

Modello di organizzazione, gestione e controllo

conforme ai requisiti del D.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, e s.m.i.

Sommario

1	INTRODUZIONE	4
2	PRESENTAZIONE DELLA FONDAZIONE	7
2.1	FINALITÀ E ATTIVITÀ ISTITUZIONALI.....	7
2.2	MODELLO DI GOVERNANCE	9
2.3	STRUTTURA ORGANIZZATIVA.....	15
3	RIFERIMENTI NORMATIVI	16
3.1	IL DECRETO LEGISLATIVO 8 GIUGNO 2001, N. 231	16
3.2	I DESTINATARI DEL DECRETO	16
3.3	I PRESUPPOSTI PER L'APPLICAZIONE DEL DECRETO.....	17
3.4	I PRESUPPOSTI DI ESCLUSIONE DELLA RESPONSABILITÀ DELL'ENTE	20
4	IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO	29
4.1	METODOLOGIA E CRITERI DI PROGETTAZIONE DEL MODELLO.....	29
4.2	DESCRIZIONE DEL MODELLO.....	38
5	APPROVAZIONE E AGGIORNAMENTO DEL MODELLO.....	46
6	ALLEGATI.....	47

1 Introduzione

Il 4 luglio 2001 è entrato in vigore il Decreto Legislativo n. 231 dell'8 giugno 2001 ("decreto") che reca disposizioni concernenti la "disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica".

Il decreto ha adeguato la normativa italiana in materia di responsabilità delle persone giuridiche ad alcune convenzioni internazionali cui l'Italia ha aderito da tempo, quali la Convenzione di Bruxelles del 26 luglio 1995 sulla tutela degli interessi finanziari delle Comunità Europee, la Convenzione del 26 maggio 1997, anch'essa firmata a Bruxelles, sulla lotta alla corruzione in cui sono coinvolti funzionari della Comunità Europea e degli Stati Membri, e la Convenzione OCSE del 17 dicembre 1997 sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche e internazionali.

Sulla base di quanto disposto dal decreto, un ente può essere ritenuto responsabile in relazione ai reati elencati nel decreto medesimo, se commessi o tentati nell'interesse o a vantaggio dell'ente stesso da uno o più dei seguenti soggetti:

- persone fisiche che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione, direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione ed il controllo dell'ente stesso
- persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui al punto precedente.

In pratica, se uno dei soggetti sopra indicati commette o tenta di commettere, nell'interesse e/o vantaggio dell'ente, uno dei reati specificatamente indicati dal decreto, alla responsabilità penale della persona fisica che ha realizzato materialmente il fatto si aggiunge anche la responsabilità "amministrativa" dell'ente medesimo. In tal caso, all'ente è sempre applicata una sanzione pecuniaria, ma sono previste anche la confisca di quanto ottenuto illecitamente e, nei casi più gravi, sanzioni interdittive di varia gravità con pubblicazione della sentenza di condanna.

Il decreto, tuttavia, individua anche specifici casi di esclusione della responsabilità dell'ente, tra i quali figura l'adozione e l'efficace attuazione di un "modello" di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire la realizzazione degli illeciti penali considerati, dei quali fornisce alcuni requisiti minimi.

A questo quadro generale si aggiunge la scelta della Regione Lombardia di inserire l'adozione del citato "modello" tra i requisiti fondamentali per il conseguimento e il mantenimento dell'accreditamento regionale per l'erogazione dei servizi nell'ambito della filiera istruzione-formazione-lavoro (rif. Decreto della Regione Lombardia n. 5808 del 8.6.2010 "Approvazione dei requisiti e delle modalità operative per la richiesta di iscrizione all'Albo Regionale degli operatori pubblici e privati per i servizi di istruzione e formazione

professionale e per i servizi al lavoro in attuazione della D.G.R. n. VIII/10882 del 23.12.2009”).

In conseguenza a quanto fin qui brevemente illustrato la Fondazione ISTUD, al fine di assicurare condizioni di liceità, trasparenza e correttezza nella conduzione delle proprie attività, e nella volontà di prevenire la commissione dei reati presupposto indicati nel decreto, ha ritenuto necessario e conforme alla propria politica adottare, per l'intero complesso delle attività svolte e brevemente descritte nella successiva Sezione 2, “Descrizione della Fondazione ISTUD”, un modello di organizzazione, gestione e controllo (“Modello”) conforme alle prescrizioni del D.lgs. 231/2001.

Tale Modello è costituito da un complesso organico di principi, regole, procedure, schemi organizzativi e connessi compiti e responsabilità, funzionale alla realizzazione ed alla diligente gestione di un sistema di controllo e monitoraggio finalizzato a prevenire la commissione, anche tentata, dei reati previsti dal D.lgs. 231/2001.

Il presente documento descrive tale Modello.

Il documento è stato predisposto in modo da rispondere a due principali esigenze: descrivere, per l'appunto, il Modello adottato in modo da essere agevolmente fruibile da parte dei soggetti tenuti ad applicarne le regole, ed essere utilizzabile ai fini delle necessarie attività d'informazione, di formazione e comunicazione.

La Fondazione ISTUD ritiene infatti che una effettiva comprensione e attuazione del Modello permetta non solo di beneficiare dell'esimente prevista dal D. Lgs. 231/01, ma anche di migliorare la propria governance limitando il rischio di commissione dei reati.

Pertanto il documento - accessibile senza restrizioni a tutti i soggetti interessati (dipendenti, collaboratori, fornitori, clienti) – illustra con linguaggio volutamente semplice la struttura complessiva del Modello (cosiddetta “Parte Generale” che comprende anche il Codice Etico e il Sistema Disciplinare rispettivamente Allegato 3 e 6 del presente documento), mentre rinvia ai rimanenti allegati (“Parte Speciale” del Modello) per la documentazione anche tecnica, parte della quale riservata a specifiche figure secondo quanto indicato nella successiva Sezione 6.

In particolare, nell'allegato 7 è disponibile l'elenco delle procedure dalla Fondazione per contrastare il rischio di accadimento di comportamenti illeciti da parte del personale proprio e dei collaboratori, per ciascuna delle quali sono indicati il rischio contrastato e gli enti interni ed esterni interessati, nonché le procedure medesime.

Il documento è stato così articolato anche al fine di garantire una più efficace e snella attività di aggiornamento dello stesso. La dinamica sociale e l'evoluzione legislativa – quale, ad esempio, una possibile estensione delle tipologie di reati che, per effetto di altre normative, risultino inserite o comunque collegate all'ambito di applicazione del Decreto – potranno rendere, infatti, necessaria l'integrazione del Modello adottato.

In particolare:

- nella sezione 2 è riportata una breve descrizione della Fondazione;
- nella sezione 3 sono riportati i principali requisiti del D.lgs. 231/2001, integrati con le interpretazioni e le indicazioni fornite dalla giurisprudenza e dalle associazioni di categoria, necessarie al fine di rendere la Sezione di maggiore utilità ai fini pratici per la comprensione e l'applicazione del modello;
- la sezione 4 è dedicata alla descrizione del Modello adottato, e comprende la descrizione del percorso attuato per giungere alla sua definizione al fine di assicurarne l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia;
- la sezione 5 riporta i dettagli relativi all'approvazione del Modello e le indicazioni relative al suo aggiornamento;
- nella sezione 6 sono indicati tutti gli Allegati al presente documento con le relative restrizioni alla consultazione.

2 Presentazione della Fondazione

La Fondazione ISTUD per la cultura d'impresa e di gestione è l'unica Business School italiana indipendente di alto profilo che opera nel campo della formazione professionale superiore e della ricerca sul management, che, da 40 anni, contribuisce in modo significativo alla diffusione di una moderna "cultura gestionale" nel nostro Paese: più di 50.000 dirigenti e quadri e oltre 2.000 neolaureati, hanno frequentato i suoi programmi di formazione o master e molti professionisti, operanti nel mondo della formazione e della ricerca, si sono formati all'ISTUD.

Fondata nel 1970 per iniziativa di Assolombarda, grandi aziende italiane e multinazionali (fra cui Pirelli, Olivetti e IBM), la prima Faculty della Business School ISTUD era composta da professori della Harvard Business School, affiancati da professionisti italiani della consulenza direzionale.

Oggi il network della Fondazione si compone di partner nazionali e internazionali tra i quali si pongono le imprese e le associazioni socie, le associazioni imprenditoriali e territoriali (regioni, province, comuni), le associazioni economiche (camere di commercio) e culturali (fondazioni e simili), le università, le business school e i centri di ricerca in Italia e all'estero, senza dimenticare personalità singole del mondo culturale e manageriale.

La Fondazione ISTUD ha un know-how importante sia per corsi interaziendali che per programmi specifici per clienti o enti e inoltre ha capacità di ricerca significative; una traccia tangibile di tutto questo sono gli oltre sessanta volumi pubblicati nel corso degli anni con diversi editori (ISED, Guerini, Edizioni di Comunità, Il Sole 24 Ore) e l'ampia rete di collaboratori di qualità.

La Fondazione non ha scopo di lucro e non può distribuire utili o avanzi di gestione nonché di fondi e riserve durante la sua vita, a meno che la destinazione o la distribuzione non siano imposte per legge.

2.1 Finalità e attività istituzionali

La Fondazione forma, promuove e diffonde espressioni della cultura, con particolare riferimento alla cultura d'impresa e di gestione; svolge e promuove la ricerca sui temi relativi alla gestione delle imprese e delle organizzazioni in genere; promuove l'elaborazione e la diffusione, nella classe dirigente pubblica e in quella privata, di una cultura informata ai valori del rigore professionale, della produzione di valore, della multiculturalità e della responsabilità sociale.

La Fondazione, in tale contesto, intende porsi come centro di riferimento per imprese, istituzioni e individui interessati a promuovere una concezione del management come professione caratterizzata non solo da norme tecniche, intese a ottimizzare l'impiego dei mezzi rispetto ai fini, ma anche da norme morali, che orientano la scelta dei fini e dei mezzi,

favorendo la conciliazione degli obiettivi d'impresa con i bisogni delle persone e le esigenze più generali della comunità in cui l'azienda è inserita.

Il target della Fondazione è rappresentato da:

- le medie-grandi imprese italiane e internazionali e i raggruppamenti organizzati di piccole imprese
- le piccole-medie imprese aderenti ai fondi interprofessionali
- le istituzioni italiane e straniere
- i neo-laureati.

Le tipologie prevalenti di servizi erogati da ISTUD sono i seguenti:

- formazione manageriale interaziendale, la cui finalità è sviluppare competenze manageriali generali o specialistiche coerenti con i bisogni espressi da organizzazioni o imprese
- formazione manageriale su misura, la cui finalità è supportare le organizzazioni nei loro processi di sviluppo organizzativo attraverso interventi di formazione e assistenza
- formazione per i neo laureati, la cui finalità è favorire l'ingresso dei neo laureati nel mondo del lavoro ad alta qualificazione attraverso lo sviluppo di competenze relative alle diverse professioni manageriali e coerenti con le esigenze espresse dalle aziende
- progetti finanziati, la cui finalità è sviluppare iniziative per gruppi o enti di emanazione pubblica e privata volte ad anticipare mutamenti del contesto sociale ed economico e ad aiutare i soggetti coinvolti in tali mutamenti ad affrontarne l'impatto
- ricerca, la cui finalità è la raccolta dati, grazie anche alla partnership con istituzioni pubbliche e private interessate ai risultati, successivamente elaborati e diffusi nella comunità professionale e scientifica attraverso eventi, workshop o pubblicazioni sulle tematiche di cambiamento organizzativo aziendale e di sviluppo socio-economico
- eventi, la cui finalità è diffondere nella comunità professionale e scientifica dei risultati delle ricerche e momenti di incontro per la condivisione di temi rilevanti per il mercato con esperti del settore.

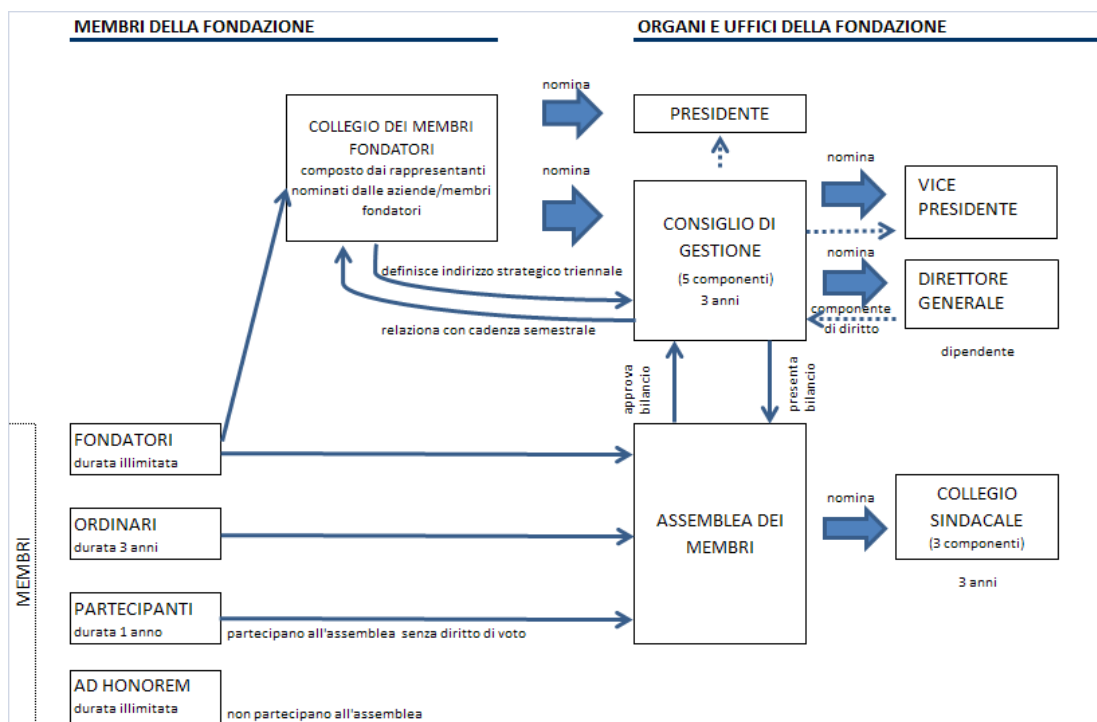
In particolare, per le attività formative ISTUD eroga servizi che comprendono: analisi dei bisogni, progettazione formativa, pianificazione dell'intervento, selezione e individuazione della docenza, coordinamento didattico, gestione dell'aula ed erogazione dei contenuti formativi, organizzazione di stage, attività di tutoring nello stage, monitoraggio dei risultati

delle azioni formative, valutazione dell'intervento formativo, counselling, gestione organizzativa e amministrativa delle attività formative.

2.2 Modello di governance

Il modello di governance adottato dalla Fondazione è articolato come illustrato nella figura che segue.

La composizione e le funzioni di ciascun organo sono dettagliate successivamente.



2.2.1 Collegio dei Membri Fondatori

Il Collegio dei Membri Fondatori è composto dai rappresentanti dei Membri Fondatori, designati in forma scritta dagli stessi.

I Membri Fondatori sono i soggetti che hanno aderito in fase di costituzione della Fondazione e i soggetti che hanno aderito successivamente, contribuendo al Fondo di Dotazione della Fondazione con il versamento di una quota specifica come stabilito nello Statuto.

Il Collegio dei Membri Fondatori provvede a:

- fornire al Consiglio di Gestione l'indirizzo strategico triennale e le linee generali dell'attività della Fondazione, nell'ambito degli scopi e delle attività indicati nello Statuto;
- approvare i programmi di attività predisposti annualmente dal Consiglio di Gestione;
- verificare i risultati complessivi della gestione forniti dal Consiglio di Gestione;
- approvare l'eventuale regolamento relativo alla organizzazione e funzionamento della Fondazione, predisposto dal Consiglio di Gestione;
- nominare il Presidente della Fondazione;
- nominare i componenti del Consiglio di Gestione;
- determinare i compensi ed i gettoni di presenza del Presidente e dei Consiglieri di Gestione;
- decidere in merito all'ingresso di Membri Fondatori e alla determinazione del contributo al fondo di dotazione degli stessi;
- decidere circa l'esclusione dei Membri di ogni tipologia;
- deliberare eventuali modifiche statutarie con la maggioranza di due terzi dei componenti;
- deliberare in merito allo scioglimento della Fondazione e alla devoluzione del patrimonio con la maggioranza di due terzi dei componenti.

2.2.2 Consiglio di Gestione

Il Consiglio di Gestione è composto da cinque membri, tra cui:

- il Presidente della Fondazione (nominato direttamente dal Collegio dei Membri Fondatori);
- il Direttore Generale (che vi fa parte di diritto);
- tre consiglieri nominati dal Collegio dei Membri Fondatori scegliendo tra soggetti che siano emanazione dei Membri Fondatori e Ordinari anche tra persone estranee alla Fondazione purché aventi idonee competenze.

Il Consiglio provvede all'amministrazione ordinaria e straordinaria ed alla gestione della Fondazione, con criteri di economicità, efficacia ed efficienza, nell'ambito dei piani e delle linee di attività approvati dal Collegio dei Membri fondatori. In particolare esso provvede a:

- predisporre il piano strategico e il budget, da presentare annualmente all'approvazione del Collegio dei Membri Fondatori;
- predisporre, ove opportuno, il regolamento della Fondazione da sottoporre al Collegio dei Membri per l'approvazione;
- ammettere i Membri Ordinari, Partecipanti ad Honorem, verificati i presupposti statutari per l'acquisizione della qualifica;
- deliberare in ordine all'accettazione di eredità, legati e contributi;
- individuare, ove opportuno, i dipartimenti della Fondazione;
- predisporre, ove opportuno, budget previsionali e piani pluriennali in relazione alle attività;
- predisporre il bilancio consuntivo, da presentare all'Assemblea dei Membri per l'approvazione; nella redazione del bilancio, costituito dallo stato patrimoniale, dal conto economico e dalla nota integrativa, in ossequio alle norme vigenti tempo per tempo, sono seguiti i principi previsti dal Codice Civile in tema di società di capitali, ove compatibili;
- nominare il Direttore Generale, determinandone qualifiche, compiti, deleghe, natura, durata e compenso dell'incarico. Per tale votazione è prevista l'astensione del Direttore Generale stesso in caso di sua presenza; in tali casi il voto del Presidente vale doppio;
- nominare tra gli stessi componenti del Consiglio il Vice Presidente, stabilendone le deleghe di potere.

Il Consiglio si riunisce almeno ogni tre mesi ovvero su iniziativa del Presidente che lo presiede, o in caso di sua assenza o impedimento, del Vice Presidente, o su richiesta di un terzo dei membri.

È validamente costituito con la presenza della maggioranza dei membri in carica e delibera a maggioranza dei presenti. In caso di parità prevale il voto di chi presiede. Delle riunioni del Consiglio è redatto apposito verbale, firmato da chi lo presiede e dal segretario, nominato anche fra estranei al Consiglio.

I Membri del Consiglio di Gestione restano in carica sino all'approvazione del bilancio consuntivo relativo al terzo esercizio successivo alla loro nomina e possono essere riconfermati.

2.2.3 Presidente della Fondazione

Il Presidente della Fondazione è nominato dal Collegio dei Membri Fondatori tra soggetti che siano emanazione dei Membri Fondatori.

Egli è membro di diritto del Consiglio di Gestione e presiede il Collegio dei Membri Fondatori, l'Assemblea dei Membri e il Consiglio di Gestione.

Il Presidente della Fondazione resta in carica sino all'approvazione del bilancio consuntivo relativo al terzo esercizio successivo alla sua nomina e può essere riconfermato.

Il Presidente stabilisce i regolamenti interni di funzionamento dei vari organi; ha la legale rappresentanza della Fondazione di fronte ai terzi, agisce e resiste avanti a qualsiasi autorità amministrativa o giurisdizionale, nominando gli avvocati. Può, altresì, nominare procuratori speciali per il compimento di singoli atti o categorie di atti.

Il Presidente cura inoltre le relazioni con enti, istituzioni, imprese pubbliche e private e altri organismi, anche al fine di instaurare rapporti di collaborazione e sostegno delle singole iniziative della Fondazione. In caso di assenza od impedimento del Presidente, egli è sostituito dal Vice Presidente, ovvero dal Direttore Generale.

Al Presidente, su delibera del Collegio dei Membri Fondatori, può essere riconosciuto un compenso che viene determinato in sede di sua nomina.

2.2.4 Vice Presidente

Il Vice Presidente è nominato dal Consiglio di Gestione tra i componenti stessi del Consiglio ed opera con i poteri e le responsabilità del Presidente in caso di sua assenza o impedimento.

2.2.5 Assemblea dei Membri

L'assemblea dei Membri è composta dai Membri Fondatori, dai Membri Ordinari e dai Membri Partecipanti.

Sono Membri Ordinari e Membri Partecipanti le persone fisiche o giuridiche, singolarmente o in forma associata, pubbliche o private, e gli enti pubblici o privati, con o senza personalità giuridica, italiani o esteri, che s'impegnano a contribuire alla Fondazione secondo le modalità deliberate dal Consiglio di Gestione, e a fronte del contributo annuo versato ricevono dalla Fondazione i servizi ad hoc previsti per la loro categoria.

In Assemblea hanno diritto di voto solo i Membri Fondatori e i Membri Ordinari.

L'Assemblea provvede a:

- approvare il bilancio nei termini stabiliti dallo Statuto
- nomina del Collegio Sindacale.

L'assemblea è convocata dal Presidente oppure, in caso di sua assenza o impedimento, dal Vice Presidente, o in mancanza di entrambi dal Direttore Generale, di propria iniziativa o su richiesta di almeno un terzo dei Membri.

Dalle riunioni è redatto apposito verbale, firmato da chi la presiede e dal Segretario, nominato anche fra estranei all'Assemblea.

2.2.6 Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale esercita le funzioni previste dall'articolo 2403 del codice civile ed esercita anche la Revisione Legale, motivo per cui tutti i componenti sono iscritti al registro dei Revisori Legali.

L'Assemblea dei Membri nomina il Collegio Sindacale, costituito da tre sindaci effettivi e due supplenti, ne nomina il presidente e ne determina per tutta la durata dell'incarico il compenso.

Il Collegio si riunisce almeno ogni novanta giorni su iniziativa di uno qualsiasi dei sindaci. È validamente costituito con la presenza della maggioranza dei sindaci e delibera con il voto favorevole della maggioranza assoluta degli stessi.

I membri del Collegio sindacale partecipano alle riunioni dell'Assemblea dei Membri e al Consiglio di Gestione.

2.2.7 Direttore Generale

Il Direttore Generale è un dipendente della Fondazione, viene nominato dal Consiglio di Gestione e provvede a:

- Mettere in pratica le linee guida del piano strategico
- Nominare i responsabili dei dipartimenti della fondazione, determinandone funzioni, natura e durata del rapporto.

Inoltre al Direttore Generale sono attribuiti i seguenti poteri:

- Acquistare, vendere merci, materie prime, servizi e beni mobili in genere, anche registrati
- Assumere e licenziare personale. Limitatamente alle qualifiche di operai, impiegati e quadri
- Addvenire a sistemazioni di conti, entro l'importo massimo di euro 50'000,00
- Stipulare contratti di leasing di qualunque importo e natura e durata
- Esigere qualunque somma o credito in capitali ed accessori e darne quietanza, acconsentire a cancellazioni, registrazioni e surroghe ipotecarie
- Girare effetti cambiari per l'incasso e per lo sconto, ritirarne il corrispettivo, aprire ed estinguere conti correnti bancari e postali, emettere assegni a valere sui fondi

della società anche allo scoperto, nei limiti del fido concesso o tollerato, girarli o trasferirli, effettuare depositi e prelievi presso qualunque Banca e Istituto di Credito, chiedere affidamenti entro limiti d'importo corrispondenti al valore dei progetti approvati ai quali l'affidamento si riferisce, entro l'importo massimo di euro 50'000,00

- Compiere qualunque operazione bancaria nelle varie forme tecniche (...) entro l'importo massimo di euro 50'000,00
- Fare qualunque operazione presso l'amministrazione del Debito Pubblico, la Cassa Depositi e Prestiti e firmare le occorrenti dichiarazioni, anche per vincoli, svincoli e tramutamenti, ritirare titoli tanto al portatore che nominativi e somme, depositati presso la Cassa Depositi e Prestiti
- Esigere buoni ed interessi
- Esigere vaglia postali e telegrafici, ritirare lettere, pieghi, pacchi raccomandati e assicurati, tanto dalle Poste che dalle Ferrovie (...)
- Fare ogni operazione presso gli Uffici di Dogana, dare ogni scarico o quietanza
- Esigere buoni, cheques, assegni (...)
- Rilasciare procure speciali per singoli atti o procure per determinate categorie di atti, all'interno dei poteri a lui riservati e come sopra precisati
- Partecipare ad aste e gare pubbliche, licitazioni private, appalti (...)
- Presentare e sottoscrivere tutte le dichiarazioni sostitutive di atto notorio, eventualmente richieste dai bandi di gara
- Costituire assieme ad altri soggetti associazioni temporanee di imprese e/o di scopo (...)
- Esperire in nome e per conto della Fondazione ISTUD (...) e/o delle eventuali ATI le offerte, stipulare tutti gli atti contrattuali, riscuotere i pagamenti, rilasciare quietanze e quant'altro fosse utile e/o necessario al regolare svolgimento dell'aggiudicazione e dell'esecuzione degli ordini da parte dei clienti nonché ogni altro atto necessario all'esecuzione di detti atti
- Sottoscrivere polizze fideiussorie per un importo non superiore a 250'000 euro, al di sopra di tale importo è necessaria la firma del Presidente della Fondazione
- Sottoscrivere contratti e regolamenti dei rapporti comuni per l'attuazione dell'attività e la loro ripartizione tra gli enti partecipanti convenendone modalità, termini e clausole.

Il Direttore Generale è componente di diritto del Consiglio di Gestione; in qualità di membro del Consiglio di Gestione, tuttavia, il Direttore Generale è tenuto ad astenersi dalla votazione nelle delibere che riguardano il suo ufficio.

2.3 Struttura organizzativa

La struttura organizzativa della Fondazione è rappresentata mediante organigrammi che evidenziano le aree in cui si suddivide l'attività aziendale e le linee di dipendenza gerarchica dei singoli enti aziendali.

Gli organigrammi aggiornati sono riportati nell'**Allegato 4**.

Poteri, autorità e responsabilità attribuiti a ciascuna figura sono dettagliati nell'**Allegato 5**.

3 Riferimenti normativi

3.1 Il decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231

Come anticipato nella sezione introduttiva, il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, recante “Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell’art. 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300” ha introdotto nel nostro ordinamento un regime di responsabilità amministrativa degli “enti”, che va ad aggiungersi alla responsabilità della persona fisica che ha materialmente commesso determinati fatti illeciti e che mira a coinvolgere, nella punizione degli stessi, gli enti nel cui interesse o vantaggio i reati in questione sono stati compiuti.

L’ampliamento della responsabilità mira a coinvolgere nella punizione di taluni illeciti penali il patrimonio degli enti e, in definitiva, gli interessi economici dei soci, i quali, fino all’entrata in vigore della legge in esame, non pativano conseguenze dalla realizzazione di reati commessi, con vantaggio della società, da amministratori e/o dipendenti. Il principio di personalità della responsabilità penale li lasciava, infatti, indenni da conseguenze sanzionatorie, diverse dall’eventuale risarcimento del danno, se ed in quanto esistente.

Per questo motivo, nel seguito sono indicati gli elementi del decreto utili a comprenderne l’ambito e le modalità di applicazione, e pertanto ritenuti rilevanti ai fini di una corretta lettura del Modello predisposto dalla Fondazione ISTUD, con particolare riferimento a:

- i destinatari del decreto;
- i presupposti per l’applicazione del decreto;
- i presupposti di esclusione della responsabilità dell’ente.

3.2 I destinatari del decreto

Il novero dei destinatari del decreto risulta molto ampio in quanto ricomprende “gli enti forniti di personalità giuridica, le società fornite di personalità giuridica e le società e le associazioni anche prive di personalità giuridica”, mentre esclude esplicitamente solo “lo Stato, gli Enti pubblici territoriali, gli altri Enti pubblici non economici, nonché gli Enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale”.

Si rileva al riguardo che qualsiasi trasformazione dell’ente (fusioni, scissioni, cessioni di ramo d’azienda) ne lascia inalterata la responsabilità.

3.3 I presupposti per l'applicazione del decreto

La responsabilità amministrativa degli enti trova la sua ragion d'essere nei seguenti presupposti essenziali:

- il primo presupposto è la realizzazione di un reato ovvero il tentativo di realizzarlo, compreso tra quelli tassativamente indicati dal legislatore ("reati presupposto"), da parte di una persona fisica che sia legata all'ente da un rapporto funzionale, che può essere sia di rappresentanza che di subordinazione;
- il secondo presupposto è dato dalla consumazione del reato nell'interesse o a vantaggio dell'ente.

Questi elementi sono meglio illustrati nel seguito.

3.3.1 I reati presupposto e le relative sanzioni

I reati attualmente indicati dal decreto ("reati presupposto") e il relativo profilo sanzionatorio sono descritti nel dettaglio nella "Scheda reati/sanzioni" riportata in **Allegato 1** al presente documento.

Preme qui solo sottolineare i seguenti elementi.

Anzitutto, per quanto riguarda il ventaglio delle **tipologie** di reati presupposto, è da evidenziare che nel corso degli anni questo è stato via via ampliato dagli iniziali reati contro la Pubblica Amministrazione fino alle attuali tredici macro-categorie elencate di seguito:

- Reati contro la Pubblica Amministrazione (tutti quelli indicati in artt. 24 e 25 del decreto)
- Reati informatici e trattamento illecito di dati (art. 24-bis)
- Omicidio colposo e lesioni colpose gravi e gravissime in violazione delle norme vigenti in materia di sicurezza sul lavoro (art. 25-septies)
- Reati societari (art. 25-ter)
- Delitti contro l'industria e il commercio (art. 25-bis)
- Delitti in materia di violazione del diritto d'autore (art. 25-novies)
- Abusi di mercato (art. 25-sexies)
- Ricettazione, riciclaggio, impiego di denaro, beni e utilità di provenienza illecita (art. 25-octies)
- Falsità in monete, carte di pubblico credito e valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento (art. 25-bis)

- Reati contro la personalità individuale (art. 25-quinquies)
- Reati di criminalità organizzata (art. 24-ter)
- Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili (art. 25-quater)
- Reati con finalità di terrorismo e di eversione dell'ordine democratico (art. 25-quater).

La continua evoluzione del decreto rende indispensabile che il Modello sia profondamente integrato alle normali prassi di gestione aziendale ed effettivamente attuato, al fine di assicurare che esso sia non solo costantemente applicato, ma anche mantenuto aggiornato in funzione dell'evoluzione del quadro normativo.

In secondo luogo, in relazione alla **perseguibilità dei reati commessi all'estero**, il decreto prevede che gli enti aventi sede principale nel territorio italiano rispondono anche in relazione a reati commessi all'estero, a meno che nei loro confronti non proceda lo Stato del luogo in cui è stato commesso il fatto.

Infine, per quanto concerne l'**apparato sanzionatorio**, si evidenzia che questo è stato predisposto con il preciso intento di colpire direttamente ed in modo efficace la persona giuridica con la previsione di quattro diverse categorie di sanzioni:

- le sanzioni amministrative pecuniarie, che costituiscono il perno del sistema sanzionatorio e la cui irrogazione è prevista per tutte le fattispecie di reato;
- le sanzioni interdittive, anche cautelari;
- la confisca - sequestro preventivo in sede cautelare del profitto che l'Ente ha tratto dal reato, anche per equivalente;
- la pubblicazione della sentenza, in caso di applicazione di una sanzione interdittiva.

Le *sanzioni amministrative* sono caratterizzate da un sistema "a quote", il cui numero e valore è determinato caso per caso dal giudice nel rispetto dei limiti minimi e massimi stabiliti dal legislatore in relazione a numero delle quote, valore delle quote e valore della sanzione complessiva.

I criteri di riferimento previsti dalla legge per la determinazione della sanzione da comminare sono la gravità del fatto, il grado di responsabilità dell'ente e l'attività messa in opera da questo per prevenire il reato, oltre alla condizione economica e patrimoniale dell'ente.

Le *sanzioni interdittive* concernono:

- l'interdizione dall'esercizio delle attività;

- la sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
- il divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio;
- l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi e sussidi, nonché la revoca di quelli eventualmente già concessi;
- il divieto di pubblicizzare beni o servizi;
- la nomina del Commissario Giudiziale (cfr. art. 15, D.Lgs. 231/01).

Evidentemente tali sanzioni incidono in maniera rilevante sullo svolgimento della vita dell'ente e, nei casi gravi, possono comportarne la "morte".

Anche per queste ragioni la loro applicazione, sempre determinata dal giudice penale, è limitata a specifici fatti di particolare gravità, ad es. la presenza di un profitto di rilevante entità scaturente dalle attività illecite accertate (la reiterazione dell'illecito è oggetto NON di applicazione della sanzione interdittiva bensì di eventuale valutazione dell'aggravante da contestare ai fini della inflizione della pena in concreto).

3.3.2 I soggetti a "rischio reato"

Il decreto individua le due seguenti categorie di persone fisiche che, nel commettere o nel tentare di commettere un reato presupposto nell'interesse o a vantaggio dell'ente, determinano la responsabilità amministrativa dell'ente per il reato commesso o tentato:

- soggetti in posizione *apicale*, vale a dire persone che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso,
- soggetti *sottoposti*, ossia persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti apicali.

Ai soggetti apicali sono riconducibili, ad esempio, il legale rappresentante, gli amministratori, i direttori generali, i preposti a sedi secondarie, i direttori di divisione (sempre che siano dotati di autonomia finanziaria e funzionale), e in genere tutti i soggetti che "esercitano di fatto la gestione e il controllo dell'ente".

Tra i soggetti sottoposti rientrano i dipendenti, ivi compresi i dirigenti privi di autonomia finanziaria e funzionale, gli agenti, i collaboratori, i fornitori e ogni altro soggetto avente rapporti contrattuali con l'ente in posizione di subordinazione.

Si sottolinea comunque che la responsabilità dell'ente sussiste anche quando l'autore del reato non è stato identificato o non è imputabile.

Si evidenzia inoltre che il Legislatore non dà rilevanza alle qualifiche formalmente attribuite e ricoperte bensì alle funzioni effettivamente svolte dalla persona all'interno dell'ente, o che comunque la coinvolgono a titolo di rappresentanza, di amministrazione o di direzione.

3.3.3 L'interesse o il vantaggio dell'ente

La responsabilità amministrativa dell'ente sorge se la condotta illecita è realizzata, o tentata, "a vantaggio" o "nell'interesse" dell'ente medesimo, dunque non soltanto se dal comportamento illecito è derivato un vantaggio, patrimoniale o meno, per l'ente, ma anche nell'ipotesi in cui il reato trovi ragione nell'interesse dell'ente a prescindere dagli esiti della condotta delittuosa del soggetto agente.

Pertanto, affinché sia accertata la sussistenza dell'interesse è necessario e sufficiente che il reato commesso o tentato sia finalizzato all'ottenimento di una determinata utilità, indipendentemente dal fatto che questa venga conseguita o meno, che può essere un lucro in senso stretto (quale un aumento del reddito, dell'utile, del patrimonio) o un obiettivo desiderabile dal punto di vista economico anche se non immediatamente traducibile in lucro (quale una diminuzione di costi o un'acquisita posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti).

Affinché invece sia integrato il vantaggio, è necessario aver ottenuto un risultato perlomeno parzialmente positivo, a prescindere dal fatto che tale vantaggio sia preventivato oppure un esito inaspettato della condotta posta in essere.

3.4 I presupposti di esclusione della responsabilità dell'ente

Il Decreto prevede una forma specifica di esimente dalla responsabilità amministrativa dell'ente se questo riesce a dimostrare, in occasione del procedimento penale per uno dei reati considerati:

- di aver adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi, le cui caratteristiche salienti sono indicate nel successivo paragrafo 3.4.1;
- di aver affidato a un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo (il cosiddetto "Organismo di Vigilanza", cui è dedicato il successivo paragrafo 3.4.2), il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli, nonché di curare il loro aggiornamento;
- non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'Organismo di Vigilanza.

Tali adempimenti sono sufficienti ad escludere la responsabilità nel caso di reati commessi o tentati da soggetti in posizione subordinata.

Per quanto riguarda invece i soggetti in posizione apicale, l'ente dev'essere anche in grado di dimostrare che le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione adottati dall'ente.

Di seguito sono delineati i requisiti di maggior rilievo relativi al Modello e all'Organismo di Vigilanza.

3.4.1 Requisiti del Modello

Anzitutto, si evidenzia che in via generale la legge prevede l'adozione del modello di organizzazione, gestione e controllo in termini di facoltatività e non di obbligatorietà. La mancata adozione non è soggetta, perciò, ad alcuna sanzione, ma espone l'ente alla responsabilità per gli illeciti realizzati dalle persone sopra menzionate.

Pertanto, l'adozione del modello è la strada scelta per condividere e definire le regole di comportamento chiare per evitare la commissione di reati e nel contempo beneficiare dell'esimente

Una nota a parte vale tuttavia per gli enti che, come la Fondazione ISTUD, sono accreditati presso la Regione Lombardia in qualità di operatore accreditato per i servizi di istruzione e formazione professionale. Come già anticipato nell'introduzione, infatti, la Regione Lombardia, ha inserito l'adozione del citato "modello" tra i requisiti fondamentali per il conseguimento e il mantenimento dell'accreditamento regionale per l'erogazione dei servizi nell'ambito della filiera istruzione-formazione-lavoro.

In secondo luogo, l'esonero dalle responsabilità dell'ente passa attraverso il giudizio d'idoneità del sistema interno di organizzazione e controllo, che il giudice penale è chiamato a formulare in occasione del procedimento penale (i procedimenti penali sono due: uno a carico della persona fisica e uno a carico della persona giuridica con separate iscrizioni ai rispettivi registri delle notizie di reato, così detto "doppio binario").

Questo rileva da un punto di vista pratico in quanto la formulazione dei modelli e l'organizzazione dell'attività dell'organo di controllo devono porsi come obiettivo l'esito positivo di tale giudizio d'idoneità.

Infine, il decreto non detta requisiti specifici sui contenuti del modello di organizzazione, gestione e controllo, limitandosi a stabilire quali esigenze questi devono obbligatoriamente soddisfare, vale a dire:

- individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati;
- prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni della società in relazione ai reati da prevenire;
- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;

- prevedere obblighi d'informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei Modelli;
- introdurre un sistema disciplinare privato idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello.

Il decreto dispone comunque che i modelli di organizzazione, gestione e controllo possano essere adottati, garantendo le esigenze di cui sopra, sulla base di codici di comportamento redatti da associazioni rappresentative di categorie, comunicanti al Ministero della Giustizia che, di concerto con i Ministri competenti può formulare, osservazioni sulla idoneità dei modelli a prevenire i reati.

Sulla base del tenore letterale delle norme contenute nel decreto, tanto la giurisprudenza quanto la dottrina hanno individuato nei concetti di **idoneità, adeguatezza ed efficacia** le caratteristiche essenziali del modello di organizzazione, gestione e controllo affinché questi funzioni da esimente della responsabilità amministrativa dell'ente.

Tutti tali requisiti sono descritti di seguito.

3.4.1.1 Idoneità e adeguatezza

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

In pratica, il modello dev'essere tale da individuare *ex ante* come reato potenziale quello che, poi, in concreto si è verificato tramite l'aggiramento del modello.

Utile informazioni al riguardo arrivano dalla norma, dalla giurisprudenza e dalle indicazioni metodologiche fornite dalle associazioni di categoria, che hanno individuato alcuni punti essenziali che un modello deve possedere, di seguito brevemente delineati.

Anzitutto, il modello dev'essere basato su un sistema formalizzato adatto all'individuazione di tutti i possibili rischi ex 231 e alla mappatura delle aree sensibili, la cui finalità dev'essere quella di stabilire in modo puntuale gli interventi da porre in essere per minimizzare i rischi individuati, le relative priorità e i programmi d'attuazione.

Con riferimento alle attività sensibili individuate, il modello deve prevedere e implementare un chiaro sistema di deleghe di poteri e specifici protocolli idonei a prevenire la commissione dei reati.

Al riguardo si evidenzia che in assenza di indicazioni di legge relativamente alla definizione dei "protocolli", si fa normalmente riferimento alle indicazioni fornite dalle associazioni di

categoria¹ dalle quali si desume che i protocolli possono essere identificati nell'insieme di principi e di procedure formalizzate, nell'insieme finalizzate a:

- conferire trasparenza e riconoscibilità ai processi decisionali e attuativi,
- prevedere con efficacia vincolante meccanismi di organizzazione, gestione e controllo tali da rendere meno probabile l'assunzione di decisioni inappropriate o arbitrarie,
- facilitare il compito di vigilanza all'Organismo interno oltre che agli altri organi di controllo interno ed esterno (internal auditor, revisori, ecc.).

In particolare, i "principi" sono costituiti dalle regole di carattere generale cui deve ispirarsi tutto il personale aziendale nello svolgimento delle proprie attività, nonché quelle di riferimento per le singole procedure specifiche.

In particolare, le Linee Guida di Confindustria individuano tre principi di controllo:

- il "principio della tracciabilità", secondo cui "ogni operazione, transazione, azione dev'essere verificabile, documentata, coerente e congrua". Per ogni operazione "a rischio reato" deve sussistere un adeguato supporto documentale che faciliti i controlli e fornisca adeguata evidenza di quanto attuato;
- il "principio della segregazione delle attività", secondo cui "nessuno può gestire in autonomia un intero processo". Pertanto, il sistema delle deleghe di poteri, e conseguentemente le procedure, dovranno essere strutturate in modo da garantire, per quanto possibile, la separazione tra le fasi di autorizzazione, esecuzione, contabilizzazione e controllo delle operazioni "a rischio reato";
- il "principio del controllo", secondo cui i controlli devono essere documentati, e secondo i principi basilari di auditing, le asserzioni devono basarsi su elementi oggettivi. E' inoltre opportuno che i controlli vengano effettuati sia in modo pianificato che a sorpresa. Questo principio interessa principalmente l'attività dell'Organismo di vigilanza,

Per quanto riguarda invece le "procedure", si tratta di documenti che definiscono responsabilità e modalità di realizzazione dei processi aziendali nel rispetto dei principi enunciati.

Tra le procedure dovranno rientrare quelle relative alla formazione dei dipendenti (che dovrà permettere, in particolare, di differenziare le attività a seconda delle aree in cui i dipendenti operano e delle necessità formative di ciascuno, e di verificare sia l'effettiva

¹ Confindustria, Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex 231/01.

attuazione delle azioni programmate sia la loro efficacia) e quelle necessarie a gestire le risorse finanziarie in modo da impedire la commissione dei reati.

Una volta stabiliti principi e procedure, dev'essere definito un adeguato sistema sanzionatorio per la loro violazione; simili violazioni ledono infatti il rapporto di fiducia instaurato con l'ente e devono di conseguenza comportare azioni disciplinari, a prescindere dall'eventuale instaurazione di un giudizio penale nei casi in cui il comportamento costituisca reato.

Anche in questo caso, ai fini pratici i generici requisiti di legge sono integrati dalle indicazioni fornite da giurisprudenza e associazioni di categoria, e da quest'insieme si può affermare che il sistema disciplinare, per essere "idoneo", deve individuare esplicitamente:

- le violazioni sanzionabili,
- i soggetti sanzionabili,
- le sanzioni previste,
- le modalità di gestione del contraddittorio,
- le procedure di applicazione delle sanzioni.

Il sistema inoltre dev'essere documentato e adeguatamente comunicato a tutti i soggetti interessati, e naturalmente dev'essere armonico e compatibile con le norme legislative e contrattuali che regolano il rapporto intrattenuto dall'ente con ciascuno dei soggetti destinatari.

Infine, dev'essere istituito l'Organismo di Vigilanza e devono essere assicurate idonei flussi d'informazione verso lo stesso; di questo si tratta oltre, al paragrafo 3.4.2.5.

3.4.1.2 Efficacia

Il requisito dell'efficacia riguarda la fase dell'effettiva attuazione del modello, vale a dire la sua capacità di conseguire i risultati prefissati, in primis la prevenzione dei reati o una loro tempestiva individuazione.

L'efficacia evidentemente ha come presupposto l'idoneità, e richiede una verifica periodica e l'eventuale modifica dello stesso quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività, nonché un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

3.4.1.3 I requisiti della normativa in materia di sicurezza sul lavoro

L'art. 30 del D.lgs. 81/2008 richiede che il modello di organizzazione e di gestione ex 231 deve assicurare l'adempimento di tutti gli obblighi giuridici relativi:

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

Il modello deve inoltre prevedere:

- idonei sistemi di registrazione dell'avvenuta effettuazione di tali attività;
- per quanto richiesto dalla natura e dimensioni dell'organizzazione e dal tipo di attività svolta, un'articolazione di funzioni (Organigramma della Sicurezza) che assicuri le competenze tecniche e i poteri necessari per la verifica, valutazione, gestione e controllo del rischio, nonché un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello;
- un idoneo sistema di controllo sull'attuazione del medesimo modello e sul mantenimento nel tempo delle condizioni di idoneità delle misure adottate. Il riesame e l'eventuale modifica del modello organizzativo devono essere adottati, quando siano scoperte violazioni significative delle norme relative alla prevenzione degli infortuni e all'igiene sul lavoro, ovvero in occasione di mutamenti nell'organizzazione e nell'attività in relazione al progresso scientifico e tecnologico.

In estrema sintesi, il modello deve garantire la totale conformità alla normativa vigente in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, attraverso l'implementazione di un adeguato sistema di gestione della Sicurezza, presidiato dal RSPP, nominato dal Datore di Lavoro.

3.4.2 L'Organismo di Vigilanza

L'art. 6 del D. Lgs. n. 231/2001 prevede che l'ente possa essere esonerato dalla responsabilità conseguente alla commissione dei reati indicati se l'organo dirigente ha, fra l'altro:

- adottato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire i reati considerati;
- affidato il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello e di curarne l'aggiornamento ad un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo (l'Organismo di Vigilanza).

L'affidamento di detti compiti all'Organismo di Vigilanza (OdV) ed, ovviamente, il corretto ed efficace svolgimento degli stessi sono, dunque, presupposti indispensabili per l'esonero dalla responsabilità, sia che il reato sia stato commesso dai soggetti in posizione apicale che dai soggetti sottoposti all'altrui direzione.

Data la sua importanza nell'ambito del Modello ai fini della sua idoneità, adeguatezza ed efficacia, nel seguito sono riassunte le considerazioni ricavabili dalla legge, dalla giurisprudenza e dalle indicazioni fornite dall'associazione di categoria in merito a:

- composizione dell' OdV
- funzioni e compiti
- requisiti
- poteri attribuiti
- obblighi verso l' OdV.

3.4.2.1 Composizione dell'organismo di vigilanza

La legge non fornisce indicazioni circa la composizione dell' OdV, e ciò consente di optare per una composizione sia mono che plurisoggettiva.

Nella composizione plurisoggettiva possono essere chiamati a far parte dell'OdV componenti interni ed esterni all'ente, purché ciascuno di essi abbia i requisiti illustrati nel seguito.

3.4.2.2 Funzioni e compiti dell'organismo di vigilanza

Nel dettaglio, le attività che l' OdV è chiamato ad assolvere, anche sulla base delle indicazioni contenute negli artt. 6 e 7 del D. Lgs. n. 231/2001, possono così schematizzarsi:

- vigilanza sull'effettività del modello, che si sostanzia nella verifica della coerenza tra i comportamenti concreti ed il modello istituito;
- vigilanza sull'adeguatezza del modello, ossia della sua reale (e non meramente formale) capacità di prevenire, in linea di massima, i comportamenti non voluti;
- analisi circa il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del modello;

- presentazione di proposte di adeguamento del modello verso gli organi/funzioni aziendali in grado di dare loro concreta attuazione nel tessuto aziendale e verifica, in caso di attuazione delle soluzioni proposte, della loro effettiva funzionalità.

Si tratta evidentemente di attività specialistiche, prevalentemente di controllo, che presuppongono la conoscenza di tecniche e strumenti ad hoc, e di una necessaria continuità d'azione.

3.4.2.3 Requisiti dell'Organismo di vigilanza

Per quanto concerne i requisiti, il decreto prevede unicamente che l'Organismo sia "dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo".

Tuttavia, dall'insieme di compiti e requisiti sopra descritti, si ricavano le caratteristiche minime dell'Organismo descritte nel seguito.

Autonomia ed indipendenza

L'autonomia dell'iniziativa di controllo dell' OdV dev'essere libera da ogni forma d'interferenza e/o di condizionamento da parte di qualunque componente dell'ente.

Per assicurare tale autonomia, normalmente si provvede ad inserire l' OdV come unità di staff in una posizione gerarchica la più elevata possibile e prevedendo il "riporto" al massimo vertice operativo dell'ente; inoltre si evita di attribuire all'OdV compiti operativi che, rendendolo partecipe di decisioni ed attività operative, ne minerebbero l'obiettività di giudizio nel momento delle verifiche sui comportamenti e sul Modello.

Professionalità

Questo connotato si riferisce al bagaglio di strumenti e tecniche specialistiche che l'OdV deve possedere per poter svolgere efficacemente l'attività assegnata, proprie di chi svolge professionalmente attività di ispezione e/o consulenza nei settori, ad esempio, della revisione contabile, dell'analisi e controllo di gestione, dell'audit di sistemi di gestione, ecc.

Sono inoltre fondamentali requisiti soggettivi formali quali l'onorabilità, l'assenza di conflitti di interessi e di relazioni di parentela con organi e uffici dell'ente.

Si precisa che per onorabilità s'intendono i requisiti previsti dal codice civile per la nomina del Collegio Sindacale.

Continuità di azione

Per poter dare la garanzia di efficace e costante controllo sull'attuazione di un modello così articolato e complesso quale necessariamente è un modello conforme ai requisiti del D.lgs. 231/01, all'Organismo di Vigilanza, nominato per 3 anni, deve essere consentita la "continuità d'azione" attraverso un periodo temporale significativo che coincida con la durata in carica del Consiglio di Gestione (CdG) e la definizione di un budget adeguato. Al

decadere del CdG, decadono anche i membri dell'OdV; fino a nuova nomina rimangono in carica i vecchi componenti (salvo revoche o intervenute dimissioni o altro) .

La "continuità d'azione" non implica necessariamente la presenza costante dell'OdV nell'ente da controllare, quanto piuttosto la possibilità di modulare gli interventi in funzione di parametri quali la complessità dell'ente, l'effettiva esposizione al rischio, la storia giudiziaria del personale dell'ente, la cui valutazione può intervenire soltanto lungo un periodo/arco temporale significativo ecc.

3.4.2.4 Poteri dell'Organismo di vigilanza

L'Organismo deve essere dotato di tutti i poteri necessari per assicurare una puntuale ed efficiente vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del Modello organizzativo adottato dalla società, secondo quanto stabilito dall'art. 6 del D. Lgs. n. 231/2001.

E' opportuno che i poteri conferiti assicurino che:

- le attività poste in essere dall'Organismo non possano essere sindacate, se non con fondato motivo, da alcun altro organismo o struttura aziendale, fermo restando però che l'Organo dirigente è in ogni caso chiamato a svolgere un'attività di vigilanza sull'adeguatezza del suo intervento, in quanto sull'Organo dirigente ricade appunto la responsabilità ultima del funzionamento (e dell'efficacia) del modello organizzativo,
- l'Organismo abbia libero accesso presso tutte le funzioni dell'ente - senza necessità di alcun consenso preventivo - onde ottenere ogni informazione o dato ritenuto necessario per lo svolgimento dei compiti previsti dal D. Lgs. n. 231/2001,
- l'Organismo possa avvalersi - sotto la sua diretta sorveglianza e responsabilità - dell'ausilio di tutte le strutture dell'ente ovvero di consulenti esterni.

3.4.2.5 Obblighi verso l'organismo di vigilanza

Si è visto che uno dei requisiti del Modello da implementare è quello di "prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli".

L'obbligo d'informazione all'Organismo sembra concepito quale ulteriore strumento per agevolare l'attività di vigilanza sull'efficacia del Modello e di accertamento a posteriori delle cause che hanno reso possibile il verificarsi del reato.

Va chiarito che, le informazioni fornite all'Organismo di vigilanza mirano a consentirgli di migliorare le proprie attività di pianificazione dei controlli e non, invece, ad imporgli attività di verifica puntuale e sistematica di tutti i fenomeni rappresentati. In altre parole all'Organismo non incombe un obbligo di agire ogni qualvolta vi sia una segnalazione, essendo rimesso alla sua discrezionalità e responsabilità di stabilire in quali casi attivarsi.

4 Il modello di organizzazione, gestione e controllo

La presente Sezione ha l'obiettivo di fornire una descrizione esaustiva del Modello di organizzazione, gestione e controllo ("Modello") operante nella Fondazione ISTUD.

Al fine di rendere trasparente l'operato svolto per giungere al Modello operante nell'Ente, si riporta anzitutto, nella sezione 4.1 che segue, una breve descrizione di tutte le fasi in cui si è articolato il lavoro di progettazione e predisposizione del modello e dei relativi output, rinviando all'**Allegato 2** per la consultazione del rapporto "Risk assessment and gap analysis" prodotto nel corso di tale attività. La consultazione del rapporto è riservata ai soggetti indicati nella successiva Sezione 6.

Nella successiva sezione 4.2 è invece descritto il Modello della Fondazione.

4.1 Metodologia e criteri di progettazione del modello

Nella predisposizione del proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo la Fondazione ISTUD si è ispirata principalmente alle seguenti fonti qualificate, già citate nella precedente Sezione 3:

- il D.Lgs. 231/2001 e il D.lgs. 81/2008 e s.m.i.
- le "Linee Guida Regionali per la definizione di modelli di organizzazione, gestione e controllo degli enti accreditati che erogano servizi nell'ambito della filiera istruzione-formazione-lavoro" del 2010
- le "Linee Guida" emanate da Confindustria aggiornate al 31 marzo 2008

Concordemente a quanto suggerito da tali fonti, l'attività ha seguito il seguente approccio metodologico:

- Identificazione delle attività sensibili
- Analisi e valutazione del profilo di rischio
- Individuazione delle esigenze
- Predisposizione del modello di organizzazione, gestione e controllo
- Approvazione del modello da parte dell'organo dirigente.

Di seguito sono brevemente descritte le fasi sopraccitate e i relativi obiettivi, rinviando all'**Allegato 2** per i dettagli.

4.1.1 Identificazione delle attività sensibili

L'obiettivo di questa fase è stato quello di individuare le aree aziendali a rischio-reato e le potenziali modalità attuative (occasione, finalità, modalità) degli illeciti nelle stesse, sulla base dell'attuale struttura organizzativa della Fondazione, delle attività svolte e dei processi in essere.

L'analisi è stata svolta in collaborazione con professionisti esterni attraverso l'esame della pertinente documentazione aziendale (statuto, organigrammi, attività svolte e processi principali, procedure del sistema di gestione per la qualità, procedure di gestione della sicurezza, verbali consigli di amministrazione, ecc..) ed una serie di interviste con i soggetti chiave nell'ambito della struttura aziendale.

L'esito dell'indagine è stato documentato attraverso una mappa dei processi e delle attività a rischio, dove per ciascun processo/funzione sono stati indicati i potenziali rischi associati, nonché le possibili occasioni e modalità di realizzazione del reato da parte dei soggetti aziendali.

4.1.2 Analisi e valutazione del profilo di rischio

L'obiettivo di questa fase è stato quello di elaborare la mappa dei rischi, sulla base di quanto emerso nella precedente fase e alla luce del sistema di gestione e controllo in essere nella Fondazione.

A tal fine si è proceduto attraverso l'esame della pertinente documentazione aziendale e delle eventuali prassi non documentate, con l'obiettivo d'individuare i sistemi di organizzazione e controllo esistenti e valutarne l'adeguatezza e la completezza con riferimento ai seguenti requisiti:

- esistenza di adeguati principi generali di comportamento e controllo per lo svolgimento di specifiche attività a rischio di commissione reato,
- rispetto del principio della separazione delle funzioni,
- coerenza tra struttura organizzativa, responsabilità assegnate, poteri delegati,
- esistenze di adeguate procedure per l'esecuzione delle attività che assicurino la tracciabilità del processo decisionale, identifichino le attività di controllo atte a prevenire il rischio, i soggetti coinvolti con l'attribuzione di specifici ruoli e responsabilità operative e di controllo, le relative registrazioni che documentano le decisioni prese,
- presenza di idonei sistemi di monitoraggio che assicurino il controllo sull'effettiva applicazione delle regole aziendali, e relative registrazioni

- esistenza di sistemi di gestione della formazione idonei ad assicurare la necessaria competenza del personale e la conoscenza delle regole di comportamento da adottare nella Fondazione.

In pratica, si è passati dalle “attività sensibili” individuate nella fase precedente alla determinazione delle aree nelle quali, a fronte dell’esistente sistema di organizzazione, gestione e controllo, è attualmente realmente ipotizzabile l’accadimento di un reato. Ciò al fine di concentrare l’attenzione solo ed esclusivamente sulle aree che richiedono un intervento di miglioramento.

Sulla base delle informazioni così raccolte è stato determinato il rischio (inteso come prodotto tra la probabilità che un determinato evento possa accadere e il danno che tale evento può generare) associato a ciascun reato e a ciascuna area aziendale.

I rischi sono stati poi ordinati secondo una scala di priorità prestabilita al fine della predisposizione dei successivi piani e programmi di miglioramento.

A titolo informativo, rinviando al citato **Allegato 2** per la trattazione dettagliata, l’analisi condotta ha evidenziato la presenza di un rischio reato come sintetizzato nella tabella che segue.

Mapa di sintesi dei processi sensibili			
Processo	Potenziali reati	Modalità di esecuzione	Figure interessate
Progettazione dei servizi	<ul style="list-style-type: none"> - Corruzione - Istigazione alla corruzione 	<ul style="list-style-type: none"> - In fase interlocutoria e di partecipazione a un bando di gara promosso da un Ente pubblico per finanziare prodotti della Fondazione (finanziamenti per la formazione-finanziamenti per la ricerca e lo sviluppo), offrire o promettere beni o altre utilità con lo scopo di vincere il bando 	<ul style="list-style-type: none"> - Presidente - Resp. Finanziamenti - Resp. Practice - Eventuali Partner / soggetti delegati
	<ul style="list-style-type: none"> - Indebita percezione di erogazioni a danno dello stato o di altro ente pubblico - Truffa ai danni dello stato o di altro ente pubblico - Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche 	<ul style="list-style-type: none"> - In fase di partecipazione a un bando, predisporre, approvare, trasmettere dati / documenti falsi o omissivi di informazioni dovute, con lo scopo di vincere il bando 	<ul style="list-style-type: none"> - Presidente - Direttore Generale - Resp. Finanziamenti - Resp. Practice - Eventuali Partner - Project assistant
	<ul style="list-style-type: none"> - Omicidio, lesione grave o gravissima in violazione delle norme antinfortunistiche 	<ul style="list-style-type: none"> - Progettare eventi senza le necessarie considerazioni in ordine alle misure minime di sicurezza da adottare, soprattutto in relazione ad eventi da tenersi all'estero / all'aperto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resp. Practice / Progettista incaricato

Mapa di sintesi dei processi sensibili			
Processo	Potenziali reati	Modalità di esecuzione	Figure interessate
Erogazione del servizio	Strumentale alla realizzazione di reati di: - Corruzione - Istigazione alla corruzione	- Ammettere ai corsi (finanziati e non) soggetti che non rispondono ai requisiti, con l'intento di mantenere una promessa fatta a fini di corruzione	- Project Manager - Resp. della selezione
	- Malversazione a danno dello stato o di altro ente pubblico - Indebita percezione di erogazioni a danno dello stato o di altro ente pubblico - Truffa ai danni dello stato o di altro ente pubblico - Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche	- In caso di eventi finanziati, attestare informazioni non veritiere in ordine alla effettiva realizzazione dell'attività finanziata, anche a causa di omesso controllo - In caso di eventi finanziati, trasmettere rendicontazioni non veritiere	- Resp. Finanziamenti - Project Manager - Docente incaricato - Project assistant - Eventuali partner - Tutti i soggetti a vario titolo coinvolti nell'erogazione del servizio
	- Violazione di diritti d'autore	- Utilizzare in aula, pubblicare nei siti e piattaforme ISTDUD, pubblicare nelle dispense, materiali protetti da diritto d'autore senza averne diritto	- Chi predispose il materiale (docente)
	- Reati con finalità di terrorismo	- Ammettere ai corsi soggetti che non rispondono ai requisiti e presenti nelle black list anti-terrorismo, fornendo ausili per le telecomunicazioni.	- Resp. della selezione
	- Omicidio, lesione grave o gravissima in violazione delle norme antinfortunistiche	- Effettuare attività formative in luoghi non idonei dal punto di vista della sicurezza / senza la preventiva formazione dei partecipanti	- Resp. Comunicazione e Marketing (ha resp. di verificare le aule / location occasionali) - Docente
	Acquisto di beni e servizi	Strumentale alla commissione dei reati di: - Corruzione - Istigazione alla corruzione - Corruzione in atti giudiziari	- Acquisto consapevole di beni e servizi con finalità di corruzione (es. ricorrere a fornitori – inclusi docenti e altri professionisti – esclusivamente con l'intento di perseguire finalità di corruzione, senza che i fornitori siano in possesso dei requisiti predefiniti per la selezione o accettando costi nettamente superiori rispetto al valore di mercato) - Finto acquisto di beni e servizi e conseguente falsa attestazione in merito alla correttezza della fattura del Fornitore.

Mapa di sintesi dei processi sensibili			
Processo	Potenziali reati	Modalità di esecuzione	Figure interessate
	Strumentale alla commissione dei reati di: <ul style="list-style-type: none"> - Malversazione a danno dello stato - Indebita percezione di erogazioni a danno dello stato o di altro ente pubblico - Truffa in danno dello stato o di altro ente pubblico - Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizzo di somme destinate a un evento finanziato per effettuare acquisti diversi. - Finto acquisto di beni e servizi e conseguente falsa attestazione in merito alla correttezza della fattura del Fornitore. - Alterazione / omissione / distruzione consapevole di dati relativi al processo degli acquisti in modo da attestare fatti / importi diversi dal vero 	<ul style="list-style-type: none"> - Personale con potere di approvazione Ordini di Acquisto - Resp. monitoraggio fornitura - Resp. approvazione fattura fornitore
	Strumentale alla commissione dei reati di: <ul style="list-style-type: none"> - Reati societari 	<ul style="list-style-type: none"> - Alterare / omettere / distruggere consapevolmente dati relativi al processo di gestione degli acquisti e necessari per la redazione del bilancio o di altre comunicazioni, attestando fatti diversi dal vero o comunque omissivi. - Alterare / omettere / distruggere consapevolmente dati relativi al processo di gestione degli acquisti attestando fatti diversi dal vero o comunque omissivi, per ostacolare il controllo in caso di richiesta da parte dei soggetti preposti al controllo societario, dei soci, dei revisori o delle autorità di vigilanza 	<ul style="list-style-type: none"> - Personale con potere di approvazione Ordini di Acquisto - Resp. monitoraggio fornitura - Resp. approvazione fattura fornitore - Amministrazione
	<ul style="list-style-type: none"> - Omicidio, lesione grave o gravissima in violazione delle norme antinfortunistiche 	<ul style="list-style-type: none"> - Acquistare e accettare materiali, attrezzature di lavoro o impianti privi delle necessarie certificazioni richieste dalla vigente normativa in materia di sicurezza nei luoghi di lavoro - Emettere ordini per prestazioni d'opera/somministrazione da parte di terzi senza preventiva verifica del possesso dei requisiti tecnico-professionali obbligatori e predisposizione della documentazione obbligatoria per la prevenzione dei rischi, ove necessario 	<ul style="list-style-type: none"> - Personale con potere di approvazione Ordini di Acquisto - Resp. monitoraggio fornitura - Resp. approvazione fattura fornitore - Amministrazione
	<ul style="list-style-type: none"> - Reati con finalità di terrorismo 	<ul style="list-style-type: none"> - Instaurazione consapevole di rapporti commerciali con soggetti – 	<ul style="list-style-type: none"> - Personale con potere di approvazione

Mappa di sintesi dei processi sensibili			
Processo	Potenziali reati	Modalità di esecuzione	Figure interessate
		persone fisiche e giuridiche – inseriti nelle “black list” antiterrorismo	Ordini di Acquisto
Gestione del personale	Strumentale alla commissione dei reati di: <ul style="list-style-type: none"> - Corruzione - Istigazione alla corruzione - Corruzione in atti giudiziari - Intralcio alla giustizia 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporre per l’assunzione / assumere persone, assicurarne la promozione, l’assegnazione di incarichi di prestigio, elargire bonus e benefit, senza che ne abbiano i requisiti e con la sola finalità di onorare una promessa 	<ul style="list-style-type: none"> - Consiglio di Gestione - Presidente - Direttore Generale - Resp. della selezione
	Strumentale alla commissione dei reati di: <ul style="list-style-type: none"> - Reati societari 	<ul style="list-style-type: none"> - Alterare / omettere / distruggere consapevolmente dati relativi al processo di gestione del personale attestando fatti diversi dal vero o comunque omissivi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amministrazione
	<ul style="list-style-type: none"> - Omicidio, lesione grave o gravissima in violazione delle norme antinfortunistiche 	<ul style="list-style-type: none"> - Chiunque coinvolto nella definizione dei piani di formazione e di erogazione delle necessarie azioni informative, formative e di addestramento, avendone la responsabilità omette di evidenziare eventuali necessità formative note e/o di fornire la necessaria formazione al personale (formazione assente o inadeguata). - Chiunque coinvolto nella determinazione delle mansioni, fondamentale ai fini della valutazione dei rischi, avendone la responsabilità produce informazioni carenti o comunque non veritiere (es. non vengono comunicati o documentati tutti gli incarichi assegnati a un lavoratore, in particolare in caso di trasferte) - Chiunque coinvolto nella gestione degli straordinari del personale, trasmette / fornisce /approva informazioni non veritiere in conseguenza alle quali può verificarsi un infortunio (es. eccesso di straordinari non registrato e contemporaneo impegno in trasferte con uso di automezzi) - Chiunque coinvolto nella gestione delle trasferte in luoghi di lavoro diversi da quello usuale, evita di mettere in atto le misure necessarie ai fini della valutazione dei rischi e adozione delle necessarie misure di 	<ul style="list-style-type: none"> - Presidente (DL) - RSPP - Responsabili di practice / funzione

Mapa di sintesi dei processi sensibili			
Processo	Potenziali reati	Modalità di esecuzione	Figure interessate
		prevenzione e protezione (es. missioni all'estero)	
	- Reati con finalità di terrorismo	- Assumere persone inserite nelle "liste" antiterrorismo.	- Consiglio di Gestione - Presidente - Direttore Generale - Resp. Selezione
Gestione, manutenzione e utilizzo dei sistemi informatici aziendali	- Malversazione a danno dello stato o di altro ente pubblico - Indebita percezione di erogazioni a danno dello stato o di altro ente pubblico - Truffa ai danni dello stato o di altro ente pubblico - Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche - Frode informatica ai danni dello stato o di altro ente pubblico	- Accedere a strumenti / banche dati protetti e alterare / cancellare dati o documenti attestando fatti diversi dal vero per perseguire le finalità indicate nei reati. Sono compresi tutti gli accessi, autorizzati o meno. - Mancato controllo sulla corretta applicazione delle regole inerenti la gestione dei dati personali - Mancata realizzazione delle misure di sicurezza approvate, inclusi i controlli	- Tutto il personale e i collaboratori con accesso a sistemi informatici ISTUD - Responsabile Privacy - Amministratore di sistema
	- Reati informatici		
	- Reati societari		
Commerciale e marketing	- Violazione di diritti d'autore	- Pubblicare in rete o su brochure o diffondere in ogni altro modo materiali protetti da diritto d'autore senza averne diritto	- Ufficio Comunicazione e Marketing
Gestione della sicurezza nei luoghi di lavoro	- Omicidio colposo - Lesioni colpose gravi e gravissime	I reati possono essere commessi in tutti i casi in cui vi sia una violazione degli obblighi e delle prescrizioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro, da parte di chiunque, all'interno dell'azienda, sia tenuto al rispetto di tali obblighi e prescrizioni.	
Gestione omaggi, sponsorizzazioni, donazioni	Strumentale alla commissione dei reati di - Corruzione - Istigazione alla corruzione	- Effettuare omaggi o donazioni a fini corruttivi nell'ambito dei processi sensibili (es. partecipazione a procedure di gara, partecipazione a bandi per finanziamenti, gestione di rapporti con enti pubblici per l'ottenimento di concessioni, licenze, autorizzazioni, gestione di rapporti con autorità di vigilanza, ecc.)	- Direttore Generale - Ufficio Comunicazione e Marketing
Gestione fatturazioni	Strumentale alla commissione dei reati di	- Provvedere consapevolmente al pagamento di beni e servizi fittizi	- Amministrazione

Mapa di sintesi dei processi sensibili			
Processo	Potenziali reati	Modalità di esecuzione	Figure interessate
attive e passive, altri pagamenti	<ul style="list-style-type: none"> - Truffa in danno dello stato o di altro ente pubblico - Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche - Indebita percezione di erogazioni a danno dello stato o di altro ente pubblico - Reati societari 	<ul style="list-style-type: none"> (es. nell'ambito dell'esecuzione di una gara, nell'erogazione di un corso finanziato, nell'acquisto di tecnologie con finanziamenti pubblici) - Alterazione / omissione / distruzione consapevole di dati che confluiscono nella redazione del bilancio o di altre comunicazioni sociali. - Alterazione / omissione / distruzione consapevole di dati in modo da ostacolare il controllo in caso di richiesta da parte dei soggetti preposti al controllo (queste per tutte le ispezioni cui l'azienda può essere sottoposta – fiscali, previdenziali, per la sicurezza nei luoghi di lavoro, ambientali, ecc). 	
Formazione del bilancio e altre comunicazioni sociali	Reati societari	<ul style="list-style-type: none"> - Produrre consapevolmente dati e documenti – che concorrono che non rappresentano la reale situazione patrimoniale e finanziaria della Fondazione e il risultato economico della gestione. - Alterare consapevolmente i dati caricati in contabilità analitica al fine di dare una rappresentazione non veritiera 	<ul style="list-style-type: none"> - Tutto il personale, anche esterno, per le rendicontazioni relative alle attività svolte - Tutto il personale con incarico di rendicontare altri costi su commessa - Amministrazione
Gestione di altri rapporti con Pubblici Ufficiali / Incaricati di Pubblico Servizio	<ul style="list-style-type: none"> - Corruzione - Istigazione alla corruzione 	<ul style="list-style-type: none"> - Chi ha l'autorità di rappresentare la Fondazione nei confronti del PU/IPS (Pubblici Ufficiali / Incaricati di Pubblico Servizio), promette o dà denaro o altra utilità affinché agevoli la Fondazione nella specifica attività, con particolare riferimento a: accreditamento; finanziamenti per migliorare gli ambienti di lavoro e le dotazioni tecnologiche e infrastrutturali; richieste di licenze, autorizzazioni, concessioni; in caso di ispezioni da parte di autorità preposte, ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Direttore Generale - Resp. Accreditamento
	<ul style="list-style-type: none"> - Indebita percezione di erogazioni a danno dello stato o di altro ente pubblico - Truffa ai danni dello stato o 	<ul style="list-style-type: none"> - In fase di richiesta di finanziamenti/contributi pubblici non di formazione, presentare documenti e attestazioni non 	<ul style="list-style-type: none"> - Direttore Generale - Amministrazione - Responsabile dei finanziamenti

Mappa di sintesi dei processi sensibili			
Processo	Potenziali reati	Modalità di esecuzione	Figure interessate
	di altro ente pubblico - Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche	veritieri al fine di ottenerne l'erogazione - In fase di realizzazione, stornare in tutto o in parte le somme ottenute dall'effettiva realizzazione delle attività / opere finanziate - In fase di rendicontazione, fornire rendiconti non corretti all'ente erogatore	
Controllo e archiviazione documenti	Tutti i reati considerati	- Alterare, nascondere, distruggere documenti (in formato cartaceo o elettronico) al fine di commettere i reati considerati	- Tutto il personale

4.1.3 La definizione delle esigenze

L'obiettivo di questa fase è stato quello d'individuare in modo puntuale e dettagliato gli adeguamenti necessari al sistema di organizzazione e gestione esistente, affinché lo stesso consenta di eliminare, o comunque ridurre e mantenere sotto controllo, i rischi residuali individuati nella fase precedente.

Nel far ciò, per evitare inutili quanto pericolosi stravolgimenti di quanto esistente, si è tenuto conto del sistema di gestione già operante in azienda, con riferimento in particolare a:

- Mission, vision e politica per la qualità della Fondazione
- la documentazione e le disposizioni inerenti la struttura gerarchico-funzionale ed organizzativa della Fondazione
- il sistema di regole, procedure e registrazioni in vigore, con particolare riferimento a quanto attivo nell'ambito del sistema di gestione per la qualità, certificato UNI EN ISO 9001, e per la sicurezza.

4.1.4 La progettazione del Modello

Una volta delineati rischi ed esigenze, conseguentemente è stato progettato e predisposto il Modello della Fondazione da presentare all'approvazione del Consiglio di Gestione.

Nel far ciò si è tenuto conto sia di quanto emerso nelle precedenti fasi, sia degli obiettivi da raggiungere in funzione di quanto già diffusamente trattato nella precedente Sezione 3, alla voce "Requisiti del Modello".

4.1.5 Approvazione del Modello

Il Modello è stato approvato dal Consiglio di Gestione come indicato nella successiva **Sezione 5**.

4.2 Descrizione del modello

Il Modello predisposto a seguito dell'attività descritta nella precedente Sezione 4.1 è costituito dai seguenti strumenti, descritti nel dettaglio nelle Sezioni che seguono:

- il Codice Etico, che racchiude i principi deontologici cui si ispirano l'attività della Fondazione ISTUD nonché il Modello medesimo,
- un'idonea struttura organizzativa,
- le procedure necessarie per assicurare una corretta gestione ed esecuzione delle attività in particolare nelle aree a rischio reato,
- un adeguato sistema di formazione e informazione del personale interessato,
- il Codice disciplinare con il relativo sistema sanzionatorio,
- un adeguato sistema di controllo, affidato all'Organismo di Vigilanza che assume il ruolo di garante del rispetto del sistema organizzativo adottato,
- un adeguato sistema di informazione verso l'Organismo di Vigilanza.

Tali strumenti sono finalizzati, in estrema sintesi, a:

- prevenire e ragionevolmente limitare i possibili rischi connessi all'attività aziendale con particolare riguardo alla eliminazione o significativa riduzione di eventuali condotte illegali,
- determinare, in tutti coloro che operano in nome e per conto della Fondazione ISTUD e in particolare per chi opera nelle aree di attività a rischio, la consapevolezza di poter incorrere, nel caso di violazioni delle disposizioni riportate nel Modello, in un reato da cui possono discendere sanzioni non solo nei loro confronti, ma anche nei confronti della Fondazione,
- ribadire che la Fondazione ISTUD non tollera comportamenti illeciti, di ogni tipo e indipendentemente da qualsiasi finalità, in quanto gli stessi, oltre a trasgredire le leggi vigenti, sono comunque contrari ai principi etico-sociali a cui la Fondazione ISTUD si attiene.

Il Modello è stato approvato una prima volta dal Consiglio di Gestione (in **Allegato 9** la copia del verbale).

Nella successiva **Sezione 5** sono definite responsabilità e modalità di aggiornamento dello stesso.

4.2.1 Il Codice Etico

Il Codice Etico è il documento ufficiale contenente i principi di deontologia aziendale cui la Fondazione ISTUD intende uniformarsi nell'intrattenere relazioni con tutti i soggetti interessati (propri Organi, dipendenti inclusi i Dirigenti, collaboratori della Faculty, fornitori, clienti, Pubbliche Amministrazioni ed Enti Finanziatori con cui intrattiene rapporti, ecc.), e al quale pertanto s'ispira e uniforma l'intero Modello di organizzazione, gestione e controllo della Fondazione medesima.

Il Codice mira da una parte a raccomandare, promuovere e/o vietare il compimento di determinati comportamenti per il rispetto dei suddetti principi generali, integrando il comportamento che i destinatari dello stesso sono tenuti ad osservare in virtù delle leggi penali e civili vigenti nonché degli eventuali obblighi previsti dalla applicabile contrattazione collettiva ed individuale; dall'altra parte a rendere noti detti principi a tutti i soggetti interessati.

Per tutti questi motivi il Codice Etico è un documento pubblico.

Per favorirne la massima diffusione sia all'interno che all'esterno della Fondazione, il Codice è riportato in **Allegato 3** al presente documento, è pubblicato nelle bacheche interne, nella Intranet aziendale (http://sp.istud.it/qualita/Documenti%20Qualit/Codice_Etico.pdf) e sul sito Internet (http://www.istud.it/up_media/231/codice_etico.pdf), ed è disponibile a chiunque ne faccia richiesta.

Il Codice Etico è riesaminato dal Consiglio di Gestione almeno una volta l'anno al fine di assicurare che esso continui ad essere idoneo ed adeguato ai requisiti di legge, alle esigenze della Fondazione e alle eventuali richieste dei soggetti interessati.

4.2.2 La struttura organizzativa

La struttura organizzativa della Fondazione è descritta nell'Organigramma in **Allegato 4** al presente documento; i poteri e le responsabilità assegnate a ciascuna figura in organigramma sono descritti in **Allegato 5**.

La struttura organizzativa è stata delineata per quanto possibile nel rispetto dei principi generali di: chiara definizione di compiti e responsabilità; conoscibilità, trasparenza e pubblicità dei poteri attribuiti (all'interno della Fondazione e nei confronti dei terzi interessati); "segregazione delle attività" nell'ambito delle aree sensibili; "sicurezza" ai fini di un'efficace prevenzione dei reati (leggasi, rintracciabilità delle operazioni sensibili) e, nel contempo consentire comunque la gestione efficace dell'attività della Fondazione.

Il solo Responsabile della Funzione Amministrazione Pianificazione e Controllo ha ricevuto specifica delega di firma dal Direttore Generale per i pagamenti entro i limiti indicati nella delega stessa. Il Presidente e il Direttore Generale mantengono pertanto integralmente i poteri loro attribuiti, con la sola esclusione appena citata.

4.2.3 Le procedure di gestione

L'elenco delle procedure predisposte per assicurare il conseguimento degli obiettivi già delineati nel precedente paragrafo 3.4.1.1 è riportato nell'Allegato 7 al presente documento.

Nello stesso sono evidenziati i soggetti destinatari delle procedure medesime, nonché i rischi che si vogliono contrastare con ciascuna di esse mediante la sua applicazione.

Le procedure "guidano" le attività che operativamente sono svolte con utilizzo importante dei sistemi informatici in uso.

Le procedure inoltre sono state predisposte avendo come obiettivo i seguenti requisiti:

- separazione ove possibile, all'interno di ciascun processo, tra il soggetto che assume la decisione (impulso decisionale), il soggetto che esegue tale decisione e il soggetto cui è affidato il controllo del processo; nella realtà della Fondazione tuttavia, tale separazione non sempre è perfettamente realizzabile, ricoprendo le stesse persone più funzioni. In tali situazioni, questa carenza nella separazione è rafforzata da un maggiore ricorso al requisito che segue;
- tracciabilità di ciascun passaggio rilevante del processo;
- adeguato livello di formalizzazione.

Le procedure sono tutte disponibili a tutto il personale dipendente e ai collaboratori della Faculty in forma elettronica nella sezione dedicata in SharePoint.

Ogni distribuzione ulteriore di tali documenti rispetto a quanto indicato nel prospetto in **Allegato 7** dovrà essere autorizzata dal Direttore Generale.

4.2.4 Il sistema di formazione, informazione e sensibilizzazione

E' impegno primario della Fondazione ISTUD assicurare una adeguata e corretta conoscenza dell'esistenza del Modello da parte di tutti i soggetti interessati, individuati in: Organi della Fondazione (Collegio dei Membri Fondatori, Consiglio di Gestione, Assemblea dei Membri, Presidente, Vicepresidente, Collegio Sindacale); personale dipendente a qualunque titolo assunto; collaboratori della Faculty; fornitori; clienti; Enti erogatori di finanziamenti.

Organi della Fondazione

Il Modello 231 approvato dal Consiglio di Gestione, è portato a conoscenza di tutti gli altri Organi della Fondazione tramite comunicazione del Direttore Generale.

Tali Organi attestano per iscritto la presa visione e condivisione del Modello medesimo, le attestazioni sono conservate in **Allegato 8** al presente documento.

Dipendenti e collaboratori della Faculty

Tutti i dipendenti e tutti i collaboratori della Faculty sono informati che la Fondazione è dotata di un Modello di organizzazione, gestione e controllo e delle nozioni necessarie per assicurare agli stessi le conoscenze di primaria rilevanza sul decreto 231 e su quanto l'Ente ha fatto per prevenire la commissione dei reati presupposto.

A tal fine, in fase di prima implementazione del Modello, a tutto il personale dipendente con il quale è in corso un contratto di lavoro con la Fondazione, nonché a tutti i collaboratori della Faculty con i quali è attivo un contratto di prestazione di servizi, è inviata una e-mail con indicazione dell'indirizzo telematico al quale sono reperibili i seguenti documenti:

- il presente documento
- il Codice Etico della Fondazione
- il documento descrittivo del sistema disciplinare
- i nominativi e i riferimenti dell'Organismo di Vigilanza.

Una volta a regime, tali informazioni sono fornite ad ogni nuova assunzione e alla sottoscrizione di ogni contratto con nuovi "collaboratori Faculty".

In aggiunta all'attività informativa indifferenziata appena descritta, sono attuate le necessarie attività di formazione differenziata - nei contenuti e nelle modalità di erogazione - in funzione della qualifica dei destinatari, del livello di rischio dell'area in cui operano, dell'avere o meno funzioni di rappresentanza della Fondazione e centrata sui contenuti delle singole procedure del Modello.

Queste azioni di formazione sono effettuate secondo quanto stabilito nella procedura del sistema di gestione della Fondazione dedicata alla formazione interna, comportano pertanto una adeguata pianificazione e registrazione delle attività svolte e della relativa efficacia.

Le iniziative di formazione e informazione mirata possono svolgersi anche a distanza e mediante utilizzo di idonei strumenti informatici.

Altri fornitori

All'atto della sottoscrizione di un contratto di partnership, o altri contratti che prevedano la fornitura di servizi di consulenza, di altre prestazione d'opera o di somministrazione di beni nell'ambito di processi sensibili, la Fondazione porta a conoscenza la controparte di aver

adottato un Modello di organizzazione, gestione e controllo tramite indicazione nei documenti contrattuali dell'avvenuta adozione del Modello, dell'obbligo per il Fornitore di adeguarsi al Codice Etico della Fondazione pena revoca del contratto, e dell'indirizzo telematico al quale è reperibile il Codice Etico. Eventuali clausole specifiche sono indicate volta per volta nei documenti contrattuali.

Nelle altre forniture la Fondazione informa la controparte di aver adottato un Modello di organizzazione, gestione e controllo indicando l'indirizzo telematico al quale è reperibile il Codice Etico.

Clienti ed Enti finanziatori

All'atto della presentazione di un'offerta o di partecipazione a un bando, la Fondazione porta a conoscenza la controparte di aver adottato un Modello di organizzazione, gestione e controllo, e fornisce alla stessa l'indicazione dell'indirizzo telematico ove è reperibile il Codice Etico.

Altri soggetti

La Direzione dispone in merito all'attuazione di eventuali ulteriori comunicazioni della Fondazione inerenti il Modello (contenuti, destinatari, modalità di divulgazione).

4.2.5 Il sistema disciplinare

Al fine di garantire l'effettività del presente Modello, rendere efficace l'azione di vigilanza dell'Organismo di Vigilanza e dare attuazione alle precise disposizioni di legge, è stato definito un puntuale e specifico sistema disciplinare, descritto in **Allegato 6** al presente documento.

Il sistema è stato elaborato nel rispetto e compatibilmente con le norme legislative e contrattuali che regolano il rapporto intrattenuto dall'ente con ciascuno dei soggetti destinatari

In particolare, il sistema:

- è diversamente strutturato a seconda dei soggetti destinatari e tiene conto di comportamenti recidivi,
- individua le sanzioni disciplinari da adottarsi nei confronti dei soggetti destinatari per il caso, da parte di questi ultimi, di violazioni, infrazioni, elusioni, imperfette o parziali applicazioni delle prescrizioni contenute nel Modello oppure nelle procedure interne previste nel Modello stesso, il tutto nel rispetto delle relative disposizioni dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro e delle prescrizioni legislative applicabili,
- prevede una procedura di accertamento delle suddette violazioni, infrazioni, elusioni, imperfette o parziali applicazioni, nonché una apposita procedura di

irrogazione delle applicabili sanzioni, individuando il soggetto preposto alla loro irrogazione e in generale a vigilare sulla osservanza e applicazione, nonché all'aggiornamento del Sistema Disciplinare.

Il documento è disponibile telematicamente senza limitazioni all'accesso ed è reso noto a tutto il personale interessato mediante adeguate azioni di informazione e formazione.

L'attivazione del sistema sanzionatorio avviene al verificarsi di una violazione delle disposizioni del Modello e delle relative procedure anche se tale violazione non ha comportato una fattispecie di reato rilevante ai sensi del D. Lgs. 231/2001, e pertanto prescinde dallo svolgimento e dall'esito di un procedimento penale.

4.2.6 Il sistema di controllo

Nel rispetto delle previsioni del D.Lgs. 231/2001, il Consiglio di Gestione ha affidato a un Organismo dotato di autonomi poteri d'iniziativa e controllo, il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello, nonché di curarne l'aggiornamento.

I nominativi dei componenti dell'Organismo, nonché le funzioni, i compiti e i poteri attribuiti all'Organismo medesimo, sono indicati nel verbale di nomina riportato in **Allegato 10**.

4.2.6.1 Identificazione dei componenti dell'Organismo di Vigilanza

La scelta di tali soggetti è stata determinata dal fatto che le suddette figure sono state riconosciute come le più adeguate ad assumere il ruolo dell'Organismo di Vigilanza in quanto, oltre ai requisiti di autonomia, indipendenza, professionalità e continuità d'azione che si richiedono per tale funzione possiedono altresì quei requisiti soggettivi formali quali l'onorabilità, l'assenza di conflitti di interessi e di relazioni di parentela con organi e uffici della Fondazione, oltre ad un'esperienza approfondita in tema di sistemi di controllo.

La revoca di tale incarico è di competenza del Consiglio di Gestione ed è ammessa:

- per giusta causa, vale a dire per motivi connessi a inadempimento specifico, sia esso doloso o colposo, agli obblighi di cui all'incarico (ad esempio, infedeltà, inefficienza, negligenza, ecc.),
- nei casi di impossibilità sopravvenuta,
- allorquando vengano meno in capo ai membri dell'organo i requisiti sopracitati il cui possesso è necessario per permanere nell'Organismo, oltre che per esservi nominati membri,
- allorquando cessi il rapporto di dipendenza / collaborazione con la Fondazione, sia esso a iniziativa del membro dell'Organismo che della Fondazione medesima.

4.2.6.2 Funzione e compiti dell'Organismo

L'Organismo di vigilanza ha la funzione di vigilare:

- sull'idoneità, adeguatezza ed efficacia del Modello, in relazione alla struttura della Fondazione ed alla effettiva capacità del Modello medesimo di prevenire la commissione dei reati,
- sull'osservanza del Modello da parte dei soggetti interessati,
- sull'opportunità di aggiornamento del Modello, laddove si riscontrino esigenze di adeguamento dello stesso in relazione a mutate condizioni aziendali e/o normative, sollecitando a tal fine gli organi di vertice.

I compiti affidati all'OdV sono descritti in dettaglio nel Regolamento dell'Organismo, copia del quale è disponibile nel fascicolo costituente l'**Allegato 9** del presente documento.

4.2.6.3 Poteri attribuiti all'Organismo di vigilanza

Al fine di espletare le funzioni e i compiti sopra descritti, all'OdV sono attribuiti i poteri di:

- sollecitare i responsabili delle singole unità organizzative al rispetto del Modello,
- indicare direttamente quali correzioni e modificazioni devono essere apportate alle prassi ordinarie,
- segnalare i casi più gravi di mancata attuazione del Modello ai responsabili e agli addetti ai controlli all'interno delle singole funzioni.

Inoltre l'OdV ha libero accesso alle persone e a tutta la documentazione aziendale e la possibilità di acquisire dati e informazioni rilevanti dai soggetti responsabili.

Infine all'OdV devono essere segnalate tutte le informazioni rilevanti per una efficace attuazione del Modello, come meglio descritto nel seguente capitolo.

4.2.7 Gli obblighi d'informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza

Gli organi di gestione e controllo della Fondazione, il personale dipendente a qualunque titolo assunto e i collaboratori della Faculty, sono tenuti a comunicare all'Organismo di Vigilanza ogni evento che potrebbe ingenerare responsabilità della Fondazione ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

4.2.7.1 Tipologie di comunicazioni

Tutti i soggetti sopracitati hanno il dovere di trasmettere all'OdV eventuali segnalazioni relative alla commissione, o alla ragionevole convinzione di commissione, di uno o più reati presupposto.

Inoltre devono obbligatoriamente ed immediatamente essere trasmesse all'OdV le informazioni concernenti:

- provvedimenti e/o notizie provenienti da organi di polizia giudiziaria, o da qualsiasi altra autorità dai quali si evinca lo svolgimento di indagini per i reati presupposto, anche nei confronti di ignoti qualora tali indagini coinvolgano la Fondazione o suoi Dipendenti o Organi Societari o collaboratori esterni,
- richieste di assistenza legale in caso di avvio di procedimento giudiziario per i reati presupposto nei confronti dei soggetti sopraccitati,
- rapporti preparati dai responsabili di altre funzioni aziendali della Fondazione nell'ambito della loro attività di controllo e dai quali potrebbero emergere fatti, atti, eventi od omissioni con profili di criticità rispetto all'osservanza delle norme del D.Lgs. 231/2001,
- notizie relative ai procedimenti sanzionatori svolti e alle eventuali misure irrogate, ovvero ai provvedimenti di archiviazione di tali procedimenti con le relative motivazioni, qualora essi siano legati a commissione di reati presupposto o violazione delle regole di comportamento o procedurali del Modello.

4.2.7.2 Modalità di segnalazione

Le segnalazioni possono essere fatte solo via e-mail al seguente indirizzo di segreteria dell'OdV, visibile solo ai componenti dell'OdV: OdV@istud.it.

I segnalanti in buona fede sono garantiti contro qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione ed in ogni caso sarà assicurata la riservatezza dell'identità del segnalante, fatti salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti della Fondazione o delle persone accusate erroneamente e/o in mala fede.

Si tiene a precisare che le informazioni fornite all'Organismo di Vigilanza mirano a consentirgli di migliorare le proprie attività di pianificazione dei controlli e non, invece, ad imporgli attività di verifica puntuale e sistematica di tutti i fenomeni rappresentati.

In altre parole all'Organismo non incombe un obbligo di agire ogni qualvolta vi sia una segnalazione, essendo rimesso alla sua discrezionalità e responsabilità di stabilire in quali casi attivarsi. Pertanto, l'OdV valuta le segnalazioni ricevute e definisce gli eventuali provvedimenti conseguenti.

L'OdV non è tenuto a prendere in considerazione le segnalazioni anonime, qualora ne sia evidente l'invio strumentale e la non inerenza all'attività dell'organismo.

5 Approvazione e aggiornamento del Modello

Il verbale dell'adozione del Modello da parte del Consiglio di gestione è conservato quale **Allegato 8** al presente documento.

Al fine di assicurare la costante adeguatezza del Modello, lo stesso sarà riesaminato dal Consiglio di Gestione in concomitanza con l'evoluzione della normativa di riferimento o con ogni altro cambiamento nel contesto interno ed esterno che implichi una variazione dell'analisi dei rischi, nelle regole e nei principi comportamentali contenuti nel Modello, nei poteri e doveri dell'organismo di vigilanza e nel sistema sanzionatorio, e comunque almeno una volta l'anno.

Essendo il Modello un "atto di emanazione dell'Organo Dirigente", in conformità con la disposizione di cui all'articolo 6, comma 1, lettera a) del Decreto, l'approvazione di ogni successiva modifica o integrazione è rimessa alla competenza del Consiglio di Gestione della Fondazione ovvero di un suo membro munito di specifica delega, salvo successiva ratifica dello stesso Consiglio in quanto depositario del potere originario di disporre in relazione al Modello.

La pendenza della ratifica non priva di efficacia le modifiche nel frattempo adottate.

6 Allegati

N.	Allegato	Restrizioni per l'accesso
1	Schede reati / sanzioni	Nessuna
2	Risk assessment & gap analysis report	Documento riservato a: <ul style="list-style-type: none"> - Membri, organi e uffici della Fondazione - Personale della Fondazione ISTUD - Regione Lombardia - Organismo di vigilanza
3	Codice Etico	Nessuna
4	Organigramma	Nessuna
5	Ruoli, responsabilità, autorità	Documento riservato a: <ul style="list-style-type: none"> - Membri, organi e uffici della Fondazione - Personale della Fondazione ISTUD - Regione Lombardia - Collaboratori della Faculty - Enti di certificazione - Organismo di vigilanza
6	Sistema disciplinare	Nessuna
7	Tabella delle procedure afferenti il modello di organizzazione, gestione e controllo	Nessuna
8	Copia dei verbali di adozione e impegno al rispetto del Modello	Documento riservato a: <ul style="list-style-type: none"> - Membri, organi e uffici della Fondazione - Personale della Fondazione ISTUD - Regione Lombardia - Organismo di vigilanza
9	Regolamento dell'OdV	Documento riservato a: <ul style="list-style-type: none"> - Membri, organi e uffici della Fondazione - Personale della Fondazione ISTUD - Regione Lombardia - Collaboratori della Faculty - Organismo di vigilanza
10	Elenco dei componenti dell'OdV Copia dei verbali di nomina dell'OdV	Nessuna