarico cisterne;
- gestione dei magazzini;
- gestione organizzativa .

6. Formazione

La formazione è uno strumento di massima importanza nell'implementazione della strategia aziendale in quanto facilita:

- l'apprendimento delle competenze necessarie per ricoprire un ruolo;
- l'acquisizione delle conoscenze specialistiche necessarie per svolgere l'attività lavorativa;
- il lavoro in gruppo migliorando la qualità;
- la comprensione delle modalità ritenute corrette per svolgere le mansioni affidate.

Il Responsabile dell'area risorse umane, quando presente, munito della necessaria funzione e/o di apposita delega (o, in mancanza, la stessa Direzione) dovrebbe analizzare i fabbisogni formativi per il personale, a tutti i livelli, lavorando contemporaneamente su tre aree:

- fonti di possibili criticità - rientrano in questa tipologia gli eventi che possono essere ricondotti, ad esempio, a: applicazione di nuove leggi e regolamenti; inadeguatezza delle competenze necessarie alla copertura del ruolo; risultati operativi non-allineati alle necessità; cambio mansioni; nuova organizzazione del lavoro;
- contesto di lavoro - serve per identificare a chi deve essere rivolta la formazione. In quest'ambito è basilare effettuare una valutazione per definire:
  - la tipologia di formazione che si rende necessario attuare;
  - le carenze degli individui in termini di: competenze, conoscenze, capacità, consapevolezza;
  - i compiti e le conoscenze che consentono al personale di svolgere le mansioni affidate.

- I risultati espressi in termini di: fabbisogni; elenco dei destinatari; tipologia di percorso formativo da utilizzare; metodi utilizzati (ad esempio: lezione in aula; Internet; affiancamento con personale esperto; esercitazioni manuali, eccetera).

Prima di iniziare un percorso formativo il personale dovrebbe essere sensibilizzato sulle finalità e l'importanza di questa azione mirata ad accrescere le competenze e potenziare le conoscenze che migliorano il "saper fare". La scelta di quali possano essere le proposte formative più adeguate dovrebbe essere fatta prendendo in considerazione aspetti quali, ad esempio: argomenti trattati; prerequisiti di conoscenza necessari; livello di approfondimento raggiunto nella trattazione degli argomenti; la lingua utilizzata. Con la definizione dell'organizzazione aziendale ogni persona è responsabile della corretta esecuzione delle mansioni affidate e di come deve essere garantita la qualità del lavoro eseguito attraverso le operazioni di autocontrollo. Con la formazione quindi si ottiene:

- una maggiore chiarezza di quello che il personale deve essere in grado di fare e come eseguirlo;
- la conoscenza del livello minimo considerato accettabile;
- le condizioni del contesto e gli strumenti che devono essere utilizzati nella normale attività lavorativa.

Le attività di formazione dovrebbero essere pianificate anche per il personale già esperto in modo da rendere sempre più spontaneo l'attuazione di un comportamento corretto.

La gestione della formazione dovrebbe prevedere una valutazione conclusiva dei risultati ottenuti in termini di:

- conoscenze acquisite (esempio: intervistando il personale a fine corso; effettuando test in affiancamento prima di stabilire l'adeguatezza ad operare autonomamente);
- miglioramento dei comportamenti (esempio: capacità di osservare; valutare le prestazioni);
- motivazione (esempio: indagine sugli atteggiamenti; soddisfazione che deriva da una maggiore competenza acquisita);
- vantaggi per l'azienda (esempio: miglioramento nei risultati delle attività svolte; riduzione degli incidenti).

Per ogni persona dell'azienda dovrebbe essere resa disponibile una registrazione che ne attesta il percorso formativo e le valutazioni di conoscenza, competenza e consapevolezza acquisiti.

7. Organismo di Vigilanza

Il compito di vigilare sulla efficace attuazione dei modelli di organizzazione e gestione, in base al quadro normativo di riferimento, spetta ad un organismo della società titolare di detto modello. L'esistenza ed il corretto funzionamento di un organismo di vigilanza, peraltro, costituiscono condizione fondamentale affinché l'attuazione di un efficace modello di organizzazione e gestione possa produrre un effetto scriminante nei confronti della singola azienda, mettendola al riparo da eventuali responsabilità laddove, nonostante l'attuazione di un modello efficace, vengano comunque commessi dei reati.

Compito principale dell'Organismo di Vigilanza, dunque, è quello di controllare l'efficacia e l'effettività dei modelli di organizzazione e gestione, vigilando sulla loro attuazione e curandone l'aggiornamento.

L'Organismo di Vigilanza nell'economia di un modello volto ad evitare la commissione di reati è cruciale. Esso, infatti, dovrà obbligatoriamente essere informato di ogni attività di controllo svolta nell'ambito della società rispetto alla corretta attuazione del modello di organizzazione e gestione nonché di ogni anomalia e/o atipicità riscontrate nell'ambito delle informazioni disponibili ovvero emerse a seguito di una qualsiasi attività ispettiva esterna, sia di carattere ordinario (es. ispezioni periodiche delle autorità regionali di protezione dell'ambiente o delle ASL), sia di carattere straordinario o su ordine della magistratura. L'obbligo di informare l'Organismo di Vigilanza, affinché esso possa svolgere correttamente le proprie funzioni, deve essere attribuito non solo ai responsabili delle funzioni aziendali, ma anche ai singoli dipendenti. Affinché gli stessi possano essere posti nella condizione di informare l'Organismo di Vigilanza, in tal senso, sarebbe opportuno che venisse predisposto un apposito modello di segnalazione che consenta di evitare la meno efficiente segnalazione in linea gerarchica, prevedendo, da un lato, un sistema che garantisca la riservatezza della segnalazione e che, dall'altro disincentivi segnalazioni pretestuose.

È bene notare come l'Organismo di Vigilanza costituisca un ente del tutto indipendente rispetto alla Direzione, cui riporterà in una posizione di autonomia formale e sostanziale. Esso, infatti, oltre ad avere libero accesso a tutte le informazioni aziendali dovrà assumere le proprie decisioni in totale autonomia, anche finanziaria, senza che le stesse possano essere soggette ad autorizzazioni e/o a veti da parte della direzione. Quest'ultima, ad ogni modo, avrà la possibilità di valutare l'operato dell'Organismo monitorandolo, ciò anche in ragione del fatto che la responsabilità circa la costituzione ed il funzionamento dell'Organismo stesso – oltre, ovviamente, alla responsabilità di assumere le decisioni utili a conformarsi alle decisioni dell'Organismo – spettano comunque alla direzione.

Malgrado quanto poc'anzi affermato circa i requisiti di indipendenza e terzietà, ai sensi della normativa di riferimento le funzioni dell'Organismo di vigilanza, nelle aziende di piccole dimensioni, possono essere svolte direttamente dall'organo dirigente, posto cioè in posizione apicale nell'organigramma aziendale[3]. Tale possibilità è da leggersi in connessione con il dato fattuale per cui, in realtà di piccole dimensioni, è la dirigenza a svolgere anche funzioni di vigilanza. Tuttavia, affinché anche in tali aziende la direzione possa essere tutelata dall'attuazione di un modello di organizzazione, le funzioni di vigilanza andrebbero affidate ad un organismo terzo. Affinché, in tal senso, sia garantita una effettiva autonomia dell'Organismo di vigilanza, sarà sempre possibile istituire una funzione aziendale *ad hoc*, se del caso servendosi di consulenti esterni, così da potersi avvalere di professionalità specifiche e da migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'Organismo.

Diverso lo scenario qualora ci si trovi di fronte a società inserite in più ampi **gruppi societari**. E' bene ricordare che il modello organizzativo e così anche l'Organismo di vigilanza devono sempre essere ritagliati sulla specifica società cui si riferiscono, e dunque devono tenere conto delle peculiarità che l'appartenenza a una struttura di gruppo determina.

Anzitutto, è bene che ogni società del gruppo disponga del proprio Organismo di vigilanza, in maniera tale da assicurare la massima indipendenza e continuità di azione allo stesso. Ogni singola società necessità

[3] Nelle società di capitali, invece, dette funzioni possono essere svolte dal collegio sindacale, dal consiglio di sorveglianza e dal comitato per il controllo della gestione.

infatti del proprio Organismo. Del resto, se invece si creasse ad esempio un unico Organismo per tutto il gruppo in capo alla società *holding*, da un lato si rischierebbe di facilitare la risalita della responsabilità dalle singole controllate al vertice del gruppo, dall'altro le diverse società non avrebbero un Organismo dedicato, realmente "dell'ente" come richiede il D.Lgs. 231/2001.

Ciò detto, creati quindi singoli Organismi per ciascuna componente del gruppo, l'istituzione di **flussi di informazione** e di **iniziative di coordinamento** fra gli Organismi sarà sicuramente opportuna, consentirà anzi proficue sinergie e una programmazione armonica delle linee di vigilanza.

Inoltre, nel caso in cui l'ente fortemente preminente nel gruppo sia la *holding*, e le controllate siano di ridotte dimensioni e forza commerciale, si potrà valutare la stipulazione di accordi tra *holding* e singola società finalizzati a consentire risorse economiche adeguate all'Organismo della controllata, assicurando però al contempo allo stesso le necessarie caratteristiche di autonomia, terzietà e indipendenza.

Occorrerà comunque effettuare una valutazione caso per caso circa la migliore costruzione dell'insieme degli Organismi di vigilanza all'interno di un gruppo, tenendo presenti le dimensioni e le aree di attività di ciascuna società raggruppata così come del gruppo nel suo complesso.

8. ANALISI DEI RISCHI

Il metodo di seguito descritto è finalizzato ad identificare, a livello macroscopico, le aree di rischio. Il metodo qui proposto, naturalmente, costituisce un esempio di massima di una analisi di rischio svolta a livello aziendale. Specie, in ogni caso, con riferimento alle aziende di piccole dimensioni, l'analisi del rischio può essere semplificata, limitandosi alla formalizzazione della presa d'atto circa la sussistenza di rischi di commissione di determinati reati nonché le specifiche attività da cui tale rischio scaturisce.

8.1. Mappatura dei rischi

Partendo da tale presupposto, in un contesto mediamente complesso si possono definire, ad esempio:

- Aree aziendali: indicazione di quali sono gli ambiti organizzativi presenti in azienda;
- Aree e processi a rischio reato: attività e figure responsabili in grado di commettere reati;
- Possibili reati: reati potenziali che possono essere commessi dalle figure responsabili che operano all'interno dell'area indicata;
- Controlli implementati: tipologie di accorgimenti attivati preventivamente;
- Valutazione ricorrenza storica di eventi potenzialmente critici: ricostruzione delle condizioni critiche rilevate nella storia aziendale;
- Condizione di possibile reato: condotte potenzialmente pericolose.

I dati possono essere raccolti in forma descrittiva o tabellare come di seguito proposto:

Aree aziendali	Processi a rischio reato	Possibili reati	Controlli implementati	Valutazione ricorrenza storica di eventi potenzialmente critici	Condizione di possibile reato

AM_01	• Direzione aziendale • Responsabile della manutenzione	• Omessa manutenzione dei serbatoi interrati con conseguente inquinamento ambientale	• Visivo • Strumentale	• Nessuna occorrenza registrata	• Mancato controllo periodico di efficienza
---			---	---	

8.2. Calcolo dell'indice di rischio e definizione delle priorità

Questo approccio alla valutazione del rischio si pone in alternativa e si differenzia, rispetto a quanto descritto nella sezione 8.1. , per la capacità di spingersi, in forma più analitica, alla ricerca delle possibili cause in grado di generare condizioni di rischio nella commissione di reati.

8.2.1. Scenari di rischio reato

Il termine "rischio" è legato a situazioni che potrebbero verificarsi danneggiando l'azienda; realizzare una "mappa del rischio" vuol dire, quindi, individuare gli ambiti in cui le misure di tutela e difesa degli interessi aziendali potrebbero non essere adeguate a contrastare il pericolo. Non potendo, oggettivamente, immaginare quali potrebbero essere tutti i possibili casi fonte di criticità si dovrebbe adottare un approccio basato sugli "*scenari di rischio*". Con questo termine ci si riferisce a una condizione che si può realisticamente verificare e che potrebbe essere facilmente osservata in azienda, a seguito di un evento (ad esempio: mancato recepimento di obblighi derivanti dal quadro normativo di riferimento; danneggiamento delle apparecchiature o degli impianti; modifica delle condizioni ambientali del territorio, ecc.). Quando questo accade, potrebbe provocare conseguenze gravi per l'impresa ed il personale che vi lavora. Gli scenari dovrebbero essere creati in modo flessibile per ricoprire variazioni significative delle condizioni critiche che si possono verificare. Un modo per costruire rapidamente scenari di rischio è quello di rispondere ad insiemi di domande quali, ad esempio:

- Descrizione generale:
  - Qual è l'area ed il contesto nel quale si sviluppano le situazioni o si collocano i futuri sviluppi nella loro evoluzione? Ad esempio: persone coinvolte; elementi critici del luogo di lavoro, eccetera.
  - Quali sono le cause del problema?
  - Quali sono gli eventi che portano a generare il problema e quali sono gli eventi osservati una volta che il problema si è verificato?
- Descrizione dell'impatto al verificarsi del problema:
  - Quali sono le conseguenze generali all'interno di ogni area coinvolta nel problema? Ad esempio: descrizione delle condizioni di tubazioni; limitazione nell'utilizzo dei sistemi di emergenza; inadeguatezza dei progetti di efficientamento energetico; eccetera.
- Descrizione della possibilità di accadimento ed impatti:
  - Come è possibile quantificare i danni causati dal problema?

- Per quanto tempo possono perdurare le conseguenze dovute al verificarsi del problema?

Una caratteristica molto importante che dovrebbe essere preservata nella identificazione degli scenari di rischio è quella di mantenersi, quanto più possibile, coerenti con le attività espletate. Diversi, infatti, sono gli aspetti che devono essere presi in esame in funzione della tipologia di attività svolte e delle dimensioni della struttura.

Alcuni scenari di rischio di reato potrebbero essere identificati nell'elenco, non esaustivo, di seguito proposto:

- Guasto agli impianti con fuoriuscita di materiale inquinante;
- Combustione illecita di rifiuti;
- Redazioni di certificazioni non conformi in merito ai controlli;
- Errata gestione e trattamento dei rifiuti;
- Bonifica non efficace di aree inquinate;
- Scarico acque reflue contenenti inquinanti;
- Trasporto non autorizzato di rifiuti;
- Inquinamento atmosferico;
- Consegna prodotto con autobotti che non si trovano in perfetto stato di efficienza;
- Attività svolte con autorizzazioni scadute o con limiti inferiori a quelle oggetto dell'attività;
- Mancata efficacia dei DPI nella protezione dei lavoratori;
- Inadeguata comunicazione tra le parti interessate (es. cambio turno);
- Inadeguatezza dei mezzi di soccorso in caso di incidente;
- Presenza di condizioni di rischio potenziale negli spazi confinati;
- Attrezzature inadeguate per lo svolgimento delle attività di lavoro;
- Lavoratori non qualificati per lo svolgimento delle mansioni affidate.

L'identificazione degli scenari di rischio dovrebbe essere effettuata svolgendo una accurata raccolta di informazioni. A questa attività dovrebbero partecipare tutte le persone che, all'interno dell'organizzazione aziendale possono svolgere attività a cui è collegato un rischio di commissione di reati. Al di là delle ipotesi di rischio derivanti dall'esercizio delle singole attività aziendali ovvero dal complesso delle stesse, andrebbero altresì essere presi in considerazione i rischi da interferenza, ovvero i rischi derivanti dall'interazione con terze parti, come nel caso di contratti di appalto, di servizi, di forniture. In particolare, laddove specifiche attività quali, ad esempio, attività di controllo o manutentive di prodotti o strutture di proprietà dell'azienda, siano affidate a terzi in virtù di contratti di fornitura o di altra natura (es. comodato d'uso), sarà necessario svolgere comunque un'analisi dei correlati scenari di rischio, al fine di evitare possibili responsabilità dell'azienda in relazione ad attività di competenza di terzi, svolte in ambiti ed in luoghi nella disponibilità materiale o giuridica dell'azienda stessa.

Per ogni scenario, dovrebbero essere individuate le aree potenzialmente critiche valutando sia la conoscenza storica maturata con l'esperienza professionale sia ricorrendo alla competenza di esperti qualificati, al fine di porre in essere specifiche azioni correttive e/o di contenimento, eventualmente da

imporre anche a livello contrattuale laddove lo scenario di rischio derivasse dall'interazione con soggetti terzi che abbiano accesso ai prodotti/alle strutture dell'azienda e/o siano responsabili della loro corretta gestione. L'azienda, in tal senso, dovrà avere ben presente se l'attività affidata a terzi costituisca assolvimento di un obbligo imposto dal vigente quadro normativo o da un'autorizzazione che, diversamente, dovrebbe essere svolto direttamente dalla stessa società. Tale verifica consente, da un lato, di esercitare un compiuto controllo sull'attività dei terzi e, dall'altro, di sostituirsi al terzo appaltatore così da assicurare l'adempimento dei propri obblighi.

Le informazioni possono essere raccolte in forma tabellare come di seguito descritto:

Identificatore	Scenario di rischio	Descrizione di dettaglio dello scenario di rischio	Punti critici che possono generare lo scenario di rischio	Funzione aziendale coinvolta	*(segue)*
AM_01	Guasto agli impianti con fuoriuscita di materiale inquinante	Danneggiamento dei serbatoi interrati	• Serbatoio • Condutture • Vasca di contenimento • Manutenzione degli impianti	• Direzione aziendale • Manutenzione	• *(segue)*
---	---	---	• ---	•	•

8.2.2. Impatti: conseguenze derivanti dal verificarsi di uno scenario di rischio

Definita la tipologia di scenari di rischio che si possono verificare dovrebbero essere valutate, in accordo a criteri stabiliti, le conseguenze in termini di effetti prodotti e realisticamente osservabili e, di conseguenza, dovrebbe essere attribuito un "livello di importanza" (utile per stabilire le priorità nell'analisi). Un criterio che potrebbe essere utilizzato è il seguente:

Livello di importanza impatto	Grado di importanza	Scenario: conseguenze che hanno impatto sulla conformità
10	Molto Alto	• Disastro ambientale causato abusivamente e/o, • Morte o lesioni permanenti di parecchie persone e/o, • Gli effetti di un incidente di sicurezza informatica coinvolge tutte le risorse aziendale e pregiudica la riservatezza, l'integrità e la disponibilità dei dati e delle informazioni in modo irreparabile.
8	Alto	• Morte o lesioni come conseguenza del delitto di inquinamento ambientale e/o, • Morte o lesioni con invalidità totale dovute al mancato funzionamento o mancata applicazione delle misure di sicurezza e/o, • Gli effetti di un incidente di sicurezza informatica coinvolge la maggior parte delle risorse aziendali e pregiudica la riservatezza, l'integrità e la disponibilità dei dati e delle informazioni per un tempo non compatibile con le esigenze operative.
6	Moderato	• Compromissione o danneggiamento significativo e misurabile dello Stato preesistente

Livello di importanza impatto	Grado di importanza	Scenario: conseguenze che hanno impatto sulla conformità
		delle acque dell'aria o di porzioni significative del suolo e del sottosuolo e/o, • Infortunio con effetti curabili e/o • Gli effetti di un incidente di sicurezza informatica coinvolge una parte significativa delle risorse aziendali e pregiudica la riservatezza, l'integrità e la disponibilità dei dati e delle informazioni per un tempo limitato.
4	Basso	• Danni ambientali recuperabili mediante bonifica, ripristino, recupero dello stato dei luoghi inquinati da cui estensione non ha impatti per la collettività e/o, • Infortunio rapidamente guaribile e/o, • Gli effetti di un incidente di sicurezza informatica coinvolge un numero limitato di risorse aziendali e non pregiudica la riservatezza, l'integrità e la disponibilità dei dati e delle informazioni.
2	Molto Basso	• Danni ambientali non presenti e/o • Lesioni non presenti e/o • Non sono presenti incidenti di sicurezza informatica.

Per ogni tipologia di scenario di rischio di reato è quindi possibile associare un livello di importanza impatto. Nell'esempio di seguito riportato si mette in evidenza come è possibile attribuire un valore ed un peso alla condizione ipotizzata.

Identificatore	Scenario di rischio	Descrizione di dettaglio dello scenario di rischio	Punti critici che possono generare lo scenario di rischio	Funzione aziendale coinvolta	Livello di importanza impatto	(segue)
AM_01	Guasto agli impianti con fuoriuscita di materiale inquinante	Danneggiamento dei serbatoi interrati	• Serbatoio • Condutture • Vasca di contenimento • Manutenzione degli impianti	• Direzione aziendale • Manutenzione	6	(segue)
			•	•		

Per poter eseguire questa valutazione devono essere presi in esame la tipologia e l'efficacia dei controlli implementati, attraverso le verifiche operative e gli esami specialistici, capaci di intercettare per tempo le condizioni che possono portare alla commissione di reati.

Identificatore	Scenario di rischio	Descrizione di dettaglio dello scenario di rischio	Punti critici che possono generare lo scenario di rischio	Funzione aziendale coinvolta	Livello di importanza impatto	Controlli	(segue)
AM_01	Guasto agli impianti con	Danneggiamento dei serbatoi interrati	• Serbatoio • Condutture • Vasca di contenimento	• Direzione aziendale • Manutenzion	6	• Utilizzo di sistemi tecnologici di misurazione	(segue)

Identificatore	Scenario di rischio	Descrizione di dettaglio dello scenario di rischio	Punti critici che possono generare lo scenario di rischio	Funzione aziendale coinvolta	Livello di importanza impatto	Controlli	(segue)
	fuoriuscita di materiale inquinante		• Manutenzione degli impianti	e		• Programmazione e verifiche periodiche dei sistemi e delle apparecchiature • Esami specialistici	

8.2.3. Potenziali criticità: vulnerabilità

È tecnicamente definita come "una debolezza di un componente, o un insieme di componenti, che non riesce ad eliminare adeguatamente una minaccia il cui effetto, se si dovesse verificare, sarebbe in grado di arrecare danno ai beni di un'organizzazione".

Partendo dalla conoscenza di eventi negativi ed alle inadeguatezze che si sono verificate storicamente in azienda si dovrebbero studiare gli ambiti più significativi. Tra questi potrebbero essere presi in considerazioni quelli di seguito proposti:

Identificatore delle condizioni di vulnerabilità	Ambito	Descrizione
VL1	Organizzazione	Si riferisce all'organizzazione delle attività. Corrispondente al definire chiare e precise responsabilità in cui sono presenti ambiguità nell'identificare chi prende una decisione o chi attua uno specifico comportamento.
VL2	Condizioni di lavoro	Identifica le situazioni di lavoro in cui si possono avere le condizioni di maggiore esposizione al rischio di reato. Si tratta, in pratica, delle situazioni da cui si originano i possibili scenari di rischi di reato.
VL3	Comunicazioni	Far conoscere lo stato di adeguatezza o di possibile miglioramento del modello organizzativo a tutte le funzioni che hanno responsabilità nella corretta gestione ed applicazione delle regole organizzative.
VL4	Indicatori	Misurazione dell'efficacia del sistema organizzativo.
VL5	Documentazione	Comprende gli aspetti legati alla preparazione delle registrazioni che attestano la completezza e la regolarità delle azioni eseguite ed alla loro archiviazione.
VL6	Controllo	Vigilare mediante: l'osservazione diretta delle attività e degli indicatori; la valutazione della documentazione e delle registrazioni.

Prima di identificare quali possono essere i livelli di rischio associati ad ogni scenario preso in esame è necessario individuare quali, tra i punti critici, è "realisticamente" vulnerabile. Indichiamo, di seguito, la tabella che può essere utilizzata, ad esempio, per identificare il livello di criticità; per meglio dire si propongono i criteri, in base ai quali si ritiene verosimile si possa arrivare alla commissione di potenziali reati nonostante i controlli applicati.

Livello di importanza Vulnerabilità	Grado di importanza	Vulnerabilità
10	Molto Alto	Non c'è **nessuna funzionalità per impedire** che lo scenario si verifichi causando le peggiori conseguenze.
8	Alto	Esiste la **capacità molto limitata per prevenire** lo scenario in grado di causare le peggiori conseguenze.
6	Moderato	Esiste la **possibilità moderata per evitare** che si verifichi lo scenario capace di causare le peggiori conseguenze.
4	Basso	Esiste la **significativa capacità di prevenire** lo scenario in grado di causare le peggiori conseguenze.
2	Molto Basso	Esiste un **elevato grado di capacità di evitare** che lo scenario si verifichi causando le peggiori conseguenze.

La tabella di analisi dei rischi si arricchisce di nuove informazioni

Identificatore	Scenario di rischio	Descrizione di dettaglio dello scenario di rischio	Punti critici che possono generare lo scenario di rischio	Funzione aziendale coinvolta	Livello di importanza impatto	Controlli	Vulnerabilità	Livello di importanza della Vulnerabilità	(segue)
AM_01	Guasto agli impianti con fuoriuscita di materiale inquinante	Danneggiamento dei serbatoi interrati	• Serbatoio • Condutture • Vasca di contenimento • Manutenzione degli impianti	• Direzione aziendale • Manutenzione	6	• Utilizzo di sistemi tecnologici di misurazione • Programmazione verifiche periodiche dei sistemi e delle apparecchiature • Esami specialistici	• VL4	4	(segue)
			•	•					

8.2.4. Probabilità

La valutazione della possibilità che si possa verificare un problema capace di generare uno scenario di rischio si valuta prendendo in considerazione le seguenti due condizioni:

- la probabilità di accadimento di uno scenario di rischio è determinata utilizzando il seguente criterio:

Grado di ricorrenza	Descrizione
Molto Alto	Errore, incidente, o atto deliberato che è quasi certo si verifichi, o si verifica, più di 100 volte all'anno.
Alto	Errore, incidente, o atto deliberato, che è altamente probabile si verifichi, o si verifica, tra 10-100 volte l'anno.
Moderato	Errore, incidente, o atto deliberato che è alquanto probabile si verifichi, o si verifica, tra 1-10 volte l'anno.
Basso	Errore, incidente, o atto deliberato che è improbabile si verifichi, o si verifica, meno di una volta all'anno, ma più di una volta ogni 10 anni.
Molto Basso	Errore, incidente, o atto deliberato, che è altamente improbabile si verifichi, o avviene, meno di una volta ogni 10 anni.

- La probabilità di avere danni: cioè la probabilità che lo scenario, una volta che si realizza, possa portare ad avere una condizione di rischio di reato, è determinata utilizzando il seguente criterio:

Grado di gravità del danno	Descrizione
Molto Alto	Se si inizia o si verifica l'evento di pericolo, è quasi certo di avere impatti negativi.
Alto	Se si inizia o si verifica l'evento di pericolo, è altamente probabile avere effetti negativi.
Moderato	Se si inizia o si verifica l'evento di pericolo, è piuttosto probabile avere effetti negativi.
Basso	Se si inizia o si verifica l'evento di pericolo, è improbabile che possa avere effetti negativi.
Molto Basso	Se si inizia o si verifica l'evento di pericolo, è altamente improbabile che abbia effetti negativi.

L'unione delle due condizioni descritte consente di determinare la probabilità di avere conseguenze negative

Probabilità di accadimento	Probabilità di avere danni				
	Molto Basso	Basso	Moderato	Alto	Molto Alto
Molto Alto	*0,4*	*0,6*	*0,8*	*1*	*1*
Alto	*0,4*	*0,6*	*0,6*	*0,8*	*1*
Moderato	*0,4*	*0,4*	*0,6*	*0,6*	*0,8*
Basso	*0,2*	*0,4*	*0,4*	*0,6*	*0,6*
Molto Basso	*0,2*	*0,2*	*0,4*	*0,4*	*0,4*

8.2.5. Calcolo del rischio

Una indicazione del livello di rischio è ottenuta con la seguente formula:

Rischio = (Livello di importanza Impatto x Livello di importanza Vulnerabilità x Probabilità conseguenze negative)

dove il valore 100 indica il rischio massimo.

Ad esempio se si verifica:

- uno scenario di rischio in cui gli operatori potrebbero riportare "*infortuni con effetti curabili*" si avrebbe un "Livello di importanza impatto" pari a "6".
- una vulnerabilità in cui "*Esiste la significativa capacità di prevenire lo scenario in grado di causare le peggiori conseguenze*" si avrebbe un "Livello di importanza Vulnerabilità" pari a "4"
- La probabilità di accadimento è "Bassa" ma la probabilità di avere danni è "Alta": non è possibile pensare di non prendere in considerazione questa condizione, anche se si potrebbe realizzare raramente, perché al suo verificarsi si avrebbero conseguenza non trascurabili.

Quindi la probabilità che si possano avere conseguenze negative sull'intero processo analizzato corrisponde, leggendo la tabella sopra riportata, a "0,6".

Pertanto il rischio complessivo avrebbe il valore:

Rischio = 6 x 4 x 0,6 = 14,4

La tabella di analisi dei rischi si completa nel seguente modo:

Identificatore	Scenario di rischio	Descrizione di dettaglio dello scenario di rischio	Punti critici che possono generare lo scenario di rischio	Funzione aziendale coinvolta	Livello di importanza impatto	Controlli	Vulnerabilità	Livello di importanza della Vulnerabilità	Probabilità conseguenze negative	Rischio
AM_01	Guasto agli impianti con fuoriuscita di materiale inquinante	Danneggiamento dei serbatoi interrati	• Serbatoio • Condutture • Vasca di contenimento • Manutenzione degli impianti	• Direzione aziendale • Manutenzione	6	• Utilizzo di sistemi tecnologici di misurazione • Programmazione verifiche periodiche dei sistemi e delle apparecchiature • Esami specialistici	VL4	4	0,6	**14,4**
			•	•		•				

Con questa scelta metodologica è possibile calcolare un valore di rischio e definire facilmente le priorità d'intervento.

L'identificazione dei potenziali rischi di reato dovrebbe dar luogo ad azioni di miglioramento che potrebbero essere riassunte in un elenco quale, ad esempio, quello di seguito proposto:

Identificatore	Descrizione di dettaglio dello scenario di rischio	Situazione attuale del Rischio (prima del miglioramento)	Proposta di miglioramento	Responsabilità di completamento	Data di completamento richiesta	Situazione finale del Rischio: (dopo l'attuazione miglioramento)	Stato d'avanzamento
AM_01	Danneggiamento dei serbatoi interrati	14,4	• Verificare report attività di manutenzione per identificare eventuali degradi della strutture. • Modificare la pianificazione dei controlli per monitorare più frequentemente le situazioni di potenziali criticità. • Attuare gli interventi di manutenzione preventiva per diminuire il livello di rischio entro i parametri definiti dalla Direzione	Responsabile Manutenzione	10 Ottobre 2016	8	15 Luglio 2016 La pianificazione delle attività di manutenzione è stata modificata per ravvicinare i controlli di efficienza agli erogatori di carburante

9. Condizioni potenzialmente critiche nella gestione dei processi

Tutti i processi aziendali dovrebbero essere analizzati sotto il profilo dell'esposizione alla commissione di reati. Di seguito sono illustrati alcuni ambiti che richiedono una particolare accuratezza.

9.1. Organizzazione

L'organizzazione aziendale è lo strumento che consente di raggiungere gli obiettivi fissati dalla Direzione. Il contesto in cui vengono svolte le attività lavorative è tutt'altro che stabile ed impone continui adattamenti. Con questa consapevolezza le funzioni Responsabili dovrebbero prendere in esame, ad intervalli regolari o al verificarsi di condizioni di particolare importanza:

- i risultati delle attività di monitoraggio e controllo;
- l'aggiornamento normativo e legislativo;

L'analisi di queste fonti d'informazione consente alla Direzione di poter intervenire per tempo nella correzione delle regole organizzative o di attuare gli interventi che garantiscano la conformità a Leggi e regolamenti applicabili. Oltre ad un risultato di tipo "difensivo", cioè mirato al mantenere la stabilità, un altro risultato molto importante per la Direzione è quello di capire come poter innovare e cogliere nuove opportunità di sviluppo.

Prima di implementare e rendere operative nuove regole organizzative dovrebbe essere:

- aggiornata la documentazione organizzativa (es. procedure e modulistica);
- effettuata la formazione a tutto il personale coinvolto nelle attività oggetto del processo preso in esame.

Questa sequenzialità dovrebbe essere rigorosamente rispettata in quanto dalla data di entrata in vigore della regola organizzativa:

- si ritengono superate e non più valide le precedenti disposizioni;
- il personale è tenuto alla corretta applicazione delle nuove modalità operative.

Nel gestire il periodo di transizione tra una procedura organizzativa approvata e la sua modifica, dovrebbero essere messi in atto provvedimenti prudenziali che prevengano possibili confusioni o errori di interpretazione su quali siano i comportamenti corretti da assumere. In particolare:

- la documentazione oggetto di modifica dovrebbe:
  - riportare in modo ben visibile una scritta che ne identifica lo stato di provvisorietà; ad esempio si potrebbero utilizzare le scritte "BOZZA" oppure "DOCUMENTO IN FASE DI MODIFICA";
  - essere conservata in luoghi diversi da quello dove è archiviata la documentazione ufficialmente applicabile;
- la sperimentazione sulla corretta applicazione delle nuove regole (es. nuova modulistica di registrazione) dovrebbe essere utilizzata, per quanto possibile, in un ambito ristretto dell'attività lavorativa senza smettere di utilizzare le procedure in vigore.
- i risultati della sperimentazione dovrebbero essere verificati per valutarne la compatibilità con i processi collegati.

- l'emissione ufficiale di un nuovo documento organizzativo coincide con la rimozione del documento precedentemente applicato (se esiste) da tutte le aree dove era disponibile per poter essere utilizzato dal personale. Una copia del documento ritenuto obsoleto dovrebbe essere:
  - contraddistinto dall'edizione attuale con scritte (quali, ad esempio, "SUPERATO" o "DOCUMENTO NON VALIDO AI FINI OPERATIVI") e/o archiviato separatamente dai documenti validi;
  - conservato per un periodo di tempo tale da consentire la tracciabilità e la possibilità di verificare quali regole fossero applicabili nel tempo.

9.2. Acquisti

La garanzia di qualità dei beni acquistati è normalmente documentata da dichiarazioni di conformità che attestano la sicurezza di tali prodotti rispetto a tutti gli standard tecnici applicabili. Per quanto riguarda l'acquisto di servizi di supporto all'attività di business, non essendo disponibile fisicamente un oggetto materiale verificabile con strumenti di misura o prove di laboratorio, dovrebbero essere effettuate, comunque, alcune valutazioni di adeguatezza. Un fornitore potrebbe essere considerato come una estensione virtuale dell'azienda in un altro sito produttivo: è come se fosse un reparto specializzato nella produzione di un servizio. Questo vuol dire che si dovrebbero ritrovare, nella modalità di gestione degli incarichi che affidiamo a questi "partner", i requisiti che vorremmo fossero applicati all'interno della nostra azienda. In particolare:

- Prima dell'acquisto dovrebbero essere chiaramente identificati:
  - i criteri di qualifica dei fornitori strategici: nelle regole organizzative dovrebbero essere elencati i requisiti minimi che devono avere i fornitori che hanno un impatto nella conformità ambientale – sicurezza sul lavoro – sicurezza informatica. Ad esempio: possesso delle autorizzazioni necessarie; qualifiche del personale incaricato; esperienze e reputazione nel settore dei servizi acquistati; struttura organizzativa; attrezzature utilizzate;
  - i documenti di registrazione che costituiscono le evidenze oggettive della rispondenza fra requisiti richiesti ed effettivo possesso dei titoli. I verbali di eventuali verifiche effettuate presso la sede del fornitore, completano l'insieme delle registrazioni che dovrebbero essere archiviate;
  - i requisiti ambientali di acquisto.
- Nel conferimento dell'ordine di acquisto dovrebbero essere indicati:
  - i requisiti tecnici dei servizi acquistati;
  - i requisiti di gestione ambientale e sicurezza sul lavoro che devono essere applicati durante l'erogazione del servizio. Ad esempio, per i servizi di manutenzione: modalità di gestione dei rifiuti; luogo di immagazzinamento del materiale per la valutazione tecnica; compilazione della documentazione che compone la valutazione tecnica; restrizioni sulla miscelazione dei rifiuti; utilizzo di attrezzature conformi ai requisiti di sicurezza; impiego di DPI adeguati alla tipologia di servizio erogato; controlli che devono essere eseguiti e documentati secondo i requisiti

applicabili a norma di Legge ed integrati, quando applicabile, dalle registrazioni richieste dall'azienda.

- Durante l'erogazione del servizio dovrebbero essere effettuati controlli di corretta applicazione dei requisiti contrattuali documentando i risultati in forma scritta. Al fine di rendere maggiormente efficace l'insieme di cautele poc'anzi descritte, sarebbe opportuno stabilire determinati poteri di verifica da parte della società della rispondenza del fornitore ai requisiti richiesti in base al contratto anche prima dell'avvio della fornitura, con possibilità di irrogare determinate sanzioni di natura contrattuale. Ad ogni modo, sarà sempre necessario verificare che, laddove un determinato obbligo della società venga assolto tramite l'erogazione di un servizio da parte di terzi, il contratto preveda idonei poteri di controllo e sostitutivi.

9.3. Impianti ed infrastrutture

In quest'ambito possono essere identificate le azioni di rinnovamento tecnologico che si rende necessario a seguito dell'obsolescenza o dei cambiamenti della struttura di business.

Per le attività di manutenzione dovrebbero essere verificate le condizioni che riducono i rischi che possono derivare, ad esempio, da:

- fattori umani;
- soggetti non qualificati sulla base delle buone prassi operative e regolamenti applicabili;
- incompetenza del personale in ambiti di particolare criticità;
- indisponibilità di regole e principi di buona manutenzione;
- mancanza di aggiornamento sulle tecniche di manutenzione delle apparecchiature;
- mancanza di conoscenza dei criteri che consentono di riconoscere le condizioni di pericolo ed i margini di sicurezza che devono essere rispettati.

Condizioni queste che possono portare a:

- guasti nelle apparecchiature e nei sistemi di gestione allarmi inquinamento a causa di mancanza di manutenzione;
- errori nella esecuzione degli incarichi di manutenzione;
- inadeguata comunicazione fra manutentori e responsabili della gestione degli impianti.

Senza attribuire un livello di importanza, sotto il profilo della sicurezza sul lavoro, della salvaguardia ambientale o della sicurezza informatica, si elencano di seguito alcuni ambiti di particolare complessità tecnica dove la valutazione di conformità potrebbe risultare particolarmente impegnativa:

- cabine di media tensione;
- quadri elettrici;
- serbatoi a pressione;

- protezione di macchine ad alto rischio;
- sistemi di sicurezza informatica.

Lo svolgimento dell'attività deve garantire l'adeguatezza del contesto di lavoro nelle condizioni potenzialmente più critiche. In particolare:

- gestione dei lavori in appalto: possesso della documentazione che comprovi la reale ed effettiva competenza professionale dei lavoratori impiegati; presentazione della documentazione di gestione della sicurezza sul lavoro;
- gestione dei cantieri: nomina dei coordinatori per la sicurezza e presenza dei piani di sicurezza e di coordinamento.

Quando i cambiamenti introdotti, con manutenzioni complesse, o quando si rende necessario eseguire un progetto di ammodernamento le attività dovrebbero essere eseguite seguendo una sequenza di fasi in cui si possono individuare:

- **Raccolta dei requisiti del progetto** - Indica quali sono gli obiettivi, in termini di prestazioni e qualità, che devono essere raggiunti implementando le soluzioni proposte nel progetto; il tipo di materiali "non convenzionali" (la tipologia; provenienza; quantità) che devono essere utilizzati.
- **Analisi di fattibilità** – E' in questa fase che si verificano: la presenza delle componenti essenziali del progetto; si stimano i rischi e gli impatti individuando i punti di debolezza e relative contromisure (ad esempio: studio di impatto ambientale; fattibilità); si identificano le attività e le responsabilità affidate a fornitori esterni.
- **Pianificazione** – necessaria per identificare la corretta sequenza con cui deve essere sviluppato il progetto ed i punti di verifica.
- **Realizzazione del progetto** – Tra i risultati dovrebbero essere indicate, quando necessario, le soluzioni che, in funzione della tipologia di progetto, dovrebbero contenere la possibilità che si possano manifestare scenari imprevisti. In particolare, sotto il profilo Ambiente – Sicurezza sul lavoro – Criminalità informatica dovrebbero essere valutate ad esempio:

Ambiente	• inquinamento idrico con scarico non autorizzato; • scarico di acque reflue industriali contenenti sostanze pericolose; • scarico nel suolo e sottosuolo; • raccolta, trasporto, recupero, smaltimento, commercio e intermediazione di rifiuti, non pericolosi e pericolosi, in mancanza della prescritta autorizzazione, iscrizione o comunicazione; • realizzazione o gestione di una discarica non autorizzata; • realizzazione o gestione di discarica non autorizzata destinata, anche in parte, allo smaltimento di rifiuti pericolosi; • attività non consentite di miscelazione di rifiuti; • spedizione di rifiuti costituente traffico illecito; • piano di sicurezza e di coordinamento; • le misure di sicurezza che riducono il rischio e l'impatto nella protezione dei lavoratori (ad esempio rischi fisici; rumore; vibrazioni meccaniche; campi

	elettromagnetici); • rischi derivanti da interferenze.
Sicurezza sul lavoro	• criticità nel sistema di estinzione incendi; • rumorosità incompatibile con i limiti di Legge; • danni agli occhi ed alle mani; • sistemi di allarme sulle condizioni di rischio per la sicurezza; • raccolta e stoccaggio di sostanze pericolose; • stoccaggio dei rifiuti speciali; • presenza di certificazioni ed istruzioni di uso e manutenzione.
Criminalità Informatica	• identificazione dei comportamenti lesivi quali, ad esempio; distruzione; cancellazione; modifica di dati; informazioni; programmi informatici; • azioni di tentata modifica di dati; informazioni; programmi informatici; • inserimento di codici malevoli nei programmi informatici; • trasmissione di virus informatici; • superamento di password o sistemi di autenticazione.

- **Punti di controllo del progetto** – l'obiettivo è quello di fissare:
  - durante lo svolgimento del progetto, i momenti in cui verificare la correttezza dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi ed ai vincoli iniziali;
  - durante l'implementazione delle opere progettate, il numero minimo di verifiche da attuare, nei momenti potenzialmente più critici, per comprendere ed essere persuasi della corretta esecuzione delle attività.

  Al verificarsi di condizioni di inadeguatezza i responsabili del progetto dovrebbero effettuare riesami tecnici dei risultati e definire quali soluzioni devono essere adottate per riportare i lavori eseguiti alla piena conformità rispetto ai requisiti iniziali. Nel caso in cui sia necessario valutare la modifica dei requisiti iniziali del progetto deve essere formalmente documentata l'approvazione del responsabile dell'ente che ha commissionato il lavoro.
- **Collaudo** – oltre a verificare la corretta realizzazione delle opere dovrebbe essere verificata la presenza di tutta la documentazione che da evidenza della conformità alle Leggi e regolamenti applicabili. La mancanza di questa documentazione dovrebbe bloccare la conclusione positiva delle attività in quanto potrebbero sussistere ragionevoli dubbi sulla conformità delle attività eseguite.

9.4. Risorse Umane

La gestione delle risorse umane, attraverso il controllo e l'erogazione della formazione, svolge un ruolo di fondamentale importanza nel sistema di prevenzione della commissione dei reati.

Un particolare impegno dovrebbe essere rivolto nel:

- Garantire che il personale, a tutti i livelli, conosca l'esistenza delle regole organizzative e possa avere l'accesso alle informazioni necessarie per svolgere correttamente le attività previste dalla mansione.

- Formare ed esercitare periodicamente il personale che svolge attività aventi un maggior rischio di causare condizioni di danno ambientale – sicurezza per i lavoratori – protezione dei dati e delle informazioni. Tra questi possono essere citati, ad esempio:
  - Operatori addetti al riempimento e travaso di prodotti. Formazione sulle procedure che devono essere utilizzate per: evitare le emissioni in atmosfera, l'inquinamento del suolo e delle acque; effettuare i controlli necessari durante le operazioni di movimentazione dei prodotti;
  - Addetti alla prevenzione degli incidenti e gestione del piano di emergenza: sulle procedure da utilizzare per limitare i pericoli; gestire le comunicazioni verso gli organi preposti nei tempi prefissati; utilizzare correttamente le attrezzature e gli equipaggiamenti disponibili;
  - Operatori (in genere): sulle modalità di applicazione delle operazioni di gestione degli impianti e controllo del corretto funzionamento; manutenzione; ispezione periodica dei sistemi utilizzati per garantire l'affidabilità dei sistemi di segnalazione delle condizioni di anomalia;
  - Progettazione degli ammodernamenti: aggiornamenti sui requisiti di Legge sulle condizioni di sicurezza che devono essere garantite;
  - Utilizzo corretto degli impianti e delle macchine;
  - Scelta dei DPI e loro corretto utilizzo quali, ad esempio: guanti; occhiali e schermi protettivi; respiratori; calzature; funi di protezione da cadute; elmetti; abbigliamento di sicurezza obbligatorio;
  - Soggetti terzi, incaricati di svolgere un determinato servizio o attività in ragione di un rapporto contrattuale con la società ovvero soggetti posti nella disponibilità di prodotti, manufatti, impianti, installazioni di qualsiasi natura di proprietà della società.

9.5. Controlli

I controlli rappresentano uno dei principali strumenti di prevenzione nella riduzione del rischio di commissione dei reati e di miglioramento dei processi organizzativi. Nella gestione di questo processo dovrebbero essere presi in considerazione, con particolare attenzione, almeno i seguenti aspetti:

- Programmazione dei controlli: la loro esecuzione secondo le scadenze determinate conferma la regolarità delle azioni operative rispetto ai requisiti di cui al quadro normativo di riferimento. Alcuni controlli operativi possono essere, ad esempio: controllo pozzetti sabbia; dispositivi di sopra pieno dei liquidi; verifica efficacia sistemi di contenimento inquinanti; verifica dei sistemi di allarme e comunicazione al personale preposto; deterioramento delle apparecchiature e potenziali criticità capaci di generare perdite di prodotti inquinanti; presenza di acqua nelle cisterne; controlli incrociati per avere conferma dei risultati ottenuti; prevenzione incendi; condizioni dei piazzali; illuminazione; stato di adeguatezza degli utensili portatili; apparecchiature trasportabili; stato delle funi-catene-ganci-golfari ed apparecchi di sollevamento; aspirazione fumi; segnalazioni di sicurezza.

- Corretta applicazione delle procedure di controllo: consentono di acquisire dati ed informazioni che sono complete, tracciabili, ripetibili;

Oltre ai controlli ed alle verifiche previste dovrebbero essere effettuati controlli non pianificati in tutti i casi in cui possa sussistere il dubbio di potenziali criticità nei sistemi di prevenzione dei reati. Gli obiettivi ed il livello di profondità della verifica deve essere definito sulla base di:

- risultati delle misurazioni e delle analisi eseguiti in precedenza;
- segnalazioni di allarme al verificarsi del raggiungimento di livelli massimi di accettazione;
- su indicazione degli organi di controllo (ad esempio Organismo di Vigilanza).

9.6. Erogazione dei servizi

Gli scenari di potenziale criticità, capaci cioè di generare condizioni a rischi di reato, dovrebbero prendere in esame, con particolare attenzione:

- Controllo delle manutenzioni effettuate da personale esterno: dovrebbero essere valutate le condizioni di adeguatezza dopo le attività di manutenzione per avere garanzia che non siano state apportate modifiche non autorizzate ai sistemi di sicurezza.
- Disponibilità per materiali di ricambio per i componenti critici: la rottura improvvisa di parti dell'impianto dovrebbe essere gestita per contenere e ridurre al minimo l'eventuale impatto nell'emissione di inquinanti e minimizzare il rischio per le persone.
- Disponibilità di DPI: dovrebbero essere sempre disponibili i DPI necessari. In particolare questi dovrebbero essere presenti:
  - nel numero sufficiente per: il personale operativo; per eventuali ospiti che abbiano la necessità di visitare le unità operative; per sostituire i dispositivi danneggiati o inutilizzabili;
  - nella tipologia adeguata: al tipo di rischi; alle prescrizioni o limitazioni definite dal Medico Competente;
  - nelle condizioni igieniche che garantiscano l'utilizzo sicuro da parte degli operatori (ad esempio: sanificazione di tute di lavoro e scarpe anti infortunistica).
- Taratura strumenti di misura: l'attività dovrebbe essere eseguita da organizzazioni dotate di personale qualificato ed attrezzature certificate riducendo il rischio di reati.
- Mantenimento delle condizioni di adeguatezza dell'ambiente di lavoro. Sono comprese, oltre alle normali condizioni di igiene e funzionalità degli impianti, le seguenti condizioni:
  - inadeguatezza delle vie di circolazione interne verso le vie di fuga;
  - inutilizzabilità delle uscite di emergenza;
  - presenza di condizioni di lavoro che generano stress evitabile con una adeguata gestione delle attività.

- Pianificazione, verifica e test con esercitazioni pratiche delle procedure di emergenza. I test dovrebbero essere effettuati, per livello di difficoltà crescente in funzione della maturità del personale coinvolto e della tipologia del sito dove avviene l'esercitazione, in:
  - piena avvertenza / non avvertenza: si conoscono la data, ora, metodo, procedure di test;
  - in operatività / in non operatività: svolto durante le ore di lavoro;
  - pianificato/non pianificato: scenario predefinito.

  Le esercitazioni dovrebbero verificare, fra gli altri:
  - processo di gestione condizioni di inquinamento o disastro;
  - indisponibilità Servizi Infrastrutturali;
  - efficienza del recupero di prodotti inquinanti;
  - indisponibilità dei sistemi di segnalazione delle anomalie stati di emergenza;
  - indisponibilità Personale Essenziale;
  - perdita documenti e dotazioni specifiche;
  - operatività con controparti rilevanti;
  - operatività società esterne fornitrici;
  - modello Organizzativo di Gestione delle Crisi.
- Movimentazione di prodotti senza le necessarie autorizzazioni.

10. Mappa rischi associati al ruolo aziendale

Area aziendale	Ruolo	Rischi associati al ruolo
Direzione aziendale	• Pianificazione Strategica • Organizzazione Politiche di Vendita • Relazioni con Enti e Organizzazioni esterne • Applicazione delle disposizioni di legge • Definizione delle politiche di acquisto • Garantire la disponibilità delle risorse • Soddisfare agli adempimenti fiscali • Gestire l'esercizio • Gestire le risorse finanziarie • Stabilire alleanze con altre organizzazioni • Nomina del Responsabile del Servizio di prevenzione e Protezione • Valutazione dei rischi • Garantire il presidio di contrasto alle condotte di criminalità informatica	• Ostacolo alle attività di monitoraggio e controllo • Inadeguatezza dei progetti di bonifica siti contaminati • Errata gestione delle comunicazioni agli organi preposti nel caso di incidenti ambientali • Inefficace procedura di gestione delle emergenze
Organismo di Vigilanza	• Verificare in maniera autonoma ed indipendente l'attuazione dei modelli di organizzazione e gestione	• Mancata vigilanza per insussistenza dei requisiti di competenza, indipendenza, affidabilità ovvero per mancata comunicazione.
Gestione del personale	• Assunzione del personale • Cambio mansioni • Formazione e sviluppo delle competenze • Sorveglianza sanitaria • Gestione contenziosi	• Mancanza di informazione e formazione a tutto il personale della corretta applicazione delle regole di protezione • Inadeguata assegnazione delle deleghe • Inadeguata allocazione di risorse per la gestione delle attività • Mancata definizione dei requisiti minimi di formazione per il personale
Amministrazione	• Acquisto di servizi e beni necessari al funzionamento dell'azienda • Acquisto di servizi e beni destinati alla vendita • Calcolo e pagamento dei tributi di Legge	• Inadeguatezza dell'autorizzazione agli scarichi • Mancata verifica della qualifica dei fornitori utilizzati per la raccolta ed il trasporto di rifiuti speciali • Mancata produzione e conservazione delle registrazioni previste per la produzione,

Area aziendale	Ruolo	Rischi associati al ruolo
		stoccaggio, trasporto dei rifiuti (FIR; Registri di carico e scarico; MUD) • Indebita percezione di erogazioni • Truffa nei confronti della Pubblica Amministrazione • Frode in danno dello Stato • Concussione • Corruzione
Impianti ed Infrastrutture	• Manutenere gli impianti • Tarare gli strumenti ed attrezzature • Manutenere la sede • Installare nuovi apparati • Manutenere gli automezzi • Manutenzione degli impianti • Dismettere impianti • Manutenere gli impianti antincendio • Bonifica ambientale • Gestione dei lavori in appalto • Gestione Cantieri • Gestione della sicurezza di: apparecchi a pressione; apparecchi di sollevamento; DPI	• Inadeguato trattamento dei rifiuti da attività di manutenzione delle infrastrutture • Inadeguatezza dei rifiuti generati da attività di pulizia manutentiva • Mancata sorveglianza • Mancato ripristino delle condizioni di sicurezza degli impianti • Mancata applicazione delle misure di protezione dei sistemi informatici • Ostacolo nel funzionamento dei sistemi informatici o telematici altrui
Erogazione del servizio	• Vendita • Raccolta smaltimento rifiuti • Gestione degli asset di processo • Gestione degli incidenti e delle emergenze ambientali • Gestione dei fornitori esterni	• Trattamento acque reflue industriali • Omessa autodepurazione • Superamento dei limiti di emissione • Errata applicazione delle modalità di gestione previste dalle autorizzazioni • Mancanza o inefficacia delle opere ed oneri posti a carico dell'azienda • Errata classificazione dei rifiuti • Miscelazione dei rifiuti • Mancato rispetto delle condizioni necessarie per creare depositi temporanei • Inadeguato stoccaggio dei rifiuti • Inadeguata formazione del personale addetto al trasporto • Inadeguata sensibilizzazione all'utilizzo delle regole stabilite per eseguire correttamente le

Area aziendale	Ruolo	Rischi associati al ruolo
		operazioni di scarico • Mancata sorveglianza sull'utilizzo dei DPI • Inadeguato controllo dei lavoratori in appalto • Utilizzo di attrezzature prive delle condizioni di sicurezza previste dal costruttore • Mancato utilizzo della segnaletica di sicurezza • Inadeguata segnalazione degli infortuni
Organizzazione	• Aggiornamento normativo • Valutazione dei rischi • Recepimento direttive strategiche definite dalla direzione • Definizione delle regole organizzative	• Inadeguata applicazione del metodo corretto per effettuare l'analisi dei rischi • Inadeguata effettuazione ed aggiornamento dell'analisi dei rischi reato • Mancato utilizzo dei dati di monitoraggio e controllo nell'analisi dei rischi • Inadeguatezza delle regole organizzative ambientali predisposte per la: raccolta; trasporto; recupero; smaltimento; controllo dei prodotti inquinanti • Inadeguatezza nella scelta delle "Migliori Tecnologie Disponibili" nella gestione dei rifiuti e la protezione dell'ambiente (es: tecniche per la progettazione, costruzione, manutenzione, esercizio, chiusura impianto) • Indisponibilità di regole di sicurezza per il personale • Mancanza di registrazioni che danno evidenza della corretta implementazione dei requisiti organizzativi
Fornitori	• Fornitori "core" • Fornitori di supporto	• Inadeguatezza del servizio di fornitura rispetto alle prescrizioni richieste
Controlli	• Definizione del tipo di controlli da eseguire • Effettuazione dei controlli • Definizione della proposta di miglioramento e verifica di efficacia • Rilevazione delle condizioni di anomalia • Informazione al management • Gestione terze parti coinvolte	• Carenza nei controlli • Mancata o errata applicazione delle procedure di controllo • Errata documentazione delle informazioni richieste dalle autorità di controllo • Carenza di controlli delle aree esterne al confine della proprietà

PARTE SPECIALE

PREMESSA

La Parte Speciale, come già osservato nell'Introduzione della presente Linea Guida, mira ad individuare le fattispecie di reato-presupposto, previste dal D.Lgs. 231/2001, maggiormente indicative rispetto ai destinatari della Linea Guida stessa, descrivendone brevemente le caratteristiche giuridiche. Per ogni categoria di reati, inoltre, verranno forniti alcuni esempi di possibili aree critiche, ovvero gli ambiti ove sussiste un maggior rischio di commettere un reato nonché alcuni spunti per la redazione di un efficace modello di organizzazione e gestione, individuando alcuni esempi di principi generali di comportamento cui la singola società dovrà uniformarsi.

Anche nel caso della Parte Speciale, verranno presi in considerazione i reati che, per la particolare natura dei destinatari delle presenti Linee Guida, sono soggetti ad un maggior rischio di essere commessi, prendendo in considerazione gli esempi di comportamenti "a rischio" più probabili rispetto a ciascun singolo reato ed individuando esempi di principi generali di comportamento che, rispetto al settore di riferimento, sono più facilmente (e doverosamente) applicabili. In ogni caso, per ogni reato non preso in considerazione nella presente Linea Guida si rimanda al codice di comportamento di Confcommercio.

Al termine di ogni paragrafo, relativo ad una determinata categoria di reato, inoltre, è presente una tabella riassuntiva delle caratteristiche tipiche del reato e riportante alcuni esempi di rischio e di comportamento volto ad evitare i rischi stessi.

La presente Parte Speciale si inquadra nell'ambito dei principi espressi nella precedente Parte Generale. Da un punto di vista dell'impostazione, infatti, la Parte Generale fornisce, da un lato, gli strumenti volti ad individuare materialmente i rischi e l'ambito entro il quale i singolo reato può essere commesso (analisi del contesto, politica) e, dall'altro lato, gli strumenti volti a redigere, adottare ed attuare efficaci modelli di organizzazione e gestione che, tenendo conto delle singole fattispecie di reato, individuino i modelli comportamentali più idonei, tramite gli strumenti di allocazione delle responsabilità in azienda (deleghe), la formazione e l'informazione per i dipendenti, l'attuazione di efficaci strumenti di controllo e, in definitiva, la promozione di modelli aziendali che siano sia efficaci ed efficienti, sia in linea con i principi legislativi.

Per quanto la presente Linea Guida, dunque, fornisca spunti e strumenti necessari ad attuare quanto sopra, in ogni caso, sarà sempre necessario che ogni singola azienda compia valutazioni caso-specifiche, al fine di individuare i propri ambiti di miglioramento, i reati per cui la stessa potrebbe essere maggiormente a rischio ed attuando i propri specifici strumenti di organizzazione e controllo.

1. I reati relativi alla Pubblica Amministrazione di cui agli artt. 24 - 25 D.Lgs. 231/2001

Gli artt. 24 e 25 del D.Lgs. 231/2001 richiamo alcuni reati ricompresi all'interno del codice penale ("**c.p.**") nel titolo dei "delitti contro la Pubblica Amministrazione" e in quello dei "delitti contro il patrimonio" accomunati dal loro impatto sulla Pubblica Amministrazione ("**P.A.**") o comunque dalla loro origine nei rapporti con questa.

Nello specifico le fattispecie considerate dall'art. 24 D.Lgs.231/2001 che qui si approfondiranno sono le seguenti:

- art. 316-*bis* c.p., malversazione a danno dello Stato;
- art. 316-*ter* c.p., indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato;
- art. 640, comma 2, n. 1, c.p., truffa ai danni dello Stato o di altro ente pubblico;
- art. 640-*bis* c.p., truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche;
- art. 640-*ter* c.p., frode informatica quando commessa in danno dello Stato o di altro ente pubblico.

Le fattispecie considerate dall'art. 25 D.Lgs. 231/2001 sono invece quelle di seguito riportate:

- art. 317 c.p., concussione;
- art. 318 c.p., corruzione per l'esercizio della funzione;
- art. 319 c.p., corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio;
- art. 319-*ter* c.p., corruzione in atti giudiziari;
- art. 319-*quater* c.p., induzione indebita a dare o promettere utilità;
- art. 320 c.p., corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio;
- art. 321 c.p., pene per il corruttore;
- ;
- art. 322-*bis* c.p., peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri degli organi delle Comunità europee e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri.

1.1. I singoli reati presupposto – Le fattispecie di cui all'art. 24 D.Lgs. 231/2001

1.1.1. Art. 316-*bis* c.p., malversazione a danno dello Stato

Quanto alle fattispecie richiamate all'art. 24 D.Lgs.231/2001, anzitutto il reato di malversazione a danno dello Stato di cui all'art. 316-*bis* c.p. recita:

"*Chiunque, estraneo alla pubblica amministrazione, avendo ottenuto dallo Stato o da altro ente pubblico o dalle Comunità europee contributi, sovvenzioni o finanziamenti destinati a favorire iniziative dirette alla realizzazione di opere od allo svolgimento di attività di pubblico interesse, non li destina alle predette finalità è punito con la reclusione da sei mesi a quattro anni.*

In tale ipotesi di reato rileva che i predetti finanziamenti, sovvenzioni o contributi siano qualificati come "attribuzioni di denaro a fondo perduto o caratterizzati da un'onerosità ridotta rispetto a quella derivante dalla applicazione delle ordinarie condizioni di mercato".

La fattispecie punisce la condotta di chi, ottenuta dallo Stato o da altro ente pubblico una sovvenzione o un altro tipo di contributo destinato alla realizzazione di un'opera di pubblico interesse, destini – anche solo parzialmente – ad altri scopi tali somme. Il reato è punito a titolo di dolo generico ed è perseguibile d'ufficio.

1.1.2. Art. 316-*ter* c.p., indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato

Il reato di indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato di cui all'art. 316-*ter* c.p. recita:

"*Salvo che il fatto costituisca il reato previsto dall'art. 640-bis chiunque mediante l'utilizzo o la presentazione di dichiarazioni o di documenti falsi o attestanti cose non vere, ovvero mediante l'omissione di informazioni dovute, consegue indebitamente, per sé o per altri, contributi, finanziamenti, mutui agevolati o altre erogazioni dello stesso tipo, comunque denominate, concessi o erogati dallo Stato, da altri enti pubblici o dalle Comunità Europee è punito con la reclusione da sei mesi a tre anni.*

Quando la somma indebitamente percepita è pari o inferiore a Euro 3999.96 si applica soltanto la sanzione amministrativa del pagamento di una somma di denaro da 5.164 a 25.822 Euro. Tale sanzione non può comunque superare il triplo del beneficio conseguito".

Si tratta di una fattispecie residuale rispetto alla truffa ai danni dello Stato, che punisce a titolo di dolo generico l'indebito ottenimento di erogazioni pubbliche ottenuto mediante l'impiego di dichiarazioni o documenti difformi dal vero o che omettano informazioni dovute. Si punisce cioè la condotta di chi presenti oppure usi documenti falsi per ottenere dei contributi pubblici, italiani o anche europei, non dovuti.

Se la somma conseguita è sotto i 4.000 Euro, non si verifica un illecito penale ma solamente un illecito amministrativo, punito con una sanzione pecuniaria.

1.1.3. Art. 640, comma 2, n. 1, c.p., truffa ai danni dello Stato o di altro ente pubblico

Il reato di truffa è così disciplinato dall'art. 640 c.p.:

"*Chiunque, con artifizi o raggiri, inducendo taluno in errore, procura a sé o ad altri un ingiusto profitto con altrui danno, è punito con la reclusione da sei mesi a tre anni e con la multa da Euro 51 a 1032.*

La pena è della reclusione da uno a cinque anni e della multa da Euro 309 a 1549:

1) se il fatto è commesso a danno dello Stato o di un altro ente pubblico o col pretesto di fare esonerare taluno dal servizio militare;

2) se il fatto è commesso ingenerando nella persona offesa il timore di un pericolo immaginario o l'erroneo convincimento di dovere eseguire un ordine dell'Autorità.

Il delitto è punibile a querela della persona offesa, salvo che ricorra taluna delle circostanze previste dal capoverso precedente o un'altra circostanza aggravante".

La fattispecie di truffa, quando commessa ai danni dello Stato o di altro ente pubblico, costituisce reato presupposto ai sensi dell'art. 24 D.Lgs.231/2001.

Essa si realizza quando attraverso artifici o raggiri si tragga in inganno l'ente pubblico, il quale effettui di conseguenza un atto di disposizione patrimoniale a favore dell'agente o di altri con proprio danno.

Secondo la giurisprudenza la fattispecie può essere realizzata anche in forma omissiva quando si serbi un silenzio malizioso su aspetti tali da condizionare la volontà negoziale dell'ente interessato.

Il reato è punito, dal punto di vista soggettivo, a titolo di dolo generico.

1.1.4. Art. 640-*bis* c.p., truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche

Segue immediatamente alla truffa, nel codice penale, la previsione relativa alla truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche di cui all'art. 640-*bis* c.p., secondo la quale:

"*La pena è della reclusione da uno a sei anni e si procede d'ufficio se il fatto di cui all'art. 640 riguarda contributi, finanziamenti, mutui agevolati ovvero altre erogazioni dello stesso tipo, comunque denominate, concessi o erogati da parte dello Stato, di altri enti pubblici o delle Comunità europee*".

L'ipotesi in questione prevede un elemento specializzante in più rispetto alla truffa: il beneficio patrimoniale conseguito dal reo deve consistere in contributi, finanziamenti, mutui agevolati o comunque altre forme di erogazioni pubbliche (statali ma anche europee) abusivamente ottenute.

1.1.5. Art. 640-*ter* c.p., frode informatica quando commessa in danno dello Stato o di altro ente pubblico

L'ultima fattispecie considerata dall'art. 24 D.Lgs.231/2001 è quella di frode informatica di cui all'art. 640-*ter* c.p., quando commessa in danno dello Stato di altro ente pubblico, così descritta dal codice penale:

"*Chiunque, alterando in qualsiasi modo il funzionamento di un sistema informatico o telematico o intervenendo senza diritto con qualsiasi modalità su dati, informazioni o programmi contenuti in un sistema informatico o telematico, o ad esso pertinenti, procura a sé o ad altri un ingiusto profitto con altrui danno, è punito con la reclusione da sei mesi a tre anni e con la multa da Euro 51 a 1.032.*

La pena è della reclusione da uno a cinque anni e della multa da Euro 309 a 1.549 se ricorre una delle circostanze previste al n. 1) del secondo comma dell'art. 640, ovvero se il fatto è commesso con abuso della qualità di operatore del sistema.

Il delitto è punibile a querela della persona offesa, salvo che ricorra taluna delle circostanze di cui al secondo comma o un'altra circostanza aggravante".

La fattispecie ripropone solo parzialmente lo schema della truffa, dal momento che non agisce sull'inganno di una vittima in carne ed ossa, ma interviene su di un sistema informatico. La previsione colpisce infatti la condotta fraudolenta che, comunque realizzata (ad esempio inserendo un virus), consista in un'alterazione del funzionamento del sistema informatico o telematico o in un intervento non autorizzato su dati, informazioni e programmi. L'alterazione o il funzionamento devono generare un ingiusto profitto per l'autore dell'illecito e un correlativo danno a carico dell'ente interessato.

1.2. I singoli reati presupposto – Le fattispecie di cui all'art. 25 D.Lgs. 231/2001

Passando ora ai reati contro la P.A. enumerati all'art. 25 D.Lgs.231/2001, occorre sottolineare che questi, disciplinati nel codice penale al titolo II del libro II, sono stati oggetto di un'importante riforma con la Legge 6 novembre 2012, n. 190, Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'integrità nella Pubblica Amministrazione (entrata poi in vigore il 28 novembre 2012). La cd. legge anticorruzione o legge Severino ha comportato un cambiamento importante nella tutela della P.A., e ha mirato a rendere più efficace il contrasto alla corruzione. Ulteriori ritocchi sono intervenuti in seguito con la Legge 69/2015.

1.2.1. Art. 317 c.p., concussione

Il reato di concussione previsto all'art. 317 c.p., come riformulato nel 2012, prevede:

"*Il pubblico ufficiale o l'incaricato di un pubblico servizio che, abusando della sua qualità o dei suoi poteri, costringe taluno a dare o a promettere indebitamente, a lui o a un terzo, denaro o altra utilità, è punito con la reclusione da sei a dodici anni*".

E' la fattispecie più grave tra quelle contro la Pubblica Amministrazione e riguarda il pubblico ufficiale o l'incaricato di pubblico servizio che costringa, con l'abuso della propria qualità o dei propri poteri, qualcuno a dare o promettere indebitamente, a sé o ad altri, denaro od altra utilità.

A seguito della riforma, la concussione si verifica solamente attraverso costrizione, un'attività cioè tale da determinare una forma di costringimento psichico relativo: il privato, a fronte della prospettazione di un male ingiusto, aderisce alla richiesta del soggetto pubblico. La concussione per

induzione, invece, che un tempo era prevista sempre all'art. 317 c.p., fuoriesce oggi dalla fattispecie e ricade nell'art. 319-*quater*, di cui si dirà oltre.

Ci si concentra quindi sullo stato di timore del privato, sul quale il soggetto pubblico fa leva grazie alla sua posizione, per forzare la sua volontà ed ottenere utilità nella forma più varia.

In questa fattispecie il soggetto privato è dunque vittima, contrariamente a quanto accade nei reati di corruzione, nei quali invece è parte attiva del reato.

1.2.2. Le fattispecie corruttive

Passando ora alle fattispecie corruttive in senso stretto, queste prevedono la punizione, come anticipato, sia del soggetto pubblico che di quello privato: l'art. 321 c.p., pene per il corruttore, estende infatti al corruttore le pene stabilite per il pubblico ufficiale o l'incaricato di pubblico servizio dalle singole previsioni.

Occorre inoltre ricordare che ai fini 231 rileva anche la fattispecie di istigazione alla corruzione, di cui all'art. 322 c.p. (per la cui trattazione si rinvia al codice di comportamento di Confcommercio), che colpisce l'offerta o la promessa di utilità non dovute ad un soggetto pubblico quando l'offerta o la promessa non siano accettate.

La corruzione, come si va ad illustrare, è colpita nelle sue diverse forme, sia quando si ottenga dal soggetto pubblico la commissione di un atto contrario ai doveri d'ufficio, sia quando se ne ottenga la generale disponibilità, ed è prevista anche – in termini particolarmente gravi – in contesto giudiziario.

1.2.3. In particolare: art. 318 c.p., corruzione per l'esercizio della funzione e l'art. 319 c.p., corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio

Iniziando dalla fattispecie di corruzione per l'esercizio della funzione, l'art. 318 prevede:

"*Il pubblico ufficiale che, per l'esercizio delle sue funzioni o dei suoi poteri, indebitamente riceve, per sé o per un terzo, denaro o altra utilità o ne accetta la promessa è punito con la reclusione da uno a sei anni*".

L'ipotesi in questione, denominata anche corruzione impropria, a seguito della riforma del 2012 mira a colpire l'asservimento della funzione pubblica, e non più quindi tanto o solo del singolo atto d'ufficio, agli interessi privati, in forza di un'indebita ricezione da parte del pubblico ufficiale o della promessa a suo favore di denaro o altra utilità. Si contrasta cioè il fenomeno del soggetto pubblico "a libro paga" del corruttore.

La corruzione propria è invece disciplinata all'art. 319 c.p. con la rubrica di corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio, il quale dispone:

"*Il pubblico ufficiale che, per omettere o ritardare o per aver omesso o ritardato un atto del suo ufficio, ovvero per compiere o per aver compiuto un atto contrario ai doveri di ufficio, riceve, per sé*

o per un terzo, denaro od altra utilità, o ne accetta la promessa, è punito con la reclusione da sei a dieci anni".

La fattispecie, modificata dalla riforma del 2012 solo a livello sanzionatorio, con un incremento della cornice edittale, ha ad oggetto un atto contrario ai doveri di ufficio.

Il reato attiene al patto illecito che si instaura tra pubblico ufficiale e soggetto privato mediante il quale il primo riceve denaro o altra utilità oppure ne accetta la promessa da parte del privato al fine di omettere o di ritardare un atto del proprio ufficio oppure di compierne uno contrario ad esso.

Come evidenziato dal novellato art. 320 c.p. (corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio), le previsioni di cui agli artt. 318 e 319 si applicano anche all'incaricato di un pubblico servizio, ma le pene sono ridotte in misura non superiore a un terzo.

1.2.4. In particolare: art. 319-*ter* c.p., corruzione in atti giudiziari

E' reato presupposto, come anticipato anche la corruzione, in atti giudiziari, così disciplinata dall'art. 319-*ter* c.p.:

"*Se i fatti indicati negli artt. 318 e 319 sono commessi per favorire o danneggiare una parte in un processo civile, penale o amministrativo, si applica la pena della reclusione da sei a dodici anni.*

Se dal fatto deriva l'ingiusta condanna di taluno alla reclusione non superiore a cinque anni, la pena è della reclusione da sei a quattordici anni; se deriva l'ingiusta condanna alla reclusione superiore a cinque anni o all'ergastolo, la pena è della reclusione da otto a venti anni".

Si tratta com'è evidente di una fattispecie che il legislatore ritiene particolarmente grave, il trattamento sanzionatorio previsto è particolarmente severo, poiché si interviene sulla corruttela volta a interferire con l'Amministrazione della Giustizia.

Il reato si configura infatti quando gli atti corruttivi siano posti in essere nei confronti ad esempio di un magistrato, ma anche di un cancelliere o di un altro funzionario della Giustizia, al fine di favorire o di danneggiare una parte nel corso di un procedimento giudiziario. Si noti che non è necessario che l'ente sia parte del procedimento in questione.

1.2.5. In particolare: art. 319-*quater* c.p., induzione indebita a dare o promettere utilità

Venendo ora alla fattispecie di induzione indebita a dare o promettere utilità, introdotta nel 2012, l'art. 319-*quater* c.p. prevede:

"*Salvo che il fatto costituisca più grave reato, il pubblico ufficiale o l'incaricato di pubblico servizio che, abusando della sua qualità o dei suoi poteri, induce taluno a dare o a promettere indebitamente, a lui o a un terzo, denaro o altra utilità è punito con la reclusione da sei anni a dieci anni e sei mesi.*

Nei casi previsti dal primo comma, chi dà o promette denaro o altra utilità è punito con la reclusione fino a tre anni".

Il reato, introdotto con la riforma Severino nell'occasione dell'eliminazione della concussione per induzione dal raggio del già ricordato art. 317 c.p., si pone in una discussa posizione a cavallo tra

concussione e corruzione. Si punisce infatti il pubblico ufficiale o l'incaricato dei suoi servizi che, abusando della propria qualità o dei propri poteri, induca un soggetto privato a dare o promettere denaro o altra utilità.

I rapporti della nuova fattispecie con la concussione sono stati sin da principio discussi, tuttavia nel 2013 sono celermente intervenute le Sezioni Unite della Corte di Cassazione, che hanno chiarito che la condotta del reato di induzione indebita, a differenza della costrizione considerata dal reato di concussione, si configura «come persuasione, suggestione, inganno (sempre che quest'ultimo non si risolva in un'induzione in errore), di pressione morale con più tenue valore condizionante della libertà di autodeterminazione del destinatario il quale, disponendo di più ampi margini decisionali, finisce col prestare acquiescenza alla richiesta della prestazione non dovuta, perché motivata dalla prospettiva di conseguire un tornaconto personale, che giustifica la previsione di una sanzione a suo carico» (Cass. pen., SS. UU., 24 ottobre 2013, n. 12228).

Anche il soggetto privato è punito, a differenza di quanto accade all'art. 317 c.p., con un trattamento sanzionatorio tuttavia meno severo di quello riservato al soggetto pubblico, disciplinato al comma 2.

In particolar

1.2.6. In particolare: art. 322-*bis* c.p., peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri degli organi delle Comunità europee e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri

Infine, completa il quadro delle fattispecie considerate dall'art. 25 D.Lgs.231/2001 quella di cui all'art. 322-*bis* c.p., rubricata peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri della Corte penale internazionale o degli organi delle Comunità europee e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri, che dispone:

"*Le disposizioni degli artt. 314, 316, da 317 a 320 e 322, terzo e quarto comma, si applicano anche:*

1) ai membri della Commissione delle Comunità europee, del Parlamento europeo, della Corte di Giustizia e della Corte dei conti delle Comunità europee;

2) ai funzionari e agli agenti assunti per contratto a norma dello statuto dei funzionari delle Comunità europee o del regime applicabile agli agenti delle Comunità europee;

3) alle persone comandate dagli Stati membri o da qualsiasi ente pubblico o privato presso le Comunità europee, che esercitino funzioni corrispondenti a quelle dei funzionari o agenti delle Comunità europee;

4) ai membri e agli addetti a enti costituiti sulla base dei Trattati che istituiscono le Comunità europee;

5) a coloro che, nell'ambito di altri Stati membri dell'Unione europea, svolgono funzioni o attività corrispondenti a quelle dei pubblici ufficiali e degli incaricati di un pubblico servizio;

5-bis) ai giudici, al procuratore, ai procuratori aggiunti, ai funzionari e agli agenti della Corte penale internazionale, alle persone comandate dagli Stati parte del Trattato istitutivo della Corte penale internazionale le quali esercitino funzioni corrispondenti a quelle dei funzionari o agenti della Corte stessa, ai membri ed agli addetti a enti costituiti sulla base del Trattato istitutivo della Corte penale internazionale.

Le disposizioni degli artt. 319-quater, secondo comma, 321 e 322, primo e secondo comma, si applicano anche se il denaro o altra utilità è dato, offerto o promesso:

1) alle persone indicate nel primo comma del presente articolo;

2) a persone che esercitano funzioni o attività corrispondenti a quelle dei pubblici ufficiali e degli incaricati di un pubblico servizio nell'ambito di altri Stati esteri o organizzazioni pubbliche internazionali, qualora il fatto sia commesso per procurare a sé o ad altri un indebito vantaggio in operazioni economiche internazionali ovvero al fine di ottenere o di mantenere un'attività economica o finanziaria.

Le persone indicate nel primo comma sono assimilate ai pubblici ufficiali, qualora esercitino funzioni corrispondenti, e agli incaricati di un pubblico servizio negli altri casi".

Questa norma la lo scopo di consentire l'estensione delle fattispecie ripercorse agli esponenti della Corte penale internazionale, di istituzioni europee e, in determinati casi, di Stati esteri. Di conseguenza non rileva la sola corruzione locale, ma anche quella internazionale.

1.3. Possibili aree critiche

Si riportano di seguito alcuni esempi di aree di rischio, ovvero aspetti della gestione aziendale rispetto ai quali occorrerà prestare la massima attenzione in quanto connessi alla commissione dei sopra descritti reati-presupposto:

- l'ottenimento di autorizzazioni o licenze da parte della P.A.; la partecipazione a gare pubbliche; lo svolgimento di adempimenti nei confronti di enti appartenenti alla P.A; la gestione di eventuali visite ispettive;
- la selezione, assunzione, gestione e valutazione del personale; la selezione di partner commerciali; il ricorso a consulenti esterni;
- l'acquisto di beni e servizi;
- la gestione dei pagamenti;
- la tenuta della contabilità;
- la concessione di omaggi, liberalità e sponsorizzazioni;
- la gestione di contenziosi giudiziari e la conclusione di accordi transattivi.

1.4. Principi generali di comportamento

Di seguito si riportano alcuni esempi di principi di comportamento. In particolare, rispetto ai sopra descritti reati presupposto, i modelli di organizzazione e gestione ai sensi del D.Lgs. 231/2001 dovranno essere strutturati in maniera tale da, *inter alia*:

- improntare i rapporti con la P.A. a criteri di correttezza, trasparenza e tracciabilità;
- identificare le persone abilitate a relazionarsi istituzionalmente con esponenti della P.A. e dotate di poteri di firma nei rapporti con la stessa;
- separare compiti e responsabilità di chi gestisce i rapporti con la P.A., chi prende le decisioni finali relative e chi dispone delle risorse economiche dell'ente in relazione a tali rapporti;
- evitare conflitti di interessi rispetto alla P.A. quando si selezioni, si valuti o si gestisca un dipendente o più in generale un collaboratore o un partner commerciale;
- sostenere spese di rappresentanza, donazioni, liberalità e sponsorizzazioni esclusivamente nel rispetto di budget predefiniti autorizzati, evitando ogni dazione, anche indiretta, a soggetti pubblici al fine di influenzarne le decisioni o comunque per conseguire un trattamento di favore;
- trattare i dati informatici propri e altrui in maniera sicura e nel rispetto della normativa sulla privacy;
- vietare qualunque offerta o promessa a pubblici ufficiali, incaricati di pubblico servizio o dipendenti in genere della Pubblica Amministrazione o di altre istituzioni pubbliche italiane, straniere o sovranazionali, direttamente o per mezzo di terzi, denaro, beni o, più in generale, utilità di varia natura a titolo di compensazione per il compimento di atti del loro ufficio al fine di promuovere e favorire gli interessi propri, della Società, ottenere l'esecuzione di atti contrari ai doveri del loro ufficio, o ancora ottenere una generale disponibilità del soggetto pubblico agli interessi della Società, inclusi pagamenti definibili come facilitatori;
- vietare la concessione di omaggi che vadano oltre normali pratiche commerciali o di cortesia, o comunque volti a influenzare decisioni o ottenere benefici per la Società, e di importo in ogni caso non modico e comunque superiore a 150 Euro l'anno;
- vietare di assecondare eventuali richieste o pressioni da parte di soggetti pubblici volte a trasmettere o promettere loro utilità al fine di ottenere benefici per la Società;
- vietare che contributi, sovvenzioni o altre erogazioni pubbliche eventualmente ricevute siano utilizzati in maniera difforme dagli scopi per cui sono state corrisposte;
- vietare che nel corso dei processi civili, penali o amministrativi, siano poste in essere azioni illecite volte a favorire o danneggiare una delle parti in causa.

1.5. Tabella riassuntiva

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
Reati di cui all'art. 24 del D.Lgs. 231/2001: "*Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico*" (art. 316-*bis* c.p., malversazione a danno dello Stato; art. 316-*ter* c.p., indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato; art. 640, comma 2, n. 1, c.p., truffa ai danni dello Stato o di altro ente pubblico; art. 640-*bis* c.p., truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche; art. 640-*ter* c.p., frode	Sanzione pecuniaria fino a cinquecento quote. Da duecento a seicento quote per danni di particolare levità/gravità; sanzioni interdittive: divieto di contrattare con la pubblica amministrazione; esclusione da agevolazioni; divieto di pubblicizzazione beni o servizi (art. 9, comma 2, lett. (c), (d) (e)).	- Rapporti di eccessiva confidenzialità con membri della pubblica amministrazione preposti a procedimenti di interesse della società; - Omaggi e promesse di utilità a membri della pubblica amministrazione o pubblici ufficiali; - Contabilità che non tenga debitamente conto della natura pubblica di certi contributi, avallando compensazioni rispetto ad altre voci di bilancio.	- Analisi del contesto (par. 1 Parte Generale); - Organizzazione dei processi, in modo da chiarire "*chi-fa-cosa*" (par. 2-3 Parte Generale) - Attività di monitoraggio e controllo: verifica operativa; verifica specialistica volta a verificare la	- Definire un compiuto sistema di deleghe e relativi controlli (par. 3 della Parte Generale) che determinino una conoscenza precisa dei compiti aziendali; - Pianificare i processi di gestione dei fondi pubblici, se presenti; - Pianificare i processi di interazione con la pubblica amministrazione, individuando specificamente i procedimenti relativi ad agevolazioni pubbliche.

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
informatica quando commessa in danno dello Stato o di altro ente pubblico)			destinazione di fondi pubblici (Par. 5 Parte Generale); - Formazione del personale (Par. 6 Parte Generale); - Definizione dei processi potenzialmente critici (Par. 9 della Parte Generale).	
Reati di cui all'art. 25 del D.Lgs. 231/2001 "*Concussione, induzione indebita a dare o promettere*	- In relazione alla commissione dei delitti di cui agli articoli 318, 321 c.p. sanzione	-	- Come sopra	- Definizione di politiche specifiche rispetto alla gestione dei rapporti con la pubblica

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
utilità e corruzione" (art. 317 c.p., concussione; art. 318 c.p., corruzione per l'esercizio della funzione; art. 319 c.p., corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio; art. 319-ter c.p., corruzione in atti giudiziari; art. 319-quater c.p., induzione indebita a dare o promettere utilità; art. 320 c.p., corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio; art. 321 c.p., pene per il corruttore; art. 322-*bis* c.p., peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri degli organi delle Comunità	pecuniaria fino a duecento quote; sanzione pecuniaria fino a cinquecento quote; - In relazione alla commissione dei delitti di cui agli articoli 319, 319-*ter*, comma 1, 321, c.p. sanzione pecuniaria da duecento a seicento quote; sanzioni interdittive di cui all'art. 9 comma 2 per una durata non inferiore ad un anno; - In relazione alla commissione dei delitti di cui agli articoli 317, 319, aggravato ai			amministrazione; - Definizione di politiche specifiche rispetto alla tenuta della contabilità; - Determinazione di un compiuto sistema di deleghe e relativi controlli.

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
europee e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri)	sensi dell'articolo 319-bis quando dal fatto l'ente ha conseguito un profitto di rilevante entità, 319-*ter*, comma 2, 319-*quater* e 321 c.p., sanzione pecuniaria da trecento a ottocento quote sanzioni interdittive di cui all'art. 9 comma 2 per una durata non inferiore ad un anno;;			

2. I reati societari di cui all'art. 25-*ter* D.Lgs. 231/2001

I reati societari richiamati dall'art. 25-ter del D.Lgs. 231/2001 sono disciplinati nel titolo XI del libro V del codice civile, dedicato alle disposizioni penali in materia di società e consorzi. Questi reati sono entrati nel D.Lgs. 231/2001 nel 2002, anno in cui sono stati complessivamente riformati.

L'art. 25-ter è stato poi modificato in più occasioni, nel 2005 con la legge a tutela del risparmio, che ha generalmente innalzato le sanzioni, nel 2012 con l'aggiunta all'elenco dei reati societari dell'art. 2635 c.c., corruzione tra privati, nel 2015 infine con la riforma delle false comunicazioni sociali, intervenuta con la l. n. 69.

Le sanzioni che il D.Lgs. 231/2001 ricollega alla commissione dei reati societari nell'interesse o a vantaggio delle società sono di tipo pecuniario, e sono comprese ad esempio tra le 200 e le 400 quote del falso in bilancio, e le 400 e le 1000 dell'aggiotaggio[4]. E' però possibile un aumento di un terzo nel caso in cui l'ente tragga dall'illecito un profitto di rilevante entità.

Si analizzando di seguito i reati societari che possono dare origine alla responsabilità degli enti in base all'art. 25-*ter* D.Lgs. 231/2001.

2.1. I singoli reati presupposto

2.1.1. False comunicazioni sociali

Prima e fondamentale fattispecie è quella denominata false comunicazioni sociali, chiamata anche falso in bilancio. Questa è stata oggetto di una importante riforma nel 2015 e si articola ora in quattro diversi articoli, a seconda del suo ambito di applicazione e della sua gravità.

La fattispecie base, false comunicazioni sociali, è prevista all'art. 2621 del codice civile ("**c.c.**"):

"*Fuori dai casi previsti dall'art. 2622, gli amministratori, i direttori generali, i dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili societari, i sindaci e i liquidatori, i quali, al fine di conseguire per sé o per altri un ingiusto profitto, nei bilanci, nelle relazioni o nelle altre comunicazioni sociali dirette ai soci o al pubblico, previste dalla legge, consapevolmente espongono fatti materiali rilevanti non rispondenti al vero ovvero omettono fatti materiali rilevanti la cui comunicazione è imposta dalla legge sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società o del gruppo al quale la stessa appartiene, in modo concretamente idoneo ad indurre altri in errore, sono puniti con la pena della reclusione da uno a cinque anni.*

La stessa pena si applica anche se le falsità o le omissioni riguardano beni posseduti o amministrati dalla società per conto di terzi".

Subito dopo l'art. 2621 è prevista una disposizione specifica per le ipotesi meno gravi. L'art. 2621-bis c.c., fatti di lieve entità, prevede infatti:

[4] Più nello specifico, le sanzioni pecuniarie previste per le fattispecie elencate dall'art. 25-*ter* d.lgs. 231/2001 sono le seguenti:
a) per il delitto di false comunicazioni sociali previsto dall'art. 2621 c.c., la sanzione pecuniaria da 200 a 400 quote; a-*bis*) per il delitto di false comunicazioni sociali previsto la sanzione pecuniaria da 100 a 200 quote; b) per il delitto di false comunicazioni sociali previsto dall'art. 2622 c.c., la sanzione pecuniaria da 400 a 600 quote; d) per la contravvenzione di falso in prospetto, prevista dall'art. 2623 c.c., co. 1, la sanzione pecuniaria da 200 a 260 quote; e) per il delitto di falso in prospetto, previsto dall'art. 2623, secondo comma, c.c., la sanzione pecuniaria da 400 a 660 quote; f) per la contravvenzione di falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni delle società di revisione, prevista dall'art. 2624 c.c., co. 1, la sanzione pecuniaria da 200 a 260 quote; g) per il delitto di falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni delle società di revisione, previsto dall'art. 2624c.c., co. 2, la sanzione pecuniaria da 400 a 800 quote; h) per il delitto di impedito controllo, previsto dall'art. 2625 c.c., co. 2, la sanzione pecuniaria da 200 a 360 quote; i) per il delitto di formazione fittizia del capitale, previsto dall'art. 2632 c.c., la sanzione pecuniaria da 200 a 360 quote; l) per il delitto di indebita restituzione dei conferimenti, previsto dall'art. 2626 c.c., la sanzione pecuniaria da 200 a 360 quote;
m) per la contravvenzione di illegale ripartizione degli utili e delle riserve, prevista dall'art. 2627 c.c., la sanzione pecuniaria da 200 a 260 quote;
n) per il delitto di illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante, previsto dall'art. 2628 c.c., la sanzione pecuniaria da 200 a 360 quote; o) per il delitto di operazioni in pregiudizio dei creditori, previsto dall'art. 2629 c.c., la sanzione pecuniaria da 300 a 660 quote;
p) per il delitto di indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori, previsto dall'art. 2633 c.c., la sanzione pecuniaria da 300 a 660 quote; q) per il delitto di illecita influenza sull'assemblea, previsto dall'art. 2636 c.c., la sanzione pecuniaria da 300 a 660 quote; r) per il delitto di aggiotaggio, previsto dall'art. 2637 c.c. e per il delitto di omessa comunicazione del conflitto d'interessi previsto dall'art. 2629-bis c.c., la sanzione pecuniaria da 400 a 1.000 quote; s) per i delitti di ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza, previsti dall'art. 2638 c.c., la sanzione pecuniaria da 400 a 800 quote; s-bis) per il delitto di corruzione tra privati, nei casi previsti dal terzo comma la sanzione pecuniaria da 200 a 400 quote.

"*Salvo che costituiscano più grave reato, si applica la pena da sei mesi a tre anni di reclusione se i fatti di cui all'art. 2621 sono di lieve entità, tenuto conto della natura e delle dimensioni della società e delle modalità o degli effetti della condotta.*

Salvo che costituiscano più grave reato, si applica la stessa pena di cui al comma precedente quando i fatti di cui all'art. 2621 riguardano società che non superano i limiti indicati dal secondo comma dell'art. 1 del regio decreto 16 marzo 1942, n. 267. In tale caso, il delitto è procedibile a querela della società, dei soci, dei creditori o degli altri destinatari della comunicazione sociale".

L'art. art. 2621-*ter* c.c. aggiunge poi una previsione speciale di non punibilità per particolare tenuità, qualora cioè il fatto sia così lieve da impedire la risposta penale:

"*Ai fini della non punibilità per particolare tenuità del fatto, di cui all'art. 131-bis del codice penale, il giudice valuta, in modo prevalente, l'entità dell'eventuale danno cagionato alla società, ai soci o ai creditori conseguente ai fatti di cui agli articoli 2621 e 2621-bis*".

Infine, l'art. 2622 c.c. prevede un'apposita fattispecie di false comunicazioni sociali delle società quotate, ipotesi ritenuta di particolare gravità:

"*Gli amministratori, i direttori generali, i dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili societari, i sindaci e i liquidatori di società emittenti strumenti finanziari ammessi alla negoziazione in un mercato regolamentato italiano o di altro Paese dell'Unione europea, i quali, al fine di conseguire per sé o per altri un ingiusto profitto, nei bilanci, nelle relazioni o nelle altre comunicazioni sociali dirette ai soci o al pubblico consapevolmente espongono fatti materiali non rispondenti al vero ovvero omettono fatti materiali rilevanti la cui comunicazione è imposta dalla legge sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società o del gruppo al quale la stessa appartiene, in modo concretamente idoneo ad indurre altri in errore, sono puniti con la pena della reclusione da tre a otto anni.*

Alle società indicate nel comma precedente sono equiparate:

1) le società emittenti strumenti finanziari per i quali è stata presentata una richiesta di ammissione alla negoziazione in un mercato regolamentato italiano o di altro Paese dell'Unione europea;

2) le società emittenti strumenti finanziari ammessi alla negoziazione in un sistema multilaterale di negoziazione italiano;

3) le società che controllano società emittenti strumenti finanziari ammessi alla negoziazione in un mercato regolamentato italiano o di altro Paese dell'Unione europea;

4) le società che fanno appello al pubblico risparmio o che comunque lo gestiscono.

Le disposizioni di cui ai commi precedenti si applicano anche se le falsità o le omissioni riguardano beni posseduti o amministrati dalla società per conto di terzi".

L'articolata disciplina del falso in bilancio vuole proteggere la trasparenza societaria, nella convinzione che attraverso una corretta informazione contabile si tutelino gli interessi dei soci, dei creditori della società e di tutto il pubblico che le sta attorno.

Il falso in bilancio punisce coloro che si occupano della gestione o del controllo delle società, nello specifico amministratori, direttori generali, dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili, sindaci e liquidatori, quando, al fine di conseguire per sé o per altri un ingiusto profitto, espongono consapevolmente nei bilanci, nelle relazioni o nelle altre comunicazioni sociali previste dalla legge, dirette ai soci o al pubblico, fatti materiali non rispondenti al vero, ovvero omettono fatti materiali rilevanti la cui comunicazione è imposta dalla legge in relazione alla situazione economica, patrimoniale o finanziaria della società o del gruppo al quale la stessa appartiene, in modo concretamente idoneo ad indurre in errore i destinatari di tali comunicazioni sulla citata situazione.

Il termine *materiali* utilizzato dalla norma intende chiarire che la falsificazione, di tipo quantitativo (indico 100 quanto vale 50) o qualitativo (indico una causale diversa da quella corretta), deve comunque avere una capacità di impatto ai fini delle decisioni di un investitore ragionevole. Come recentemente chiarito anche dalla giurisprudenza, inoltre, anche falsità che dipendono non tanto da un'alterazione meccanica dei dati, ma da valutazioni di bilancio che si discostano dai criteri contabili universalmente accettati (es. principi IAS o principi OIC) possono integrare la fattispecie penale societaria (così ha stabilito la pronuncia Cass., Sez. Un., 31 marzo 2016). Rileva penalmente quindi anche il cd. falso valutativo.

Come si trae dalla lettura delle norme riportate, il trattamento sanzionatorio, compreso da tra uno e cinque anni di reclusione, è ridotto nel caso in cui i fatti, tenendo conto della natura e delle dimensioni della società e delle modalità o degli effetti della condotta, siano di lieve entità; oppure è del tutto escluso nei casi nei quali, alla luce in particolare dell'entità del danno cagionato alla società, a soci o creditori, si evidenzi una speciale tenuità del fatto.

La previsione di cui all'art. 2622 c.c. si riferisce invece alle falsificazioni che riguardino enti quotati presso mercati regolamentati o altri enti che si rivolgano o gestiscano il pubblico risparmio.

2.1.2. Reati a tutela del capitale sociale, in particolare: art. 2626 c.c. sull'indebita restituzione dei conferimenti

L'art. 25-*ter* D.Lgs.. 231/2001 indica poi quali reati presupposto alcune fattispecie a tutela del capitale sociale.

Anzitutto, l'art. 2626 c.c. sull'indebita restituzione dei conferimenti prevede:

"*Gli amministratori che, fuori dei casi di legittima riduzione del capitale sociale, restituiscono, anche simulatamente, i conferimenti ai soci o li liberano dall'obbligo di eseguirli, sono puniti con la reclusione fino ad un anno*".

Il reato riguarda gli amministratori che, fuori dalle ipotesi di legittima riduzione del capitale sociale, restituiscano, anche per equivalente, ai soci i conferimenti effettuati oppure li liberino dall'obbligo di eseguirli, intaccando in questo modo il capitale sociale.

2.1.3. Reati a tutela del capitale sociale, in particolare: art. 2627 c.c., illegale ripartizione degli utili e delle riserve

Tutela sempre il capitale sociale l'art. 2627 c.c., illegale ripartizione degli utili e delle riserve, secondo il quale:

"*Salvo che il fatto non costituisca più grave reato, gli amministratori che ripartiscono utili o acconti su utili non effettivamente conseguiti o destinati per legge a riserva, ovvero che ripartiscono riserve, anche non costituite con utili, che non possono per legge essere distribuite, sono puniti con l'arresto fino ad un anno.*

La restituzione degli utili o la ricostituzione delle riserve prima del termine previsto per l'approvazione del bilancio estingue il reato".

Si tratta di un reato di danno che sanziona la ripartizione di utili, o di acconti su utili, non effettivamente conseguiti o destinati per legge a riserva, oppure la ripartizione di riserve non distribuibili per legge. E' una contravvenzione, e quindi è punibile anche a titolo di colpa, oltre che di dolo, e per essa è inoltre prevista la speciale causa di estinzione del reato nel caso in cui gli utili siano restituiti o le riserva ricostituite prima dell'approvazione del bilancio.

2.1.4. Reati a tutela del capitale sociale, in particolare: art. 2633 c.c., indebita ripartizione dei beni sociali da parte di liquidatori

Il reato di indebita ripartizione dei beni sociali da parte di liquidatori è previsto dall'art. 2633 c.c.:

"*I liquidatori che, ripartendo i beni sociali tra i soci prima del pagamento dei creditori sociali o dell'accantonamento delle somme necessario a soddisfarli, cagionano danno ai creditori, sono puniti, a querela della persona offesa, con la reclusione da sei mesi a tre anni.*

Il risarcimento del danno ai creditori prima del giudizio estingue il reato".

Anche questa fattispecie tutela il capitale sociale, inteso come insieme di beni destinati alla liquidazioni, si tratta di una protezione di natura strettamente patrimoniale.

Soggetti attivi della fattispecie sono I liquidatori, puniti qualora prima di procedere al pagamento dei creditori sociali o all'accantonamento degli importi necessari a soddisfarli procedano alla ripartizione dei beni sociali tra I soci, cagionando così danno ai creditori. Anche a questa ipotesi il legislatore ha dedicato una speciale clausola di estinzione del reato, costituita dal risarcimento del danno ai creditori che avvenga prima del giudizio.

2.1.5. Reati a tutela del capitale sociale, in particolare: art. 2628 c.c., illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante

L'ipotesi di illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante è disciplinata dall'art. 2628 c.c.:

"*Gli amministratori che, fuori dei casi consentiti dalla legge, acquistano o sottoscrivono azioni o quote sociali, cagionando una lesione all'integrità del capitale sociale o delle riserve non distribuibili per legge, sono puniti con la reclusione fino ad un anno.*

La stessa pena si applica agli amministratori che, fuori dei casi consentiti dalla legge, acquistano o sottoscrivono azioni o quote emesse dalla società controllante, cagionando una lesione del capitale sociale o delle riserve non distribuibili per legge.

Se il capitale sociale o le riserve sono ricostituiti prima del termine previsto per l'approvazione del bilancio relativo all'esercizio in relazione al quale è stata posta in essere la condotta, il reato è estinto".

Il reato colpisce dunque l'acquisto o la sottoscrizione di azioni della società o della sua controllante, fuori dai casi consentiti dalla legge, che determinino una lesione dell'integrità del capitale sociale o delle riserve non distribuibili per legge.

Occorre ricordare che l'art. 2357 c.c. prevede che le società per azioni non possano acquistare azioni proprie se non nei limiti degli utili distribuibili o delle riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio regolarmente approvato, e dispone inoltre che le azioni siano interamente liberate e che non possono essere acquistate azioni eccedenti la decima parte del capitale sociale, tenuto conto anche delle azioni possedute dalle società controllate.

La fattispecie è un reato di evento a forma vincolata, anche per questa il legislatore ha previsto una causa di estinzione del reato nel caso di ricostituzione del capitale o delle riserve prima del termine previsto per l'approvazione del bilancio.

2.1.6. Reati a tutela del capitale sociale, in particolare: art. 2629 c.c., operazioni in pregiudizio dei creditori

L'art. 2629 c.c. è dedicato al reato di operazioni in pregiudizio dei creditori e recita:

"*Gli amministratori che, in violazione delle disposizioni di legge a tutela dei creditori, effettuano riduzioni del capitale sociale o fusioni con altra società o scissioni, cagionando danno ai creditori, sono puniti, a querela della persona offesa, con la reclusione da sei mesi a tre anni.*

Il risarcimento del danno ai creditori prima del giudizio estingue il reato".

La fattispecie concerne l'effettuazione di operazioni straordinarie quali fusioni o scissioni o operazioni di riduzione (facoltativa) del capitale sociale effettuate in violazione di disposizioni di

legge volte a tutelare i creditori sociali, che causino un danno a carico appunto di questi. Protegge dunque il capitale sociale inteso come garanzia patrimoniale per i creditori.

Il reato è procedibile a querela e prevede una causa di estinzione per il risarcimento del danno che intervenga prima del giudizio.

2.1.7. Reati a tutela del capitale sociale, in particolare: art. 2632 c.c., formazione fittizia del capitale

Da ultimo, tutela il capitale sociale l'art. 2632 c.c., sulla formazione fittizia del capitale:

"*Gli amministratori e i soci conferenti che, anche in parte, formano od aumentano fittiziamente il capitale sociale mediante attribuzioni di azioni o quote in misura complessivamente superiore all'ammontare del capitale sociale, sottoscrizione reciproca di azioni o quote, sopravvalutazione rilevante dei conferimenti di beni in natura o di crediti ovvero del patrimonio della società nel caso di trasformazione, sono puniti con la reclusione fino ad un anno*".

L'articolo raggruppa varie condotte al fine di proteggere l'effettività del capitale sociale: la formazione o l'aumento in modo fittizio del capitale sociale, anche in parte, mediante attribuzione di azioni o quote in misura complessivamente superiore all'ammontare del capitale sociale; la sottoscrizione reciproca di azioni o quote; la sopravvalutazione rilevante dei conferimenti di beni in natura, di crediti, ovvero del patrimonio della società nel caso di trasformazione.

2.1.8. Fattispecie relative al funzionamento della società, in particolare: art. 2625 c.c., impedimento del controllo

Tra i reati societari richiamati dall'art. 25-*ter* D.Lgs.. 231/2001 ci sono anche alcune fattispecie volte a tutelare il corretto funzionamento della società. L'art. 2625 c.c. sull'impedito controllo anzitutto prevede:

"*Gli amministratori che, occultando documenti o con altri idonei artifici, impediscono o comunque ostacolano lo svolgimento delle attività di controllo legalmente attribuite ai soci o ad altri organi sociali, sono puniti con la sanzione amministrativa pecuniaria fino a 10.329 Euro.*

Se la condotta ha cagionato un danno ai soci, si applica la reclusione fino ad un anno e si procede a querela della persona offesa.

La pena è raddoppiata se si tratta di società con titoli quotati in mercati regolamentati italiani o di altri Stati dell'Unione europea o diffusi tra il pubblico in misura rilevante ai sensi dell'art. 116 del testo unico di cui al D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58".

E' un illecito punito nell'ipotesi base con la sanzione amministrativa pecuniaria fino a 10.329 Euro e riguarda gli amministratori che impediscono o comunque ostacolano lo svolgimento delle attività di controllo legalmente attribuite ai soci o ad altri organi sociali attraverso il nascondimento di documenti o altri idonei artifici. Nel caso in cui la condotta provochi danno ai soci, si passa da

illecito amministrativo a delitto, e la sanzione è quella della reclusione fino ad un anno, la procedibilità è a querela della persona offesa.

L'art. 2625 c.c. tutela da un lato, nel caso dell'illecito amministrativo, il regolare esercizio della funzione di controllo, dall'altro, nel caso dell'ipotesi delittuosa, il patrimonio.

2.1.9. Fattispecie relative al funzionamento della società, in particolare: art. 2629-*bis* c.c., omessa comunicazione del conflitto di interessi

L'omessa comunicazione del conflitto d'interessi è regolata all'art. 2629-*bis* c.c.:

"*L'amministratore o il componente del consiglio di gestione di una società con titoli quotati in mercati regolamentati italiani o di altro Stato dell'Unione europea o diffusi tra il pubblico in misura rilevante ai sensi dell'art. 116 del testo unico di cui al d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, e successive modificazioni, ovvero di un soggetto sottoposto a vigilanza ai sensi del testo unico di cui al D.Lgs. 1 settembre 1993, n. 385, del citato testo unico di cui al d.lgs. n. 58 del 1998, del d.lgs. 7 settembre 2005, n. 209, o del d.lgs. 21 aprile 1993, n. 124, che vìola gli obblighi previsti dall'art. 2391, primo comma, è punito con la reclusione da uno a tre anni, se dalla violazione siano derivati danni alla società o a terzi*".

La fattispecie riguarda l'amministratore di società "aperte", che violi gli obblighi in materia di interessi degli amministratori di cui all'art. 2391, co. 1 c.c., qualora derivino danni alla società o a terzi.

2.1.10. Fattispecie relative al funzionamento della società, in particolare: art. 2636 c.c., illecita influenza sull'assemblea

Rileva inoltre il reato di illecita influenza sull'assemblea di cui all'art. 2636 c.c.:

"*Chiunque, con atti simulati o fraudolenti, determina la maggioranza in assemblea, allo scopo di procurare a sé o ad altri un ingiusto profitto, è punito con la reclusione da sei mesi a tre anni*".

In sintesi, costituisce reato la condotta di chi determini la maggioranza in assemblea con atti simulati o fraudolenti, allo scopo di conseguire, per sé o per altri, un ingiusto profitto.

2.1.11. Art. 2637 c.c., aggiotaggio

Ci sono poi delle ulteriori fattispecie che chiudono il quadro dei reati societari richiamati dall'art. 25-*ter* D.Lgs.. 231/2001.

L'art. 2637 c.c., rubricato aggiotaggio, prevede:

"*Chiunque diffonde notizie false, ovvero pone in essere operazioni simulate o altri artifici concretamente idonei a provocare una sensibile alterazione del prezzo di strumenti finanziari non*

quotati o per i quali non è stata presentata una richiesta di ammissione alle negoziazioni in un mercato regolamentato, ovvero ad incidere in modo significativo sull'affidamento che il pubblico ripone nella stabilità patrimoniale di banche o di gruppi bancari, è punito con la pena della reclusione da uno a cinque anni".

La condotta consiste nella diffusione di ovvero nella realizzazione di operazioni simulate o di altri artifici, concretamente idonei a provocare una sensibile alterazione del prezzo di strumenti finanziari non quotati o per i quali non è stata presentata una richiesta di ammissione alle negoziazioni in un mercato regolamentato, oppure idonei ad incidere in modo significativo sull'affidamento che il pubblico ripone nella stabilità patrimoniale di banche o gruppi bancari.

E' quindi un tipo di manipolazione del mercato che riguarda enti non quotati, i cui prezzi siano significativamente alterati mediante condotte di natura artificiosa di tipo informativo oppure operativo.

2.1.12. Art. 2638 c.c., ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche

L'art. 2638, ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza prevede:

"*Gli amministratori, i direttori generali, i dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili societari, i sindaci e i liquidatori di società o enti e gli altri soggetti sottoposti per legge alle autorità pubbliche di vigilanza, o tenuti ad obblighi nei loro confronti, i quali nelle comunicazioni alle predette autorità previste in base alla legge, al fine di ostacolare l'esercizio delle funzioni di vigilanza, espongono fatti materiali non rispondenti al vero, ancorché oggetto di valutazioni, sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria dei sottoposti alla vigilanza ovvero, allo stesso fine, occultano con altri mezzi fraudolenti, in tutto o in parte fatti che avrebbero dovuto comunicare, concernenti la situazione medesima, sono puniti con la reclusione da uno a quattro anni. La punibilità è estesa anche al caso in cui le informazioni riguardino beni posseduti o amministrati dalla società per conto di terzi.*

Sono puniti con la stessa pena gli amministratori, i direttori generali, i dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili societari, i sindaci e i liquidatori di società, o enti e gli altri soggetti sottoposti per legge alle autorità pubbliche di vigilanza o tenuti ad obblighi nei loro confronti, i quali, in qualsiasi forma, anche omettendo le comunicazioni dovute alle predette autorità, consapevolmente ne ostacolano le funzioni.

3. La pena è raddoppiata se si tratta di società con titoli quotati in mercati regolamentati italiani o di altri Stati dell'Unione europea o diffusi tra il pubblico in misura rilevante ai sensi dell'art. 116 del testo unico di cui al d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58".

La fattispecie tutela l'attività di quelle autorità di vigilanza che hanno veri e propri poteri di governo su determinati settori di mercato, disponendo di poteri regolamentari, ma anche ispettivi e sanzionatori, come ad esempio Banca d'Italia e Consob.

Secondo il primo comma dell'art. 2638 c.c. 1, integra il reato l'esposizione, nelle comunicazioni previste dalla legge alle autorità pubbliche di vigilanza, di fatti materiali non rispondenti al vero, ancorché oggetto di valutazioni, sulla situazione economica, patrimoniale o finanziaria dei soggetti sottoposti alla vigilanza, ovvero mediante l'occultamento, con altri mezzi fraudolenti, in tutto o in parte, di fatti che avrebbero dovuto essere comunicati e concernenti la medesima situazione economica, patrimoniale o finanziaria. L'ipotesi richiede il dolo specifico rappresentato dal fine di ostacolo delle funzioni di vigilanza.

In base al secondo comma è inoltre penalmente rilevante l'ostacolo realizzato in qualsiasi forma, anche omettendo le comunicazioni dovute alle autorità di vigilanza in questione.

Soggetti attivi del reato sono gli amministratori, i direttori generali, i sindaci ed i liquidatori, la cornice edittale è unica per la previsione del primo e del secondo comma, muta invece nel caso interessi società quotate o con titoli diffusi.

2.1.13. Art. 2635 c.c., corruzione tra privati

Merita infine un discorso a sé stante il reato di corruzione tra privati, introdotto nel codice civile all'art. 2635 con la riforma dei reati societari del 2002 (allora la fattispecie era chiamata Infedeltà a seguito di dazione o promessa di utilità). E' stata successivamente modificata mediante la riforma dei reati di corruzione di cui alla Legge 6 novembre 2012, n. 190, Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'integrità nella pubblica amministrazione (entrata poi in vigore il 28 novembre 2012).

La cd. legge anticorruzione del 2012 infatti ha riscritto i contorni dei reati contro la Pubblica Amministrazione, ma ha anche effettuato diverse modifiche su questo reato societario, e lo ha inserito nel catalogo dei reati presupposto della responsabilità da reato.

L'art. 2635 c.c. ora in vigore prevede:

"*Salvo che il fatto costituisca più grave reato, gli amministratori, i direttori generali, i dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili societari, i sindaci e i liquidatori, che, a seguito della dazione o della promessa di denaro o altra utilità, per sé o per altri, compiono od omettono atti, in violazione degli obblighi inerenti al loro ufficio o degli obblighi di fedeltà, cagionando nocumento alla società, sono puniti con la reclusione da uno a tre anni.*

Si applica la pena della reclusione fino a un anno e sei mesi se il fatto è commesso da chi è sottoposto alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti indicati al primo comma.

Chi dà o promette denaro o altra utilità alle persone indicate nel primo e nel secondo comma è punito con le pene ivi previste.

Le pene stabilite nei commi precedenti sono raddoppiate se si tratta di società con titoli quotati in mercati regolamentati italiani o di altri Stati dell'Unione europea o diffusi tra il pubblico in misura rilevante ai sensi dell'articolo 116 del testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58, e successive modificazioni.

Si procede a querela della persona offesa, salvo che dal fatto derivi una distorsione della concorrenza nella acquisizione di beni o servizi".

La fattispecie mira a contrastare la corruzione non più soltanto nel campo pubblico, ma anche nel contesto privato.

Occorre che l'autore del reato, esponente di una società violi un suo dovere d'ufficio o un obbligo di fedeltà verso l'ente, in forza di una tangente anche soltanto promessa, e compia un atto che causa un danno all'ente stesso. Si tratta di un reato doloso che si realizza nel momento in cui si verifica il nocumento per l'ente di appartenenza dell'esponente corrotto.

Gli enti potranno rispondere del delitto di corruzione tra privati solamente nei "*casi previsti dal terzo comma dell'art. 2635 c.c.*". Ciò significa che a ben vedere reato presupposto della responsabilità amministrativa è unicamente la c.d. corruzione attiva tra privati e non anche la quella passiva. Il D.Lgs.. 231/2001 interviene cioè solo nei confronti delle società che corrompono e non anche quelle che vengono corrotte. Questo perché solo le società che corrompono possono trarre un beneficio dalla condotta illecita, mentre quelle che vengono corrotte – per definizione normativa – subiscono un danno in seguito alla violazione dei doveri di ufficio o di fedeltà.

In definitiva, una società potrà essere punita per l'illecito amministrativo dipendente dal reato di corruzione tra privati nel caso in cui i suoi esponenti nel suo interesse o a suo vantaggio abbiano ottenuto, trasferendo o promettendo denaro o un altro tipo di utilità, che gli esponenti di altra società, in violazione dei loro doveri, compissero od omettessero atti con nocumento per la loro stessa società.

La sanzione pecuniaria correlata alla corruzione attiva è compresa tra duecento a quattrocento quote. Il valore di ogni quota può variare da un minimo di Euro 258 ad un massimo di Euro 1.549, ne consegue che la pena pecuniaria massima ammonta ad Euro 619.600 e quella minima ad Euro 51.600.

È infine previsto l'aumento di un terzo se l'ente, a seguito della commissione del fatto corruttivo, ha realizzato un profitto di rilevante entità.

2.2. Possibili aree critiche

Si riportano di seguito alcuni esempi di aree di rischio, ovvero aspetti della gestione aziendale rispetto ai quali occorrerà prestare la massima attenzione in quanto connessi alla commissione dei sopra descritti reati-presupposto:

- la gestione della contabilità e la predisposizione del bilancio e delle altre comunicazioni sociali;
- la convocazione dell'assemblea dei soci e del c.d.a.; la redazione dei verbali assembleari e del c.d.a.;
- l'esercizio dei poteri di gestione e il conflitto di interessi;
- la gestione dei rapporti con i sindaci e i revisori;
- la selezione, assunzione, gestione e valutazione del personale; la selezione di partner

commerciali; il ricorso a consulenti esterni;

- l'acquisto di beni e servizi;
- la gestione dei pagamenti;
- la tenuta della contabilità;
- la concessione di omaggi, liberalità e sponsorizzazioni;
- la gestione delle spese di rappresentanza;
- la gestione di contenziosi giudiziari e la conclusione di accordi transattivi;
- la gestione dei rimborsi spese;
- lo svolgimento di operazioni straordinarie quali ad esempio fusioni e scissioni;
- la gestione delle trattative commerciali e delle attività di vendita;
- la gestione dei rapporti con eventuali enti certificatori di qualità;
- le comunicazioni al pubblico e la protezione della riservatezza dei dati aziendali.

2.3. Principi generali di comportamento

Di seguito si riportano alcuni esempi di principi di comportamento. In particolare, rispetto ai sopra descritti reati presupposto, i modelli di organizzazione e gestione ai sensi del D.Lgs. 231/2001 dovranno essere strutturati in maniera tale da, *inter alia*:

- assicurare una tenuta della contabilità precisa e completa;
- tenere sempre traccia scritta e trasparente dei pagamenti e delle operazioni finanziarie effettuate;
- rispettare i principi contabili più autorevoli nella predisposizione dei bilanci;
- assicurare il regolare funzionamento della Società e la corretta interazione degli organi sociali, assicurando ed agevolando ogni forma di controllo sulla gestione sociale previsto dalla legge, nonché la libera e regolare formazione della volontà assembleare;
- effettuare operazioni straordinarie o interventi sul capitale sociale solo dopo attento studio e adeguata valutazione di opportunità, ed in ogni caso osservare tutte le norme poste dalla legge a tutela dell'integrità ed effettività del capitale sociale;
- evitare situazioni di conflitto di interesse che possano influenzare l'indipendenza nei confronti di clienti, fornitori o partner commerciali/finanziari;
- sostenere spese di rappresentanza, donazioni, liberalità e sponsorizzazioni esclusivamente nel rispetto di budget predefiniti autorizzati, evitando ogni dazione, anche indiretta, a soggetti privati (ad esempio concorrenti o possibili clienti) al fine di influenzarne le decisioni o comunque per conseguire un trattamento di favore;

- vietare la concessione di omaggi che vadano oltre normali pratiche commerciali o di cortesia, o comunque volti a influenzare decisioni o ottenere indebiti benefici per la Società;
- vietare che nel corso dei processi civili, penali o amministrativi, siano poste in essere azioni illecite volte a favorire o danneggiare una delle parti in causa;
- documentare adeguatamente i rimborsi spese;
- individuare i dipendenti, i collaboratori, i consulenti ed i fornitori, a fronte di comprovata necessità, a seguito di un'attenta verifica concernente i requisiti di professionalità, onorabilità e affidabilità;
- prevedere un'adeguata segregazione di compiti e responsabilità nella selezione e poi nella gestione dei rapporti con dipendenti, clienti, fornitori e partner commerciali/finanziari, curando in particolare la determinazione in maniera trasparente di prezzi, offerte, sconti e termini di pagamento;
- porre in essere pratiche o comportamenti illegali o collusivi, promesse o pagamenti e dazioni illeciti, anche solo facilitatori, favoritismi o tentativi di corruzione, sollecitazioni dirette o tramite terzi di vantaggi per la Società contrari alla legge, a regolamenti o a disposizioni e regole previste nel presente Modello;
- accettare doni, regalie o altre utilità, ad eccezione di omaggi di modico valore da intendersi quali atti di mera cortesia commerciale, da esponenti di altre società che possano minare il reciproco rapporto di correttezza e libera concorrenza;
- corrompere o interferire in qualsiasi modo con l'esercizio corretto dell'attività di enti certificatori;
- preservare la riservatezza delle informazioni aziendali sensibili;
- effettuare con tempestività, correttezza e buona fede tutte le comunicazioni previste dalla legge e dai regolamenti nei confronti delle autorità di vigilanza.

2.4. Tabella riassuntiva

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
Reati societari di cui	Sanzioni pecuniarie:	- Errata tenuta	- Analisi del	- Definizione di un sistema di

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
all'art. 25-*ter* D.Lgs. 231/2001, "*Reati societari*" (art. 2621, 2621-*bis*, 2621-*ter*, 2622 c.c., false comunicazioni societarie; art. 2626 c.c. sull'indebita restituzione dei conferimenti; art. 2627 c.c., illegale ripartizione degli utili e delle riserve; art. 2633 c.c., indebita ripartizione dei beni sociali da parte di liquidatori; art. 2628 c.c., illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante; art. 2629 c.c., operazioni in pregiudizio dei creditori; art. 2632 c.c., formazione fittizia del capitale; art. 2625 c.c., impedimento del controllo; art. 2629-	- per il delitto di false comunicazioni sociali previsto dall'art. 2621 c.c., la sanzione pecuniaria da 200 a 400 quote; - per il delitto di false comunicazioni sociali previsto dall'art. 2621-bis c.c., la sanzione pecuniaria da 100 a 200 quote; - per il delitto di false comunicazioni sociali previsto dall'art. 2622 c.c., la sanzione pecuniaria da 400 a 600 quote; - per la contravvenzione di falso in	della contabilità; - Erronea tenuta della documentazione societaria; - Ritardate/erronee comunicazioni alle autorità di vigilanza.	contesto (par. 1 Parte Generale); - Organizzazione della Direzione (Par. 3 Parte Generale); - Definizione di una politica e di un codice etico che prendano in seria considerazione le fattispecie (Par. 3 Parte Generale); - Organizzazione dei processi, in modo da	deleghe che definisca compiutamente i compiti di ciascun soggetto; - Attribuzione di poteri a firma congiunta; - Organizzazione sociale che tenga conto delle modalità di comunicazione interne all'azienda; - Rete di controlli e sanzioni disciplinari e pecuniarie; - Divieto di divulgazione informazioni.

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
bis c.c., omessa comunicazione del conflitto di interessi; art. 2636 c.c., illecita influenza sull'assemblea; art. 2637 c.c., aggiotaggio; art. 2638 c.c., ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche; 2632 c.c., corruzione tra privati;)	prospetto, prevista dall'art. 2623 c.c., co. 1, la sanzione pecuniaria da 200 a 260 quote; - per il delitto di falso in prospetto, previsto dall'art. 2623, secondo comma, c.c., la sanzione pecuniaria da 400 a 660 quote; - per la contravvenzione di falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni delle società di revisione, prevista dall'art. 2624 c.c., co. 1, la sanzione pecuniaria da 200 a 260		chiarire "*chi-fa-cosa*" (par. 2-3 Parte Generale) - Attività di monitoraggio e controllo: verifica operativa; verifica specialistica e determinazione di sanzioni a carico degli amministratori in caso di commissione dei reati in questione (Par. 5 Parte Generale); - Definizione dei	

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
	quote; - per il delitto di falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni delle società di revisione, previsto dall'art. 2624c.c., co. 2, la sanzione pecuniaria da 400 a 800 quote; - per il delitto di impedito controllo, previsto dall'art. 2625 c.c., co. 2, la sanzione pecuniaria da 200 a 360 quote; - per il delitto di formazione fittizia del capitale, previsto dall'art. 2632 c.c., la sanzione		processi potenzialmente critici (Par. 9 della Parte Generale).	

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
	pecuniaria da 200 a 360 quote; - per il delitto di indebita restituzione dei conferimenti, previsto dall'art. 2626 c.c., la sanzione pecuniaria da 200 a 360 quote; - per la contravvenzione di illegale ripartizione degli utili e delle riserve, prevista dall'art. 2627 c.c., la sanzione pecuniaria da 200 a 260 quote; - per il delitto di illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o			

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
	della società controllante, previsto dall'art. 2628 c.c., la sanzione pecuniaria da 200 a 360 quote; - per il delitto di operazioni in pregiudizio dei creditori, previsto dall'art. 2629 c.c., la sanzione pecuniaria da 300 a 660 quote; - per il delitto di indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori, previsto dall'art. 2633 c.c., la sanzione pecuniaria da 300 a 660 quote;			

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
	- per il delitto di illecita influenza sull'assemblea , previsto dall'art. 2636 c.c., la sanzione pecuniaria da 300 a 660 quote; - per il delitto di aggiotaggio, previsto dall'art. 2637 c.c. e per il delitto di omessa comunicazione del conflitto d'interessi previsto dall'art. 2629-bis c.c., la sanzione pecuniaria da 400 a 1.000 quote; - per i delitti di ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità			

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
	pubbliche di vigilanza, previsti dall'art. 2638 c.c., la sanzione pecuniaria da 400 a 800 quote; - per il delitto di corruzione tra privati, nei casi previsti dal terzo comma dell'art. 2635 c.c., la sanzione pecuniaria da 200 a 400 quote.			

3. I reati di cui all'art. 25-octies del D.Lgs. 231/2001

Le fattispecie considerate dall'art. 25-*octies* D.Lgs. 231/2001 gravitano attorno alla lotta contro la reintroduzione nel circuito economico legale dei proventi delle attività criminose e sono state introdotte gradatamente nel novero dei reati presupposto della responsabilità degli enti, con un primo intervento nel 2007 e uno successivo nel 2014.

Nel 2007, con il D.Lgs. 231 (cd. decreto antiriciclaggio), il legislatore italiano ha introdotto un corpo normativo finalizzato a prevenire l'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio e di finanziamento del terrorismo, attraverso una serie di disposizioni precauzionali, in materia di utilizzo del contante, di adeguata verifica della clientela, di registrazione e conservazione delle informazioni rilevanti. L'approccio complessivo di questa legge, che recepiva la direttiva europea antiriciclaggio 2005/60, si fonda sul principio "*know your customer*" e richiede all'operatore finanziario o professionale di compire sempre un'attenta valutazione del rischio di riciclaggio o di finanziamento del terrorismo in ogni caso concreto, sulla base delle specifiche circostanze fattuali di volta in volta rilevanti e delle informazioni appositamente raccolte.

Questo stesso decreto ha voluto contrastare il fenomeno del riciclaggio intervenendo anche sulle società e sugli enti collettivi in generale, inserendo appunto l'art. 25-*octies* all'interno del D.Lgs. 231/2001, e includendo in esso le fattispecie di ricettazione (art. 648 c.p.), riciclaggio (art. 648-*bis* c.p.) e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 648-ter c.p.). Così facendo ha reso quindi anche le società commerciali possibili "coprotagoniste" del processo penale per i reati in questione, qualora cioè i loro esponenti (amministratori ma anche dipendenti) realizzino tali fattispecie nell'interesse o a vantaggio della propria società (ad esempio acquistino per la società computer che per le loro caratteristiche di qualità e di prezzo provengono chiaramente da delitto).

Anche se il singolo ente non rientrasse in una delle categorie soggettive (intermediari finanziari, professionisti, altri operatori non finanziari) alle quali il D.Lgs. 231/2007 chiede un particolare sforzo, comunque le sue regole di condotta, volte a prevenire il riciclo dei capitali illeciti, possono essere utile fonte di ispirazione per gli associati che vogliano assicurare la tracciabilità delle operazioni finanziarie e la sicurezza dei propri traffici commerciali, contrastando così tali gravi reati.

Successivamente, nel dicembre 2014, il legislatore - al fine di potenziare ulteriormente la lotta alla circolazione dei capitali illeciti - ha inserito nel codice penale la fattispecie di autoriciclaggio (art. 648-ter1 c.p.), del tutto sconosciuta sino ad allora al nostro ordinamento e molto dibattuta tra i commentatori. Il legislatore in questa occasione non solo è intervenuto con un nuovo reato per le persone fisiche, ma in parallelo ha anche modificato il D.Lgs. 231/2001 per includere questo nuovo reato - sempre all'art. 25-octies - tra le fattispecie presupposto della responsabilità degli enti. Come si dirà meglio in seguito, la fattispecie ha una portata potenzialmente molto ampia, anche se ancora discussa.

Il D.Lgs. 231/2001 prevede per le fattispecie legate generalmente al "*money laundering*" sanzioni pecuniarie articolate secondo un range di quote che varia, in funzione della gravità dei reati presupposto, da 200 a 800 quote, e da 400 a 1000 quote nel caso di reato presupposto punito nel massimo con pena superiore a 5 anni. A fronte della serietà delle fattispecie in discorso, il corpo normativo prevede anche l'applicazione di sanzioni interdittive di durata non superiore a 2 anni.

Si descrivono ora brevemente le fattispecie presupposto citate.

3.1. I singoli reati presupposto

3.1.1. Art. 648 c.p., ricettazione

Il reato di ricettazione è disciplinato dall'art. 648 c.p., in base al quale:

"*Fuori dei casi di concorso nel reato, chi, al fine di procurare a sé o ad altri un profitto, acquista, riceve od occulta denaro o cose provenienti da un qualsiasi delitto, o comunque si intromette nel farle acquistare, ricevere od occultare, è punito con la reclusione da due ad otto anni e con la multa da Euro 516 a Euro 10.329. La pena è aumentata quando il fatto riguarda denaro o cose provenienti da delitti di rapina aggravata ai sensi dell'art. 628, terzo comma, di estorsione aggravata ai sensi dell'art. 629, secondo comma, ovvero di furto aggravato ai sensi dell'art. 625, primo comma, n. 7-bis).*

La pena è della reclusione sino a sei anni e della multa sino a Euro 516, se il fatto è di particolare tenuità.

Le disposizioni di questo articolo si applicano anche quando l'autore del delitto da cui il denaro o le cose provengono non è imputabile o non è punibile ovvero quando manchi una condizione di procedibilità riferita a tale delitto".

La ricettazione è collocata nel codice penale fra i delitti contro il patrimonio.

Perché si configuri il reato di ricettazione è necessario che sia stato commesso un altro delitto, che viene chiamato "reato presupposto". Il soggetto agente non deve avere partecipato a questo primo reato: la fattispecie si apre infatti con la cosiddetta clausola di riserva, la quale colloca il reato fuori dai casi di concorso nel reato presupposto.

La condotta penalmente rilevante consiste nell'acquistare, ricevere od occultare denaro o cose che provengano da altro delitto oppure nel compiere un'attività volta all'acquisto, al ricevimento o all'occultamento delle stesse da parte di altri soggetti.

Il reato prevede l'elemento soggettivo del dolo specifico, rappresentato dal fine di procurare profitto a sé o ad altri. Occorre inoltre la consapevolezza della provenienza delittuosa del denaro o altro bene, anche nelle forme del dolo eventuale (ovverosia la rappresentazione nella mente del soggetto agente della probabilità che il bene provenga da delitto e l'accettazione di questo rischio).

Occorre inoltre notare che per la realizzazione della ricettazione non è necessario che il reato presupposto sia stato compitamente accertato, né che ne sia stato individuato l'autore. Si può infatti intuire la provenienza delittuosa del bene dalle sue stesse caratteristiche.

3.1.2. Art. 648-bis c.p., riciclaggio

L'art. 648-*bis* dedicato alla fattispecie di riciclaggio dispone:

"*Fuori dei casi di concorso nel reato, chiunque sostituisce o trasferisce denaro, beni o altre utilità provenienti da delitto non colposo, ovvero compie in relazione ad essi altre operazioni, in modo da ostacolare l'identificazione della loro provenienza delittuosa, è punito con la reclusione da quattro a dodici anni e con la multa da Euro 5.000 a Euro 25.000.*

La pena è aumentata quando il fatto è commesso nell'esercizio di un'attività professionale.

La pena è diminuita se il denaro, i beni o le altre utilità provengono da delitto per il quale è stabilita la pena della reclusione inferiore nel massimo a cinque anni.

Si applica l'ultimo comma dell'art. 648".

Come nella fattispecie di ricettazione, affinché si configuri il delitto di riciclaggio è necessaria la sussistenza di un cd. reato presupposto, qui necessariamente un delitto non colposo, cui l'agente non deve aver partecipato. Anche in questo caso infatti la norma opera fuori dei casi di concorso di persone nel reato.

La condotta penalmente rilevante consiste nel sostituire, trasferire denaro, beni o altra utilità provenienti da delitto non colposo oppure nel compiere operazioni volte ad ostacolare l'individuazione della provenienza delittuosa del denaro, della cosa o altra utilità.

Compare quindi in più, rispetto al reato di ricettazione, una condotta sostitutiva, che mira a schermare l'utilità interessata rispetto alla sua origine.

L'elemento soggettivo è rappresentato dal dolo generico.

Costituisce circostanza aggravante l'aver commesso il fatto nell'esercizio di una attività professionale. La pena è invece diminuita se il delitto base, da cui proviene la cosa oggetto di riciclaggio, è punito con reclusione inferiore nel massimo edittale a cinque anni.

3.1.3. Art. 648-*ter* c.p., impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita

L'impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita è così disciplinato dall'art. 648-*ter* c.p.:

"*Chiunque, fuori dei casi di concorso nel reato e dei casi previsti dagli artt. 648 e 648-bis, impiega in attività economiche o finanziarie denaro, beni o altre utilità provenienti da delitto, è punito con la reclusione da quattro a dodici anni e con la multa da Euro 5.000 a Euro 25.000.*

La pena è aumentata quando il fatto è commesso nell'esercizio di un'attività professionale.

La pena è diminuita nell'ipotesi di cui al secondo comma dell'art. 648.

Si applica l'ultimo comma dell'art. 648".

Come si trae dal primo comma, la fattispecie di cd. reimpiego si configura quando non vengono in rilievo le fattispecie di ricettazione e riciclaggio nonché al di fuori delle ipotesi di concorso in questi reati.

Per impiego si intende generalmente l'investimento delle utilità provenienti da delitto, con un utilizzo, quindi, volto a fini di profitto.

Anche questa fattispecie è inoltre punita a titolo di dolo generico.

3.1.4. Art. 648-*ter*1 c.p., autoriciclaggio

Infine, l'art. 648-*ter*1 c.p. così regola la recente fattispecie di autoriciclaggio:

"*Si applica la pena della reclusione da due a otto anni e della multa da Euro 5.000 a Euro 25.000 a chiunque, avendo commesso o concorso a commettere un delitto non colposo, impiega, sostituisce, trasferisce, in attività economiche, finanziarie, imprenditoriali o speculative, il denaro, i beni o le altre utilità provenienti dalla commissione di tale delitto, in modo da ostacolare concretamente l'identificazione della loro provenienza delittuosa.*

Si applica la pena della reclusione da uno a quattro anni e della multa da Euro 2.500 a Euro 12.500 se il denaro, i beni o le altre utilità provengono dalla commissione di un delitto non colposo punito con la reclusione inferiore nel massimo a cinque anni.

Si applicano comunque le pene previste dal primo comma se il denaro, i beni o le altre utilità provengono da un delitto commesso con le condizioni o le finalità di cui all'art. 7 del D.L. 13 maggio 1991, n. 152, convertito, con modificazioni, dalla l. 12 luglio 1991, n. 203, e successive modificazioni.

Fuori dei casi di cui ai commi precedenti, non sono punibili le condotte per cui il denaro, i beni o le altre utilità vengono destinate alla mera utilizzazione o al godimento personale.

La pena è aumentata quando i fatti sono commessi nell'esercizio di un'attività bancaria o finanziaria o di altra attività professionale.

La pena è diminuita fino alla metà per chi si sia efficacemente adoperato per evitare che le condotte siano portate a conseguenze ulteriori o per assicurare le prove del reato e l'individuazione dei beni, del denaro e delle altre utilità provenienti dal delitto.

Si applica l'ultimo comma dell'art. 648".

L'art. 648-*ter*1 c.p., introdotto dopo lungo dibattito nel dicembre 2014, con la l. n. 186 in materia di rientro dei capitali, ha sancito il tramonto dello storico "*privilegio dell'autoriciclaggio*", prevedendo una fattispecie autonoma per chi, realizzato un delitto non colposo, ponga in essere condotte successive in modo da ostacolare concretamente l'identificazione della provenienza delittuosa del denaro o delle altre utilità provenienti dal delitto realizzato, reinserendole così nel circuito economico.

L'autore del delitto presupposto risponde quindi, oggi, anche dell'ulteriore attività posta in essere su quanto derivato dal primo segmento criminoso. In particolare risponde a titolo doloso del suo impiego, della sua sostituzione o del suo trasferimento in attività economiche, finanziarie, imprenditoriali o speculative, purché tali da interporre un concreto ostacolo - avuto riguardo al caso specifico - all'identificazione della sua provenienza.

Il co. 4 dell'art. 648-ter1 fa invece salve le condotte di mera utilizzazione o godimento personale del denaro, dei beni e delle altre utilità provenienti dal reato presupposto. Solo queste, prive della capacità di occultamento, ammettono quindi ancora un privilegio di non punibilità per l'autoriciclatore.

La cornice di pena per l'autoriciclaggio è modulata in funzione della gravità del reato presupposto: comprende la reclusione da 2 a 8 anni e la multa da 5.000 a 25.000 Euro; da 1 a 4 anni e da 2.500 a 12.000 Euro, invece, nel caso di delitto fonte punito con la reclusione inferiore nel massimo a 5 anni. E' previsto poi un aggravamento di pena nel caso in cui l'autoriciclaggio sia realizzato nell'esercizio di attività professionale.

L'inserimento dell'autoriciclaggio tra i reati presupposto della responsabilità degli enti come sopra anticipato ha generato un ampio dibattito sull'insieme delle fattispecie che possono essere alla sua base. Secondo alcuni, infatti, reati presupposto dell'autoriciclaggio potrebbero essere anche i reati tributari, come ad esempio l'evasione fiscale, che tuttavia non sono attualmente una possibile base per la responsabilità degli enti. Per una corrente di pensiero, anzi, proprio grazie all'autoriciclaggio questi reati sarebbero diventati oggi possibili fattispecie presupposto della responsabilità ex D.Lgs. 231/2001. Secondo una seconda corrente di pensiero, invece, ciò non sarebbe possibile, perché si

allargherebbe in maniera illegittima il raggio d'azione del D.Lgs. 231/2001, in violazione del principio di legalità. Quale che sia la soluzione più corretta, pare in ogni caso consigliabile che, a maggior ragione a fronte dell'inserimento dell'art. 648-ter1 c.p. nell'art. 25-octies, ogni ente associato curi con attenzione la movimentazione delle risorse finanziarie e la tenuta della contabilità, ispirandosi ai principi del D.Lgs. 231/2007 in materia antiriciclaggio, e al tempo stesso dedichi particolare cura alla corretta esecuzione degli adempimenti fiscali.

3.2. Possibili aree critiche

Si riportano di seguito alcuni esempi di aree di rischio, ovvero aspetti della gestione aziendale rispetto ai quali occorrerà prestare la massima attenzione in quanto connessi alla commissione dei sopra descritti reati-presupposto:

- l'acquisto di beni e servizi;
- la gestione dei pagamenti;
- la tenuta della contabilità;
- i rapporti con le banche;
- l'effettuazione degli adempimenti fiscali.

3.3. Principi generali di comportamento

Di seguito si riportano alcuni esempi di principi di comportamento. In particolare, rispetto ai sopra descritti reati presupposto, i modelli di organizzazione e gestione ai sensi del D.Lgs. 231/2001 dovranno essere strutturati in maniera tale da, *inter alia*:

- prevedere delle apposite deleghe per le operazioni bancarie e finanziarie a rischio;
- consentire il ricorso al denaro contante nei limiti consentiti dalla normativa antiriciclaggio (a norma del D.Lgs. 231/2007, così come modificato dalla Legge Finanziaria 2016, "*è vietato il trasferimento di denaro contante o di libretti di deposito bancari o postali al portatore o di titoli al portatore in euro o in valuta estera, effettuato a qualsiasi titolo tra soggetti diversi, quando il valore oggetto di trasferimento è complessivamente pari o superiore a 3.000 euro. Per il servizio di rimessa di denaro di cui all'articolo 1, comma 1, lettera b), numero 6), del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 11, la soglia è di euro 1.000"* Nei casi di negoziazione a pronti di mezzi di pagamento in valuta svolta dai soggetti iscritti nella sezione prevista dall'articolo 17-bis del D.Lgs. 141/2010, il limite è di 3.000 euro. La violazione di questi limiti viene sanzionata a norma dell'articolo 58 del D.Lgs. 231/2007.);
- utilizzare in ogni caso ed accettare mezzi di pagamento trasparenti e non anonimi, verificando che il destinatario/l'ordinante del pagamento coincidano;
- tenere sempre traccia scritta e trasparente dei pagamenti e delle operazioni finanziarie effettuate;
- non consentire di intrattenere rapporti con le persone inserite nelle apposite liste nere

(*blacklist*) predisposte nell'ambito del Consiglio di Sicurezza dell'ONU, dell'Unione Europea e di altre istituzioni quali l'*Office of Foreign Asset Control* (OFAC) del Dipartimento del Tesoro degli Stati Uniti e diffuse dall'Unità di Informazione Finanziaria di Banca d'Italia;

- assicurare una tenuta della contabilità precisa e completa;
- rispettare gli obblighi fiscali, tributari, doganali, previdenziali e contributivi ed i relativi adempimenti amministrativi;
- vietare in ogni caso che ogni strumento aziendale (es.: conti correnti, denaro e altre risorse finanziarie ecc.) sia utilizzato al fine di impiegare, sostituire, trasferire in attività economiche, finanziarie, imprenditoriali o speculative il denaro, i beni o le altre utilità provenienti dalla commissione di delitti, neppure se con il preteso fine di arrecare un beneficio alla Società.

3.4. Tabella riassuntiva

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
Reati di cui all'art. 25-*octies* D.Lgs. 231/2001, "*Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio*" (art. 648 c.p., ricettazione; 648-*bis* c.p., riciclaggio; 648-*ter* c.p., impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita; 648-*ter*1 c.p.,	In relazione ai reati di cui agli articoli 648, 648-*bis*, 648-*ter* e 648-*ter*.1 c.p., sanzione pecuniaria da 200 a 800 quote. Nel caso in cui il denaro, i beni o le altre utilità provengono da delitto per il quale è stabilita la pena della reclusione superiore nel massimo a cinque anni, sanzione	- Accettazione di finanziamenti da enti non certificati; - Mancata/erronea tenuta della documentazione contabile; - Utilizzo di somme di danaro/altre utilità provenienti da delitti nell'ambito dell'attività	- Analisi del contesto (par. 1 Parte Generale); - Organizzazione della Direzione (Par. 3 Parte Generale); - Definizione di una politica e di un codice etico che prendano in seria considerazione le	- Definizione di un sistema di deleghe che definisca compiutamente i compiti di ciascun soggetto; - Attribuzione di poteri a firma congiunta; - Organizzazione sociale che tenga conto delle modalità di comunicazione interne all'azienda;

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
autoriciclaggio)	pecuniaria da 400 a 1000 quote; in caso di condanna, sanzioni interdittive di cui all'art. 9 comma 2 per una durata non superiore a due anni	aziendale.	fattispecie (Par. 3 Parte Generale); - Organizzazione dei processi, in modo da chiarire "*chi-fa-cosa*" (par. 2-3 Parte Generale) - Attività di monitoraggio e controllo: verifica operativa; verifica specialistica e determinazione di sanzioni a carico degli amministratori in caso di commissione dei reati in questione (Par. 5 Parte Generale); - Definizione	- Rete di controlli e sanzioni disciplinari e pecuniarie.

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
			dei processi potenzialmente critici (Par. 9 della Parte Generale).	

4. I reati di cui all'art. 25-*septies* del D.Lgs. 231/2001

Come noto, il D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 ("**D.Lgs. 81/2008**") (art. 300) ha previsto l'applicazione ai reati di omicidio colposo di cui all'art. 589 c.p. e lesioni personali gravi e gravissime di cui all'art. 590 c.p. commessi in violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro, delle disposizioni del D.Lgs. 231/2001, mediante l'introduzione all'interno di tale decreto dell'art. 25-*septies*.

4.1. Inquadramento generale: il datore di lavoro

Nell'ambito della normativa antinfortunistica di cui al D.Lgs. 81/2008, in particolare, le relative responsabilità sono attribuite, in via principale al c.d. "*datore di lavoro*". Occorre in questa sede ricordare come il datore di lavoro, ai sensi della definizione di cui all'art. 2, comma 1 lett. (b) del D.Lgs. 81/2008 sia "*il soggetto titolare del rapporto di lavoro con il lavoratore o, comunque, il soggetto che, secondo il tipo e l'assetto dell'organizzazione nel cui ambito il lavoratore presta la propria attività, ha la responsabilità dell'organizzazione stessa o dell'unità produttiva in quanto esercita i poteri decisionali e di spesa*".

L'individuazione del datore di lavoro consiste nella determinazione del soggetto concretamente responsabile della gestione della società e, dunque, dell'applicazione delle norme contenute nel D.Lgs. 81/2008. Il datore di lavoro, in sostanza, deve essere ricercato tra i soggetti fra i quali sono stati ripartiti i compiti di gestione, anche in materia di sicurezza, all'interno della singola società.

Il tema è strettamente collegato a quello della "delega di funzioni" (a tale proposito, si veda il successivo par. 2.3.1). Tuttavia, quest'ultima si colloca in una fase successiva rispetto all'individuazione dei soggetti responsabili dell'applicazione delle norme antinfortunistiche. Individuare le persone fisiche che sono titolari di poteri e responsabili in caso di violazione dei doveri inerenti la loro funzione è cosa diversa dalla delega di funzioni che riguarda la successiva possibilità – per queste persone titolari di poteri (o per gli organi direttivi dell'organizzazione) – di attribuire ad altre persone fisiche le funzioni da cui può derivare la responsabilità nel caso di eventi di danno o di pericolo.

A tal proposito, è bene notare che, tanto la dottrina quanto la giurisprudenza hanno individuato, nel corso degli anni, differenti criteri per l'individuazione dei soggetti posti in posizione di garanzia rispetto all'applicazione delle norme antinfortunistiche.

La giurisprudenza e dottrina più recenti, come la più recente legislazione, in particolare, hanno posto l'accento su un principio di identificazione del soggetto responsabile delle norme antinfortunistiche, il quale attribuisce una forte valenza al dato sostanziale, senza però interamente prescindere da quello puramente formale: il c.d. principio di effettività. Tale principio, nella sua accezione più recente, costituisce espressione di precise scelte endoaziendali seguite dall'assegnazione di determinate funzioni e dei poteri necessari per il loro svolgimento. Affinché sia possibile una corretta individuazione della persona che, all'interno di un'azienda, debba applicare le norme in materia antinfortunistica e sia come tale penalmente responsabile, in definitiva, assume una funzione fondamentale il dato materiale, per cui un determinato soggetto svolge, di fatto, funzioni che determinano l'insorgere nello stesso di una posizione di garanzia. Tuttavia, viene riconosciuta una funzione anche al dato formale, ovvero ad un'assegnazione delle mansioni in materia di igiene e sicurezza sui luoghi di lavoro per mezzo di norme interne che determinino un preciso assetto organizzativo aziendale, attribuendo poteri di gestione e controllo tali da rendere il soggetto destinatario di tali poteri garante dell'applicazione delle norme antinfortunistiche.

La definizione di "datore di lavoro" di cui al D.Lgs. 81/2008, quindi, non fa perno soltanto sulla qualifica, ma altresì sull'effettività dei poteri decisionali e di spesa, con la conseguenza della astratta possibile coesistenza di una pluralità di datori di lavoro[5], ovvero soggetti posti in posizione apicale rispetto alla gestione della singola unità produttiva.

4.2. Il datore di lavoro nelle società di capitali

È evidente, dunque, come al fine di individuare con esattezza all'interno di ogni singola società la figura del "datore di lavoro" e, più in generale, le figure destinatarie dei precetti antinfortunistici di cui al D.Lgs. 81/2008, sia necessaria la definizione di precisi assetti aziendali, sulla base di decisioni degli organi apicali di amministrazione della singola società con cui attribuire a soggetti determinati ampi poteri di gestione e di spesa.

Laddove – ad esempio – sussista la possibilità di suddividere un'azienda in più "unità produttive", secondo la definizione di quest'ultima data dal D.Lgs. 81/2008[6], la giurisprudenza[7] ha avuto modo di individuare la

[5] Il principio di effettività, peraltro, ha trovato un'importante conferma normativa anche nell'art. 299 del D.Lgs. 81/2008 (significativamente rubricato "esercizio di fatto di poteri direttivi") che ha espressamente disposto che "*le posizioni di garanzia relative ai soggetti di cui all'art. 2, comma 1, lettere b)* (…) *gravano altresì su colui il quale, pur sprovvisto di regolare investitura, eserciti in concreto i poteri giuridici riferiti a ciascuno dei soggetti ivi definiti*".

[6] In base all'art. 3, comma 1, lett. (t)D.Lgs. 81/2008 costituisce "unità produttiva" lo "stabilimento o struttura finalizzati alla produzione di beni o all'erogazione di servizi, dotati di autonomia finanziaria e tecnico funzionale". Secondo la giurisprudenza (Cass. Pen., Sez. IV, 25 ottobre 2012, n. 41981; Cass. Pen., Sez. IV, 19 settembre 2012, n. 35921; Cass. Pen., Sez. IV, 27 gennaio 2011, n. 2816), essa è un'articolazione autonoma dell'impresa, anche se non necessariamente dislocata in un luogo diverso rispetto alla sede principale, caratterizzata da un'indipendenza tecnica e amministrativa, oltreché funzionale, "tale che in essa si esaurisca per intero il ciclo relativo ad una frazione o ad un momento essenziale dell'attività produttiva aziendale", ovvero un'unità autonoma sia sotto il profilo funzionale, in quanto idonea ad esplicare, anche parzialmente, l'attività dell'impresa, sia sotto il profilo organizzativo, in quanto dotata di indipendenza tecnica ed amministrativa.

figura del datore di lavoro nel "direttore di stabilimento", quale destinatario *jure proprio* dei precetti di cui al D.Lgs. 81/2008, in quanto generalmente dotato dei più ampi poteri di gestione dell'unità produttiva, esercitati in completa autonomia.

Tuttavia, preme sottolineare come, specie con riferimento alle società di capitali, la più recente giurisprudenza, seguendo un approccio forse eccessivamente formalistico, ha stabilito che in generale gli obblighi in materia di prevenzione degli infortuni sul lavoro gravino indistintamente su tutti i componenti del consiglio di amministrazione[8]. In sostanza, pur ammettendo che sia possibile individuare soggetti delegati all'esercizio dei poteri di gestione della società – *ivi* inclusi dunque i poter in materia antinfortunistica – in capo al consiglio resterebbero comunque residui poteri di controllo e sostituitivi in caso di mancato esercizio delle delega[9]. Ciò da un lato conferma la possibilità della coesistenza nell'ambito della stessa società di una pluralità di datori di lavoro[10] ma, dall'altro lato, tale posizione giurisprudenziale afferma come la responsabilità dei singoli membri del consiglio di amministrazione non possa essere esclusa del tutto. In ogni caso, si ritiene possibile ridurre i rischi connessi a tale responsabilità, individuando un assetto di poteri e funzioni all'interno della società che:

(i) sia chiaro e definito nell'individuazione del soggetto (o dei soggetti) qualificabile come "datore di lavoro";

(ii) attribuisca al datore di lavoro i più ampi poteri gestionali con particolare riferimento all'igiene ed alla sicurezza sul lavoro, unitamente ad adeguati poteri di spesa;

(iii) garantisca che il datore di lavoro eserciti le proprie funzioni ed i propri poteri in perfetta autonomia. Qualsiasi ingerenza, infatti, nell'esercizio di detti poteri potrebbe determinare un "passaggio" di (cor)responsabilità dal soggetto preposto a svolgere una data funzione a quello che ha esercitato un potere di ingerenza nella gestione stessa.

4.3. La delega di funzioni

Il datore di lavoro, una volta individuato in base ai principi di cui al paragrafo precedente, potrà attribuire a terzi, a sua volta, talune responsabilità in base all'istituto della "delega di funzioni", di cui all'art. 16 del D.Lgs. 81/2008. In particolare, tutte le funzioni attribuite da quest'ultimo decreto al datore di lavoro possono essere dallo stesso delegate, purché venga rispettato lo schema di cui al citato art. 16. Uniche funzioni escluse dalla possibilità di delega sono quelle di cui all'art. 17 del D.Lgs. 81/2008, ovvero la valutazione dei rischi e la nomina del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione. Ad ogni modo, secondo lo schema di cui al citato art. 16, la delega di funzioni dovrà essere attribuita per mezzo di un atto scritto avente data certa (è consigliabile, in tal senso una procura notarile) e dovrà essere accettata per iscritto dal delegato. La delega dovrà trasferire tutti i poteri di spesa necessari allo svolgimento delle funzioni delegate e, soprattutto, dovrà essere conferita a soggetti muniti di idonea competenza tecnico-professionale in base alla natura delle funzioni stesse. A tale ultimo proposito, la Corte di Cassazione ha chiarito come nulla osti al conferimento di una delega a persona esterna all'impresa

[8]Cass. Pen., Sez. IV, 31 gennaio 2014, n. 4968.
[9]Cass. Pen., Sez. IV, 20 maggio 2013, n. 2168.
[10]Cass. Pen., Sez. IV, 9 dicembre 2012, n. 49402.

Ad ogni modo, affinché tale delega risulti effettiva nella funzione scriminante in favore del datore di lavoro, quest'ultimo dovrà sempre verificare la compiuta attuazione della delega stessa da parte del delegato, esercitando se del caso i propri poteri sostitutivi per rimediare all'eventuale mancato esercizio delle funzioni delegate. Lo stesso art. 16, infatti, stabilisce espressamente tale obbligo in capo al datore di lavoro. L'art. 16 comma 3 precisa, infatti, che la delega di funzioni non esclude gli obblighi di vigilanza in capo al datore di lavoro, in ordine al corretto svolgimento da parte del delegato delle funzioni trasferite. La legge, di conseguenza, sembra configurare in capo al datore di lavoro che abbia effettuato una delega di funzioni una responsabilità fondata sulla *culpa in vigilando*.

4.4. Il modello di organizzazione e gestione ai sensi dell'art. 81/2008 e, in particolare, il riferimento ai reati di omicidio colposo e lesioni colpose

Con riferimento al D.Lgs. 231/2001, il D.Lgs. 81/2008, disciplinando la delega di funzioni, stabilisce che l'obbligo di vigilanza citato dal summenzionato art. 16 comma 3 si ritiene assolto in caso di adozione ed efficace attuazione del modello di cui all'art. 30 dello stesso D.Lgs. 81/2008.

A tal proposito, inoltre, l'art. 30 del D.Lgs. 81/2008 compie un'ulteriore precisazione. Viene specificato, infatti, che con particolare riferimento ai suddetti reati derivanti dalla violazione o mancata applicazione delle norme antinfortunistiche, i modelli di organizzazione e gestione di cui al D.Lgs. 231/2001 devono contenere ulteriori elementi, in modo da garantire l'applicazione all'interno dell'azienda delle norme a tutela della salute e della sicurezza sul lavoro .

Lo stesso art. 30, in particolare, dispone che tali modelli, affinché possano avere portata esimente rispetto ai reati citati, dovranno prevedere:

(a) idonei sistemi di registrazione dell'avvenuta effettuazione delle attività previste dal modello stesso con riferimento alla normativa antinfortunistica;

(b) un'articolazione di funzioni che, proporzionalmente alle natura e alle dimensioni dell'azienda, nonché in relazione all'attività svolta, assicuri le competenze tecniche e i poteri necessari per la verifica, valutazione gestione e controllo del rischio, nonché un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Inoltre, l'art. 30, comma 4 dispone che "*il modello organizzativo deve altresì prevedere un idoneo sistema di controllo sull'attuazione del medesimo modello e sul mantenimento nel tempo delle condizioni di idoneità delle misure adottate*".

Va osservato, tuttavia, che il modello considerato nell'art. 30 non può essere autonomamente elaborato ed adottato e non esaurisce la globalità del modello generale di organizzazione e gestione adottato dalla società, ma viene a caratterizzare soltanto la parte dello stesso mirata appunto alla prevenzione dei soli reati-presupposto di cui all'art. 25-*septies*. Tale affermazione appare importante nel complesso della responsabilità della persona giuridica, con riferimento alla necessità che, in generale, l'intero modello di organizzazione risponda alle prescrizioni normative del D.Lgs. 231/2001. Di conseguenza, una piena

rispondenza della parte del modello alle specifiche di cui all'art. 30 del D.Lgs. n. 81/2008 che si trovasse a convivere con altra parte di modello non rispondente alle specifiche di cui agli artt. 6 del D.Lgs. 231/2001 potrebbe determinare la generale inefficacia del modello di organizzazione e gestione adottato e concretamente attuato dall'ente stesso.

L'art. 30, infatti, non pare presentarsi speciale rispetto ai generali contenuti dell'art. 6 del D.Lgs. n. 231/2001, ma si presenta come norma di specificazione dei contenuti della parte di modello appunto legata all'art. 25-*septies*.

Prima conseguenza di tale affermazione è che l'adozione all'interno di un modello di una sezione che risponda ai requisiti di cui all'art. 30 del D.Lgs. n. 81/2008, costituisce non un obbligo bensì un onere organizzativo a carico della Società. Dall'adozione di tale parte di modello deriverà un beneficio a favore della Società, costituito dalla possibilità di andare esente da responsabilità con riferimento ai reati di cui all'art. 25-*septies* del D.Lgs. 231/2001.

Ancora, quale ulteriore conseguenza, quanto indicato nell'art. 30, se inserito nella relativa sezione del modello, non potrà determinare una presunzione assoluta di innocenza della persona giuridica. Alla base di tale affermazione sussiste un problema interpretativo cui la novella del 2009 non ha dato risposta. Infatti da una parte, l'art. 30 al comma 1 esordisce riferendosi al: "*modello di organizzazione e di gestione idoneo ad avere efficacia esimente della responsabilità amministrativa" e, dall'altra, il comma 5 dell'art. 30 dispone che "in sede di prima applicazione, i Modelli di Organizzazione aziendale definiti conformemente alle Linee Guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (Sgsl) del 20 settembre 2001 o al British Standard OHSAS 18001:2007 si presumono conformi ai requisiti di cui ai commi precedenti per le parti corrispondenti* (…)".

Attraverso questo meccanismo potrebbe ipotizzarsi che al giudice sarebbe inibita non solo la valutazione di idoneità della relativa sezione del modello sotto il profilo contenutistico ove esistenti le condizioni di cui ai primi quattro commi dell'art. 30, ma anche la possibilità di verificare l'esistenza di tali condizioni, ove le parti costituenti in concreto la sezione de qua fossero conformi ai parametri indicati. Tuttavia, sembrerebbe doversi optare per un'interpretazione restrittiva del testo del disposto . D'altronde, soltanto un modello sulla concretamente adattato alla realtà aziendale potrà essere considerato "idoneo" e, così, "con efficacia esimente della responsabilità". Nessuna sezione di modello, seppur redatta in linea con le astratte prescrizioni di cui alle Linee guida UNI-INAIL o con le prescrizioni di cui allo Standard OHSAS 18001:2007, sarà da considerarsi vincolante sul punto per il giudice, il quale ben potrà comunque, operare in discrezionalità valutativa circa, appunto, l'efficacia in concreto del modello, con una verifica sul campo, caso per caso.

Va altresì segnalato come, il D.M. 13 febbraio 2014 del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, emanato in forza dell'art. 30, comma 5-*bis* del D.Lgs. 81/2008, ha approvato "*indicazioni organizzative semplificate, di natura operativa, contenute nel documento approvato dalla Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro in data 27 novembre 2013*", nonché la modulistica necessaria alla loro applicazione. Le piccole e medie imprese, in alternativa all'applicazione dei summenzionati Standard UNI-INAIL o OHSAS 18001:2007 dunque, possono avvalersi di dette indicazioni organizzative semplificate nell'adozione di un modello di organizzazione e gestione della salute e sicurezza, al fine di prevenire i reati previsti dall'art. 25 *septies* del D.Lgs. 231/2001.

4.5. I singoli reati presupposto

4.5.1. Art. 589 c.p., omicidio colposo e art. 590 c.p., lesioni personali

La norma di cui all'art. 589 c.p. dispone che:

"*chiunque cagiona per colpa la morte di una persona è punito con la reclusione da sei mesi a cinque anni Se il fatto è commesso con violazione delle norme (…) per la prevenzione degli infortuni sul lavoro la pena è della reclusione da due a sette anni (…)*

Nel caso di morte di più persone, ovvero di morte di una o più persone e di lesioni di una o più persone, si applica la pena che dovrebbe infliggersi per la più grave delle violazioni commesse aumentata fino al triplo, ma la pena non può superare gli anni quindici"

D'altro lato, la norma di cui all'art. 590 stabilisce che

"*Chiunque cagiona ad altri per colpa una lesione personale è punito con la reclusione fino a tre mesi o con la multa fino a euro 309.*

Se la lesione è grave la pena è della reclusione da uno a sei mesi o della multa da euro 123 a euro 619, se è gravissima, della reclusione da tre mesi a due anni o della multa da euro 309 a euro 1.239.

Se i fatti di cui al secondo comma sono commessi con violazione delle norme sulla disciplina della circolazione stradale o di quelle per la prevenzione degli infortuni sul lavoro la pena per le lesioni gravi è della reclusione da tre mesi a un anno o della multa da euro 500 a euro 2.000 e la pena per le lesioni gravissime è della reclusione da uno a tre anni. (…)

Nel caso di lesioni di più persone si applica la pena che dovrebbe infliggersi per la più grave delle violazioni commesse, aumentata fino al triplo; ma la pena della reclusione non può superare gli anni cinque".

In entrambi i casi si tratta di reati comuni, ovvero che possono essere commessi da "*chiunque*"

Di fondamentale rilievo è la "posizione di garanzia" di cui al paragrafo che precede. Il punto di partenza, infatti, è l'art. 40, comma 2 c.p. in base al quale, "*non impedire un evento che si ha l'obbligo giuridico di impedire equivale a cagionarlo*".

I soggetti che si trovano in tale posizione, dunque, possono essere responsabili nel caso in cui, dalla mancata corretta attuazione di norme antinfortunistiche, derivino la morte o la lesione di uno o più dipendenti. La correlazione tra la mancata attuazione di detti obblighi, d'altra parte, può essere accertata da un giudice anche nel caso in cui non vi sia una connessione certa e diretta tra l'omissione del soggetto posto in posizione di garanzia ed il danno, laddove il giudice stesso, all'esito di un ragionamento probatorio, che abbia altresì escluso l'interferenza di fattori alternativi, consideri tale connessione come giustificata e "processualmente certa"[11].

[11] Cass. Pen., Sez. IV, 21 dicembre 2011, n. 47474.

4.6. Possibili aree critiche

Le aree tipiche di rischio per i summenzionati reati-presupposto potrebbero essere molteplici, posto il numero potenzialmente elevatissimo di norme poste a tutela della salute e sicurezza dei lavoratori che spaziano dalle disposizioni di cui al D.Lgs. 81/2008 fino anche alle generali norme di prudenza. Dovendo pensare ad un elenco di massima, con riferimento a quanto di specifico interesse:

- Installazione, rimozione e gestione e manutenzione di macchinari, attrezzature di lavoro, serbatoi interrati, attrezzature a pressione;
- installazione di impianti elettrici, idraulici, di scarico;
- operazioni di trasporto di persone, merci, materie prime, macchinari;
- operazioni di consegna/immissione di merci, materiali, materie prime in serbatoi interrati;
- pulizia di specifiche aree, di serbatoi, di serbatoi interrati;
- gestione di rifiuti.

4.7. Principi generali di comportamento

Di seguito si riportano alcuni esempi di principi di comportamento. In particolare, rispetto ai sopra descritti reati presupposto, i modelli di organizzazione e gestione ai sensi del D.Lgs. 231/2001 dovranno essere strutturati in maniera tale da, *inter alia*:

- individuazione delle principali aree di criticità, determinando e pianificando gli interventi da porre in essere;
- attuazione di un sistema di deleghe che sia effettivo e che preveda un adeguato sistema di controlli con particolare riferimento a alla sicurezza sul lavoro;
- attuazione di specifiche modalità di controllo e verifica anche, eventualmente, sulla base Linee Guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (Sgsl) del 20 settembre 2001 o del *British Standard* OHSAS 18001:2007.

4.8. Tabella riassuntiva

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
Reati di cui all'art.	In relazione al	- Mancata	- Analisi	- Definizione di un

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
25-*septies* D.Lgs. 231/2001, "*Omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro*" (art. 589 c.p. , omicidio colposo; art. 590 c.p., lesioni personali colpose).	delitto di cui all'articolo 589 c.p. con degli obblighi previsti a carico del datore di lavoro e del dirigente dal D.Lgs. 81/2008 sanzione pecuniaria in misura pari a 1.000 quote. Nel caso di condanna per il delitto di cui al precedente periodo si applicano le sanzioni interdittive di cui all'articolo 9, comma 2, per una durata non inferiore a tre mesi e non superiore ad un anno. In relazione al delitto di cui all'articolo 589 c.p., commesso con violazione delle norme sulla	fornitura dei dispositivi di protezione individuale o di dispositivi non conformi alle disposizioni di legge; - Mancata o incompleta formazione del personale con specifico riferimento alle mansioni che ciascun dipendente è chiamato a svolgere; - Mancata o incompleta redazione dei documenti di valutazione dei rischi previsti dal D.Lgs. 81/2008 (DVR, DUVRI); - Affidamento a dipendenti o consulenti esterni privi della necessaria competenza della	del contesto (par. 1 Parte Generale); - Organizzazione della Direzione (Par. 3 Parte Generale); - Definizione di una politica e di un codice etico che prendano in seria considerazione le fattispecie (Par. 3 Parte Generale); - Organizzazione dei processi,	sistema di deleghe che definisca compiutamente i compiti di ciascun soggetto; - Applicazione delle Linee Guida UNI-INAIL per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (Sgsl) del 20 settembre 2001 o al *British Standard* OHSAS 18001:2007 o, in alternativa, degli standard di cui AL D.M. 13 febbraio 2014; - Organizzazione sociale che tenga conto delle modalità di comunicazione interne all'azienda; - Rete di controlli e sanzioni disciplinari e pecuniarie.

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
	tutela della salute e sicurezza sul lavoro, sanzione pecuniaria in misura non inferiore a 250 quote e non superiore a 500 quote. Nel caso di condanna per il delitto di cui al precedente periodo si applicano le sanzioni interdittive di cui all'articolo 9, comma 2, per una durata non inferiore a tre mesi e non superiore ad un anno.	redazione del DVR, del DUVRI e degli altri documenti di sicurezza previsti dal D.Lgs. 81/2008; - Mancata attuazione delle misure atte ad eliminare e/o ridurre al minimo i rischi, previste in base al DVR e/o al DUVRI;; - Mancata o ritardata manutenzione dei macchinari, dei veicoli, dei serbatoi, delle attrezzature a pressione e, in generale, delle attrezzature di lavoro secondo modalità e tempistiche previste dai rispettivi libretti e/o dal D.Lgs. 81/2008 o dalla normativa di	in modo da chiarire "*chi-fa-cosa*" (par. 2-3 Parte Generale) - Attività di monitoraggio e controllo: verifica operativa ; verifica specialistica e determinazione di sanzioni a carico degli amministratori in caso di commissione dei reati in questione (Par. 5 Parte Generale	

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
		settore (es. attrezzature a pressione); - Nomina di soggetti non competenti per ruoli previsti dalla normativa in materia di sicurezza (es. RSPP).	); - Definizione dei processi potenzialmente critici (Par. 9 della Parte Generale).	

5. I reati "ambientali" di cui all'art. 25-*undecies* del D.Lgs. 231/2001

L'art. 25-*undecies* del D.Lgs. 231/2001 rubricato "*Reati ambientali*" è stato introdotto solo nel 2011 con il D.Lgs. 7 luglio 2011, n. 121, che ha parzialmente attuato la Direttiva2008/99/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio sulla tutela penale dell'ambiente ("**Direttiva 2008/99/CE**"). Tale articolo, sino al 2015, conteneva essenzialmente reati c.d. "contravvenzionali", ovvero fattispecie criminose considerate dal legislatore come aventi una minore portata lesiva, a differenza dei "delitti" che sono considerati ontologicamente reati di maggiore gravità. La maggior parte delle fattispecie contravvenzionali appena citate era contenuta nel D.Lgs. 3 aprile 2006, n. 152 e s.m.i., contenente il così detto "**Codice dell'Ambiente**"

Come noto, la Legge 22 maggio 2015, n. 68 ("**Legge 68/2015**"), a seguito di un lungo quanto travagliato *iter* legislativo, ha innovato il sistema sanzionatorio italiano con riferimento alla tutela dell'ambiente. In più compiuta attuazione della Direttiva 2008/99/CE – che richiedeva l'introduzione di fattispecie di reato di danno e di pericolo completo, modulati sia sulla tutela della persona, sia sulla tutela del bene giuridico "ambiente" – la Legge 68/2015 ha, infatti, modificato il c.p., introducendo specifiche fattispecie di delitto ambientale, di cui al nuovo Titolo VI-*bis*, "*Dei delitti contro l'ambiente*". La Legge 68/2015 ha altresì modificato l'art. 25-*undecies* del D.Lgs. 231/2001 prevedendo specifiche responsabilità amministrative delle aziende ove i nuovi delitti ambientali vengano commessi nell'interesse o a vantaggio delle aziende stesse.

Non tutti i delitti ambientali di cui alla Legge 68/2015, così come introdotti nel c.p., tuttavia, sono stati previsti come "reati-presupposto" della responsabilità amministrativa degli enti ai sensi del citato art. 25-*undecies*. Infatti, tale articolo contempla esclusivamente i delitti di cui ai seguenti articoli del c.p. (come modificato dalla Legge 68/2015): (i) 452-*bis* (inquinamento ambientale); (ii) 452-*quater* (disastro ambientale); (iii) 452-*quinquies* (delitti colposi contro l'ambiente); (iv) 452-*sexies* (traffico e abbandono di materiale ad alta radioattività); e (v) 452-*octies* (delitti associativi finalizzati alla commissione di delitti ambientali).

L'approccio del Legislatore di limitare l'inclusione nell'art. 25-*undecies* ad alcune soltanto delle nuove fattispecie delittuose, è stato criticato nella misura in cui alcuni delitti di effettiva gravità come quello di "omessa bonifica" (art. 452-*terdecies*) e quello di "morte o lesioni come conseguenza del delitto di inquinamento ambientale" (art. 452-*ter*).

Per quanto in questa sede di specifico interesse, in ogni caso, verranno esaminate le seguenti fattispecie delittuose:

- 452-*bis* c.p., inquinamento ambientale;
- 452-*quater* c.p., disastro ambientale;
- 452-*quinquies* c.p., delitti colposi contro l'ambiente;
- Art. 260 Codice dell'Ambiente, attività organizzate per il traffico illecito di rifiuti;
- artt. 258 e 260-*bis* Codice dell'Ambiente, falsificazioni e utilizzo di certificati di analisi di rifiuti falsi.

In ogni caso, saranno analizzate le altre fattispecie di reato contravvenzionale già prese in considerazione dall'art. 25-*undecies* prima della riforma introdotta dalla Legge 68/2015 e considerate di interesse in questa sede e, in particolare:

- Art. 137 Codice dell'Ambiente, sanzioni in materia di scarico di acque reflue industriali
- art. 256 Codice dell'Ambiente, attività di gestione di rifiuti non autorizzata;
- art. 257 Codice dell'Ambiente, bonifica dei siti;
- art. 259 Codice dell'Ambiente, traffico illecito di rifiuti; e
- art. 279 Codice dell'Ambiente, sanzioni in materia di emissioni in atmosfera;

5.1. I singoli reati presupposto: le fattispecie delittuose

5.1.1. Il delitto di inquinamento ambientale

L'art. 452-*bis* c.p., rubricato "danno ambientale", recita "*è punito con la reclusione da due a sei anni e con la multa da Euro 10.000 a Euro 100.000 chiunque abusivamente cagiona una compromissione o un deterioramento significativi e misurabili:*

1) delle acque o dell'aria, o di porzioni estese o significative del suolo o del sottosuolo;

2) di un ecosistema, della biodiversità, anche agraria, della flora o della fauna.

Quando l'inquinamento è prodotto in un'area naturale protetta o sottoposta a vincolo paesaggistico, ambientale, storico, artistico, architettonico o archeologico, ovvero in danno di specie animali o vegetali protette, la pena è aumentata".

In generale, il delitto di inquinamento ambientale è riconducibile alla categoria dei reati di danno, in quanto l'evento giuridico si sostanzia nella compromissione o nel deterioramento effettivi del bene giuridico tutelato dalla norma incriminatrice. Per quanto attiene all'elemento soggettivo del delitto in esame, la norma richiede il dolo, ossia l'intenzionalità sebbene, come si vedrà in seguito, è prevista anche una fattispecie colposa del medesimo reato (si veda il successivo par. 6.1.3). L'evento di danno ad ogni modo può essere ascritto solo qualora costituisca diretta conseguenza dell'azione volontaria di quest'ultimo, diretta a causare l'inquinamento dell'ambiente.

Quanto alla natura della condotta, inoltre, il legislatore specifica che essa debba essere "**abusiva**". Il significato dell'avverbio "*abusivamente*", tuttavia, non è di immediata comprensione. Essa, in effetti, è utilizzata in altre disposizioni penali, (quali, ad es. l'art. 260 del Codice dell'Ambiente in materia di gestione abusiva di rifiuti) e, in base alle prime interpretazioni del reato in esame, dovrebbe connotare una attività irregolare nella sua totalità, in quanto non rispondente al complesso delle norme imperative. In altre parole, secondo gli interpreti, la condotta "abusiva" dovrebbe spaziare da quella per così dire "clandestina", ovvero posta in essere in assenza di qualsivoglia autorizzazione e/o in violazione di legge a quella "illegittima", ovvero in violazione di un'autorizzazione, o in caso di attività svolta con un'autorizzazione scaduta ovvero ancora laddove la relativa autorizzazione sia stata illegittimamente ottenuta (ad esempio in assenza di presupposti di legge).

L'evento tipico di tale reato è l'inquinamento definito, appunto, come "*compromissione o deterioramento significativi e misurabili*".

Quanto ai concetti di "compromissione" e "deterioramento" appare evidente come gli stessi non brillino per particolare chiarezza. Tuttavia, pare potersi ritenere che i due termini debbano essere letti come in un'endiadi all'interno della quale il significato delle due locuzioni si sovrapponga delineando un evento di danno (il "deterioramento")[12] connotato da un *quid* in più rispetto al mero danno, indicando una sostanziale difficoltà di ripristinare la situazione pregressa (la "compromissione").

Del pari, i concetti di "significatività" e "misurabilità" non sono particolarmente chiari. Ad ogni modo, sembrerebbe che il primo si riferisca alla possibilità di individuare con ordinaria diligenza l'inquinamento, percependo l'alterazione (la compromissione ed il deterioramento) rispetto alla situazione precedente. Il secondo, invece, sembra esprimere una variazione deteriore dello stato preesistente determinata secondo quantità numeriche che devono risultare frutto di conoscenze scientifiche e metodologie riconosciute.

[12] L'art. 300 del Codice dell'Ambiente definisce il danno ambientale come "*qualsiasi deterioramento significativo e misurabile diretto o indiretto, di una risorsa naturale o dell'utilità assicurata da quest'ultima*"

Infine, è interessante notare come la fattispecie di "inquinamento ambientale" si ponga rispetto alle fattispecie contravvenzionali di cui al Codice dell'Ambiente quali, ad esempio, i reati in materia di scarico di acque reflue industriali o di emissioni in atmosfera che superino i valori limite di emissione imposti dalla relativa autorizzazione o dallo stesso Codice dell'Ambiente. In tal senso, sembra potersi affermare che l'inquinamento ambientale si ponga ad un livello superiore rispetto al mero superamento formale di valori limite di emissione. Infatti, il semplice dato formale del c.d. "stabellamento" se, da un lato, costituisce reato contravvenzionale (es. l'art. 279 del Codice dell'Ambiente punisce chiunque nell'esercizio di uno stabilimento superi i valori limite per le emissioni in atmosfera), dall'altro non pare sufficiente da solo ad integrare un delitto di inquinamento ambientale, che richiede qualcosa in più, ovvero la "compromissione" o il "deterioramento" "significativi e misurabili". Per contro, se il limite per così dire "inferiore" del delitto in esame è costituito dalle contravvenzioni del Codice dell'Ambiente, il limite "superiore" è costituito dal disastro ambientale, che implica un evento dannoso ancor più grave del mero inquinamento.

5.1.2. Il delitto di disastro ambientale

L'art. 452-*quater* c.p. dispone che :"*fuori dai casi previsti dall'articolo 434, chiunque abusivamente cagiona un disastro ambientale è punito con la reclusione da cinque a quindici anni.*

Costituiscono disastro ambientale alternativamente:

1) l'alterazione irreversibile dell'equilibrio di un ecosistema;

2) l'alterazione dell'equilibrio di un ecosistema la cui eliminazione risulti particolarmente onerosa e conseguibile solo con provvedimenti eccezionali;

3) l'offesa alla pubblica incolumità in ragione della rilevanza del fatto per l'estensione della compromissione o dei suoi effetti lesivi ovvero per il numero delle persone offese o esposte a pericolo.

Quando il disastro è prodotto in un'area naturale protetta o sottoposta a vincolo paesaggistico, ambientale, storico, artistico, architettonico o archeologico, ovvero in danno di specie animali o vegetali protette, la pena è aumentata"

Già dalla semplice lettura del disposto normativo, è evidente come l'evento tipico del disastro ambientale sia, *alternativamente* costituito da:

(a) un evento straordinariamente grave, come la distruzione di un ecosistema;

(b) un evento catastrofico, la cui rilevanza è valutata in base: (i) all'estensione della compromissione o ai suoi effetti lesivi rispetto alle matrici ambientali, (ii) al numero delle persone offese o esposte a pericolo.

Va altresì posto l'accento sul fatto che gli effetti del disastro ambientale possono essere sia permanenti sia estremamente difficili da rimuovere, se non a prezzo di misure eccezionali.

Come accennato al paragrafo precedente, il disastro ambientale integra l'evento più grave che può essere causato da una condotta abusiva (nel senso precisato nel paragrafo che precede), che vede nella mera violazione formale di limiti di legge o di autorizzazione (che non causino alcun evento) il livello più basso e nell'inquinamento ambientale il livello, per così dire, "intermedio".

5.1.3. Delitti colposi contro l'ambiente

In base all'art. 452-*quinquies* del c.p. "*Se taluno dei fatti di cui agli articoli 452-bis e 452-quater è commesso per colpa, le pene previste dai medesimi articoli sono diminuite da un terzo a due terzi.*

Se dalla commissione dei fatti di cui al comma precedente deriva il pericolo di inquinamento ambientale o di disastro ambientale le pene sono ulteriormente diminuite di un terzo".

Come nel caso dei due reati in esso richiamati, i delitti colposi contro l'ambiente possono essere commessi da "*chiunque*". Nell'ambito dell'attività di impresa, tuttavia, l'attribuzione di una responsabilità all'imprenditore non sembra poter essere automatica. Tale responsabilità, infatti, dovrà sempre essere rapportata, da un lato, alle mansioni svolte ed ai poteri effettivamente esercitati dal singolo soggetto e, dall'altro lato, all'effettiva esistenza in capo allo stesso soggetto di una "posizione di garanzia" attribuitagli dalla legge oppure dal proprio ruolo. Tale "posizione di garanzia", in pratica, si sostanzia nell'obbligo giuridico di impedire il verificarsi degli eventi dannosi, per quel che qui rileva, di inquinamento o di disastro.

Il reato può essere commesso sia per colpa c.d. "specifica", costituita dalla violazione di una norma di legge che il soggetto responsabile avrebbe dovuto conoscere ed applicare (si pensi, ad esempio, agli adempimenti in materia di rifiuti), sia per colpa "generica", ovvero in caso di violazione di una norma precauzionale che, in concreto, poteva e doveva essere riconosciuta e osservata. In tal senso, l'obbligo di seguire determinate norme precauzionali sarà tanto più elevato quanto più specialistica sarà l'attività svolta dal singolo soggetto che, ad esempio, dovrà conoscere in ragione del proprio ruolo determinate norme tecniche del tipo UNI EN ISO.

In questo senso, deve ricordarsi il c.d. "principio di precauzione" di cui all'art. 3-*ter* del Codice dell'Ambiente in base al quale la tutela dell'ambiente "*deve essere garantita da tutti gli enti pubblici e privati, mediante una adeguata azione che sia informata ai principi della precauzione* (…)". Benché tale principio non abbia diretta valenza penale, esso costituisce una presa d'atto circa l'obbligo giuridico di applicare le più stringenti norme cautelari.

Il secondo comma dell'articolo in esame, invece, di nuovo, non brilla per chiarezza. Infatti esso, letteralmente, punisce il caso in cui da un inquinamento o disastro ambientale colposi derivi un pericolo di inquinamento o disastro. È evidente, in tal senso, che sarebbe opportuna una revisione da parte del Legislatore della norma onde chiarirne la portata. Ad ogni modo, la disposizione potrebbe disciplinare il caso in cui, da una condotta colposa, derivi un pericolo concreto di inquinamento o disastro. Di nuovo, non si ritiene che il semplice superamento di valori limite di emissione possa integrare un caso di pericolo concreto, quanto piuttosto di pericolo "astratto", posto che le soglie poste dalla legge sono commisurate al principio di precauzione e sono dunque, molto cautelative. Affinché il pericolo assuma "concretezza", sarà dunque necessario che il

superamento delle soglie stabilite dalla legge o da una autorizzazione siano tante e di tale estensione e gravità da integrare, in base ad una valutazione tecnica-scientifica da effettuare caso per caso, un pericolo effettivo di inquinamento o di disastro ambientali.

5.1.4. Attività organizzate per il traffico illecito di rifiuti

L'art. 260 del Codice dell'Ambiente dispone quanto segue.

"*1. Chiunque, al fine di conseguire un ingiusto profitto, con più operazioni e attraverso l'allestimento di mezzi e attività continuative organizzate, cede, riceve, trasporta, esporta, importa, o comunque gestisce abusivamente ingenti quantitativi di rifiuti è punito con la reclusione da uno a sei anni,*

(…)

4. Il giudice, con la sentenza di condanna o con quella emessa ai sensi dell'articolo 444 del codice di procedura penale, ordina il ripristino dello stato dell'ambiente e può subordinare la concessione della sospensione condizionale della pena all'eliminazione del danno o del pericolo per l'ambiente.

4-bis. *È sempre ordinata la confisca delle cose che servirono a commettere il reato o che costituiscono il prodotto o il profitto del reato, salvo che appartengano a persone estranee al reato. Quando essa non sia possibile, il giudice individua beni di valore equivalente di cui il condannato abbia anche indirettamente o per interposta persona la disponibilità e ne ordina la confisca*".

La disposizione in esame riporta l'unico delitto previsto introdotto direttamente dal Codice dell'Ambiente e l'unico in assoluto del nostro ordinamento prima della promulgazione della Legge 68/2015.

Anche nel caso di specie, è evidente il concetto di "abusività" della condotta descritto al precedente par. 6.1.1. Tuttavia, l'art. 260 in esame richiede, oltre allo svolgimento di un'attività organizzata al fine di gestire abusivamente rifiuti, anche il fine di trarre da tale attività un "*ingiusto profitto*". Inoltre, i quantitativi di rifiuti gestiti devono essere "ingenti" il che, insieme al requisito della "organizzazione" dell'attività lascia intendere che la condotta abusiva in questo caso dovrà potrà essere sia riferita ad un'unica imponente "partita" di rifiuti sia, più tipicamente, ad una reiterata e sistematica attività di gestione.

In tal senso, risulta utile la definizione di rifiuto di cui all'art. 183 del Codice dell'Ambiente per cui è tale "*qualsiasi sostanza od oggetto di cui il detentore si disfi o abbia l'intenzione o abbia l'obbligo di disfarsi*", denotando in tal senso sia gli oggetti o le sostanze di cui un soggetto debba obbligatoriamente disfarsi in base ad una norma di legge (si pensi agli oli esausti o ai materiali contenenti amianto), sia quelli che potrebbero essere legittimamente mantenuti presso il soggetto che li detiene ma diventano rifiuti sulla base di una determinazione di tale soggetto a disfarsene.

Infine, val la pena segnalare le due pene accessorie previste dall'art. 260 ai commi 4 e 4-*bis*. Questi prevedono, rispettivamente, l'obbligo in caso di condanna di ripristinare lo stato dei luoghi eventualmente deteriorati e la confisca dei prodotti o profitti dei reati.

5.1.5. Artt. 258 e 260-*bis* Codice dell'Ambiente, falsificazioni e utilizzo di certificati di analisi di rifiuti falsi

Gli articoli di legge in esame prevedono a loro volta più fattispecie criminose che, tuttavia, sono di natura delittuosa Si noti che, sebbene si tratti di fattispecie delittuose, tuttavia, anche quelle qui trattate non richiedono la realizzazione di un evento. Ai fini della responsabilità amministrativa dell'ente ai sensi del D.Lgs. 231/2001 vengono in considerazione, in particolare:

(a) art. 258, comma 4, secondo periodo: predisposizione di un certificato di analisi di rifiuti, fornendo false indicazioni sulla natura, sulla composizione e sulle caratteristiche chimico-fisiche dei rifiuti e uso di un certificato falso durante il trasporto – pena di cui all'art. 483 c.p. (falsità ideologica commessa da privato in atto pubblico), reclusione fino a due anni;

(b) art. 260-*bis*, comma 6: predisposizione di un certificato di analisi di rifiuti, utilizzato nell'ambito del sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti (SISTRI) fornendo false indicazioni sulla natura, sulla composizione e sulle caratteristiche chimico-fisiche dei rifiuti e inserimento di un certificato falso nei dati da fornire ai fini della tracciabilità dei rifiuti – pena di cui all'art. 483 c.p. (falsità ideologica commessa da privato in atto pubblico), reclusione fino a due anni ;

(c) art. 260-*bis*, comma 7, secondo periodo: certificato di analisi di rifiuti contenente false indicazioni sulla natura, sulla composizione e sulle caratteristiche chimico-fisiche dei rifiuti trasportati – pena di cui all'art. 483 c.p. (falsità ideologica commessa da privato in atto pubblico), reclusione fino a due anni;

(d) accompagnamento dei rifiuti da parte del trasportatore con una a copia cartacea della scheda SISTRI - AREA Movimentazione fraudolentemente alterata – pena determinata dal combinato disposto degli artt. 477 e 482 del c.p., reclusione da sei mesi a tre anni se commesso da pubblico ufficiale, pena ridotta di un terzo se commesso da privato.

In questo caso, come in quello trattato al paragrafo precedente, non è richiesto il verificarsi di un evento dannoso per la commissione del reato ma si tratta di reati di pericolo "astratto", integrati dalla mera violazione della normativa di riferimento.

5.2. I singoli reati presupposto: le fattispecie contravvenzionali

5.2.1. Art. 137 Codice dell'Ambiente, sanzioni in materia di scarico di acque reflue industriali

La norma in questione prevede quattordici diverse fattispecie di contravvenzioni, tutte legate alla non corretta gestione delle acque reflue industriali, intese come "*qualsiasi tipo di acque reflue scaricate da edifici od impianti in cui si svolgono attività commerciali o di produzione di beni, diverse dalle acque reflue domestiche e dalle acque meteoriche di dilavamento*" (art. 74 comma 1 lett. (h)

del Codice dell'Ambiente). Tuttavia, le fattispecie rilevanti ai sensi dell'art. 25-*undecies* del D.Lgs. 231/2001 sono:

(a) scarico di acque reflue industriali contenenti le sostanze pericolose comprese nelle famiglie e nei gruppi di sostanze indicate nelle tabelle 5 e 3/A dell'Allegato 5 alla parte terza del presente decreto senza osservare le prescrizioni dell'autorizzazione, o le altre prescrizioni dell'autorità competente – arresto fino a due anni (comma 3);

(b) superamento, nell'effettuazione di uno scarico di acque reflue industriali, dei valori limite fissati dalla normativa di riferimento per determinate sostanze – arresto da sei mesi a tre anni e ammenda da seimila Euro a centoventimila Euro.

A differenza dei delitti la cui disciplina è stata poc'anzi delineata, per la commissione delle fattispecie contravvenzionali in esame non è necessaria la determinazione di un evento dannoso o pericoloso. Si tratta di reati c.d. di pericolo astratto o presunto. La sussistenza della contravvenzioni, in altre parole, è accertata su di un piano per così dire "formale". Il semplice superamento dei valori limite fissati dalla normativa di riferimento o dall'autorizzazione ovvero la violazione delle prescrizioni autorizzative integrano di per sé la fattispecie di reato. Il reato è punibile sia per dolo, sia per colpa.

Infine, si tratta di un reato c.d. "comune". Questi ultimi si contrappongono ai reati "propri" – che necessitano di una particolare qualifica del reo (es. pubblico ufficiale) – in quanto la norma prevede che possano essere commessi da "chiunque". D'altra parte, essi sono tipicamente reati commessi nell'ambito dell'attività di impresa. Come per i delitti, tuttavia, non può esservi una automatica attribuzione della responsabilità al singolo imprenditore, specie in caso di realtà imprenditoriali complesse come le società di capitali (S.r.l., S.p.A.) ove in genere i soggetti preposti al rispetto della normativa in materia di ambiente possono essere svariati. Sarà dunque necessario un accertamento in concreto – sulla base delle deleghe assegnate, ma anche sulla base delle mansioni e funzioni *effettivamente* svolte – al fine di individuare nell'ambito dell'impresa il soggetto responsabile. Al fine dell'applicabilità della responsabilità amministrativa dell'ente, invece, dovrà comunque essere accertato che il reato sia stato commesso nell'interesse o a vantaggio dell'ente stesso.

5.2.2. Art. 256 Codice dell'Ambiente, attività di gestione di rifiuti non autorizzata

L'art. 256, come nel caso trattato al paragrafo precedente, prevede diverse fattispecie criminose, non tutte rilevanti ai fini della responsabilità dell'impresa ai sensi dell'art. 25-*undecies* del D.Lgs. 231/2001. A tal fine, le fattispecie che vengono in considerazione sono:

(a) attività di raccolta, trasporto, recupero, smaltimento, commercio ed intermediazione di rifiuti non pericolosi in mancanza della prescritta autorizzazione, iscrizione o comunicazione – arresto da sei mesi ad un anno o ammenda da 2.600 a 26.000 Euro (comma 1 lett. (a));

(b) deposito temporaneo presso il luogo di produzione di rifiuti sanitari pericolosi, con

violazione delle applicabili disposizioni di legge – arresto da tre mesi ad un anno o con ammenda da 2.600 a 26.000 Euro (comma 6, primo periodo);

(c) attività di raccolta, trasporto, recupero, smaltimento, commercio ed intermediazione di rifiuti pericolosi in mancanza della prescritta autorizzazione, iscrizione o comunicazione – arresto da sei mesi a due anni e ammenda da 2.600 a 26.000 Euro (comma 1 lett. (b));

(d) realizzazione o gestione di una discarica non autorizzata di rifiuti pericolosi – arresto da uno a tre anni e ammenda da 5.200 a 52.000 Euro (comma 3 secondo periodo).

Anche nel caso in esame, non è necessario un evento dannoso del bene giuridico "ambiente" (o dell'incolumità delle persone) ma sarà sufficiente che il responsabile abbia agito in formale violazione di legge nell'esercizio delle attività sopra delineate (reato di pericolo astratto). Il reato è punibile sia per dolo, sia per colpa.

Particolare attenzione deve essere prestata alla fattispecie di cui alla lettera (c). In particolare, affinché possa aversi una discarica, secondo la giurisprudenza, sarà necessario operare con continuità e sistematicità in uno stesso luogo attività di abbandono di rifiuti. La "*gestione*" cui si riferisce la norma, invece, potrebbe essere riferita all'esercizio della discarica non autorizzata sotto forma imprenditoriale o, comunque, organizzata al fine di trarre un qualche tipo di utilità (diretta o indiretta) dalla gestione della discarica stessa.

5.2.3. Art. 257 Codice dell'Ambiente, bonifica dei siti

L'art. 257 in parola prevede, innanzitutto, l'obbligo per il soggetto responsabile di attivare il procedimento di bonifica di cui all'art. 242 del Codice dell'Ambiente laddove egli abbia cagionato l'inquinamento del suolo, del sottosuolo, delle acque superficiali o delle acque sotterranee. In caso di mancata attuazione del progetto di bonifica approvato dall'autorità a valle di detto procedimento, il responsabile è punito con la pena dell'arresto da sei mesi a un anno o con l'ammenda da 2.600 a 26.000 Euro (arresto da un anno a due anni e ammenda da 5.200 a 52.000 Euro se si tratta di inquinamento cagionato da sostanze pericolose). Sussiste, poi, l'ipotesi di mancata attivazione del procedimento di bonifica, punita con l'arresto da tre mesi ad un anno o con l'ammenda da 1.000 a 26.000 Euro.

Ai sensi di quanto sopra, ai fini dell'applicabilità dell'art. 257 del Codice dell'Ambiente e della conseguente responsabilità ai sensi del D.Lgs. 231/2001 è sufficiente la mera mancata attivazione in caso di un obbligo giuridico consistente in un obbligo di bonifica e/o di comunicazione.

Il reato contravvenzionale di cui all'art. 257 costituisce in ogni caso il contraltare del delitto di "omessa bonifica" di cui all'art. 452-*terdecies* del c.p., come introdotto dalla Legge 68/2015. Quest'ultimo a sua volta è considerato il "grande assente" nell'ambito della modifica operata dalla stessa Legge 68/2015 nel confronto dell'art. 25-*undecies* del D.Lgs. 231/2001. In altre parole, è stato deciso di non prevedere, in caso di commissione del reato di omessa bonifica, alcuna responsabilità per l'ente.

La differenza tra i due reati, ai soli fini dell'applicabilità del D.Lgs. 231/2001, non sembra rilevare più di tanto. In estrema sintesi, infatti, entrambi puniscono i soggetto che, in quanto responsabile di una contaminazione, non attui i dovuti lavori di bonifica e ripristino dello stato dei luoghi. Si ritiene, tuttavia, che l'art. 257 sia applicabile ai procedimenti di bonifica non eseguiti in presenza di un mero superamento delle c.d. "concentrazioni soglia di rischio". Queste ultime consistono in valori fissati dal Legislatore che, se superati, implicano un "inquinamento" ed il conseguente obbligo di bonifica, a prescindere dall'effettivo verificarsi di un evento dannoso per l'ambiente o l'incolumità delle persone. Invece, secondo gli interpreti – e benché la norma non sia particolarmente chiara in tal senso – l'art. 452-*terdecies* si applicherebbe in tutti i casi in cui, a fronte quanto meno di un "inquinamento ambientale", il responsabile ometta di effettuare la bonifica.

Vengono in rilievo, con riferimento al reato in esame, alcune riflessioni in tema di responsabilità. La giurisprudenza ha infatti confermato come l'obbligo di bonifica sussista solo in capo all'effettivo responsabile dell'inquinamento, in base al principio c.d. "*polluter pays*", di matrice comunitaria. Pertanto, non sarà obbligato a svolgere il procedimento di bonifica il c.d. "proprietario incolpevole" ovvero il soggetto titolare dell'area inquinata che, però, non abbia svolto sulla stessa attività in diretta correlazione con l'inquinamento.

A tale soggetto è eventualmente ascrivibile solo la fattispecie di cui all'ultimo periodo del comma 1 in tema di comunicazione in caso di scoperta o di una contaminazione storica che possa determinare rischi di aggravamento della situazione di contaminazione.

5.2.4. Art. 259 Codice dell'Ambiente, traffico illecito di rifiuti

La norma in questione punisce (pena dell'ammenda da 1.550 Euro a 26.000 Euro e con l'arresto fino a due anni, aumentata in caso di rifiuti pericolosi) il soggetto che effettui spedizioni di rifiuti in contrasto con la relativa normativa comunitaria e nazionale. Esso di differenzia dal delitto di cui all'art. 260 del Codice dell'Ambiente (di cui al precedente par. 6.1.4) di attività organizzate per il traffico illecito di rifiuti proprio perché in questo secondo caso – più grave – presupposto del reato è la realizzazione di una struttura organizzata, finalizzata a compiere uno o più reati connessi al più ampio concetto di gestione dei rifiuti.

5.2.5. Art. 279 Codice dell'Ambiente, sanzioni in materia di emissioni in atmosfera

Anche la norma in esame prevede, come altre disposizioni sanzionatorie del Codice dell'ambiente, una pluralità di fattispecie contravvenzionali. Ai fini dell'applicabilità del D.Lgs. 231/2001, tuttavia, l'art. 25-*undecies* prevede solo il caso in cui vengano effettuate emissioni in atmosfera in violazione della relativa autorizzazione ovvero in violazione di legge che abbiano anche comportato il superamento dei valori limite di qualità dell'aria. La sanzione prevista, in questi casi, è l'arresto fino ad un anno.

Anche in questo caso, occorre notare come non necessariamente un superamento dei valori limite di emissione previsti dalla legge o da un'autorizzazione coincidano con un "inquinamento

ambientale" che, come visto al precedente par. 6.1.1 necessita di un evento più grave rispetto al solo superamento di soglie, sebbene previste dalla legge o imposte dall'autorità. Il reato, dunque, si configura come di pericolo "astratto", poiché il legislatore presume che, a seguito di una violazione dei valori limite di emissione, sebbene essa non abbia comportato un vero e proprio danno, ad ogni modo si sia esposto a pericolo il bene giuridico "ambiente"

Occorre comunque notare come la reiterazione di reati di questo tipo, nel tempo, può risultare in un cumulo di condotte che, in ultima analisi, potrebbero effettivamente comportare un evento dannoso tale da integrare un danno ambientale.

5.3. Possibili aree critiche

Si riportano di seguito alcuni esempi di aree di rischio, ovvero aspetti della gestione aziendale rispetto ai quali occorrerà prestare la massima attenzione in quanto connessi alla commissione dei sopra descritti reati-presupposto:

- gestione dei rifiuti, *ivi* inclusi il loro stoccaggio, trasporto e smaltimento/recupero;
- gestione di eventuali contaminazioni, procedendo ad effettuare tempestivamente le comunicazioni previste dalla legge onde evitare di determinare un aggravamento della situazione;
- gestione di tutte le sostanze che, disperse nell'ambiente, possano comportare una contaminazione o un inquinamento;
- Installazione e gestione e manutenzione di macchinari, attrezzature di lavoro, serbatoi interrati, attrezzature a pressione;
- installazione di impianti elettrici, idraulici, di scarico;
- operazioni di trasporto di persone, merci, materie prime, macchinari;
- operazioni di consegna/immissione di merci, materiali, materie prime in serbatoi interrati.

5.4. Principi generali di comportamento

Di seguito si riportano alcuni esempi di principi di comportamento. In particolare, rispetto ai sopra descritti reati presupposto, i modelli di organizzazione e gestione ai sensi del D.Lgs. 231/2001 dovranno essere strutturati in maniera tale da prevedere, *inter alia*, la:

- individuazione delle principali aree di criticità ambientale, determinando e pianificando gli interventi da porre in essere;
- attuazione di un sistema di deleghe che sia effettivo e che preveda un adeguato sistema di controlli con particolare riferimento a:
    - ottenimento da parte delle autorità competenti delle autorizzazioni necessarie allo svolgimento delle attività e, in particolare, eventuali autorizzazioni ambientali quali: autorizzazione unica ambientale; autorizzazione alle emissioni in atmosfera;

autorizzazione agli scarichi idrici, con conseguente controllo in materia di adempimento delle relative prescrizioni;

- corretta gestione dei rifiuti, con particolare riferimento agli adempimenti di natura burocratica riconosciuti dalla legge in capo al produttore dei rifiuti ed alla puntuale verifica del possesso in capo ai soggetti terzi incaricati di svolgere attività di gestione dei rifiuti delle necessarie autorizzazioni/iscrizioni;

- attuazione di specifiche modalità di controllo e verifica anche, eventualmente, sulla base di apposite certificazioni di qualità ambientale (EMAS).

5.5. Tabella riassuntiva

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
Reati di cui all'art. 25-*undecies* D.Lgs. 231/2001, "*Reati ambientali*" (452-*bis* c.p., inquinamento ambientale; 452-*quater* c.p., disastro ambientale; 452-*quinquies* c.p., delitti colposi contro l'ambiente; Art. 260 Codice dell'Ambiente, attività organizzate per il traffico illecito di rifiuti; artt. 258 e 260-bis Codice dell'Ambiente, falsificazioni e utilizzo di certificati	***Delitti*** Per la violazione dell'articolo 452-*bis* c.p., sanzione pecuniaria da duecentocinquanta a seicento quote e, in caso di condanna, sanzioni interdittive previste dall'articolo 9 per un periodo non superiore ad un anno; per la violazione dell'articolo 452-*quater* c.p., sanzione pecuniaria da quattrocento a ottocento quote e, in caso di condanna, sanzioni interdittive previste dall'articolo 9;	- Mancata o ritardata manutenzione dei macchinari, dei veicoli, dei serbatoi, delle attrezzature a pressione e, in generale, delle attrezzature di lavoro secondo modalità e tempistiche previste dai rispettivi libretti e/o dalla normativa di settore (es. attrezzature a pressione) - Mancata o	- Analisi del contesto (par. 1 Parte Generale); - Organizzazione della Direzione (Par. 3 Parte Generale); - Definizione di una politica e di un codice etico che prendano in seria considerazione le	- Definizione di un sistema di deleghe che definisca compiutamente i compiti di ciascun soggetto; - Certificazioni ambientali; - Rete di controlli e sanzioni disciplinari e pecuniarie; - Formazione specifica; - Monitoraggio continuo circa il rispetto delle prescrizioni

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
di analisi di rifiuti falsi; Art. 137 Codice dell'Ambiente, sanzioni in materia di scarico di acque reflue industriali; art. 256 Codice dell'Ambiente, attività di gestione di rifiuti non autorizzata; art. 257 Codice dell'Ambiente, bonifica dei siti; art. 259 Codice dell'Ambiente, traffico illecito di rifiuti; e art. 279 Codice dell'Ambiente, sanzioni in materia di emissioni in atmosfera).	per la violazione dell'articolo 452-*quinquies* c.p., sanzione pecuniaria da duecento a cinquecento quote; per il delitto di cui all'articolo 260 del Codice dell'Ambiente, sanzione pecuniaria da trecento a cinquecento quote, nel caso previsto dal comma 1 e da quattrocento a ottocento quote nel caso previsto dal comma 2; per la violazione dell'articolo 258, comma 4, secondo periodo, del Codice dell'Ambiente, sanzione pecuniaria da centocinquanta a duecentocinquanta quote; per la violazione dell'articolo 260-*bis* del Codice dell'Ambiente la sanzione pecuniaria	incompleta valutazione dei rischi connessi allo svolgimento dell'attività con conseguente mancata adozione dei dispositivi e delle cautele necessari per la protezione dell'ambiente; - Mancato rispetto di tutte le prescrizioni previste da eventuali autorizzazioni ambientali; - Mancata adozione di modelli che consentano di presentare in tempo le eventuali istanze di rinnovo delle autorizzazioni	fattispecie (Par. 3 Parte Generale); - Organizzazione dei processi, in modo da chiarire "*chi-fa-cosa*" (par. 2-3 Parte Generale) - Attività di monitoraggio e controllo: verifica operativa; verifica specialistica e determinazione di sanzioni a carico degli amministratori in caso di commissione dei reati in	autorizzative; - Definizione dei processi; - Adozione di specifiche politiche ambientali;

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
	da centocinquanta a duecentocinquanta quote nel caso previsto dai commi 6, 7, secondo e terzo periodo, e 8, primo periodo, e la sanzione pecuniaria da duecento a trecento quote nel caso previsto dal comma 8, secondo periodo; ***<u>Contravvenzioni</u>*** <u>per i reati di cui all'articolo 137 del Codice dell'Ambiente</u>: 1) per la violazione dei commi 3, 5, primo periodo, e 13, la sanzione pecuniaria da centocinquanta a duecentocinquanta quote; 2) per la violazione dei commi 2, 5, secondo periodo, e 11, la sanzione pecuniaria da duecento a trecento	ambientali; - Mancata analisi del contesto dell'attività, in modo da individuare eventuali punti critici e porre rimedio a possibili rischi di contaminazione; - Mancato recepimento delle linee guida eventualmente emanate dalle ARPA in merito alla gestione, manutenzione e dismissione dei serbatoi interrati; - Mancata adozione di strumenti atti ad intercettare eventuali emissioni diffuse (i.e.	questione (Par. 5 Parte Generale); - Definizione dei processi potenzialmente critici (Par. 9 della Parte Generale).	

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
	quote. per i reati di cui all'articolo 256 del Codice dell'Ambiente: 1) per la violazione dei commi 1, lettera a), e 6, primo periodo, la sanzione pecuniaria fino a duecentocinquanta quote; 2) per la violazione dei commi 1, lettera b), 3, primo periodo, e 5, la sanzione pecuniaria da centocinquanta a duecentocinquanta quote; 3) per la violazione del comma 3, secondo periodo, la sanzione pecuniaria da duecento a trecento quote; per i reati di cui all'articolo 257 del Codice dell'Ambiente: 1) per la violazione	strumenti di recupero vapori); - Mancata adozione delle misure previste dai manuali di settore e/o dai manuali dei macchinari.		

Categoria di reati qui presi in considerazione	Sanzione ai sensi del D.Lgs. 231/2001	Esempi di comportamenti a rischio	Esempi di attività di prevenzione	Possibili previsioni del modello di organizzazione e gestione – Da definirsi sulla base delle dimensioni e dell'organizzazione aziendale
	del comma 1, la sanzione pecuniaria fino a duecentocinquanta quote; 2) per la violazione del comma 2, la sanzione pecuniaria da centocinquanta a duecentocinquanta quote; per la violazione dell'articolo 259, comma 1 del Codice dell'Ambiente, la sanzione pecuniaria da centocinquanta a duecentocinquanta quote;			