



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

# **Il d.lgs. n. 231/2001: il modello organizzativo e di gestione applicato alle imprese sottoposte a prevenzione giurisdizionale e amministrativa**

**Roberto De Luca**

**Ricercatore Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti**

**Caserta – 14/04/2026**



- 1) Il contesto di riferimento: la riforma CAM e il D.Lgs. 231/2001
- 2) Il D.Lgs. 231/2001: inquadramento
- 3) Il modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001: funzioni e caratteristiche
- 4) Il processo di adozione del Modello 231
- 5) L'«efficace attuazione» del Modello 231
- 6) Uno schema di riferimento
- 7) L'Organismo di Vigilanza: ruolo e funzioni
- 8) Spunti giurisprudenziali
- 9) Il percorso di adozione del modello 231 nelle aziende sottoposte a misure CAM: sintesi e conclusioni

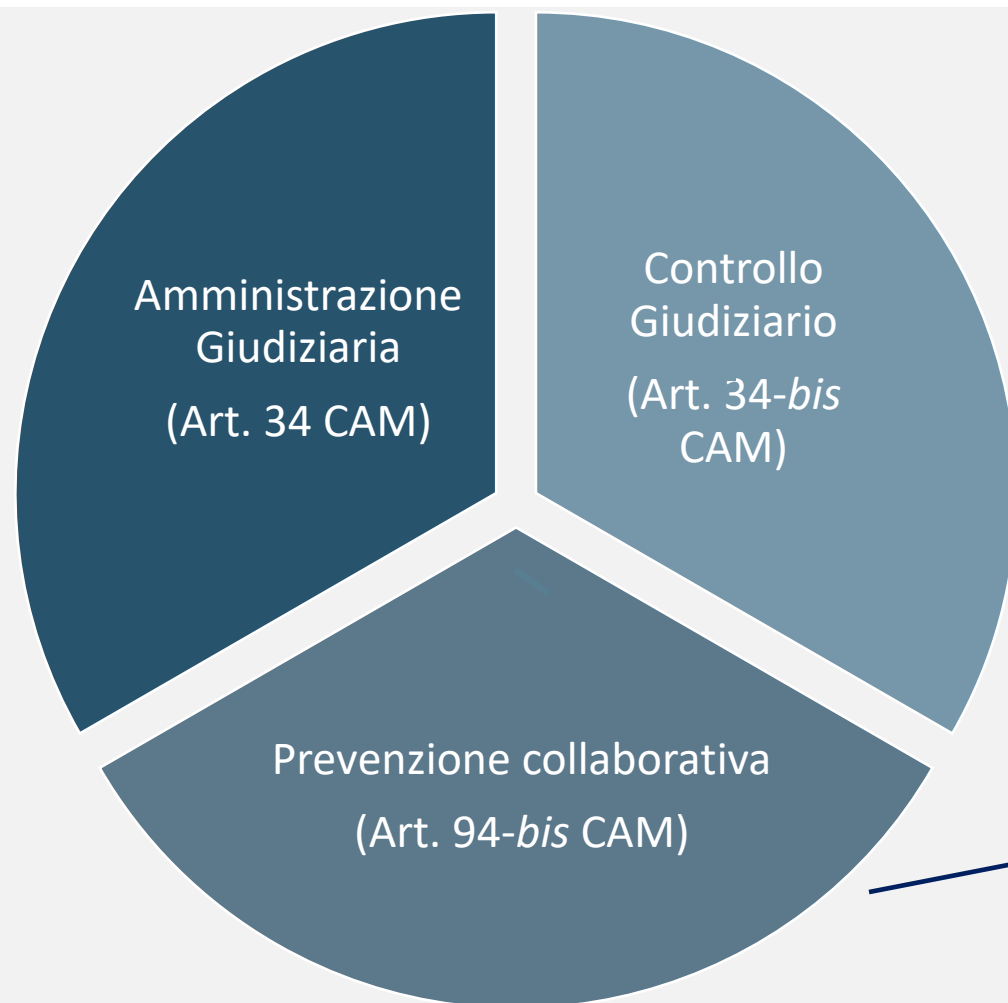


# **Il contesto di riferimento: la riforma CAM e il D.Lgs. 231/2001**

# La riforma del CAM e il D.Lgs. 231/2001



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili



Il Tribunale stabilisce i compiti dell'A.G.  
e può imporre l'obbligo di adottare  
ed efficacemente attuare misure  
organizzative, anche ai sensi del **D.Lgs.**  
**8 giugno 2001 n. 231**  
(Art.34-bis, co.3, lett. d), CAM)

Il Prefetto prescrive all'impresa di adottare ed  
efficacemente attuare misure organizzative,  
anche ai sensi del **D.Lgs. 231/2001**, atte a  
rimuovere e prevenire le cause di  
agevolazione occasionale di tentativi  
d'infiltrazione  
(Art. 94-bis, co.1, lett. a), CAM)



«Pur in mancanza di una espressa previsione normativa, la compliance 231 ha acquisito un ruolo centrale anche nella misura più penetrante dell'amministrazione giudiziaria disciplinata dall'art. 34 d.lgs. n. 159/2011 che è disposta dal Tribunale nei casi in cui sia stata constatata l'esistenza di una agevolazione non occasionale come nel controllo giudiziario, bensì stabile, perdurante, realizzata dall'azienda verso persone portatrici di pericolosità qualificata.

Ciò soprattutto grazie alla [...] prassi della Sezione Autonoma delle Misure di Prevenzione del Tribunale di Milano che, in più occasioni, ha inserito nel piano di azione diretto alla società nei cui confronti veniva disposta la misura prevista dall'art. 34 la prescrizione di fornire ed eventualmente adeguare o istituire il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del d.lgs. n. 231/2001 e un Codice Etico, da approvare entrambi previo assenso dell'amministratore giudiziario».

## La riforma del CAM e il D.Lgs. 231/2001



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Oltre all'aspetto della colpa intesa come *deficit* di organizzazione quale possibile elemento comune del sistema del Decreto 231 e delle misure di prevenzione, sebbene l'art. 34 CAM non faccia esplicito riferimento in tal senso, l'adozione del modello 231 può certamente rientrare negli atti realizzabili da parte dell'amministratore giudiziario.

In molti casi è stato lo stesso Tribunale a prescrivere all'impresa l'implementazione dei «*presidi occorrenti per scongiurare in futuro comportamenti aziendali analoghi a quello censurato*» (Trib. Milano, decr. 24 giugno 2016).

La relazione particolareggiata dei beni sequestrati, redatta dall'amministratore giudiziario, contiene l'indicazione delle forme di **gestione** più **idonee** e redditizie dei beni (art. 36, c. 1, lett. e).

## Uber Italy s.r.l. (misura ex art. 34)

«La trasmissione di un piano di azione compliance 231, con un cronoprogramma definito e già operativo, comportano una sostanziale conferma di volontà e collaborazione da parte della società di porre in essere quanto prima un adeguato e condiviso modello 231/2001.

L'amministratore giudiziario ha altresì dato disponibilità a recepire la policy e compliance di Gruppo, con preventiva valutazione di ogni ambito contrattuale e di business da comprendere analiticamente nel richiamato modello.

Anche la radicale modifica del **modello di business** rileva l'effettiva sussistenza di condivisione del percorso intrapreso dalla società, tant'è che il modello 231, così come progettato, prevede che ogni ambito contrattuale - in fase di avanzata analisi e valutazione - sia esso inerente i rapporti infragruppo, l'ambito giuslavoristico o i rapporti con terze parti, debba essere preventivamente valutato dall'amministratore giudiziario».

## Uber Italy s.r.l. (misura ex art.34)

«Un modello più moderno di cultura d'impresa che, superando l'apparente antinomia tra legalità e competitività, consideri i modelli organizzativi 231/2001, i vari livelli di controllo interno, gli adeguati assetti organizzativi, la salda governance dell'impresa, come strumenti di efficientamento dell'attività e non come costi inutili.

Stimolare l'impresa a dotarsi in via autonoma di adatti presidi interni di controllo idonei a prevenire la consumazione di attività illegali simili a quelle per le quali è stata disposta la misura ablativa, equivale, a pare di chi scrive, a valorizzare i costi della legalità all'interno di un progetto imprenditoriale autoctono e non eteroimposto, in grado di generare anticorpi duraturi all'interno del soggetto economico attinto dalla misura».



## La riforma del CAM e il D.Lgs. 231/2001



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

La *ratio* degli istituti ex artt. 34-bis e 94-bis è simile, in quanto è prescritto all'ente lo stesso adempimento, seppure in momenti differenti:

- nel caso di controllo giudiziario, si tratta di uno dei contenuti prescrittivi della misura di prevenzione stessa disposta d'ufficio e di una misura che finisce per sostituirsi all'interdittiva nel caso di ammissione al controllo volontario richiesto dall'attività economica;
- in relazione alla prevenzione collaborativa, in alternativa all'interdittiva.

## Individuazione dei soggetti e dei compiti



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Individuazione dell'esatto perimetro dei compiti dell'amministratore giudiziario

Modalità con le quali l'AG perviene all'adozione del modello

Nella prassi l'AG demanda l'attività di redazione o di implementazione del modello ad un terzo soggetto (consulente), al quale viene conferito l'incarico professionale previa [autorizzazione](#) da parte del giudice delegato

Tale circostanza non esonera l'AG dall'onere di svolgere un'attività di supervisione, *in primis* sui **requisiti professionali** del consulente incaricato



Al **giudice delegato** spetta il compito di declinare i principi generali a cui l'amministratore giudiziario deve attenersi nella adozione del modello (ad esempio con riferimento ai requisiti del consulente, alla tempistica per il completamento delle attività, al limite massimo di spesa, alla nomina dell'organismo di vigilanza)

Il ruolo dei soggetti coinvolti:

L'**amministratore giudiziario** deve fornire supporto costante *ex ante* ai fini della corretta esecuzione dell'incarico, nonché *ex post* («efficace attuazione»)

Al **consulente incaricato** compete la redazione del modello 231 in un'ottica di superamento della situazione che ha condotto all'applicazione della misura e di recupero della legalità. Il professionista, ai sensi dell'art. 35, co. 4, CAM assume la veste di coadiutore sotto la responsabilità dell'A.G.

Nello svolgimento dell'incarico, il professionista cura diverse tipologie di rapporti, sia interni che esterni all'ente.

I primi riguardano i soggetti "istituzionali", a vario titolo collegati all'ordinamento statale:

- l'Amministratore Giudiziario nell'ambito delle misure di cui agli artt. 34 e 34-*bis* CAM, ovvero
- l'esperto nominato dal prefetto nell'ambito della prevenzione collaborativa ex art. 94-bis, co. 2, CAM;
- il giudice delegato.

Una seconda "linea" di rapporti riguarda, invece, i soggetti collegati alla persona giuridica:

- soggetti dell'organizzazione (apicali, dipendenti, collaboratori, referenti del gruppo di appartenenza, ecc.);
- difensori dell'ente nel procedimento di prevenzione e/o in altri procedimenti a carico dell'ente;
- consulenti esterni che curano gli adempimenti relativi alle attività sensibili, nel cui ambito eventualmente abbia avuto origine l'infiltrazione o comunque il contatto criminale;
- altri consulenti.

## Le norme di riferimento: art. 94-bis



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Art. 49 D.L. 152/2021  
Disposizioni urgenti per  
l'attuazione del Piano  
nazionale di ripresa e  
resilienza (PNRR) e per la  
prevenzione delle  
infiltrazioni mafiose

Nuovo art. 94-bis  
d.lgs. 159/2011  
(Codice antimafia)

## La *ratio* dell'istituto ex art. 94-bis



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Attraverso l'istituto della **prevenzione collaborativa** il legislatore ha nuovamente attribuito ai modelli 231 un ruolo chiave

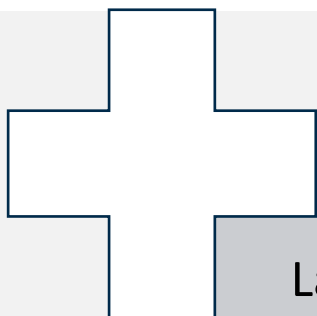


scongiurare il **rischio** dell'**interdittiva antimafia** per le imprese soggette, seppure occasionalmente, a tentativi di infiltrazione criminale

## La *ratio* dell'istituto ex art. 94-bis



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili



La finalità di questo nuovo istituto di matrice amministrativa è quella di recuperare imprese sane che, ancorché **parzialmente danneggiate** da tentativi di infiltrazione da parte della criminalità organizzata, possiedano ancora un livello di autonomia gestionale tale da poter svolgere correttamente l'attività economica

Viene meno, quindi, la finalità sanzionatoria-ablatoria tipica delle misure comunemente attuate in ambito penale



Art. 94-*bis* Codice  
Antimafia

Introduce l'istituto del **contraddittorio**, in virtù del quale, in presenza dei presupposti per l'adozione dell'informazione antimafia interdittiva da parte del prefetto e in assenza di ragioni particolari di celerità del procedimento, il soggetto è raggiunto da una comunicazione tempestiva contenente l'indicazione degli elementi sintomatici dei tentativi di infiltrazione mafiosa

Con tale comunicazione è assegnato un termine non superiore a **venti giorni** per presentare osservazioni scritte, eventualmente corredate da documenti, nonché per richiedere l'audizione





Art. 94-*bis*  
Codice  
Antimafia

Al termine della procedura del contraddittorio (entro 60 giorni dalla data di ricezione della comunicazione), le soluzioni possibili sono le seguenti:

rilascio dell'informazione  
antimafia **liberatoria**

adozione dell'informazione  
antimafia **interdittiva**

misura ex 94-bis (solo se i tentativi di infiltrazione mafiosa sono riconducibili a situazioni di **agevolazione occasionale**)

## Le fasi: adozione di misure organizzative



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Il prefetto può prescrivere all'impresa, con provvedimento motivato, l'osservanza, per un periodo non inferiore a 6 mesi e non superiore a 12 mesi, di una serie di misure, tra cui l'adozione e l'efficace attuazione di misure organizzative, anche ai sensi degli artt. 6, 7 e 24-ter d.lgs. 231/2001, atte a rimuovere e prevenire le cause di agevolazione occasionale

Art. 94-*bis*  
Codice  
Antimafia

A tal fine il prefetto può nominare uno o più esperti (massimo 3), da individuare nell'albo degli amministratori giudiziari, con il compito di svolgere funzioni di supporto all'attuazione delle misure, la cui applicazione tuttavia verrà meno nel caso in cui il tribunale disponga il controllo giudiziario di cui all'art. 34-*bis*, co. 2, lett. b) del Codice antimafia

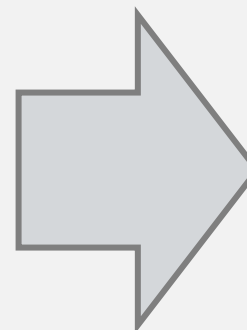
In tal caso, del periodo di esecuzione delle suddette misure può tenersi conto ai fini della determinazione della durata del controllo giudiziario

# Gli esiti della procedura



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Alla scadenza del termine di durata delle misure, laddove sia venuta meno l'agevolazione occasionale e in assenza di altri tentativi di infiltrazione mafiosa, il prefetto rilascerà un'**informazione antimafia liberatoria**, effettuando le conseguenti iscrizioni nella banca dati nazionale unica della documentazione antimafia



12 MESI: È UN  
TERMINE COMPATIBILE  
CON LA «EFFICACE  
ATTUAZIONE» DEL  
MODELLO?



## **Il D.Lgs. 231/2001: inquadramento**

## Il D.Lgs. 231/2001: ratio e origini



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Necessità di ottemperare agli obblighi previsti da varie convenzioni internazionali al fine di una uniformazione degli ordinamenti statuali europei (L. 300/2000 - art. 11).

Diffusione della **Cultura della Legalità Preventiva** nell'ambito della *corporate governance* per contrastare i reati non solo con la repressione e l'efficacia deterrente della norma penale.

Evoluzione del concetto e del ruolo dell'impresa nella società.

## Il D.Lgs. 231/2001: regime di responsabilità



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

La responsabilità scaturisce dalla commissione dei reati previsti dal Decreto 231 e commessi materialmente dai propri vertici o dai propri sottoposti, nell'interesse o vantaggio dell'ente.

Essa riguarda gli enti forniti di personalità giuridica e le società e associazioni anche prive di personalità giuridica.

Non si applica allo Stato, agli enti pubblici territoriali, agli altri enti pubblici non economici nonché agli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale.

Nella relazione al decreto il legislatore parla infatti di un "*tertium genus*", che coniuga i tratti essenziali del sistema penale e di quello amministrativo (Cass. S.U. n. 38343 del 24/04/2014)

# Il catalogo dei reati



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

- **art. 24** (Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico)
- **art. 24-bis** (Delitti informatici e trattamento illecito di dati - accesso abusivo ad un sistema informatico)
- **art. 24-ter (Delitti di criminalità organizzata - associazione per delinquere)**
- **art. 25** (Concussione e corruzione)
- **art. 25-bis** (Falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo...)
- **art. 25-ter** (Reati societari)
- **art. 25-quater** (Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico)
- **art. 25-quater.1** (Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili)
- **art. 25-quinquies** (Delitti contro la personalità individuale - riduzione o mantenimento in schiavitù)
- **art. 25-sexies** (Abusi di mercato - abuso di informazioni privilegiate)
- **art. 25-septies** (Omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro)

# Il catalogo dei reati



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

- **art. 25-octies** (Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, autoriciclaggio)
- **Art. 25-octies.1** (Delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti)
- **art. 25-novies** (Delitti in materia di violazione del diritto d'autore)
- **art. 25-decies** (Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria)
- **art. 25-undecies** (Reati ambientali)
- **art. 25-duodecies** (Impiego di cittadini terzi il cui soggiorno è irregolare)
- **art. 25-terdecies** (Razzismo e xenofobia)
- **Art. 25 -quaterdecies** (Frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco/scommessa e giochi d'azzardo...)
- **Art. 25-quinquiesdecies** (Reati tributari)
- **Art. 25-sexiesdecies** (Contrabbando)
- **Art. 25-septiesdecies** (Delitti contro il patrimonio culturale)
- **Art. 25-duodevicies** (Riciclaggio di beni culturali e devastazione e saccheggio di beni culturali e paesaggistici)
- **Art. 25-undevicies** (Delitti contro gli animali).



# Il catalogo dei reati: art. 24-ter



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Articolo codice penale / procedura penale	Sanzione pecuniaria	Sanzione interdittiva
416 (Associazione per delinquere), c. 6	Da 400 a 1.000 quote	a) Interdizione dall'esercizio dell'attività; b) sospensione o revoca di autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito; c) divieto di contrattare con la P.A., salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio; d) esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e eventuale revoca di quelli già concessi;
416-bis (Associazione di tipo mafioso)		
416-ter (Scambio elettorale politico-mafioso)		
630 (Sequestro di persona a scopo di estorsione)		
416 (Associazione per delinquere), c. 1-5 407, c. 2, lett. a), n. 5), c.p.p.	Da 300 a 800 quote	e) Divieto di pubblicizzare beni o servizi.

# Il sistema sanzionatorio



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Sanzioni pecuniarie	Sanzioni interdittive
Numero di quote (tra 100 e 1.000) in relazione a gravità del reato, grado di responsabilità dell'ente e attività svolte per eliminare le conseguenze del fatto e attenuarne le conseguenze o prevenire la commissione di altri illeciti.	Applicate solo se ricorra almeno una delle seguenti condizioni: <ol style="list-style-type: none"><li>1. l'ente ha tratto dall'illecito un <b>profitto di rilevante entità</b> e il reato è stato commesso da soggetti in posizione apicale ovvero sottoposti all'altrui direzione. In quest'ultimo caso la commissione del reato deve essere stata determinata/agevolata da gravi carenze organizzative;</li><li>2. in caso di <b>reiterazione degli illeciti</b>.</li></ol> La durata è compresa tra <b>tre mesi e due anni</b> .
Entità delle singole quote (min. € 258,23 - max € 1.549,37) sulla base delle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente, allo scopo di assicurare l'efficacia della sanzione.	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Interdizione dall'esercizio dell'attività.</li><li>✓ Sospensione o revoca di autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito.</li><li>✓ Divieto di contrattare con la p.a., salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio.</li><li>✓ Esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi ed eventuale revoca di quelli già concessi.</li><li>✓ Divieto di pubblicizzare beni o servizi.</li></ul>



# **Il modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001: funzioni e caratteristiche**

## Responsabilità degli enti e funzione del Modello 231 (art. 6)



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Se il reato è commesso dalle persone indicate all'art. 5, comma 1, lettera a), l'ente non risponde se prova che:

a) l'organo dirigente ha **adottato ed efficacemente attuato**, prima della commissione del fatto, **modelli di organizzazione e di gestione** idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi

b) il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo

c) le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli

d) non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di vigilanza

## Responsabilità degli enti e funzione del Modello 231 (art. 6)



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

I modelli devono rispondere alle seguenti esigenze:

a) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati

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

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

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

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

## Responsabilità degli enti e funzione del Modello 231 (art. 7)



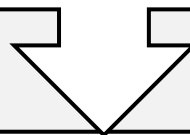
Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

### Art. 7 c.3:

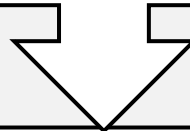
Il modello prevede, in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione nonché al tipo di attività svolta, misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio.

Il Ministero della Giustizia ha pubblicato, lo scorso 10 febbraio 2025, i “**Criteri guida per la redazione di codici di comportamento delle associazioni rappresentative degli enti**”.

Il modello da costruire nell'ente assoggettato a misure CAM non è un modello «parziale», dovendo garantire una totale copertura all'ente in vista del suo ritorno ad una gestione ordinaria



Nondimeno, un'attenzione particolare deve essere posta alle aree di attività in cui è stato commesso l'illecito, al fine di dotarle di **presidi** (protocolli e procedure) adeguati al contenimento del rischio rilevato



È evidente, infatti, che il modello 231 adottato *ex post* – e cioè dopo la applicazione della misura – **non** deve limitarsi a **minimizzare** la possibilità che il solo reato commesso sia nuovamente perpetrato

### Art. 15 – Commissario giudiziale

2. Con la sentenza che dispone la prosecuzione dell'attività, il giudice indica i compiti ed i poteri del commissario, tenendo conto della specifica attività in cui è stato posto in essere l'illecito da parte dell'ente.

3. Nell'ambito dei compiti e dei poteri indicati dal giudice, il commissario cura l'adozione e l'efficace attuazione dei modelli di organizzazione e di controllo idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi. Non può compiere atti di straordinaria amministrazione senza autorizzazione del giudice.

Sul punto, può richiamarsi Cass. pen., sez. VI, 22 novembre 2011 n. 43108, secondo cui è «particolarmente importante che il Giudice indichi compiti e doveri del commissario, in quanto si tratterà di indicazioni funzionali non solo per la corretta gestione dell'ente in una fase delicata del procedimento, ma che acquistano un rilievo particolare anche in relazione alla valutazione di adeguatezza della misura sostitutiva in questione, in quanto è imposto al Giudice di tenere conto della specifica attività in cui è stato posto in essere l'illecito».



## Caratteristiche del Modello 231



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili



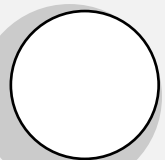
*«Quando il rischio si è concretizzato e manifestato in un'elevata probabilità di avvenuta commissione dell'illecito da parte della società, i modelli organizzativi predisposti dall'ente dovranno necessariamente risultare maggiormente incisivi in termini di efficacia dissuasiva e dovranno valutare in concreto le carenze dell'apparato organizzativo e operativo dell'ente che hanno favorito la perpetrazione dell'illecito»*

*(Trib. Roma, ord. 4 aprile 2003)*

## Ipotesi A: implementazione del modello *ex novo*



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili



L'attività di adozione del modello deve essere ispirata alla necessità di:

- introdurre **adeguati presidi** di gestione del rischio e prevenzione degli illeciti, anche diversi da quello verificatosi;
- tutelare l'ente da eventuali **future ulteriori responsabilità**, salvaguardandone il patrimonio e la possibilità di proseguire l'attività;
- dotare l'ente anche di un **codice etico** formalizzato, al fine di diffondere all'interno dello stesso una cultura aziendale improntata al rispetto della legalità

## Ipotesi B: adeguamento del Modello già esistente



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

All'atto di  
applicazione della  
misura l'ente era  
già dotato di  
modello 231

In tal caso è necessario valutare se:

**adeguare il modello esistente** in ragione delle motivazioni espresse dal giudice che lo ha ritenuto non idoneo alla prevenzione di reati della specie di quello verificatosi (ex art. 6, co. 1, lett. a), d.lgs. 231/2001)

(con riferimento al procedimento cautelare) in ragione del concreto pericolo ravvisato dal pubblico ministero – e ratificato dal giudice – che possano essere commessi illeciti della stessa indole di quello per il quale sono state avviate le indagini, **prevedere l'adozione di un modello ex novo**

(segue) tale indicazione dovrebbe rientrare tra quelle che il giudice deve fornire al l'amministratore giudiziario?



l'AG può affidare al consulente il compito di **analizzare** il modello esistente all'atto di commissione dell'illecito che ha determinato la responsabilità dell'ente?



all'esito dell'analisi il consulente (d'intesa con l'AG) potrebbe ritenere più proficua l'attività di **elaborazione** del modello **ex novo** che quella di «recupero» del modello esistente?



in tal caso l'AG dovrebbe rivolgersi al giudice per ottenere l'autorizzazione alla modifica dell'oggetto dell'incarico conferito



## RIFLESSIONE:

il giudice potrebbe rimettere *ab origine* all'AG la valutazione in merito all'opportunità di adeguare il modello esistente oppure di redigerne uno nuovo?



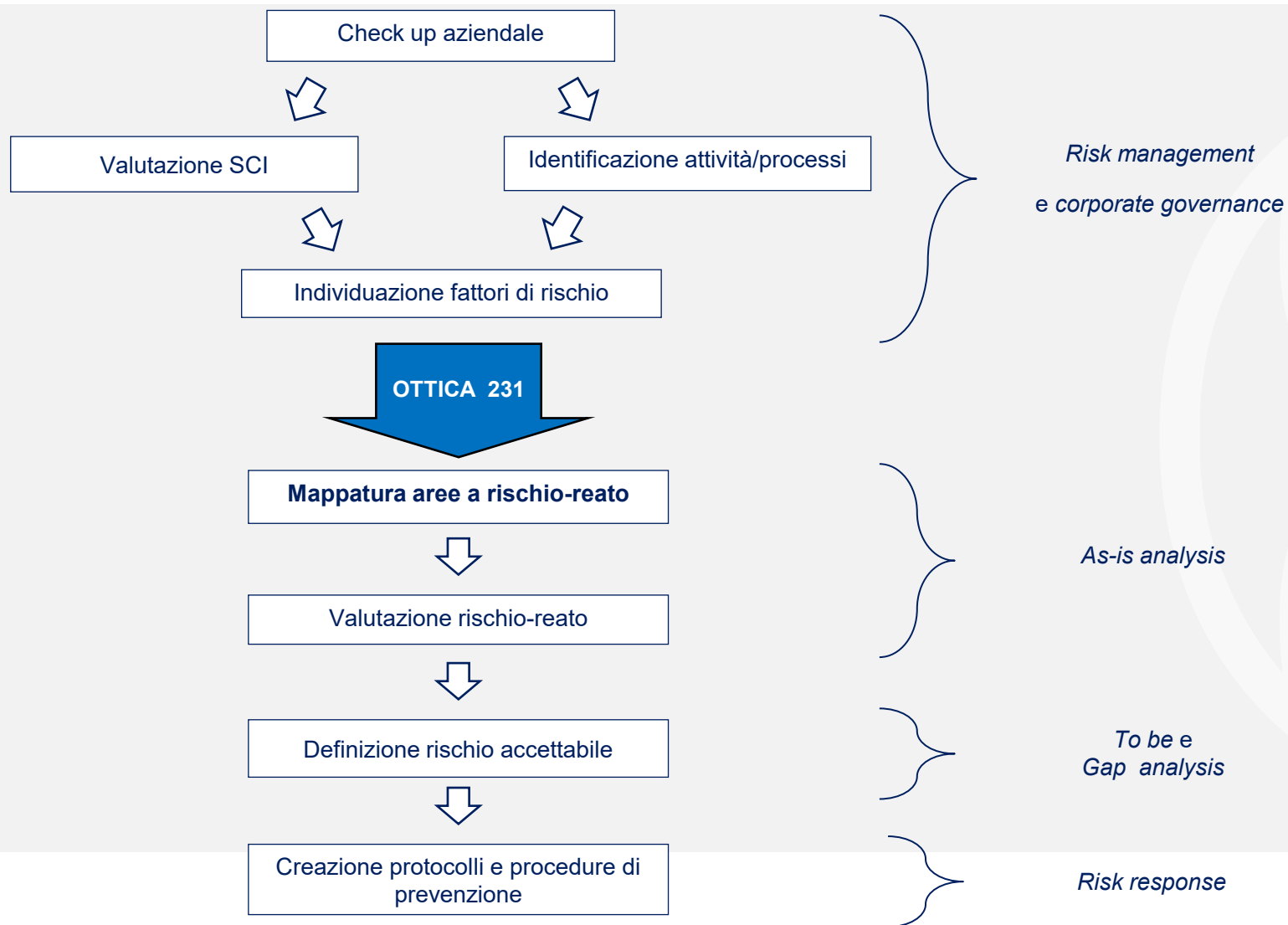


## **Il processo di adozione del modello 231**

# La costruzione del modello: uno schema di riferimento



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili



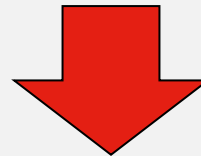


## CHECK UP AZIENDALE: walkthrough e analisi documentale

- ☐ Atto costitutivo e statuto
- ☐ Ultimi bilanci approvati
- ☐ Organigramma e mansionario
- ☐ Documento ex d.lgs. 81/2008 (sicurezza sul lavoro)
- ☐ MUST (Manuale Unico di Stabilimento)
- ☐ Documento programmatico sulla sicurezza dei dati
- ☐ Matrice delle deleghe/procure e responsabilità
- ☐ Manuale delle procedure
- ☐ Principali contratti conclusi
- ☐ Codice etico (se esistente)
- ☐ **Provvedimento relativo alla misura adottata**

## 2) VALUTAZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Modello di riferimento per il disegno dei SCI

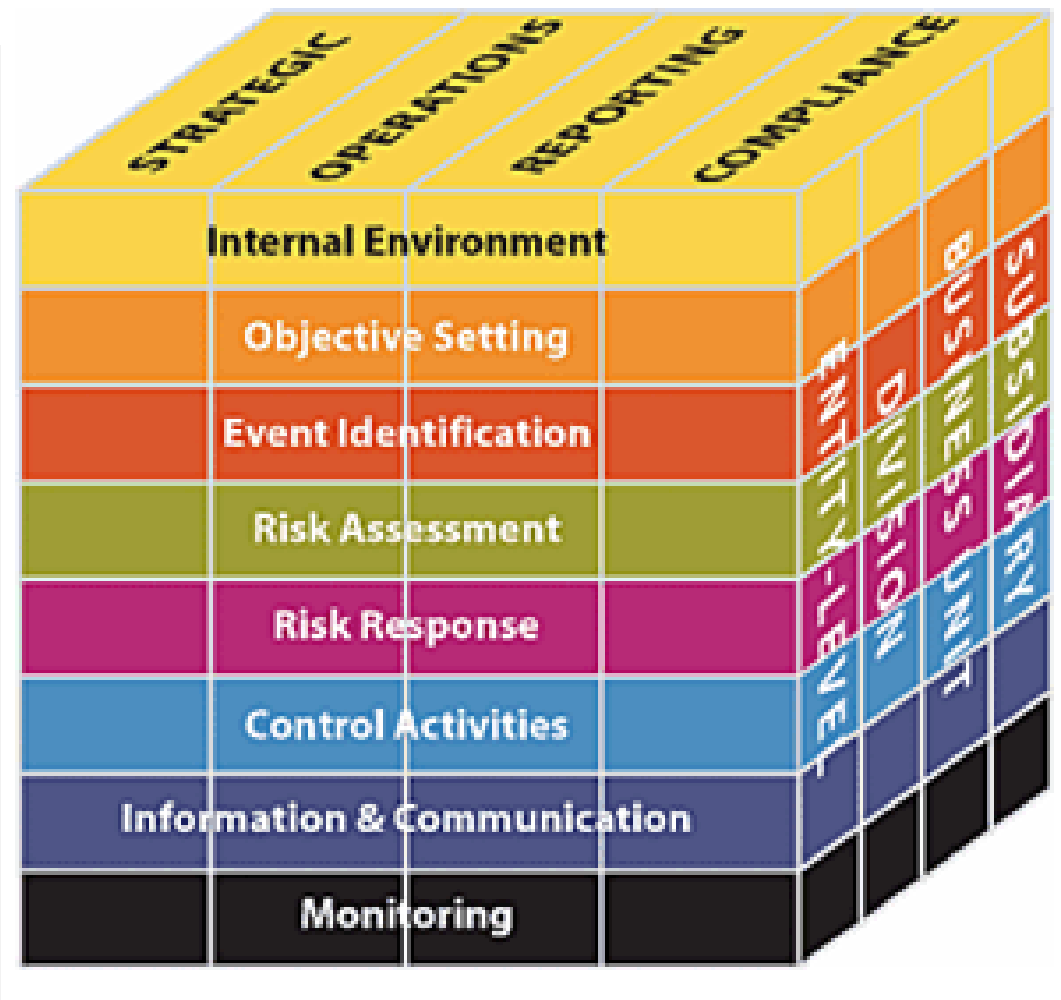


***CoSO REPORT***

La commissione americana denominata *Committee of sponsoring organizations* fu istituita nel 1992 per elaborare uno schema di riferimento per la costruzione dei SCI, evidenziandone finalità e componenti.



# Costruzione del modello: risk management



# Costruzione del modello: risk management



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili



## GOVERNANCE & CULTURE

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops and Retains Capable Individuals



## STRATEGY & OBJECTIVE-SETTING

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives



## PERFORMANCE

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View



## REVIEW & REVISION

15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues Improvement in Enterprise Risk Management



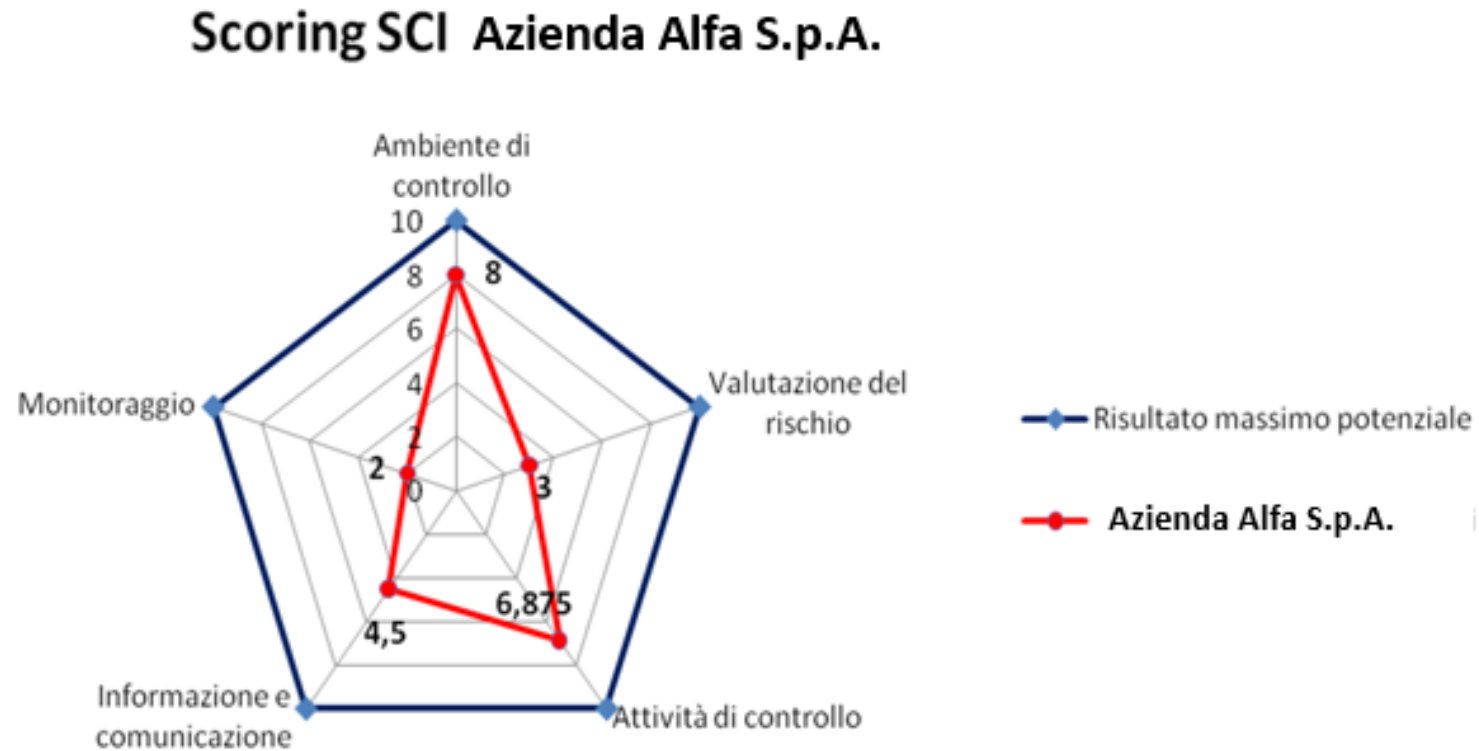
## INFORMATION, COMMUNICATION & REPORTING

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture and Performance

# Costruzione del modello: risk management



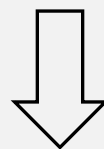
Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili





## Mappatura aree a rischio reato e processi “sensibili”

OBIETTIVO: *individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati*  
(art. 6, co. 2, lett. a)



Operazione di scrematura e *matching* tra le aree/processi individuati e i reati presupposto.

L'**output** di tale attività consiste in una prima scrematura degli illeciti potenzialmente configurabili e nell'elaborazione di un'apposita **matrice a doppia entrata (aree / tipologie illeciti)**.

# Costruzione del modello: risk management



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

## Mappatura aree a rischio reato e processi “sensibili”

		REATI CONTRO LA P.A. (artt. 24 e 25 )						REATI SOCIETARI (art. 25 ter)							
		Malversazione ai danni dello stato	Truffa	Frode informatica	Concussione	Corruzione per un atto d'ufficio	Corruzione in atti giudiziari	Istigazione alla corruzione	False comunicazioni sociali	Impedito controllo	Indebita restituzione dei conferimenti	Illegale ripartizione utili e riserve	Operazioni in pregiudizio dei creditori	Formazione fittizia del capitale	Ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza
AREE/FUNZIONI AZIENDALI	N.	MATCHING (la "x" evidenzia l'effettiva esposizione dell'AREA AZIENDALE al verificarsi della FATTISPECIE DI REATO corrispondente)													
Direzione Generale	1	x	x		x	x	x	x	x	x					x
Gestione delle risorse umane	2	x	x		x	x	x	x							x
Produzione	3	x	x			x	x	x	x	x					x
Approvvigionamenti e logistica	4	x	x		x	x	x	x							x
Affari generali	5	x	x		x	x	x	x			x				x
Amministrazione e Finanza	6	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

# Costruzione del modello: risk management



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

## Mappatura aree a rischio reato e processi “sensibili”

### MATRICE TIPOLOGIA CONTATTI/ P.A.:

	Negoziazione/ contrattazione	Appalto	Ispezioni	Rendicontazione	Contenzioso	Finanziamenti pubblici	Concessioni/ licenza
Comune	X	X		X			X
ASL		X	X				
Provincia				X		X	
Regione					X	X	
Authority			X	X			
AdE/GdF			X				
INPS			X				

# Costruzione del modello: risk management



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

## Mappatura aree a rischio reato e processi “sensibili”

Alta direzione		Area funzionale			Area operativa			
Presidente	Amm. delegato	Gestione personale e segreteria	Amm., finanza e controllo		Direttore operativo (Chief Operating Officer)			
			Information Technology	Amministr.	Qualità	Marketing e vendite	Logistica e acquisti	Area service

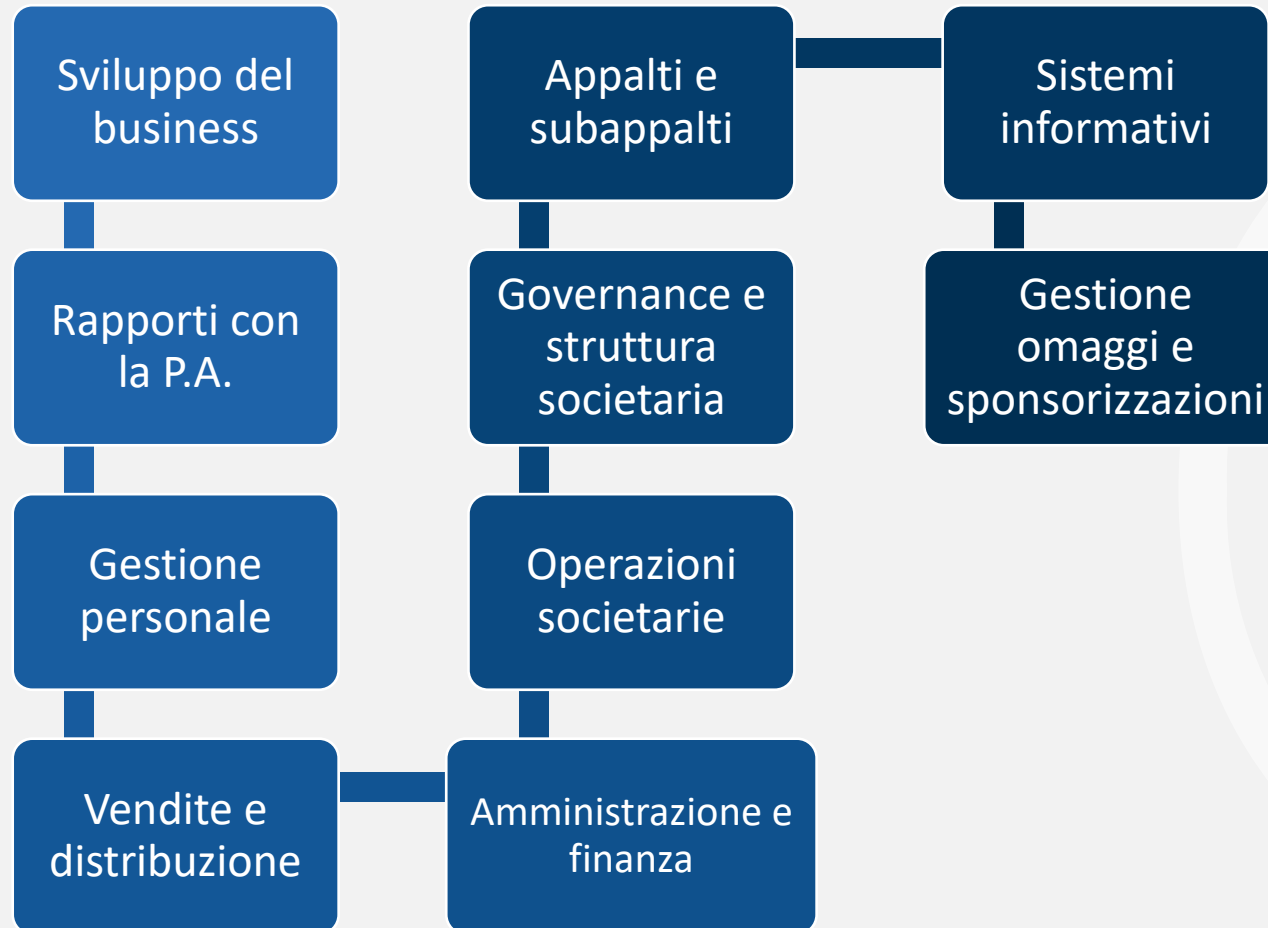
### Descrizione processi sensibili reati vs PA

1. Negoziazione/esecuzione contratti e/o concessioni con soggetti pubblici
2. Rapporti con soggetti pubblici per l'ottenimento di autorizzazioni e licenze
3. Rapporti con soggetti pubblici per aspetti riguardanti sicurezza e l'igiene sul lavoro
4. Governo delle utilità e delle regalie (omaggi, donazioni, liberalità e sponsorizzazioni).

# Costruzione del modello: principali aree a rischio in procedure CAM



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili





# Costruzione del modello: aree a rischio e pericoli di infiltrazione



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

AREA AZIENDALE	Obiettivo infiltrazione	Meccanismi di infiltrazione	Segnali d'allarme
Assetto proprietario/ struttura societaria	Disporre di imprese legali per i propri scopi illegale; impiegare capitali illeciti	Ingresso nel capitale societario; nomina di amministratori; partecipazioni occulte; inserimento/ coinvolgimento personale in posizioni chiave (amministratori, figure apicali, snodi organizzativi); creazione nuove società satellite; creazione società fiduciarie; intestazioni fittizie a prestanome; operazioni di finanza straordinaria (fusioni, acquisizioni, incorporazioni) senza copertura; liquidazione e estromissione soci attuali; svuotamento società preesistenti	Offerta di denaro in momenti di difficoltà; presenza di intermediari/faccendieri; proposta di creazione nuove società in cui far confluire attività esistenti; proposta di liquidazione totale o parziale di soci attuali; richiesta di sostituzione attuali amministratori; proposta di intermediazione verso altri soggetti (es banche/agenzie d'affari); atteggiamenti rassicuranti a fronte di situazioni complesse; atteggiamenti intimidatori e arbitrari; atteggiamenti omertosi; atteggiamenti evasivi e dilatori.

# Costruzione del modello: aree a rischio e pericoli di infiltrazione



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

AREA AZIENDALE	Obiettivi infiltrazione	Meccanismi di infiltrazione	Segnali d'allarme
Sviluppo del business	Conseguire vantaggi competitivi Eliminare concorrenti; acquisire commesse e appalti consistenti; impiegare capitale di provenienza illecita; procurare vantaggi (affari e/o favori) ad altre società mafiose; fungere da stazione appaltante a beneficio di altre imprese affiliate; controllare il mercato in settori di interesse	Cartelli; compartecipazione a opportunità di business; appoggi politici per l'ottenimento commesse; trading of influence; spartizione appalti e influenzamento; composizione compagini (es RTI); influenzamento/imposizione condizioni di gara; influenzamento processo di assegnazione gare; formulazione offerte di copertura per gare di appalto con pubblica amministrazione	Proposte di partnership in momenti di crisi; presenza di intermediari/procacciatori d'affari; proposta di appoggi politici; proposta di cartelli e accordi sulle condizioni di gara; aggiudicazione di incarichi, commesse e gare sproporzionati rispetto alla struttura e alle risorse; intimidazione e minaccia; ostruzionismo e generazione problemi di accesso al mercato; risultati economici starati e non omogenei con altre società del settore

# Costruzione del modello: aree a rischio e pericoli di infiltrazione



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

AREA AZIENDALE	Strategia di infiltrazione	Meccanismi di infiltrazione	Segnali d'allarme
Rapporti con PA e pubbliche relazioni	Acquisizione di vantaggi economici controllo del sistema politico di riferimento; orientamento delle decisioni; accrescimento e/ o mantenimento del consenso nel medio – lungo termine	Corruzione di pubblici amministratori; turbative di gara; commistioni con esponenti politici e legami con imprese a loro riconducibili; intermediazione; violazione norme su appalti; influenzamento tempi e procedure dei bandi di gara; violazione L.231; alimentazione e frequentazione zona grigia.	Proposta di consulenze per rilasci veloci di autorizzazioni; richieste onerose per condizionare gare di appalto; ostruzionismo e ritardi nei tempi di risposta da parte PA; richieste onerose a fronte di omissione controlli; richieste onerose per facilitazione su requisiti e accreditamenti; rapporti con politici non finalizzati e trasparenti; rapporti sistematici con associazioni, Onlus, partiti politici facenti capo a politici e amministratori locali; trattamenti privilegiati da parte di pubblici funzionari; frequenti aggiudicazioni di gara con i medesimi enti; omaggi e liberalità

# Costruzione del modello: aree a rischio e pericoli di infiltrazione



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

AREA AZIENDALE	Strategia di infiltrazione	Meccanismi di infiltrazione	Segnali d'allarme
Acquisti, appalti subappalti	Acquisire vantaggi economici per altre imprese affiliate; controllare i mercati di fornitura e la filiera; ottenere altri benefici tramite servizi accessori ( es. smaltimento rifiuti); controllare il mercato del lavoro; mantenere e accrescere il consenso	Inserimento di appaltatori e subappaltatori per risolvere problemi esecutivi; imposizione fornitori affiliati o controllati (qualità minore, non certificati etc.); imposizione imprese fornitrici e subfornitrici; outsourcing di servizi (vigilanza, ristorazione, pulizie); frammentazione processo operativo e imposizione anomala di subappalto parti di attività a altri soggetti; impiego specifici trasportatori; garanzia di ottenimento autorizzazioni; assegnazione mirata e strumentale di grandi e piccoli appalti.	Proposte di soluzioni operative a basso costo; proposta di forniture a prezzi inferiori al mercato; proposte con rapporto prezzo/qualità sbilanciato; proposta di servizi/fornitori non qualificati; proposte di fornitori del territorio, in fase di insediamento dell'azienda; proposta di servizi di vigilanza a seguito di incidenti /danneggiamenti; proposta di materie prime locali, non sottoposte a controlli qualità, non a norma; reperimento autorizzazioni a condizioni o con tempistiche anomale; pressioni a favore di specifici fornitori ricorrenti; concentrazione appalti /acquisti su soggetti ricorrenti; assegnazione appalti e incarichi

# Costruzione del modello: aree a rischio e pericoli di infiltrazione



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

AREA AZIENDALE	Strategia di infiltrazione	Meccanismi di infiltrazione	Segnali d'allarme
Amministrazione e finanza	Arricchirsi indebitamente finanziare/gestire attività illecite; riciclare e reimpiegare capitali illeciti; creare situazioni di tensione e vulnerabilità all'impresa legale; generare vantaggi economici e finanziari a soggetti affiliati (altre imprese o individui)	Evasione fiscale e reati tributari; falsificazione scritture contabili e creazione di fondi neri; distrazione fondi per usi impropri e rimborsi spese non pertinenti; violazione di norme amministrativo – contabili; violazione procedure interne; distorsione di procedure amministrative a favore di soggetti (es. fornitori) affiliati	Movimenti su conti esteri o non tracciati; movimenti tramite contanti o assegni; uso carte prepagate /transfer; gestione di denaro in nero; fatture con numerazioni non sequenziali; utilizzo per usi aziendali di conti personali; anomali flussi finanziari in entrata, non giustificati; fatture fittizie; richieste di denaro contante da parte di amministratori/operatori; richiesta di anticipi non dovuti/finalizzati; promessa garanzie su crediti; pressione su debiti e proposta dilazione pagamenti ; tensioni finanziarie strumentali; proposta di recupero crediti e controllo creditori; proposta operazioni di factoring; compilazione tardiva/ errata di documenti contabili; impossessamento indebito di beni mobili e immobili appartenenti alla società; pagamenti di fatture relative a quantità non dovute; sproporzione, senza adeguata copertura finanziaria , tra entrate e uscite;



# Costruzione del modello: aree a rischio e pericoli di infiltrazione



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

AREA AZIENDALE	Strategia di infiltrazione	Meccanismi di infiltrazione	Segnali d'allarme
Gestione Risorse Umane	Controllo mercato del lavoro; controllo e influenzamento decisioni operative; controllo processi esecutivi; acquisizione e mantenimento consenso sul territorio; acquisizione consenso presso affiliati criminali	Inserimento di persone amiche/conoscenti in funzioni strategiche e/o di servizio (es. sicurezza, manutenzione etc); gestione ruoli di mediazione Inserimenti ingiustificati (assenza di ruolo o titoli); creazione di posizioni non giustificate dalle esigenze organizzative; esautoramento/discriminazione personale preesistente; caporalato ; lavori temporanei/contratti a progetto fittizi; consulenze non finalizzate; impiego personale comunitario distaccato; impiego personale extracomunitario non in regola; violazione procedure e regolamenti aziendali.	Proposta/imposizione di personale non qualificato; costi orari al di sotto di standard di mercato; presenza di legami amicali o familiari fra dipendenti e mondo criminale; presenza di pregiudicati; assenza/collusione del sindacato; elusione norme sicurezza; promozioni/ premi non giustificati; presenza di personale non autorizzato in azienda/cantiere; personale non in regola con contributi; mancato rispetto orari/turni; mancato rispetto procedure di ingresso in azienda; elusioni/Inadempienze fiscali; scarso rispetto per le persone; atteggiamenti collusivi; Intimidazione.

# Costruzione del modello: aree a rischio e pericoli di infiltrazione



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

AREA AZIENDALE	Strategia di infiltrazione	Meccanismi di infiltrazione	Segnali d'allarme
Vendite e distribuzione	Controllo della rete di vendita; controllo di prezzi, margini e redditività; controllo del mercato; controllo del territorio	Distributori/ punti vendita con posizioni di dominio/ monopolio; controllo dell'assortimento sugli scaffali; definizione prezzi; definizione piani sconti anomali; impiego immobili di proprietà dubbia; impiego di intermediari e agenti; uso improprio del marchio; vendita di prodotti contraffatti; uso del logo dell'azienda legale per acquisire reputazione e mercato,	Anomala distribuzione di margini e fatturato; concentrazione fatturato su specifici marchi; pressioni per impiego di specifici punti vendita; pressioni per impiego di specifici immobili; estorsione; pressioni per assunzioni; pressioni per adozione fornitori; accordi per assunzioni di operativi sui punti vendita.

## Costruzione del modello: aree a rischio e pericoli di infiltrazione



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

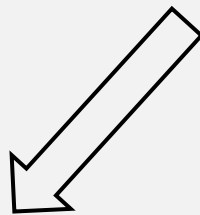
AREA AZIENDALE	Strategia di infiltrazione	Meccanismi di infiltrazione	Segnali d'allarme
Sistemi informativi	Controllo e manipolazione informazioni sensibili; alterazione trasparenza; creazione fondi neri	Creazione sistemi informativi paralleli; violazione norme su privacy; creazione di "buchi" nei sistemi informativi; alterazione dati informatici	Mancanza di report sistematici; dati non convergenti; dati manipolabili



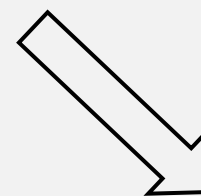


## Valutazione dei rischi

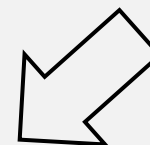
Per ogni tipologia di fattore di rischio, il processo di *risk assessment* è volto all'analisi



**Probabilità** che l'evento  
sia commesso



**Impatto** in termini di conseguenze  
negative per l'organizzazione



**ESPOSIZIONE AL RISCHIO**



### Valutazione dei rischi

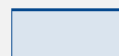
Per elaborare una matrice impatto-probabilità che consenta di determinare l'esposizione al rischio di uno specifico evento è necessario attribuire un punteggio alle due dimensioni della matrice

Rating	Punteggio assegnato alla probabilità	Punteggio assegnato all'impatto
Nulla	0,00	0
Molto basso	0,05	5
Basso	0,15	10
Medio	0,25	20
Alto	0,35	40
Molto alto	0,45	80

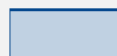
## 6. Valutazione dei rischi

Dalla combinazione dei punteggi assegnati ad impatto e probabilità è possibile determinare l'esposizione del fattore di rischio considerato

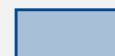
Probabilità							
Molto alta	0,45	0,00	2,25	4,50	9,00	18,00	36,00
Alta	0,35	0,00	1,75	3,50	7,00	14,00	28,00
Media	0,25	0,00	1,25	2,50	5,00	10,00	20,00
Bassa	0,15	0,00	0,75	1,50	3,00	6,00	12,00
Molto bassa	0,05	0,00	0,25	0,50	1,00	2,00	4,00
Nulla	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0	5	10	20	40	80
		Nulla	Molto basso	Basso	Medio	Alto	Molto alto
		Impatto					



Esposizione bassa



Esposizione media



Esposizione elevata

Linea di tolleranza del rischio



## Valutazione del rischio reato

### Rischio accettabile

- ☐ Probabilità evento minima
- ☐ Impatto a bassa criticità
- ☐ Costo controllo troppo elevato
- ☐ Trade-off severità dei controlli vs flessibilità operativa

### Soglia di accettabilità

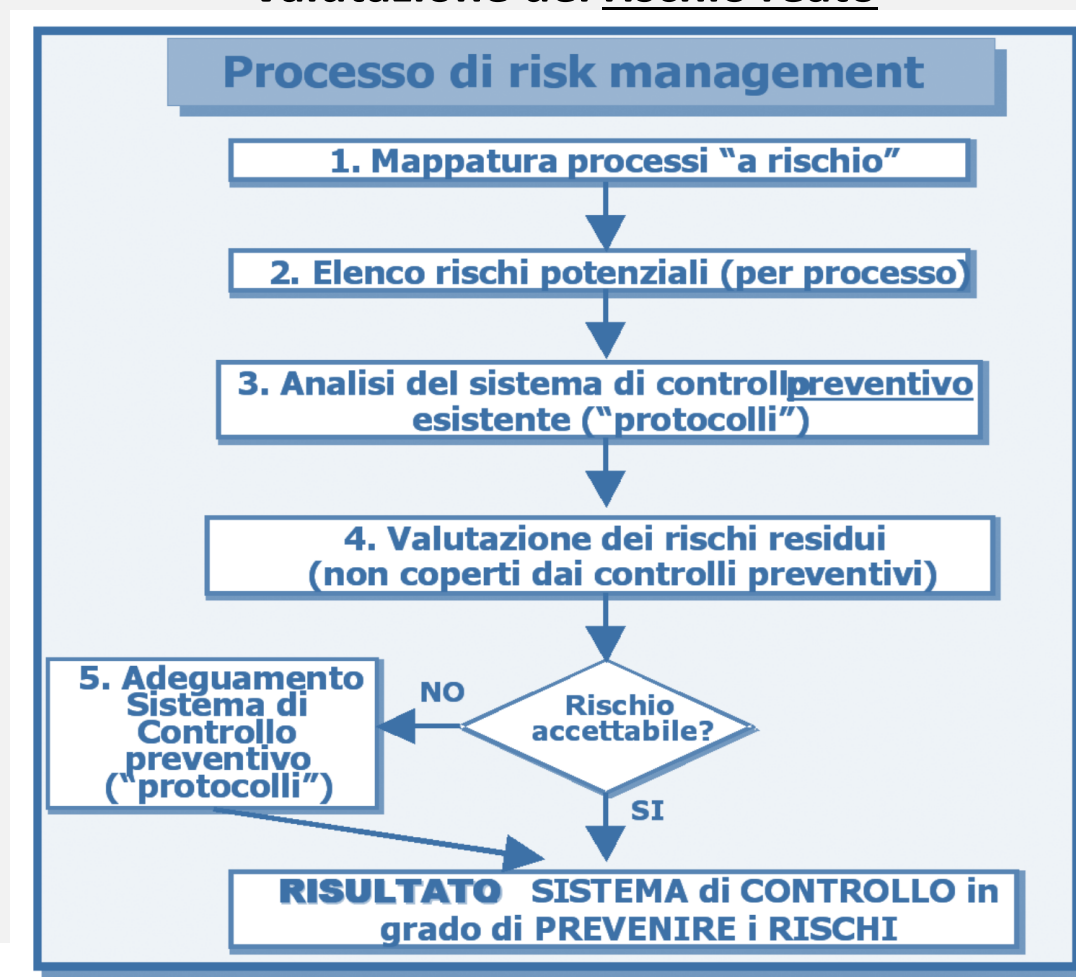
- ☐ elusione fraudolenta del modello (art. 6, co. 1, lett. c)

Sistema di prevenzione tale da poter essere aggirato

**SOLO INTENZIONALMENTE**

(Linee Guida Confindustria)

## Valutazione del rischio reato



## Valutazione del rischio reato

**Cass., V sez. pen., sent. n. 4677 del 2014:**

- L'uso dell'avverbio "fraudolentemente" sta evidentemente a indicare, non un complesso intreccio di artifici e raggiri in danno del modello organizzativo e gestionale, ma la violazione di doveri da parte degli organi societari e - dunque - un abuso di poteri.
- Al tempo stesso, però, la frode neppure può consistere nella mera violazione delle prescrizioni contenute nel modello. Essa presuppone, dunque, che la violazione di quest'ultimo sia determinata comunque da un aggiramento delle "misure di sicurezza", idoneo a forzarne l'efficacia.



## Valutazione del rischio reato

La valutazione del rischio reato può avvenire anche in maniera «tridimensionale», basandosi sull'approccio **FMEA** (*failure modes and effects analysis*), considerando tre fattori per la determinazione del *risk priority number* (indice di priorità del rischio):

- la gravità (del reato): **G**;
- la probabilità che l'illecito possa concretizzarsi: **P**;
- la possibilità di rilevare il rischio da parte dei controlli: **R**;

Ad ogni elemento è assegnato un punteggio variabile tra 1 e 5, che consente di elaborare uno *score* per ogni attività operativa



## Valutazione del rischio reato

Il punteggio attribuito ad ogni processo / attività consente di individuare quelle più «sensibili» e più critici attraverso l'Indice di Priorità del Rischio (IPR).

$$\text{IPR} = G \times P \times R$$

Area Sensibile:						Data:		Rev.	
Processo:				Responsabile:					
Attività	Descrizione rischio	Responsabile rischio	Valutazione del rischio				Accettabilità rischio		
			G	P	R	<u>IPR</u>	A	M	B



# Costruzione del modello: risk assessment



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Società			Giudizio preliminare rischio	Controlli esistenti					Valutazione controlli
Processo principale				Esistenza procedure	Aggiornamento procedure	Conoscenza e comunicazione	Segregazione compiti	Controlli Primari e monitoraggio	
Funzioni	Attività elementari	Reati potenziali							
Funzione A	Attività 1	Reato (a)	A						Inefficaci
Funzione B	Attività 2	Reato (b)	M			✓			Da migliorare
Funzione C	Attività 3	Reato (c)	B		✓		✓	✓	Efficaci

# Costruzione del modello: risk assessment



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

<b>Valutazione del rischio di commissione dei reati presupposto ex d.lgs. 231/01</b>			ATTIVITA'/PROCESSI			
			Negoziazione, stipula, esecuzione contratti convenzioni	Ottenimento di concessioni, autorizzazioni e licenze	Gestione di adempimenti, verifiche, ispezioni relative alla tutela ambientale	Gestione della sicurezza fisica dei server della Società
			1	2	3	4
Art. d.lgs. 231/2001	Descrizione reato	CRITICITA'	Matching reato / attività a rischio: n° fattispecie di reato possibili			
24	Indebita percezione di erogazioni, truffa [...]	46	1	4	1	1
24 bis	Delitti informatici e trattamento illecito di dati	33	0	0	0	0
25	Concussione e corruzione	60	4	4	4	3
25 ter	Reati societari	10	0	0	1	0
25 septies	Omicidio colposo o lesioni gravi [...]	88	0	2	0	0
RISCHIO "LORDO" (probabilità)			32%	38%	26%	12%
Efficacia presidi esistenti			m	m	b	m
RISCHIO NETTO (probabilità)			19%	23%	21%	7%
ESPOSIZIONE "LORDA" (criticità X probabilità)			25	27	14	5
ESPOSIZIONE NETTA (criticità X probabilità)			15	16	11	3

"Non basta un Modello formale  
privo di analisi dei rischi: questo  
deve consistere in prassi  
operative concrete e verificabili.

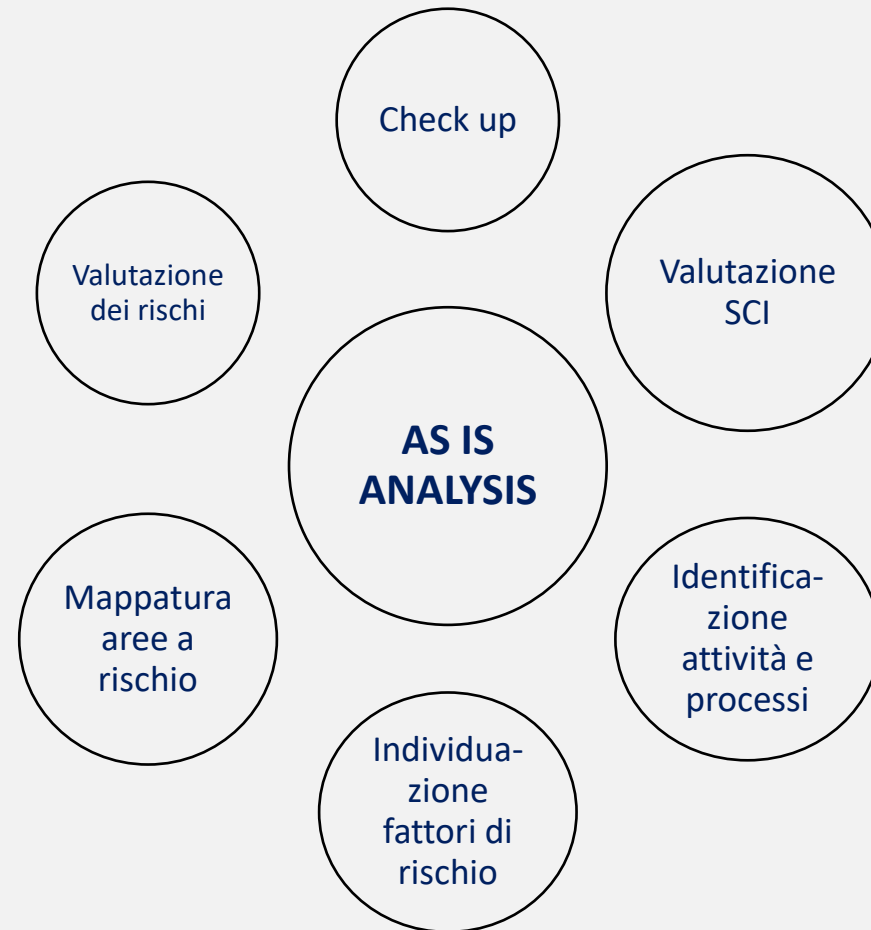
L'assenza di questi presidi e di  
un'adeguata analisi dei rischi  
specifici porta alla condanna  
della società".

**Cass. Sez. IV, n. 2768/2025**

# Costruzione del modello: as-is analysis



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili



# Costruzione del modello: as-is analysis



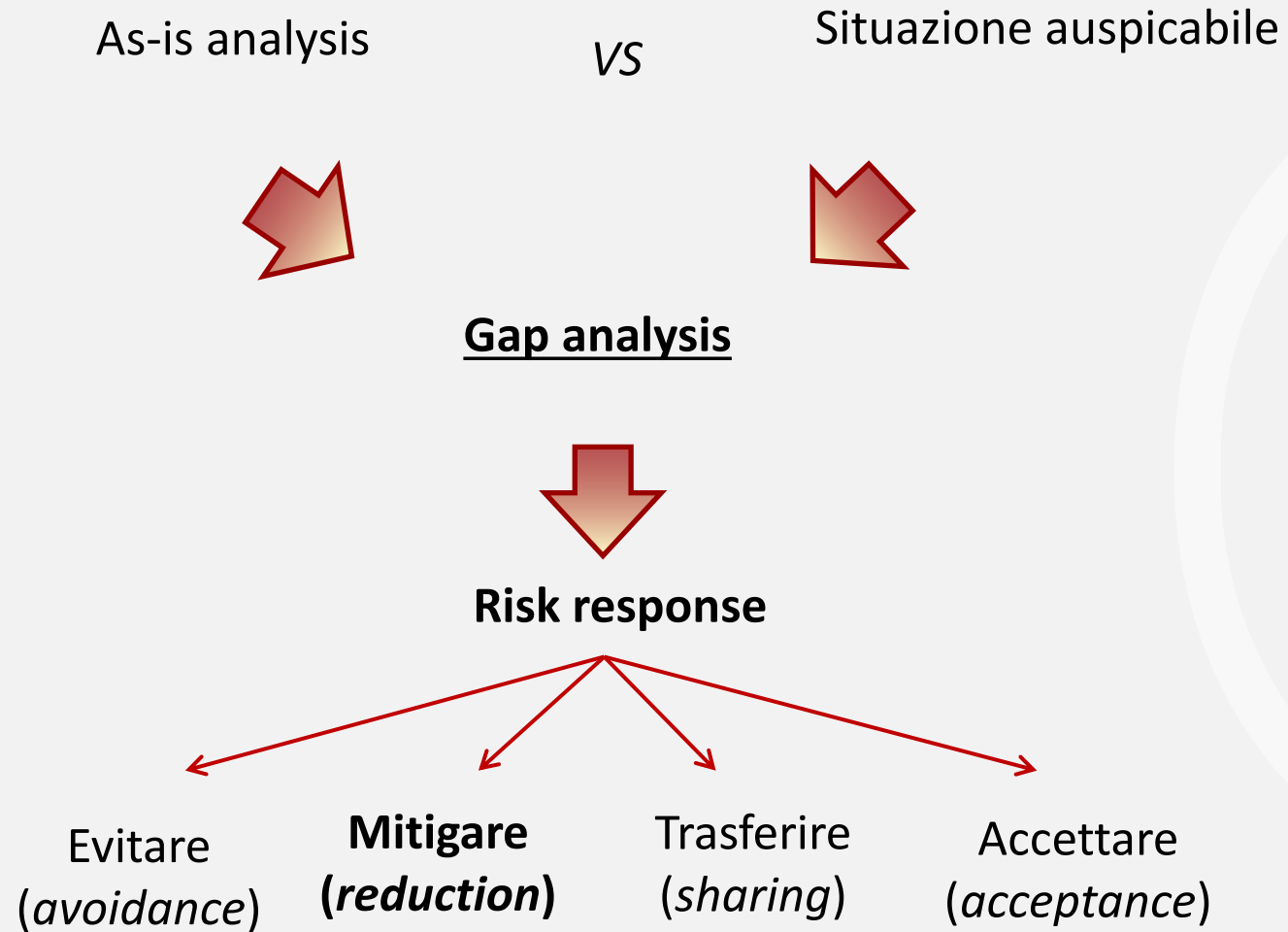
Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

FASE	DESCRIZIONE	OUTPUT DI FASE
1) Check up aziendale	Acquisizione documentazione e conoscenza generale dell'ente	Documento sintetico che riepiloghi ed analizzi, in via preliminare, la struttura organizzativa, il <i>business model</i> e la necessità del modello.
2) Valutazione SCI	Analisi componenti del sistema di controllo interno esistente	SCORING del Sci e dei singoli elementi, confronto con risultato massimo potenziale ed analisi fattori di debolezza
3) Identificazione attività e processi	Analisi delle <i>operations</i> e suddivisione in componenti specifiche	Mappa delle operazioni
4) Individuazione fattori di rischio	Ricerca e selezione di eventi e variabili da monitorare al fine di difendere i risultati conseguibili allo stato attuale o ipotizzati in fase di pianificazione.	Screening degli elementi che possono costituire un rischio per l'ente
5) Mappatura aree sensibili e processi a rischio	<i>Matching</i> tra le aree ed i processi identificati ed i reati per i quali sussiste un effettivo pericolo di commissione	<ul style="list-style-type: none"><li>- Matrice aree-tipologie illeciti</li><li>- Matrice delle responsabilità</li></ul>
6) Valutazione rischio reato	Analisi del rischio di commissione di uno dei reati presupposto	<ul style="list-style-type: none"><li>- Matrice impatto-probabilità</li><li>- Indice di Priorità del rischio (IPR)</li></ul>

# Costruzione del modello: gap analysis



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili



# Costruzione del modello: il sistema dei controlli



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Al fine di costruire un Modello opportunamente customizzato, che sia ritenuto idoneo ad assolvere la sua funzione esimente, è necessario prevedere i seguenti protocolli e presidi preventivi:

- ☐ Codice etico
- ☐ Sistema disciplinare
- ☐ Struttura organizzativa
- ☐ Principi di controllo e procedure interne
- ☐ Formazione del personale e divulgazione del Modello
- ☐ Monitoraggio ed aggiornamento continuo
- ☐ Istituzione Organismo di Vigilanza

Il codice etico rappresenta il “manifesto” dei principi applicati dall’Ente nell’esercizio della propria attività, cui tutti i soggetti coinvolti (lavoratori, clienti, fornitori) debbono uniformarsi nei rapporti con l’ente.

Esso è dunque uno strumento di accrescimento dell’etica all’interno dell’impresa; nutre l’ambizione di nobilitare con elementi etici il «valore» profitto.

Il codice si presenta, dunque, come un contenitore di regole.

Pur non potendo definire un format standardizzato, sono individuabili alcuni elementi in cui il Codice può articolarsi.

## Uno schema di riferimento

- ❑ Premessa, in cui si delinea la visione etica dell'Ente e le modalità con cui vuole conseguire la propria *mission*.
- ❑ Destinatari e perimetro di applicazione, in relazione ai soggetti tenuti a osservare i principi, gli obiettivi e gli impegni previsti dal Codice.
- ❑ Principi etici e norme di comportamento e rapporti con gli *stakeholders*, il cui obiettivo è evitare comportamenti devianti, anche con distinzione tra reati colposi e dolosi.
- ❑ Attuazione, controllo e diffusione: aspetti essenziali di ogni modello, in quanto mirano a diffondere i principi e gli standard etici all'interno e all'esterno dell'Ente, a farli rispettare e a garantire l'efficacia nel tempo.
- ❑ Meccanismi disciplinari, ovvero la previsione di sanzioni connesse ai casi di violazione delle regole di comportamento indicate nel Codice.



## Costruzione del modello: sistema disciplinare



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

L'efficace attuazione del modello esige l'adozione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello, tanto nei confronti dei soggetti in posizione apicale (art. 6, co. 2, lett. e), quanto verso i soggetti sottoposti all'altrui direzione (art. 7, co. 4, lett. b).

Determinazione del modello sanzionatorio:

- ☐ **identificazione dei comportamenti e delle violazioni del modello** che possono dare luogo ad un'azione disciplinare: le condotte direttamente rivolte alla commissione di uno dei reati presupposto o che espongano la società ad una situazione oggettiva di rischio. La stessa giurisprudenza ha sottolineato la necessità che il sistema sanzionatorio non sia definito in modo generico (necessaria effettiva tipizzazione dei comportamenti che richiedono l'attivazione dell'azione disciplinare).
- ☐ **Procedura di applicazione delle sanzioni**, con distinzione tra soggetti in posizione apicale e subordinata.

## Costruzione del modello: sistema disciplinare



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

- ☐ L'azione disciplinare deve essere **proporzionata alla gravità della violazione**, al ruolo ricoperto dall'autore e all'impatto in termini di esposizione al rischio reato.
- ☐ Le sanzioni vanno comminate nel rispetto dei principi di specificità, tempestività e immediatezza, nonché idoneità a svolgere un'azione deterrente, avendo specifica **funzione preventiva** e non meramente punitiva.
- ☐ Il sistema sanzionatorio è **interno** e va ad aggiungersi a quelli esterni, eventualmente penali e amministrativi.
- ☐ Deve altresì garantire il **contraddittorio**, cioè la possibilità a favore del soggetto a cui è stato contestato il fatto di poter proporre, con ragionevole certezza, argomentazioni a sua difesa.
- ☐ Deve **essere elaborato per iscritto e adeguatamente diffuso**, costruendo parte integrante dell'efficace attuazione del modello, attraverso un'adeguata attività di informazione e formazione dei destinatari.
- ☐ Infine, deve **armonizzarsi** con le norme, legislative e contrattuali, che regolano il rapporto intrattenuto dall'ente con ciascuno dei soggetti ai quali si applica il modello.

# Costruzione del modello: struttura organizzativa



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

È necessario attribuire ruoli e responsabilità, definendo:

- quali soggetti abbiano poteri gestionali;
- per quali tipologie di attività;
- per quale importo.

Un'efficace struttura organizzativa dovrà:

- consentire una chiara e definita suddivisione di compiti e responsabilità per coloro che operano nell'organizzazione;
- evitare di concentrare troppi poteri decisionali in capo a pochi individui.

# Costruzione del modello: principi di controllo e procedure

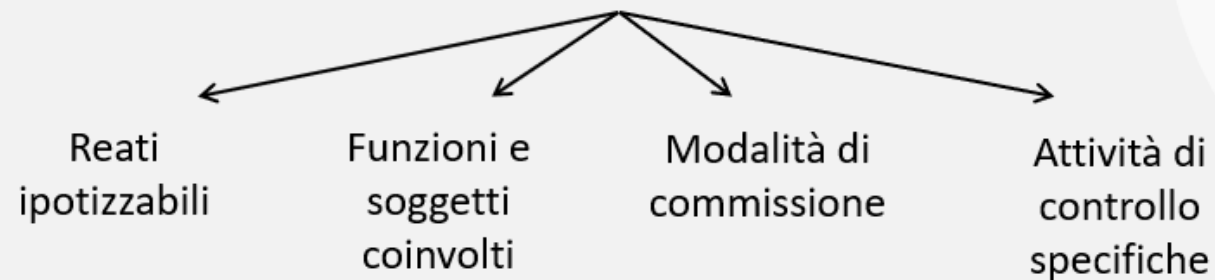


Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

## Principi di controllo



## Procedure interne





## Esempio pratico:

### Partecipazione a procedure per l'ottenimento di erogazioni, contributi o finanziamenti da parte di organismi pubblici

Nell'ambito del nostro focus, le procedure di controllo si estrinsecano fundamentalmente nella identificazione ed analisi di quattro elementi per ogni processo sensibile:

- reati ipotizzabili;
- funzioni coinvolte / soggetti attivi del reato;
- modalità di commissione del reato;
- attività di controllo specifiche.

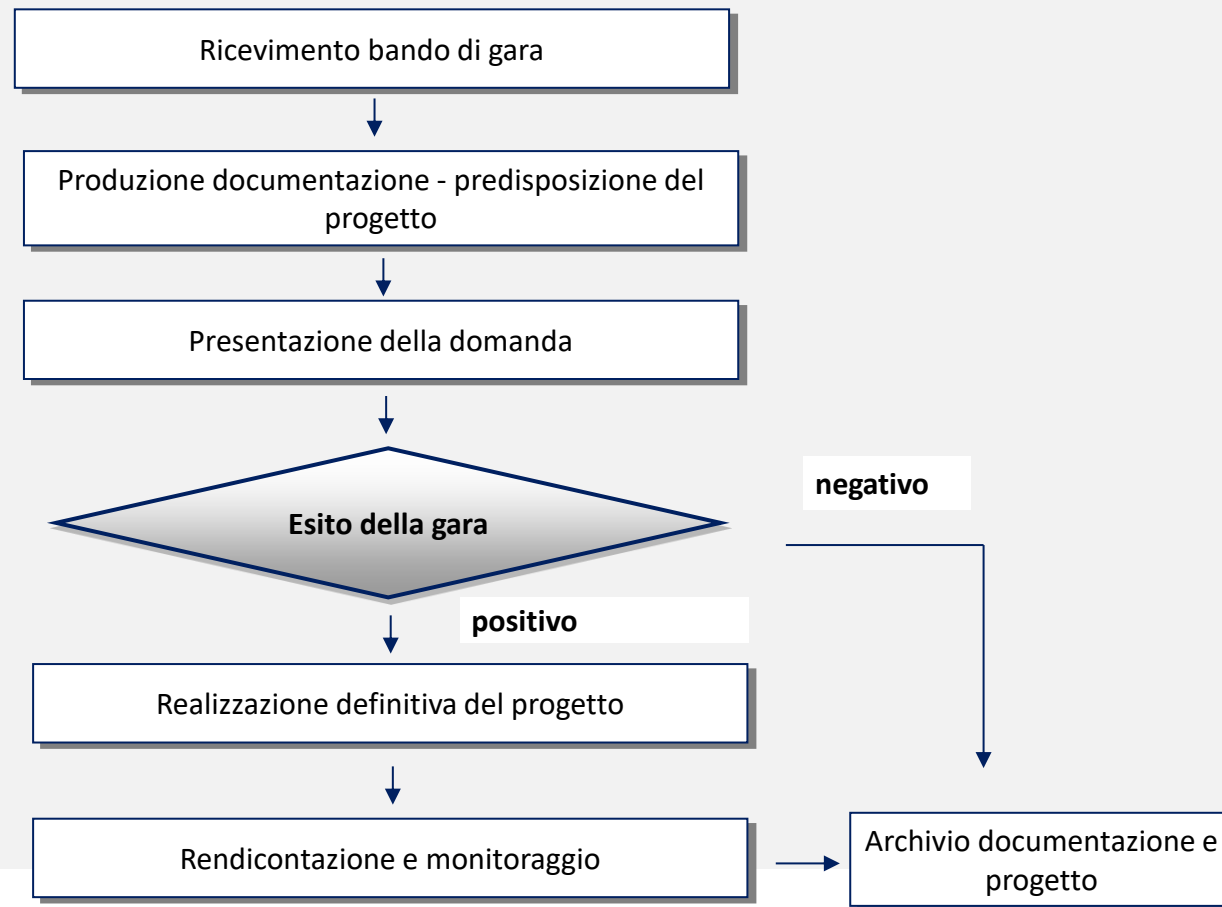
A livello operativo si può fare ricorso al **sistema di segregazione dei ruoli**, che consente di individuare le specifiche fasi dei processi oggetto di analisi, i soggetti coinvolti, le responsabilità attribuite a ciascuno di essi e le misure preventive da porre in essere al fine di limitare la probabilità di commissione di un reato.

# Costruzione del modello: gestione dei processi operativi



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

## Partecipazione a procedure per l'ottenimento di contributi o finanziamenti da parte di enti pubblici



# Costruzione del modello: gestione dei processi operativi



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Fase / attività	Process owner	Rischi	Controlli
Ricevimento bando di gara	Account / responsabile di funzione o di area interessato (produzione, R&S, ecc.)	La partecipazione potrebbe sottendere atti corruttivi	Controllo formale bando di finanziamento per verificare requisiti soggettivi e oggettivi
Produzione documentazione - predisposizione del progetto	Responsabile amministrativo / responsabile progetto / amministratore delegato	Atti corruttivi e presentazione dichiarazioni o documentazione falsa	Controllo formale della documentazione predisposta e da presentare
Presentazione della domanda	Amministratore delegato	Atti corruttivi (corruzione valutatori), presentazione dichiarazioni o documentazione falsa	Presentazione della domanda da parte di almeno due rappresentanti della società
Realizzazione definitiva del progetto	Responsabile progetto	Destinazione dei contributi a finalità diverse e fenomeni corruttivi (scelta dei fornitori, corruzione valutatori, ecc)	Predisposizione di più preventivi e scelta in base a logiche di opportunità ed economicità
Rendicontazione e monitoraggio	Responsabile amministrativo / responsabile progetto	False dichiarazioni per favorire indebita percezione e destinazione dei contributi a scopi diversi	Controllo processo di rendicontazione da parte del responsabile di progetto e del Direttore amministrativo
Archivio documentazione e progetto	Direttore amministrativo	La documentazione potrebbe non essere archiviata correttamente per occultare eventuali atti illeciti	Controllo processo di archiviazione



## Gestione delle vendite e delle attività commerciali

L'Ente può approntare i seguenti presidi di controllo:

- i clienti sono sottoposti a processo di qualifica;
- i rapporti con i clienti sono gestiti esclusivamente dai soggetti muniti di idonei poteri;
- prezzi di vendita, nonché condizioni e termini di pagamento sono definiti dalle funzioni preposte;
- tracciabilità del processo, ivi inclusi la definizione dei prezzi di vendita, delle scontistiche applicate e della durata degli accordi, anche mediante l'utilizzo di appositi sistemi informativi;
- le offerte commerciali e le condizioni di fornitura sono approvate da soggetti dotati di appositi poteri;
- segregazione delle funzioni in sede di creazione dell'anagrafica dei clienti;
- nel caso in cui nella gestione delle attività commerciali fossero coinvolti partner commerciali / distributori / agenti, questi sono sottoposti a processo di qualifica;
- Corretta gestione di omaggi, regalie e sponsorizzazioni.





## Gestione degli acquisti

Gli Enti possono:

- sottoporre i fornitori ad un processo di qualifica e di valutazione periodica;
- definire precise regole per il subappalto dei lavori affidati;
- garantire che la selezione dei fornitori sia ispirata a criteri e principi di trasparenza, pari opportunità di accesso, professionalità, affidabilità ed economicità;
- creare un'anagrafica fornitori (cd. vendor list) per raccogliere e censire tutte le informazioni critiche;
- garantire un'adeguata segregazione tra le funzioni nell'ambito del processo di selezione del fornitore;
- per acquisti di importo superiore a una determinata soglia, procedere a una selezione competitiva;
- verificare l'esistenza e la vigenza delle autorizzazioni necessarie;
- garantire la tracciabilità del processo;
- verificare la rispondenza della merce o servizio ricevuti rispetto a quanto effettivamente ordinato;
- regolare gli acquisti attraverso contratti con chiara indicazione del prezzo.



## Operazione sul capitale e operazioni straordinarie

Gli Enti possono adottare i seguenti presidi:

- determinazione dei criteri di selezione, stipulazione ed esecuzione di accordi/joint-ventures con altre imprese;
- trasparenza e tracciabilità degli accordi;
- verifica della congruità economica di eventuali investimenti;
- documentazione idonea a consentire all'Organo deliberante di valutarne la fattibilità e la convenienza:
  - la descrizione quali-quantitativa del target (i.e. studio di fattibilità, analisi finanziarie, studi e statistiche sul mercato di riferimento, confronti fra diverse alternative di effettuazione dell'operazione);
  - le caratteristiche ed i soggetti coinvolti nell'operazione;
  - la struttura tecnica, le principali garanzie, gli accordi collaterali e la copertura finanziaria dell'operazione;
  - le modalità di determinazione delle condizioni economiche dell'operazione (es.: concambio) e l'indicazione di eventuali consulenti esterni/intermediari/advisors coinvolti;
  - l'impatto sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale prospettica;
  - le valutazioni circa la congruità e la rispondenza all'interesse della Società dell'operazione da deliberare.



## Selezione e gestione del personale

Gli Enti possono adottare i seguenti presidi:

- garantire che la scelta dei candidati sia effettuata sulla base di considerazioni oggettive delle caratteristiche professionali e personali necessarie all'esecuzione del lavoro da svolgere evitando favoritismi;
- verificare l'affidabilità del candidato e la relativa reputazione (es.: richiesta casellario);
- garantire la segregazione del processo di selezione del personale;
- garantire la tracciabilità del processo di selezione formalizzando, tra gli altri, le motivazioni sulla scelta del candidato;
- assumere personale con regolare contratto di lavoro e nel rispetto della normativa vigente;
- assicurare che sia consegnata al dipendente copia del Codice Etico e del Modello;
- assicurare che la definizione delle condizioni economiche sia coerente con la posizione ricoperta dal candidato e le responsabilità/compiti assegnati;
- per il personale proveniente da paesi Extra-UE, verificare e monitorare la validità del permesso di soggiorno;
- effettuare controlli rispetto ad eventuali situazioni sospette.



## Selezione e gestione del personale

La giurisprudenza è intervenuta in relazione a:

- la legittimità dell'interdittiva antimafia basata su una sola figura (Cons. Stato, Sez. III, 3 agosto 2021, n. 5723);
- la legittimità dell'interdittiva antimafia laddove il pericolo di condizionamento venga ricondotto alla presenza anche di un solo dipendente "infiltrato" (Cons. Stato, Sez. III, 14 settembre 2018, n. 5410);
- l'idoneità anche di soli rapporti di parentela a legittimare la formulazione di un pericolo di infiltrazione (Cons. Stato, Sez. III, 24 aprile 2020, n. 2651).



## Gestione dei flussi finanziari

Gli Enti possono adottare i seguenti presidi:

- prevedere controlli formali e sostanziali dei flussi finanziari e gli strumenti adeguati che garantiscono la tracciabilità delle relative movimentazioni;
- autorizzare alla gestione dei flussi finanziari solo soggetti previamente identificati e dotati di apposita procura;
- definire le funzioni coinvolte nella suddetta attività e le relative responsabilità;
- prevedere dei limiti all'utilizzo autonomo delle risorse finanziarie mediante la definizione di soglie quantitative;
- garantire che i pagamenti avvengano a fronte di fatture registrate, corredate dai relativi ordini e, in ogni caso, successivamente all'attestazione dell'avvenuta prestazione e all'autorizzazione del pagamento da parte della funzione richiedente il bene o il servizio;
- rispettare i limiti di utilizzo del denaro contante di cui alla normativa vigente;
- predisporre procedure adeguate a verificare la regolarità dei pagamenti, risultante dalla coincidenza tra destinatari/ordinanti dei pagamenti e controparti effettivamente coinvolte;
- assicurare che tutte le disposizioni sui conti correnti bancari intestati alla Società, nonché i pagamenti eseguiti con modalità differenti (ad es. carte di credito aziendali), siano adeguatamente documentate ed autorizzate.



## Gestione dei flussi finanziari

Gli Enti possono vietare le seguenti condotte:

- effettuare pagamenti in contanti per importi superiori ai limiti normativi o con mezzi di pagamento non tracciabili;
- effettuare pagamenti su conti correnti cifrati o non intestati al fornitore o diversi da quelli previsti contrattualmente;
- effettuare pagamenti non adeguatamente documentati;
- ricevere pagamenti da soggetti che non abbiano nessun rapporto commerciale/contrattuale con la Società;
- creare fondi, o lasciar creare, fondi illeciti, occulti o comunque non regolarmente contabilizzati, tramite qualsiasi operazione o movimentazione finanziaria illecita, simulata, fittizia e/o non correttamente contabilizzata;
- aprire conti o libretti di risparmio in forma anonima o con intestazione fittizia;
- effettuare bonifici senza l'indicazione della controparte;
- effettuare trasferimenti di denaro rispetto ai quali non vi sia piena coincidenza tra i destinatari/ordinanti i pagamenti e le controparti effettivamente coinvolte nelle transazioni;
- effettuare pagamenti o riconoscere compensi in favore di soggetti terzi che operino per conto della Società, che non trovino adeguata giustificazione nel contesto del rapporto contrattuale costituito con gli stessi.



## **L'«efficace attuazione» del modello 231**

# Il concetto di «efficace attuazione» nel D.Lgs. 231/2001



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

art. 6, co. 1, lett. *a*)

art. 7, co. 2

fanno espresso riferimento alla «efficace attuazione» dei modelli

(rimarcando che) la loro attuazione si muove su un piano pratico di misurazione concreta dell'efficacia delle misure predisposte



## Il concetto di «efficace attuazione» nel D.Lgs. 231/2001



Tale concetto trova conferma anche nel contenuto dell'art. 7, co. 4, il quale richiede l'esistenza di un duplice requisito:

una verifica periodica del modello e un'eventuale modifica quando sono scoperte significative **violazioni** delle prescrizioni ovvero quando intervengono **mutamenti** nell'organizzazione e nell'attività

l'esistenza di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il **mancato rispetto** delle misure organizzative indicate

# Il concetto di «efficace attuazione» nel D.Lgs. 231/2001



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Dal punto di vista dell'efficacia, la giurisprudenza ha fissato le regole di un modello efficacemente attuato, rispetto al quale è necessario:

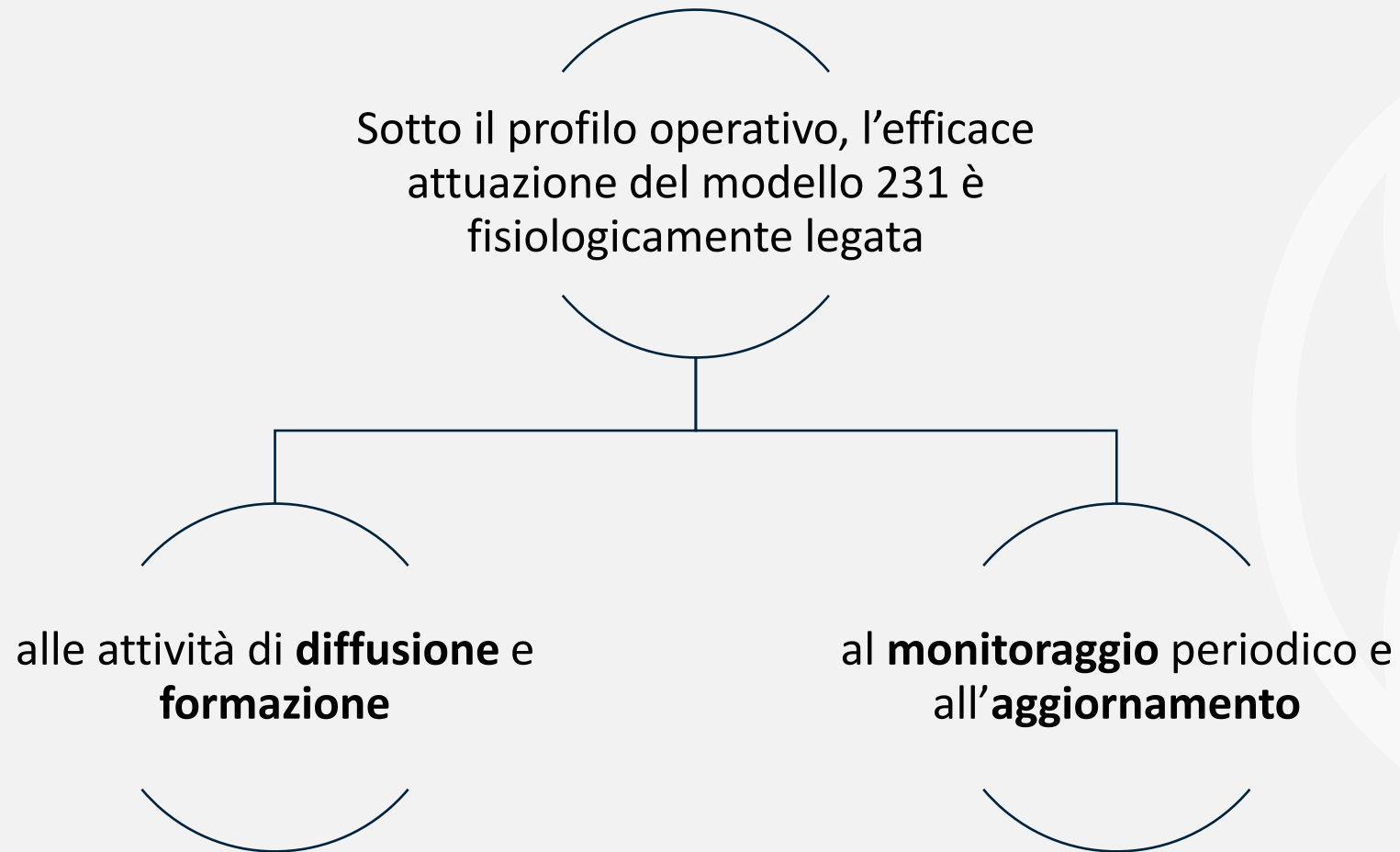
valutare e verificare la **coerenza** tra i comportamenti aziendali concreti e il modello predisposto, analizzandone la solidità e la funzionalità nella fase di effettiva realizzazione

*«raccolgere e interpretare evidenze a supporto dell'asserzione del **concreto funzionamento delle contromisure previste dal modello**, che hanno avuto manifestazione concreta nelle modalità e con i risultati che erano attesi, in maniera dimostrabile e dimostrata»*

# Il concetto di «efficace attuazione» nel D.Lgs. 231/2001



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili





## Uno schema di riferimento

# Costruzione del modello: uno schema di riferimento – parte generale



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

## **1. Quadro normativo di riferimento: il Decreto Legislativo n. 231/2001**

1.1 Il regime di responsabilità amministrativa

1.2 L'ambito di applicazione

1.3 I presupposti oggettivi e soggettivi della responsabilità dell'Ente

1.4 I reati "presupposto" che determinano l'insorgere della responsabilità

1.5 La natura della responsabilità ex D. Lgs. 231/2001 e le relative sanzioni

1.6 L'esenzione dalla responsabilità amministrativa: l'adozione del MOG

1.6.1 I reati commessi da soggetti in posizione apicale

1.6.2 I reati commessi da soggetti in posizione subordinata

## **2. L'adozione del modello da parte della Società**

### 2.1 Obiettivi e funzioni

2.2 Struttura e caratteristiche del modello

2.3 Destinatari del modello e funzioni aziendali coinvolte

2.4 Codice etico: rinvio



## **3. L'Organismo di Vigilanza**

- 3.1 Requisiti, funzioni e responsabilità
- 3.2 Gli obblighi dell'Organismo di Vigilanza in materia di antiriciclaggio
- 3.3 Costituzione, nomina e composizione
- 3.4 Cause di ineleggibilità, decadenza e revoca dall'incarico
- 3.5 Convocazione, voto e delibere
- 3.6 Conservazione delle informazioni dell'Odv
- 3.7 Gli obblighi di informazione: i flussi informativi da e verso l'Odv
- 3.8 I Responsabili interni delle aree a rischio e le schede di report

## **4. Il Sistema disciplinare: rinvio**

## **5. Diffusione, comunicazione e formazione**

- 5.1 Diffusione e comunicazione del Modello e formazione del personale
- 5.2 Comunicazione ed informativa per tutti i destinatari

## **6. Aggiornamento del Modello**

# Costruzione del modello: uno schema di riferimento – parte speciale



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

1. Introduzione: approccio metodologico generale
2. Check up aziendale e valutazione del sistema di controllo interno
3. Relazione di *risk assessment*: mappatura aree a rischio
  - 3.1. Identificazione aree aziendali
  - 3.2. Reati e processi sensibili
  - 3.3. Valutazione del rischio e fattispecie di reato
4. Principi generali di controllo

## **PARTE SPECIALE – PROCESSO “xx” -**

1. Process owners
2. Le fattispecie di reato ex art. 24-ter del d.lgs. 231/2001
3. Destinatari: principi generali di comportamento e di attuazione
4. Processi/attività a rischio reato: procedure di controllo specifiche
5. Flussi informativi da e verso l’OdV

# Costruzione del modello: uno schema di riferimento – allegati



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

- Scoring valutazione SCI
- Matrice aree / tipologie illeciti
- Mappa di posizionamento reati
- Identificazione processi a rischio
- Procedure e protocolli di prevenzione dei processi aziendali
- Codice etico
- Sistema disciplinare
- Regolamento OdV
- [“Schede di evidenza” rapporti con la P.A.](#)
- [Clausole contrattuali](#)
- [Codice Antimafia](#)
- [Executive summary](#)





# **L'Organismo di Vigilanza: ruolo e funzioni**

# L'Organismo di Vigilanza: requisiti, ruolo e funzioni



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

## Requisiti

- **Autonomia**: libertà di azione e di autodeterminazione; non soggezione ad alcun organo dell'ente.
- **Indipendenza**: assenza di conflitti di interesse.
- **Professionalità**: idoneità allo svolgimento delle funzioni.
- **Continuità d'azione**: incessante e costante operatività.

## Ruolo e funzioni

- **Vigilare** sulla rispondenza tra quanto previsto dal MOG e i comportamenti concretamente tenuti dai destinatari.
- **Valutare** la capacità del MOG di prevenire condotte illecite.
- **Monitorare** il modello nel tempo, verificando che esso mantenga i propri requisiti di validità.
- **Curare l'aggiornamento** del modello.

## Flussi informativi

# L'Organismo di Vigilanza: requisiti, ruolo e funzioni



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Nell'ambito delle misure ex art. 34 CAM: particolare importanza assumono le relazioni e la documentazione che l'A.G. dovrà produrre al tribunale competente per far emergere con chiarezza l'importante e articolato percorso di rivisitazione delle procedure interne riguardanti l'area tematica di legalità al fine di rivisitare l'intera struttura organizzativa, in una ottica orientata al ripristino di tutti i presidi giuridici procedurali finalizzati a impedire la reiterazione di infiltrazioni illegali.

Vista la struttura, i poteri e le responsabilità dell'OdV e quelle dell'Amministratore Giudiziario, appare opportuno che i **rapporti tra tali soggetti siano improntati a un principio di forte collaborazione e condivisione delle attività.**

# L'Organismo di Vigilanza: requisiti, ruolo e funzioni



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

L'OdV deve presentare, con cadenza periodica, una relazione sulle attività svolte e consegnarla anche all'A.G. al fine di renderlo edotto su fatti rilevanti ed eventuali criticità del Modello emerse nella propria attività di vigilanza. La relazione dovrebbe contenere almeno le seguenti specifiche informazioni:

- riepilogo dell'attività e dei controlli svolti nel periodo, nonché riepilogo delle spese sostenute;
- eventuali carenze delle procedure operative attuative delle disposizioni del Modello;
- eventuali nuove aree delle attività dell'Ente a rischio di commissione di reati "231";
- verifica delle segnalazioni ricevute da soggetti esterni o interni che riguardino violazioni del Modello;
- procedure disciplinari ed eventuali sanzioni richieste ed applicate, inerenti alle attività a rischio;
- valutazione generale del Modello, con eventuali proposte di integrazioni e migliorie da apportare;
- eventuali modifiche del quadro normativo di riferimento.

# L'Organismo di Vigilanza: requisiti, ruolo e funzioni



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Sull'importanza del ruolo svolto dall'OdV, anche la giurisprudenza ha stabilito che «**non vi è adeguatezza del modello se non attraverso l'istituzione di una funzione di vigilanza** sul funzionamento e sull'osservanza di modelli, attribuita ad un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo che possono essere ritenuti effettivi e non meramente cartolari ove risulti la non subordinazione del controllante al controllato, tant'è che l'art. 6 co. 2 prevede obblighi di informazione nei confronti dell'organismo di vigilanza, evidentemente per consentire l'esercizio 'autonomo' del potere (di vigilanza, appunto), nonché un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure nel modello».

Cass. Pen., 18 dicembre 2013, n. 4677.



## **Standard e framework di riferimento**

## Riferimenti per la redazione ed efficace attuazione del modello



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

- **CONFINDUSTRIA**, *Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. n. 231/2001.*
- **CNDCEC**, *Linee Guida per lo svolgimento delle funzioni dell'organismo di vigilanza ex d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, 2025.*
- **Fondazione Nazionale dei Commercialisti**, *Principi di redazione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001*
- **CNDCEC, ABI, CNF, Confindustria, FNC**, *Principi consolidati per la redazione dei modelli organizzativi e l'attività dell'organismo di vigilanza e prospettive di revisione del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231.*
- **Vigna, Fiandaca, Masciandro**, [Codice antimafia per le imprese](#)

# L'impegno del CNDCEC



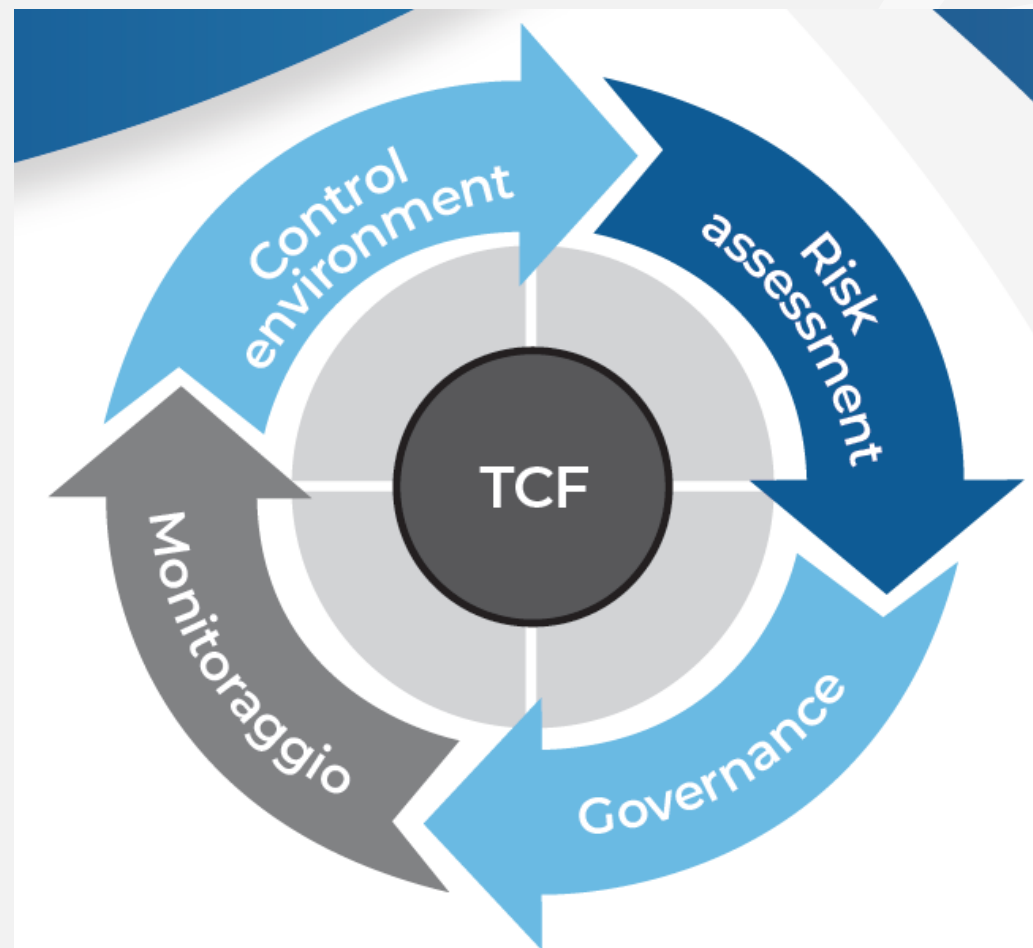
Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili





### TAX CONTROL FRAMEWORK (TCF)

Linee guida per la redazione del documento che disciplina il sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale (c.d. Tax Compliance Model - TCM) e per la certificazione del sistema





Requisiti disciplinati nel Provvedimento 14 aprile 2016 e nella **Circolare n. 38/E/16 settembre 2016**:

- a) adozione di un documento di strategia fiscale da parte del consiglio di amministrazione della Società;
- b) chiara attribuzione di ruoli e responsabilità alle persone responsabili di funzioni di controllo;
- c) efficaci procedure di rilevazione, misurazione e controllo del rischio fiscale;
- d) efficaci procedure di monitoraggio di secondo livello dei controlli così detti di linea svolti dalle funzioni di controllo di primo livello. Tali controlli devono essere affidati a una funzione di “Tax Risk Management” appositamente istituita all’interno dell’impresa, sulla base del modello del “Dirigente Preposto” già adottato nell’ambito dei sistemi di controllo sulla informativa finanziaria-contabile;
- e) adattabilità rispetto al contesto interno ed esterno;
- f) reporting verso gli organi di gestione, al fine di assicurare il principio del cd. “tone at the top” e una adeguata responsabilizzazione dei vertici aziendali sulle scelte di politica fiscali effettuate dall’impresa.

Il Provvedimento del 14 aprile 2016 richiede alle imprese aderenti di redigere una specifica “Mappa dei Rischi” fiscali che riporti l’indicazione dei rischi potenziali associati ai processi e alle attività aziendali.



## Governance del sistema di controllo

- **controlli di primo livello**, o “controlli di linea”, diretti a verificare l’applicazione dei processi e delle procedure aziendali nell’ottica della completa aderenza alle norme fiscali applicabili. Tali controlli sono attuati dalle funzioni operative relativamente ai processi e alle procedure di loro pertinenza.
- **controlli di secondo livello**, diretti alla valutazione dell’efficacia dei controlli di primo livello. Sono demandati a una funzione che assicuri un elevato grado di indipendenza rispetto a quelle che effettuano il controllo di primo livello. È necessario che tale funzione non svolga attività di linea fiscalmente rilevanti, e sia “segregata”, sotto il profilo organico e funzionale, da quelle cui sono demandati gli adempimenti e la consulenza fiscale. A seconda dei casi, per garantire il rispetto del principio di **segregation of duties** potranno prevedersi specifici presidi compensativi, secondo le indicazioni della Circolare n. 38/E/2016. Infine, ove le risorse aziendali non permettano una adeguata segregazione, è anche ipotizzabile l’esternalizzazione in outsourcing di tale funzione;
- **controlli di terzo livello**, di competenza di una funzione interna o di un ente esterno, hanno l’obiettivo di valutare periodicamente l’adeguatezza del sistema di controllo dei rischi in generale e quindi, nello specifico anche di quelli fiscali, in termini di disegno ed effettivo funzionamento, attraverso valutazioni indipendenti. Possono essere affidati all’Internal Audit o a una funzione di assurance esterna.

Da ultimo, ma non per importanza, la governance del sistema di controllo del rischio fiscale deve prevedere un costante flusso informativo tra le varie funzioni coinvolte nel processo di risk assessment.



## Tax Compliance Model (TCM)

Allegare al TCM i seguenti documenti – a titolo esemplificativo

ALLEGATI:

1. Strategia fiscale
2. Modello 231 o altro modello analogo
3. Modello di controllo in materia di informativa finanziaria contabile
4. Policy di gestione del rischio interpretativo
5. Modello di definizione delle metriche di valutazione dei rischi fiscali
6. Organigramma societario
7. Organigramma della funzione fiscale

# Riferimenti per la redazione ed efficace attuazione del modello (TCF)



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

## Controllo di I livello

<b>EFFICACIA</b>	<b>TRACCIABILITÀ</b>		
	Tracciabile	Parzialmente tracciabile	Non tracciabile
Non efficace	Non adeguato	Non adeguato	Non adeguato
Parzialmente efficace	Parzialmente adeguato	Parzialmente adeguato	Non adeguato
Efficace	Adeguito	Parzialmente adeguato	Non adeguato

# Riferimenti per la redazione ed efficace attuazione del modello (TCF)



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

## Misurazione del rischio residuo

<i><b>RISCHIO INERENTE</b></i>	<i><b>CONTROLLO I LIVELLO</b></i>		
	<i><b>Adeguito</b></i>	<i><b>Parzialmente adeguato</b></i>	<i><b>Non Adeguato</b></i>
<b>Alto</b>	Medio	Alto	Alto
<b>Medio</b>	Medio	Medio	Alto
<b>Basso</b>	Basso	Basso	Medio



## Spunti giurisprudenziali



## *I requisiti di un modello esimente secondo l'Ordinanza Secchi:*

### *c.d. "DECALOGO 231" del GIP di Milano*

1. Il modello deve essere adottato partendo da una mappatura dei rischi di reato specifica ed esaustiva e non meramente descrittiva o ripetitiva del dettato normativo.
2. Il modello deve prevedere che i componenti dell'ODV posseggano capacità specifiche in tema di attività ispettiva e consulenziale.
3. Il modello deve prevedere quale causa di ineleggibilità a componente dell'ODV la sentenza di condanna (o di patteggiamento) non irrevocabile.
4. Il modello deve differenziare tra formazione rivolta ai dipendenti nella loro generalità, ai dipendenti che operino in specifiche aree di rischio, all'organo di vigilanza ed ai preposti al controllo interno.
5. Il modello deve prevedere il contenuto dei corsi di formazione, la loro frequenza, l'obbligatorietà della partecipazione ai corsi, controlli di frequenza e di qualità sul contenuto dei programmi





6. Il MOG deve prevedere espressamente la comminazione di sanzione disciplinare nei confronti di amministratori, direttori generali e *compliance officers* che per negligenza o imperizia non abbiano saputo individuare, e conseguentemente eliminare, violazioni del modello e, nei casi più gravi, perpetrazione di reati.
7. Il modello deve prevedere sistematiche procedure di ricerca e identificazione dei rischi quando sussistano circostanze particolari (es. emersione di precedenti violazioni, elevato turn-over del personale).
8. Il modello deve prevedere controlli di routine e controlli a sorpresa – comunque periodici – nei confronti delle attività aziendali sensibili.
9. Il modello deve prevedere e disciplinare un obbligo per i dipendenti, i direttori, gli amministratori della società di referire all'ODV notizie rilevanti e relative alla vita dell'ente, a violazioni del modello o alla consumazione di reati. In particolare, deve fornire concrete indicazioni sulle modalità attraverso le quali coloro che vengano a conoscenza di comportamenti illeciti possano riferire all'organo di vigilanza.
10. Il modello deve contenere protocolli e procedure specifici e concreti.



## Sentenza Tribunale di Milano, Sez. II, n. 1070 del 22 aprile 2024 (caso BT Italia)

- Ha escluso la responsabilità di una società in relazione ad un'imputazione di false comunicazioni sociali: il suo Modello 231 è stato ritenuto idoneo ed è stata ravvisata l'elusione fraudolenta da parte degli imputati.
- Alcuni protocolli finalizzati alla prevenzione dell'illecito contestato preesistevano all'aggiornamento del Modello, in occasione del quale venivano formalmente richiamati nella Parte Speciale (prima inesistente): in altri termini, tali protocolli erano in precedenza allegati alla Parte Generale e tale strutturazione dei documenti era stata censurata dal consulente tecnico del PM.
- La frode contabile è emersa tramite segnalazione anonima pervenuta alla controllante tramite il sistema di "speak up", la cui procedura era richiamata nel codice di comportamento della società (a sua volta parte integrante del MOG). Apprezzata l'attuazione del sistema di whistleblowing.
- Rilevanza della formazione al personale che deve essere "intensa e continua" e non occasionale.
- Sistema disciplinare efficace.

## 231 e misure CAM: input dalla giurisprudenza



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

### Uber Italy s.r.l. (misura ex art.34)

L'azienda aveva agevolato un soggetto indiziato di aver commesso attività ascrivibili a condotte delittuose di cui all'art. 603-bis c.p., cioè intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro.

Il **provvedimento di revoca** evidenzia che la società si è adoperata nell'adozione e attuazione del modello 231, ma anche nella mappatura dei rapporti infragruppo.

Ai fini della revoca anticipata, il Tribunale ha rimarcato che l'amministratore giudiziario avesse effettuato una puntuale mappatura delle attività sensibili, individuandone ben 20, e proceduto all'adozione dei relativi protocolli di prevenzione.

Tra questi, anche quello inerente al rapporto con i corrieri, nel quale è stato previsto l'obbligo di copertura assicurativa, nonché il divieto di rapporti con soggetti terzi intermediari per l'identificazione e/o il reclutamento dei Corrieri e/o la gestione dei rapporti con gli stessi.

# Modello ex D.Lgs. 231/2001: facoltà e obblighi



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

## Uber Italy s.r.l. (misura ex art.34)

Si rileva nel dettaglio come i protocolli previsti siano 20 riguardanti in particolare:

- 1) Rapporti con i Corrieri
- 2) Rapporti con i Ristoranti
- 3) Rapporti infragruppo (incluse politiche di transfer pricing e dei contratti intercompany)
- 4) Rapporti con soci, organi sociali e revisori: finalizzato e trasmesso all'Organismo di Vigilanza
- 5) Fiscalità
- 6) Contabilità e bilancio
- 7) Tesoreria e flussi finanziari
- 8) Salute, Sicurezza sul Lavoro e Ambiente
- 9) Selezione e gestione del personale (incluse note spese e spese di rappresentanza)
- 10) Acquisto di beni e servizi (incluse consulenze)

# Modello ex D.Lgs. 231/2001: facoltà e obblighi



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

## Uber Italy s.r.l. (misura ex art.34)

Si rileva nel dettaglio come i protocolli previsti siano 20 riguardanti in particolare:

- 11) Affari legali e societari
- 12) Contenzioso e accordi transattivi
- 13) Operazioni sul patrimonio e altre operazioni straordinarie
- 14) Sistema informativo e informatico
- 15) Rapporti con gli utenti
- 16) Rapporti con gli autisti e fleet partner (Settore Mobility)
- 17) Comunicazioni verso l'esterno
- 18) Marchi e licenze
- 19) Donazioni, omaggi e sponsorizzazioni
- 20) Rapporti con le Autorità e la PA



### Uber Italy s.r.l. (misura ex art.34)

*«L'assetto di compliance è stato adottato da Uber Italy e dalla cessionaria Uber Eats Italy e si è rivelato in grado di **intercettare progressivamente focolai di illegalità**; appare realistico prevedere che nelle prossime settimane/mesi possa essere completato il percorso in itinere per il completamento dei protocolli 231 di entrambe le società. È evidente, per questo ufficio, il **notevole sforzo di programmazione, economico e culturale compiuto da Uber** per posizionarsi nel settore del food delivery come **un'impresa ad un alto grado di connotazione etica e di responsabilità sociale**, che intende operare in un ambito di legalità e di tutela dei lavoratori».*



### Uber Italy s.r.l. (misura ex art.34)

«La parte speciale del Modello 231 di Uber Italy Srl definisce e adotta protocolli di prevenzione e controllo al fine di garantire il presidio di possibili aree a rischio in considerazione delle specifiche attività svolte dalla società e di eventuali possibili “patologie” infragruppo o transnazionali, a seguito dell’attenta valutazione e mappatura dei rischi correlati.

Tali protocolli costituiscono parte integrante del Modello ex D.Lgs. 231/2001».

### Uber Italy s.r.l. (misura ex art.34)

«La società ha adottato ed efficacemente attuato il Protocollo relativo ai Rapporti con i Corrieri, che è stato anche oggetto di testing positivo da parte dell'OdV e dell'ufficio custodiale. Tuttavia, si ritiene opportuno ripercorrere i punti salienti di tale presidio, alla luce della adozione del Protocollo “Salute, Sicurezza sul Lavoro e Ambiente”, che ha comportato diverse modifiche al Protocollo in parola ed anche al fine di fornire una fotografia chiara della attuale situazione dei Corrieri, atteso che in base alle coordinate di intervento fornite dal Tribunale all'amministratore giudiziario, lo scrivente deve esaminare l'idoneità del modello organizzativo e gestionale redatto ex art. 6 Il comma D.Lgs. 231/2001».





### Uber Italy s.r.l. (misura ex art.34)

«Nell'ottica, inoltre, della condivisione del modello 231 e del rapporto con la funzione amministrativa, è stato preteso - e in tal senso la società ha aderito - che l'Organismo di Vigilanza fosse connotato da una oggettiva terzietà, con un sindaco terzo esperto e proveniente da una società di revisione diversa (Xxx) dalle altre due (Xxx) con le quali le entità italiane di Uber già intrattengono rapporti contrattuali. L'OdV dovrebbe poi essere completato dalla presenza di una risorsa dedicata all'audit interno e di un **professionista terzo particolarmente esperto**, di elevato standing professionale, già componenti di altri OdV e preferibilmente avente specifiche competenze in ambito penalistico».

## Approccio dinamico

La verifica dell'occasionalità dell'infiltrazione mafiosa non deve essere finalizzata ad acquisire un dato statico, consistente nella cristallizzazione della realtà preesistente, ma deve essere funzionale a un giudizio prognostico circa l'emendabilità della situazione rilevata, mediante gli strumenti di controllo previsti dall'art. **34-bis**, commi 2 e 3, del D.Lgs. n. 159 del 2011

**(Cass. Pen. - 16 marzo 2023, n. 11326/2023).**

Il giudice deve valutare se l'azienda, grazie all'applicazione della misura ex art. **34-bis**, possa attrezzarsi in modo adeguato al fine di scongiurare in futuro quegli eventuali tentativi di infiltrazione mafiosa diretti a condizionare l'impresa

**(Cass. pen. - 28 gennaio 2021, n. 9122).**



## Tribunale di Milano, sez. autonoma misure di prevenzione, decreto 3 aprile 2024

Sfruttamento dei lavoratori con violazione del disposto di cui all'art. 603-bis c.p.

Le imprese non avevano “mai verificato la reale capacità imprenditoriale delle Società appaltatrici (verificando esclusivamente l'iscrizione alla CCIAA) ... mai effettuato ispezioni o audit per appurare in concreto le reali condizioni lavorative e gli ambienti di lavoro (chiedere il codice di condotta del fornitore in assenza di un efficace sistema di verifica .. rimane pura forma) ... mai effettivamente controllato la catena produttiva, verificando la reale capacità imprenditoriale delle Società e le concrete modalità di produzione dalle stesse adottate, ed è rimasta inerte, pur venendo a conoscenza dell'esternalizzazione della produzione da parte delle Società fornitrici, omettendo di assumere iniziative come la richiesta formale di verifica della filiera dei sub-appalti, di autorizzazione ai sub appalti o la rescissione dei legami commerciali, con ciò realizzandosi – quantomeno sul piano di rimprovero colposo determinato dall'inerzia della Società – quella condotta agevolatrice richiesta dalla fattispecie ex Art. 34 D.lgs. n. 159 del 2011 per l'applicazione della misura di prevenzione dell'amministrazione giudiziaria”.



**Tribunale di Milano, sez. autonoma misure di prevenzione, decreto, 3 aprile 2024**

Sfruttamento dei lavoratori con violazione del disposto di cui all'art. 603-*bis* c.p.

Ne consegue che «*la **carenza di modelli organizzativi ai sensi del d. lgs. 231/01** e la presenza di **sistemi di internal audit fallaci** integrano i presupposti di cui all'art. 34 d. lgs. 159/2011, atteso che tali carenze organizzative e tali mancati controlli **agevolano (colposamente) soggetti ai quali si contesta il reato di cui all'art. 603 bis c.p.***»



## Cons. St., sez. III, 27 novembre 2018, n. 6707

In linea generale e teorica, attesa la struttura e la finalità del trust, l'affidamento delle società qui in rilievo ad una gestione separata dai disponenti si ascrive ad una logica di discontinuità con il passato, avvalorata, in prima battuta dalla qualità dei soggetti individuati come trustee e come guardiani, rispetto ai quali – avuto riguardo al caso di specie - la stessa Prefettura non ha mosso alcun rilievo.

Ciò non toglie che tale istituto possa disvelare un'attitudine elusiva della normativa antimafia ove si riveli in concreto inidoneo a creare una netta cesura con la pregressa gestione subendone, anche inconsapevolmente, i tentativi di ingerenza (cfr. Cons. Stato, sez. III, 7 marzo 2013, n. 1386).

L'opzione della costituzione di un trust costituisce in definitiva [...] un elemento in sé neutro risolvendosi, comunque, in uno schema giuridico formale la cui attitudine funzionale necessita di conferma concreta.

La sola esistenza di una formale separazione del patrimonio confluito nel trust non costituisce, di per se stessa, una garanzia assoluta che vale a schermare le singole aziende dai rischi di tentativi di infiltrazione mafiosa, ben potendo anche l'esistenza di un trust dissimulare (*sham trust*) la presenza di infiltrazioni mafiose o, comunque, far registrare elementi di perdurante e qualificato collegamento con la precedente *governance*, ove capace di condizionare, anche indirettamente, le scelte imprenditoriali.

### Cons. Stato, Sez. III, 3 agosto 2021, n. 5723

Legittima l'interdittiva antimafia basata su una sola figura se attorno alla stessa si concentrano una serie di elementi, quali la vicinanza con soggetti controindicati nonché, attraverso questi e attraverso la figura della compagna convivente, la vicinanza ad una locale cosca mafiosa. Inoltre, non rileva se tale figura controindicata non sia più l'amministratore unico della società.

Come insegna costante giurisprudenza (2 maggio 2019, n. 2855) alcune operazioni societarie possono disvelare una attitudine elusiva della normativa antimafia ove risultino in concreto inidonee a creare una netta cesura con la pregressa gestione subendone, anche inconsapevolmente, i tentativi di ingerenza, se collegata alla persona controindicata, assume un significato pregnante, stante gli ulteriori elementi che rendono "più probabile che non" la sua cointeressenza con gli ambienti della criminalità organizzata.

Legittimo il rigetto della richiesta di ammissione al controllo giudiziario, ai sensi dell'art. 34-bis, comma 6, Decreto Legislativo n. 159 del 2011, di una società il cui ravvisato rapporto di stabile agevolazione con le cosche mafiose non permette di formulare una prognosi favorevole di bonifica e radicale risanamento, ovvero sia stata giudicata quale impresa infiltrata e che tale infiltrazione allo stato, non sia risolvibile, non rilevando in alcun modo il fatto che la medesima società si sia dotata recentemente di un modello organizzativo ex d. lgs. 231/2001, della cui **attuazione**, tra l'altro, in un'ottica prevenzionale, non sia data idonea dimostrazione.

**Corte di Cassazione, Sezione 2 Penale, Sentenza 16 marzo 2023, n. 11326**



## Case studies





Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Nr. 61/07 Reg. Mis. Prev.

N. 13/2008 Prov.



Il Procuratore della Repubblica  
(Dr. Giuseppe Pignatone)

TRIBUNALE DI REGGIO CALABRIA

SEZIONE MISURE DI PREVENZIONE

nel procedimento su intestato nei confronti di

S.p.A., P.I.

sede legale in Bergamo alla via G.

Il caso "omissis" in Calabria



gruppo, da un lato, con la S.p.A. e, dall'altro, con le altre aziende operanti nel settore dell'edilizia, che presuppongono necessariamente l'esistenza di un "agire mafioso" che ha profondamente alterato le regole del libero mercato nel settore della distribuzione del cemento, e che ha prodotto il conseguimento da parte delle aziende collegate all'organizzazione di stampo mafioso di una posizione di egemonia quasi monopolistica che non trova alcuna giustificazione nell'esistenza di mezzi o in capacità di organizzazione aziendale, con la percezione di ingentissimi profitti anch'essi direttamente collegati allo stravolgimento del regime della libera concorrenza.

Al centro dell'inarrestabile espansione economica del gruppo criminale appare essere , cl. 32, protagonista, da venditore di frutta a mezzo di un autocarro, di uno sviluppo senza precedenti proprio nel settore del trasporto e dell'intermediazione nella vendita del cemento, attuato con il metodo dell'intimidazione mafiosa, sia per quanto riguarda la scelta, imposta all'impresa produttrice, di avvalersi, non solo per il trasporto ma anche per l'intermediazione nella vendita, di aziende riconducibili all'organizzazione criminale da lui capeggiata, sia per ciò che concerne la correlata costrizione, cui dovevano soggiacere le imprese committenti, di utilizzare, per la distribuzione e la compravendita, esclusivamente tale canale malavitoso.





Appare indubbio, come risultante dalla relazione sulle vendite in Calabria e sui rapporti con le imprese trasmessa al Pubblico Ministero in data 9 aprile 2008 ed allegata alla memoria illustrativa prodotta all'odierna udienza, che la S.p.A., dando atto della "non completa adeguatezza", rispetto alle particolarità di aree caratterizzate da specifici problemi di criminalità organizzata, delle procedure adottate dalla società nel mondo, consistente nell'aver valutato l'affidabilità delle predette imprese solo sulla base di criteri economico-commerciali e senza tener conto dei rischi connessi ad eventuali infiltrazioni mafiose, ha ritenuto necessario adottare nuove procedure in relazione alla scelta di fornitori e clienti ed alla concessione dei fidi commerciali, al fine di prevenire tali rischio, e procedere ad una nuova articolazione della struttura operativa territoriale.



A tal fine, è stato allegato il **protocollo adottato dalla** per prevenire il rischio di infiltrazioni da parte della criminalità organizzata, con i seguenti punti:

**QUALIFICAZIONE DI AFFIDABILITA' E QUALIFICAZIONE COMMERCIALE DEI CLIENTI**

a) **Qualificazione di affidabilità:** volta a verificare l'eventuale presenza di idnici di rischio da infiltrazione criminale;

b) **Qualificazione commerciale:** volta a verificare la consistenza e la solidità economico - patrimoniale.

Con la previsione che il risultato negativo rispetto al primo obiettivo prevale sull'esito favorevole del secondo, ai fini dell'adozione delle misure di cautela da parte del Comitato Clienti, tra cui la conclusione del rapporto commerciale.

La procedura per la qualifica di affidabilità è applicabile, all'inizio del rapporto con un nuovo cliente:

A. Qualora sia richiesto un affidamento per un importo superiore a € 100.000,00;

B. Per tutti i distributori e trasportatori, qualunque sia l'importo dell'affidamento;

C. In ogni caso di presenza di notizie o informazioni attendibili relative alla possibile attivazione di uno degli *indici di attenzione*.



Qualora emerga l'esistenza di uno o più degli indici di attenzione, la Direzione Commerciale provvederà ad inviare una segnalazione al Comitato Clienti che deciderà in merito all'avvio od alla prosecuzione del rapporto.

E' previsto che tale Comitato possa disporre:

- A. La riduzione delle vendite o la sospensione temporanea delle stesse;
- B. L'aggiornamento ogni sei mesi del certificato antimafia;
- C. Il monitoraggio costante delle modifiche della compagine e degli organi societari
- D. L'acquisizione di informazioni continuative in ordine agli sviluppi di eventuali vicende giudiziarie che coinvolgono la società, i soci, gli amministratori ed i dirigenti;
- E. L'audizione degli interessati ed altri approfondimenti informativi;
- F. L'interruzione definitiva del rapporto commerciale con il cliente.

Il protocollo prevede altresì che nei casi particolarmente delicati il Comitato deve inviare una segnalazione all'Organismo di Vigilanza ed alla Prefettura. L'Organismo di vigilanza della società verificherà periodicamente le segnalazioni circa gli indici di attenzione.



Lo stesso protocollo, nel modificare e rigidamente proceduralizzare le competenze e procedure riguardo agli affidamenti, adottava nuove iniziative sul piano contrattuale, prevedendo una riformulazione delle condizioni generali di contratto che tenesse conto:

- a. Delle previsioni del decalogo antimafia per l'impresa;
- b. Delle regole in precedenza illustrate;
- c. Dell'obbligo di invio del certificato antimafia;
- d. Dell'introduzione di una clausola di risoluzione automatica del contratto nel caso in cui si venisse a conoscenza di una condanna del cliente, in qualunque grado del giudizio, per i reati che incidevano sull'affidabilità professionale precedentemente elencati.





P.Q.M.

Visto l'art. 3 *quinquies*, commi 2° e 3°, L. n. 575/1965

- A. **Revoca la sospensione temporanea dall'amministrazione dei beni**, disposta con provvedimento di questo Tribunale - Sezione Misure di Prevenzione in data 19.07.2007 e rinnovata in data 21.12.2007, in ordine alle seguenti unità aziendali ed al relativo patrimonio:  
Stabilimenti e Centri Distribuzione - Area Sud di Vibo Valentia Marina, di Castrovillari e di Catanzaro, nonché Rete Commerciale Area Sud - Ufficio Vendite Calabria di Vibo Valentia, della **S.p.A., P.I.**, con sede legale in Bergamo alla via **\_\_\_\_\_**, rappresentante legale
- B. Ordina alla **S.p.A. di \_\_\_\_\_** **comunicare**, per un periodo di tre anni, ed entro il 31 gennaio di ciascun anno, al Questore ed al Nucleo di Polizia Tributaria di Bergamo **l'elenco dei grossisti distributori di cui si è avvalsa nel corso di ciascun anno**, limitatamente alle unità operative aventi sede in Calabria, completo delle generalità del contraente, se titolare di un'impresa individuale, o del legale rappresentante, se trattasi di un'impresa gestita in forma societaria, e con specifica indicazione degli acquisti complessivi effettuati da ciascuno, del loro valore totale e percentuale, dell'entità e natura degli affidamenti richiesti e delle eventuali risoluzioni del contratto verificatesi nel corso dell'anno.
- C. Manda alla Cancelleria per tutti gli adempimenti consequenziali, ivi compresi l'immediata comunicazione del presente provvedimento alle parti ed agli amministratori già nominati.

Reggio Calabria, 02.07.2008

Il Presidente est.  
dott. **\_\_\_\_\_**



TRIBUNALE DI REGGIO CAL.

# Lavori di Expo ad amici dei clan: 11 arrestati

Colpite le cooperative che hanno allestito alcuni padiglioni, 700 mila euro in contanti in viaggio verso la Sicilia  
Commissariata la società controllata da , dirigenti non indagati. : «Segnale ai grandi gruppi»

Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

**MILANO** Su 20 milioni di euro di fatturato in tre anni, 18 il consorzio di cooperative che ha fatto con la spa, società controllata da

per la quale dal 2013 (contratto rinnovato due mesi fa sino al 2018) realizza gli stand delle varie manifestazioni, compresi in Expo 2015 gli allestimenti espositivi del Palazzo Congressi, dell'Auditorium, dei padiglioni di Francia e Qatar. Ma il tandem ieri non ha portato bene a entrambi i gruppi. Gli amministratori di fatto di

, sono stati arrestati (con altre 9 persone e con sequestri per 5 milioni) per associazione per delinquere finalizzata a falsificare, appropriazione indebita e riciclaggio. L'inchiesta, sottoponendole di aver

## Le sigle

● spa è una società controllata da

spa

● se il nome del consorzio di cooperative che realizza gli stand delle manifestazioni, compresi alcuni allestimenti

), E la Sezione misure di prevenzione del Tribunale milanese (1°) ha tolto per 6 mesi a spa la sua controllata spa, mettendola in amministrazione giudiziaria a causa della condotta dei suoi (non indagati) dirigenti: «censurabile» sul piano della «rimproverabilità colposa» di «sottovalutazioni» che hanno «facilitato l'inserimento di indagati in gravi reati in una società» e «tecipazione».

«E' un caso che ha fatto scandalo», dice il pm, «perché i dirigenti della spa, controllata da una società di cui sono stati arrestati i dirigenti, hanno facilitato l'ingresso in società di indagati in gravi reati».

La sentenza, che prevede la purghe degli elementi inquisiti

nanti e restituirle al più presto al libero mercato. Le intercettazioni documentano che i fornitori intervenivano costantemente con i vertici?

(Il direttore tecnico ed ex amministratore delegato, l'ad i e il suo successore)

sero ruoli ufficiali e cosmesi:

lazione del codice etico di », che all'articolo 6.2 impone che i contatti con i fornitori intervengano direttamente con la persona giuridica e con

essi di mafia come quello su Capaci, ex consigliere e assessore comunale. Il 23 ottobre 2015, mentre è in corso una verifica fiscale in una coop, mette in salvo a casa sua e consegna 295.000 euro in contanti all'avvocato che si presta a portarli dalla Lombardia in Sicilia in auto, giustificandoli (a un finto-casuale posto di blocco) come parcella «in nero». A è contestato un altro viaggio verso la Sicilia di 413.000 in contanti in un camion il 14 giugno 2015 nel cartone di una piscina gonfiabile.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

“omissis”, il caso “omissis”

## TE E L'INDAGINE

I regali misteriosi  
e le assunzioni facili  
«Quella è la nipote  
di una della  
...»







## TRIBUNALE DI MILANO

### Sezione Autonoma Misure di Prevenzione

ha emesso il seguente

#### DECRETO

letta la richiesta depositata in data 5.5.2016 dalla Procura della Repubblica presso il Tribunale di Milano – Direzione Distrettuale Antimafia, con la quale è stata chiesta l'applicazione della misura dell'amministrazione giudiziaria prevista dall'art. 34 dlgs. n. 159/2011 nei confronti della **società**  
**S.P.A.**;



L'istituto dell'amministrazione giudiziaria mira proprio ad intervenire in quella “zona grigia” di rapporti tra mafia (o altre gravi forme di criminalità) ed impresa, i cui i “classici” istituti di prevenzione non trovano facile applicazione, ed ha finalità di contrasto al fenomeno di contaminazione di attività economico-imprenditoriali che, “sane” all'origine, risultino però nel tempo essere state condizionate o quantomeno infiltrate dal crimine organizzato, che a tali attività si appoggia come efficace strumento di penetrazione nel mercato e di controllo del territorio.

La finalità dell'istituto dell'amministrazione giudiziaria non è, infatti, tanto repressiva, quanto preventiva, volta, cioè, non a punire l'imprenditore che sia intraneo all'associazione criminale, quanto a contrastare la contaminazione mafiosa di imprese sane, sottoponendole a controllo giudiziario con la finalità di sottrarle, il più rapidamente possibile, all'infiltrazione criminale e restituirle al libero mercato una volta depurate dagli elementi inquinanti.



Sul piano del **profilo soggettivo** richiesto per l'applicazione della misura di prevenzione ex art 34 comma secondo dlgs. n. 159/2011, occorre che il soggetto terzo (nel caso concreto una persona giuridica, la cui manifestazione agevolatrice deve ovviamente essere letta alla luce dei comportamenti posti in essere dalle persone fisiche dotate di potere di decisione, rappresentanza e controllo) ponga in essere una **condotta censurabile su un piano di rimproverabilità "colposa", quindi negligente, imprudente o imperita, senza che ovviamente la manifestazione attinga il profilo della consapevolezza piena della relazione di agevolazione.** Tale ultimo caso, infatti, è ascrivibile nella cornice dolosa del diritto penale, ad ipotesi concorsuali o, quantomeno, favoreggiatrici.

In sostanza, **dovendosi comunque leggere la misura dell'amministrazione giudiziaria come posta anche a favore dell'attività imprenditoriale e della sua trasparenza,** occorre, a giudizio del Collegio, che la condotta del terzo possa e debba essere censurata esclusivamente sul piano del rapporto colposo, che riguardi, cioè, la violazione di normali **regole di prudenza e buona amministrazione imprenditoriale** che la stessa società si sia data **(magari dotandosi di un codice etico) o che costituiscano norme di comportamento esigibili sul piano della legalità da un soggetto, che opera ad un livello medio-alto nel settore degli appalti di opere e/o servizi.**



Così inquadrare le figure di \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_, prosegue il P.M. evidenziando che costoro **operano come amministratori di fatto di diversi consorzi e cooperative, avvalendosi costantemente di prestanome sia per la gestione delle società operative sia per l'amministrazione delle "cartiere"**.

E', inoltre, emerso che \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_, quali amministratori di fatto del \_\_\_\_\_, formalmente rappresentato da **soggetti privi di qualsiasi autonomia decisionale**, avevano continuativi rapporti economici con la società \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_ è una società interamente partecipata da \_\_\_\_\_ S.p.a., che si occupa degli allestimenti degli stand nell'ambito delle varie esposizioni/manifestazioni svolte presso i vari siti dell'ente \_\_\_\_\_.



## P. Q. M. dispone



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

che l'Amministratore giudiziario:

1) **entro trenta giorni** dall'esecuzione del presente provvedimento, presenti al Giudice delegato una **relazione particolareggiata** che tenga conto delle attività da svolgere sotto indicate:

► **esaminare l'assetto della società**, con particolare riferimento ai dati dell'ultimo bilancio e del modello organizzativo e gestionale redatto ex art. 6 II comma D. Lg. 231/2001 (e dunque con particolare cura nella valutazione della **idoneità del modello "a prevenire reati della specie di quello verificatosi"**)

► **esaminare le iniziative attuate dalla società a seguito del provvedimento di prevenzione** con particolare riferimento alle iniziative assunte rispetto all'organico ed agli amministratori; alla risoluzione di contratti di appalto aventi ad oggetto l'affidamento di servizi particolarmente contigui all'attività illecita; alla raccolta e verifica dei dati sulle modalità di selezione dei fornitori e di rapporto con i clienti;

► verificare la tenuta dei **rapporti con l'organo di vigilanza** ed eventuali coinvolgimenti di esso;

► verificare **se l'impresa ha svolto attività di indagine interna**;



## 2) nel corso dell'incarico provveda a:

- ▶ assicurare la propria costante presenza nella società con accessi ripetuti per incontri e riunioni con il management della società almeno una volta alla settimana e comunque secondo le necessità;
- ▶ intrattenere stabili rapporti con gli amministratori della società, con il personale direttivo e con il responsabile dell'internal auditing (quale principale figura di coordinamento e raccordo con la direzione generale);
- ▶ monitorare e approvare le modifiche e gli avvicendamenti adottati sull'organico dalla Direzione Generale, riferendo in merito al Tribunale;
- ▶ rilasciare nulla osta alle risoluzioni contrattuali e alla stipula di nuovi contratti con i fornitori e vigilare sulla liquidazione dei corrispettivi agli stessi;
- ▶ verificare il servizio svolto dagli appaltatori, sollecitando l'amministratore della società ad adottare iniziative atte a contrastare potenziali infiltrazioni;



### 3) in previsione della scadenza del termine della procedura provveda a :

- ▶ esprimere valutazione circa l'atteggiamento assunto dalla società dopo l'adozione del provvedimento di prevenzione, considerando se la procedura, grazie soprattutto alla fattiva collaborazione della società, ha portato all'adozione di provvedimenti utili ad individuare e bonificare le intrusioni illecite.



## TRIBUNALE DI MILANO

Nel caso di valutazione negativa?

### Sezione Autonoma Misure di Prevenzione

non autorizza

l'Amministratore Giudiziario dott. \_\_\_\_\_ a controfirmare gli atti dell'Amministratore Unico nominato dall'Assemblea dei soci di \_\_\_\_\_ spa ivi compresa la retribuzione stabilita e per l'effetto

invita

l'Assemblea dei Soci a nominare un nuovo Amministratore Unico – come peraltro già previsto nel verbale di Assemblea- previa intesa preventiva con l'Amministratore Giudiziario il quale verificherà attraverso la GDF l'assenza di ogni tipo di pregiudizio in carico al soggetto designato.





## Come guarire un'azienda "malata" di mafia

E senza distruggerla con la "medicina" penale.

È il caso di una ditta di \_\_\_\_\_ la cui vicenda giudiziaria  
cominciata cinque anni fa, termina oggi con un \_\_\_\_\_

**L'azienda colpita da interdittiva: il caso "omissis"**

**S**e il rischio di contagio da infiltrazione mafiosa è per le imprese come una sorta di malattia infettiva, esiste una cura affinché le aziende possano guarire dal virus. Subito a causa di un provvedimento di interdittiva antimafia che arriva dalla Prefettura di Reggio Emilia risponde che è possibile anticipare la fase di intervento anti-infiltrazione mafiosa e incidere con il bisturi di precisione sulla parte che comincia ad ammalarsi di mafia in una impresa, anziché sparare con il bazooka penale che estirpa le avvisaglie della criminalità organizzata ma a prezzo della distruzione di fatto anche dell'operatività di aziende non ancora mafiose sebbene già usate come sponda



IMAGOECONOMICA

tiva del pericolo di infiltrazione mafiosa laddove i medesimi rapporti si erano espansi all'interno del delicato settore degli appalti pubblici". Una prima volta l'azienda aveva chiesto la revoca dell'interdittiva antimafia, ma la domanda era stata rigettata perché, a giudizio della Prefettura, i rimedi prospettati "non consentivano di superare le criticità sino a quel momento emerse ai fini della valutazione della permeabilità alle infiltrazioni della criminalità organizzata".

**L'ASPETTO INTERESSANTE.** Pochi giorni fa, invece, ecco che il prefetto di Reggio Emilia, \_\_\_\_\_, emette un provvedimento con il quale ritiene "non più sussistenti condizioni ostative antimafia a carico della società" \_\_\_\_\_ spa (ora \_\_\_\_\_ spa). E l'aspetto interessante è quello



- Il 6 aprile 2011, il Prefetto di Reggio Emilia emette una **informazione antimafia interdittiva** nei confronti della “*omissis*” Spa in quanto “sono stati acquisiti oggettivi elementi per ritenere sussistente il pericolo di infiltrazioni mafiose tendenti a condizionare le scelte e gli indirizzi dell’attività della “*omissis*” Spa”
- La “*omissis*” Spa si era aggiudica nel 2010 l’appalto della Tangenziale di “*omissis*” di 6,879 Milioni di euro
- Gli **accessi effettuati dal Gruppo Interforze** hanno accertato “elementi oggettivi da cui trarre il fondato convincimento di eventuali tentativi di infiltrazioni mafiose nella ditta “*omissis*” ” e con riguardo a:
  - **conferimento di 2 subappalti a ditte vicine ad una famiglia legata alla ndrangheta** (ditte operative e radicate in provincia di Reggio Emilia)
  - **elusione della normativa antimafia per il controllo dei subappalti**



- Nello stesso provvedimento sono, inoltre, contestate:
  - le “frequenzazioni” di “*omissis*” (il primo dei 2 fratelli “*omissis*” socio dell’azienda di famiglia) con un autotrasportatore (“*omissis*”) con “precedenti penali per stupefacenti e numerose segnalazioni di polizia per reati tra i cui l’associazione per delinquere di tipo mafioso... e descritto come uomo di *Cosa Nostra* per realizzare atti intimidatori”;
  - disponibilità, rilevata in conversazioni telefoniche intercettate, fornita da “*omissis*”(il secondo dei 2 fratelli “*omissis*”, anche lui socio e amministratore ***de facto*** dell’azienda di famiglia) al titolare della ditta di autotrasporti presso la quale lavorava il “*omissis*”.



- Aprile 2011: Prefettura di Reggio Emilia emette interdittiva
- ...
- Maggio 2012: il TAR respinge il ricorso (confermato dal Consiglio di Stato a maggio 2013)  
..... “l’attività di recente posta in essere dalla società ricorrente, diretta ad **eliminare tutte le circostanze ritenute potenziale veicolo di infiltrazione** (risoluzione dei contratti di lavoro con dipendenti a rischio, interruzione della locazione tra “*omissis*” e la famiglia “*omissis*”, **adozione di un codice etico e di un modello organizzativo ai sensi del D.Lgs. 231/2001**), sono tutti elementi che potranno avere eventuale rilevanza per il futuro monitoraggio dell’impresa ma che **non possono certamente esplicitare efficacia retroattiva**, per così dire sanante, su un giudizio di pericolo di permeabilità mafiosa costruito e ricavato sulla base di accadimenti e vicende dispiegate ..... ”

# Il percorso di bonifica I



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

- In autunno del 2012, la “*omissis*” stipula una convenzione con il Dipartimento DEMS dell’Università di Palermo avente come oggetto:
  - [revisione del Codice di Condotta Antimafia e del Modello di Organizzazione, gestione e controllo ex D.lgs. 231/2001](#) con particolare riferimento alla prevenzione degli illeciti richiamati dall’art. 24-ter del D.lgs.
  - 231/2001
- Viene costituito un [gruppo di lavoro multi-disciplinare giuridico- aziendale](#)
- Terminato l’intervento a fine 2013, l’azienda [nomina Presidente dell’OdV uno dei componenti del gruppo di lavoro](#), ciò per facilitare la piena implementazione delle “prescrizioni” del Modello.

## Il percorso di bonifica II



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

- Analisi dell'evoluzione del **profilo societario** della “*omissis*” SpA
- **disclosure** dell'organigramma aziendale e della “catena di comando” (emersione dei ruoli ricoperti dai fratelli “*omissis*”)
- Analisi del **contesto esterno** nel quale l'azienda opera e delle dinamiche tipiche dei lavori pubblici (tempi di esecuzione, riserve, varianti..)
- Avvio di una **mappatura di tutte le principali attività aziendali**
- **Analisi del rischio** di commissione delle fattispecie illecite oggetto dell'intervento e relativa **gap analysis**
- **Revisione di tutte le procedura aziendali** e creazione ex-novo (es., procedura qualificazione fornitori)
- **Redazione ex-novo del Modello di Organizzazione**
- **Formazione** di tutto il personale sui temi oggetto dell'intervento
- Nomina dell'**Organismo di Vigilanza**

## Il percorso di bonifica III



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

- Es., Attività sensibili ed identificazione delle aree di intervento prioritario
- **A.01.GESTIONE DELLO SVILUPPO COMMERCIALE E DEI RAPPORTI CON CLIENTI E COMMITTENTI**

DESCRIZIONE SINTETICA PROTOCOLLO	PRESIDI ESISTENTI PER LA RIDUZIONE DEL RISCHIO	GAP RISCONTRATI E MODALITA' DI INTERVENTO	SOGGETTI E FUNZIONI DESTINATARI DELLE AZIONI
Gestione dei rapporti con pubbliche amministrazioni	Sistema di procure e deleghe  P.16 – Procedura operativa per la gestione dei rapporti con pubblici ufficiali o incaricati di pubblico servizio	Procure e deleghe da ridefinire con riferimento all'attuale assetto societario  ....	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amministratore Unico</li><li>• Tutti i soggetti in possesso di procura o delega</li><li>• Tutto il personale aziendale</li></ul>

## Il percorso di bonifica IV



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

- Es., Attività sensibili ed identificazione delle aree di intervento prioritario
- **A.01.GESTIONE DELLO SVILUPPO COMMERCIALE E DEI RAPPORTI CON CLIENTI E COMMITTENTI**

DESCRIZIONE SINTETICA PROTOCOLLO	PRESIDI ESISTENTI PER LA RIDUZIONE DEL RISCHIO	GAP RISCONTRATI E MODALITA' DI INTERVENTO	SOGGETTI E FUNZIONI DESTINATARI DELLE AZIONI
Gestione delle acquisizioni e degli accordi di partnership	-----	Identificare soggetti incaricati tramite procura o delega (applicazione del principio di motivazione e congruità)  Rendicontazione periodica all'Amministratore Unico e all'OdV	<ul style="list-style-type: none"><li>• Amministratore Unico</li><li>• Tutti i soggetti in possesso di procura o delega</li><li>• Tutto il personale aziendale</li></ul>



# Il percorso di bonifica V



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

- Es., Attività sensibili ed identificazione delle aree di intervento prioritario
- A.02. GESTIONE DEGLI APPROVVIGIONAMENTI

DESCRIZIONE SINTETICA PROTOCOLLO	PRESIDI ESISTENTI PER LA RIDUZIONE DEL RISCHIO	GAP RISCONTRATI E MODALITA' DI INTERVENTO	SOGGETTI E FUNZIONI DESTINATARI DELLE AZIONI
Sistemi di qualificazione e valutazione dei fornitori che differenzino il fornitore sulla base della rilevanza/sensibilità	Codice di Condotta Antimafia Procedura P.04 – Procedura operativa per la gestione della qualifica e degli ordini ai fornitori e subappaltatori	Integrazione di criteri di selezione dei fornitori “sensibili” (operanti in settori ad alto rischio di infiltrazione mafiosa) Esclusi i soli fornitori non sensibili che un fatturato annuo inferiore a € 10.000 ? Flusso OdV	<ul style="list-style-type: none"><li>• DG</li><li>• Direzione Produzione</li><li>• Ufficio Acquisti</li><li>• Certificazione Qualità e Ambiente</li></ul>

## Il periodo di verifica della “tenuta” del Modello



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

- Luglio 2015: l'azienda presenta istanza volta ad ottenere il riesame del provvedimento antimafia interdittivo
- Seguono successive ispezioni della Guardia di Finanza, volte a:
  - Acquisire elenco Clienti, Fornitori, Dipendenti, CUD, Comunicazioni OdV, Procedure operative clienti e fornitori
  - Verificare l'effettiva applicazione delle procedure operative
  - Verificare l'esistenza o meno di rapporti contrattuali con alcune aziende indicate dalla GdF
- La “*omissis*” ha documentato, tra l'altro, che l'applicazione delle procedure aziendali - attraverso l'utilizzo di Banche dati (ASSICOM), White List, fonti aperte (rassegna stampa) - ha prodotto il diniego alla fornitura a tali potenziali clienti, in quanto non in possesso dei requisiti previsti dal sistema di controllo interno aziendale.



## **Il Prefetto della Provincia di Reggio Emilia**

**PRESO ATTO** delle conclusioni del Gruppo Interforze, costituito con provvedimento prefettizio n. 1675/097/Area 1 del 20 novembre 2009 e s.m., riunitosi da ultimo il giorno 19.07.2016, allargato al GIRER, costituito presso la Direzione Centrale della Polizia Criminale – Servizio analisi Criminale con D.M. 1578/2012, ai fini dell'attività di monitoraggio ed analisi volta ad individuare eventuali infiltrazioni mafiose nella ricostruzione post sisma in Emilia Romagna, **che ha espresso l'avviso che nulla osti all'aggiornamento ex art. 91, comma 5, D.Lgs. 159/2011 dell'informazione antimafia in senso favorevole alla ditta richiedente;**

**CONSIDERATO** che:

- Le misure adottate dalla società in questione, in particolare quelle di cui al percorso di adeguamento al Modello di Legalità in collaborazione con l'Università di Palermo, paiono appropriate al fine di un miglior controllo della clientela, dei fornitori, del personale e dei consulenti sotto l'aspetto delle eventuali commistioni con soggetti controindicati;

**AGGIORNA**

ai sensi dell'art. 91, comma 5, D. Lgs. 159/2011, l'informazione ai fini antimafia, non ritenendo più sussistenti condizioni ostative antimafia

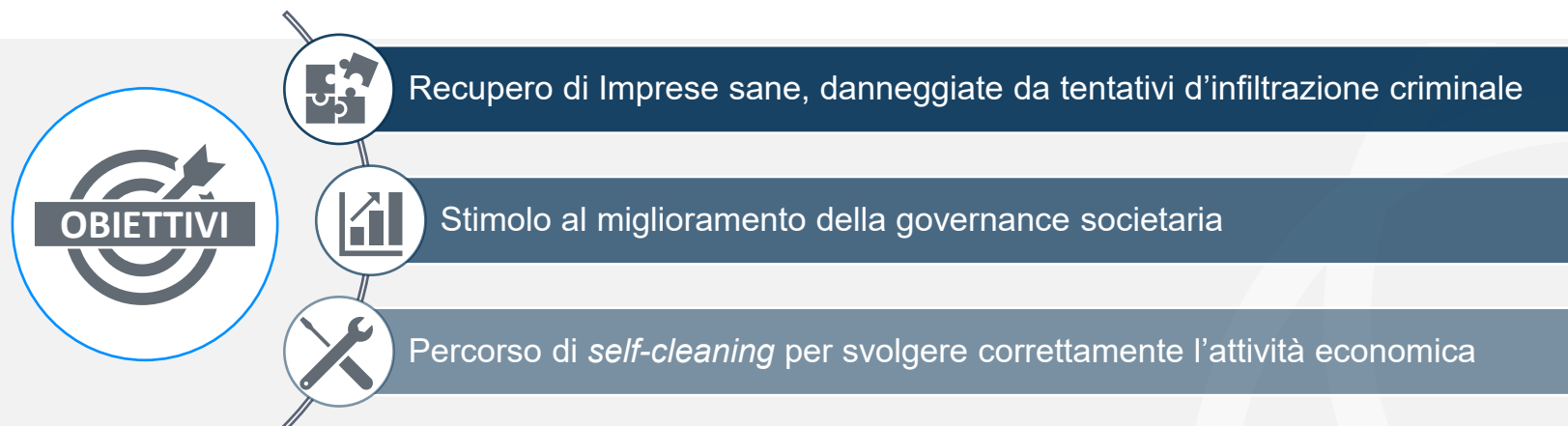


## **Il percorso di adozione del modello 231 nelle aziende sottoposte a misure CAM: sintesi e conclusioni**

# Il Modello 231 nelle imprese sottoposte a misure CAM



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili



La previsione di deleghe e procure, di procedure formalizzate, la segregazione dei compiti, la tracciabilità dei processi, l'applicazione di presidi di controllo, la formazione, le segnalazioni whistleblowing, il sistema sanzionatorio, cioè **tutta la struttura preventiva dei reati su cui si articola la «compliance 231» è ritenuta efficace anche per il contrasto alla infiltrazione mafiosa nelle attività produttive**

*Anche al fine di giungere a esprimere un giudizio sulla perseguibilità dell'attività, è compito dell'A.G. verificare se l'Impresa sia dotata di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato, capace di intercettare tempestivamente gli indizi della crisi e la perdita di continuità aziendale, come pure predisporre strumenti di monitoraggio interno in attuazione del Modello 231, in grado di **prevedere in anticipo le condizioni circa la salvaguardia della going concern aziendale***



## Il Modello 231 nelle imprese sottoposte a misure CAM

### Responsabilità dell'amministratore giudiziario in caso di mancata adozione del Modello organizzativo

- Mancata o errata valutazione: "Sicuramente in tali circostanze sono ipotizzabili responsabilità civilistiche in capo all'amministratore che senza ragioni o sulla base di una valutazione erronea non abbia adottato il Modello rivelatosi invece necessario".
- Laddove dove il giudice ritenga censurabile la scelta dell'AG di non procedere all'adozione del Modello o carente la sua valutazione circa gli adempimenti da porre in essere a tal fine, sarà possibile procedere alla revoca di tale soggetto con nomina di un nuovo gestore per l'impresa.
- In caso di condotta dolosa ipotizzabile concorso nella commissione dei delitti

## Il Modello 231 nelle Società in Amministrazione Giudiziaria (Art. 34 CAM)



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

FASE	ATTIVITÀ	SOGGETTO COMPETENTE
Avvio della procedura	Successivamente all'atto di nomina da parte del Tribunale, l'A.G. avvia la propria attività, prendendo <b>visione del Modello 231</b> e, in caso di nomina, <b>convocando senza indugio l'OdV</b> . In caso di mancata adozione del Modello 231, l'A.G. si attiva tempestivamente	Amministratore giudiziario
Nomina consulente	Nel caso in cui l'A.G. non disponga delle competenze tecniche necessarie alla valutazione del Modello 231, l'A.G. stesso richiede al G.D. di essere autorizzato a farsi coadiuvare, sotto la sua responsabilità, da uno o più soggetti specificamente qualificati	Amministratore giudiziario
Informativa iniziale	Entro 30 giorni dalla sua nomina, <b>l'A.G. presenta al G.D. una relazione</b> . In caso di presenza di un <b>Modello 231</b> , l'A.G. <b>valuta l'idoneità o la necessità di un tempestivo aggiornamento</b> , oltre a riferire in merito agli esiti dell'incontro con l'OdV. In caso di assenza di un Modello 231, l'A.G. indica le tempistiche stimate per l'adeguamento alla normativa	Amministratore giudiziario
Avvio delle operazioni	Avviata l'attività di <b>implementazione o di aggiornamento del MOG</b> , con riferimento alle fattispecie ai sensi degli artt. 24, 24-ter, 25, 25-ter e alle criticità contestate	Consulente
Risk assessment	Per le aree e i processi «sensibili» sono individuate le potenziali fattispecie di rischio-reato, le possibili modalità di realizzazione delle stesse, le funzioni e i soggetti coinvolti. Al termine, si procede a una <b>valutazione del livello di rischio potenziale</b> associabile a ciascuna attività/processo sensibile, <b>determinandone uno scoring finale</b>	Consulente

# Il Modello 231 nelle Società in Amministrazione Giudiziaria (Art. 34 CAM)



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

OPERATIVITÀ	ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE	SOGGETTO COMPETENTE
Progetto del Modello 231	Elaborazione del Modello 231, che prevede: - una “ <b>Parte Generale</b> ”, che descrive la normativa e le regole generali di funzionamento; - una “ <b>Parte Speciale</b> ”, che contiene le norme di comportamento e gli altri strumenti di controllo ritenuti rilevanti in relazione ai processi sensibili; - gli <b>Allegati</b> (Codice Etico, elenco reati, etc.)	Consulente incaricato
Adozione del Modello 231	Dopo l’implementazione, l’A.G. procede all’ <b>adozione formale del Modello 231 e alla contestualmente nomina l’Organismo di Vigilanza</b> (in forma monocratica o pluripersonale), predisponendo il calendario delle fasi formative e informative, interne ed esterne	Amministratore Giudiziario
Sessione di avvio attività <u>OdV</u>	L’ <u>OdV</u> redige un proprio regolamento, <b>avvia l’attività di controllo sull’adeguatezza e sull’idoneità del Modello 231</b> , istituisce i canali informativi a lui dedicati e riporta periodicamente sull’attività, direttamente all’A.G.	Organismo di Vigilanza
Fasi formative e informative	Le <b>fasi informative</b> vengono previste in favore degli interni e degli esterni; le <b>fasi formative</b> per gli interni attengono a: 1) Nozioni sulla normativa; 2) Fattispecie di reato previste, con relative sanzioni; 3) presentazione Modello 231 adottato dalla Società; 4) presentazione dell’Organismo di Vigilanza, nominato dalla Società; 5) Elencazione dei protocolli, con particolare evidenza di quelli atti a contrastare la misura giudiziaria occorsa. Le fasi terminano con verifica dell’apprendimento e con sigla foglio presenze.	Consulente incaricato
Informativa periodica	Con la frequenza stabilita dal G.D., l’A.G. redige <b>relazioni periodiche sull’amministrazione e l’organizzazione aziendale, anche in relazione all’efficacia del sistema 231</b> e le trasmette anche all’ANBSC, esibendo, ove richiesto, i relativi documenti giustificativi	Amministratore Giudiziario



# Il Modello 231 nelle Società in Amministrazione Giudiziaria (Art. 34 CAM)



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

OPERATIVITÀ	ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE	SOGGETTO COMPETENTE
Sessioni di attività ordinaria OdV	Contestualmente alla prosecuzione della misura, l' <u>OdV</u> prosegue la sua attività tramite <b>verifiche periodiche</b> e riporta direttamente all'A.G., in modo da garantire piena autonomia e indipendenza nello svolgimento dei compiti che gli sono affidati	Organismo di Vigilanza
Liquidazione dei compensi	La determinazione dell'ammontare del <b>compenso</b> , la <b>liquidazione</b> dello stesso <b>nonché il rimborso delle spese</b> sostenute per gli eventuali coadiutori, anche redattori dell'aggiornamento del Modello 231, sono disposti con decreto motivato del Tribunale, su relazione del G.D.	Tribunale competente
Informativa finale	All'esito della misura, l'A.G. presenta al G.D. il <b>conto della gestione</b> , che espone in modo completo e analitico le modalità e i risultati della gestione, attraverso l'indicazione delle somme pagate e rimosse, la descrizione analitica dei cespiti e il saldo finale. All'interno della relazione, l'A.G. evidenzia, altresì, il <b>rispetto dei presidi previsti dal Modello 231 e informa in merito all'operato dell'<u>OdV</u></b>	Amministratore Giudiziario
Chiusura della misura ex Art.34 CAM	Entro la data di scadenza della misura, il Tribunale competente delibera in Camera di Consiglio (a cui partecipano il Giudice Delegato e il Pubblico Ministero) la <b>revoca della misura disposta</b> ed eventualmente la contestuale applicazione del Controllo giudiziario di cui all'Art. 34- <i>bis</i> CAM, ovvero la confisca dei beni che si ha motivo di ritenere che siano il frutto di attività illecite o ne costituiscano il reimpiego	Tribunale competente
Seguito del sistema 231	<u>Anche successivamente alla chiusura della misura, l'operato dell'OdV in favore della Società prosegue, nell'ottica di controllo continuo dei presidi ai sensi del D.Lgs. 231/2001</u>	Organismo di Vigilanza



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

***Grazie per l'attenzione***

Roberto De Luca  
Ricercatore FNC – [deluca@fncommercialisti.it](mailto:deluca@fncommercialisti.it)