



STUDIO FERRAJOLI  
CONSULTING & COMPLIANCE

**ASSISTENZA ALLE IMPRESE  
PER LA REALIZZAZIONE e LA  
REVISIONE DI MODELLI 231**





- Premessa . . . . .	pag. 3
- I Modelli 231 . . . . .	pag. 4
• Quadro Normativo di Riferimento . . . . .	pag. 5
• Catalogo dei Reati presupposto . . . . .	pag. 6
• Sanzioni . . . . .	pag. 7
- Il Servizio Offerto . . . . .	pag. 8
• Fasi di Intervento per la Costruzione del Modello . . . . .	pag. 9
• Tempi e Modalità d'Esecuzione . . . . .	pag. 10
- E per l'Azienda che già dispone del Modello? . . . . .	pag. 11
• Revisione di organigramma, Deleghe esimenti e Sistema Disciplinare . . . . .	pag. 12
- L'Organismo di Vigilanza . . . . .	pag. 13
• Sistema dei Flussi Informativi . . . . .	pag. 14
• Supporto alle Attività svolte dall'OdV . . . . .	pag. 15
- I Vantaggi . . . . .	pag. 16
• Benefici in corso di Procedimento . . . . .	pag. 17
- Perché sceglierci? . . . . .	pag. 18
- In Sintesi . . . . .	pag. 19



*Per supplire alle sempre più avvertite esigenze di prevenzione dalle sanzioni pecuniarie e interdittive previste a carico delle imprese quale conseguenza di reati perpetrati da loro esponenti, ho ritenuto di organizzare un precipuo settore del servizio di assistenza legale reso dal mio Studio per la realizzazione di Modelli organizzativi 231, così come in una clinica moderna i presidi di medicina preventiva vengono sviluppati con impegno almeno pari alla cura postuma delle malattie.*



*Venti anni di attività trascorsi nella difesa in processi per reati richiamati dal sistema sanzionatorio 231, quali quelli ambientali, societari e tributari (funzionali alle fattispecie di riciclaggio), mi hanno infatti imposto di offrire ai rappresentanti delle aziende clienti specifica consulenza per l'adozione di Modelli organizzativi esimenti della responsabilità amministrativa degli enti, in grado di tutelarli dalle ricadute conseguenti alla commissione di tali illeciti.*

*Ho compiuto tale scelta in un momento storico di particolare attenzione che le Istituzioni, ad ogni livello, stanno dedicando al tema.*

*Ne sono esempio le nuove norme in materia di appalti, che introducono un sistema di "rating" presso l'Autorità Nazionale Anticorruzione come strumento per favorire le imprese in fase di aggiudicazione, i nuovi reati ambientali e le Linee Guida emanate da FiseAssoambiente in ambito, il documento elaborato*

*dal Consiglio e dalla Fondazione Nazionale dei Commercialisti, nel giugno 2016, che stimola la categoria dei professionisti all'impegno in questa materia, spesso sottovalutata fino a quando non si verifichi un evento dannoso che possa richiedere un intervento "salvavita" di emergenza, laddove non sia stata compiuta una serena preventiva somministrazione di principi benefici.*

*Sono infatti convinto che gli imprenditori illuminati debbano cogliere l'occasione di conformare le proprie Organizzazioni non solo ad un Modello idoneo a "reggere" in sede giudiziaria per arginare le responsabilità dell'Impresa, ma anche al fine di disporre, al proprio fianco, della costante guida di Organismi, che la legge chiama "di vigilanza", ma che un sapiente e virtuoso approccio può plasmare in vettori di "consulenza continuativa".*

*Ho per questo formato e aggregato un Team che dispone di competenze multidisciplinari, che in quest'area devono fondere i tecnicismi del diritto penale con le metodiche della consulenza aziendale, allo scopo di costruire sistemi di prevenzione che possano resistere al vaglio del processo.*

*Nelle pagine che seguono troverete descritti i metodi di analisi, le fasi d'intervento, i documenti da redigere e soprattutto i vantaggi derivanti, anche in corso di procedimenti giudiziari già instaurati, ma prima dell'apertura del dibattimento, per le imprese che adottino un adeguato sistema di gestione dei rischi 231.*

Avv. Luigi Ferrajoli



## \\ I MODELLI 231



Le numerose novelle complementari al D.Lgs. 231/2001 sulla *“Responsabilità amministrativa degli Enti”* e le più recenti elaborazioni giurisprudenziali in materia impongono alle Imprese di sviluppare una precipua sensibilità e di dotarsi di un efficiente sistema di *Governance & Compliance* in grado di prevenire la commissione dei reati richiamati dal Decreto.

Per venire incontro alle diversificate esigenze delle aziende in tale ambito, Studio Ferrajoli offre la propria consulenza e mette in campo un *Team* di **professionisti esperti in materia 231** per assistere la clientela nella predisposizione di un adeguato sistema di gestione dei rischi e nella stesura del Modello di organizzazione, gestione e controllo.

Il Modello 231 consiste in un **sistema di regole condive** all'interno di ciascuna Organizzazione e di presidi di comportamento, derivanti dalla preventiva analisi dei rischi di commissione di reati, atti a garantire che i protocolli di lavoro adottati escludano la responsabilità degli Enti in caso di contestazioni penalmente rilevanti.

# QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO



Le esperienze maturate nella pluralità dei Paesi dell'Unione Europea hanno spinto anche il Legislatore italiano ad escogitare una soluzione tesa a contrastare l'impunità degli Enti collettivi per i reati imputati ai loro esponenti. È stato così superato l'ostacolo rappresentato dal principio consacrato nell'art. 27 della Costituzione, secondo cui *"la responsabilità penale è personale"*, ed è stato concepito un meccanismo biunivoco che fa corrispondere, alla verificata sussistenza dei giusti presidi organizzativi, l'esimente da sanzioni parapenali per le Società.

## PRIMA

Vigeva l'antico e consolidato brocardo latino secondo cui *"societas delinquere non potest"*

## D. LGS. 231/2001

## DOPO

Anche l'Ente può essere assoggettato all'applicazione di sanzioni pecuniarie/interdittive per fatti illeciti commessi dal *management* o dal personale dipendente.

L'Ente può essere chiamato a rispondere al verificarsi delle seguenti condizioni:

ART. 5

### CRITERI SOGGETTIVI

Il reato deve essere stato commesso per il proprio **interesse o vantaggio**:

- a) da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione o da chi esercita, anche di fatto, funzioni di direzione e controllo
- b) da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui al punto precedente

ART. 24

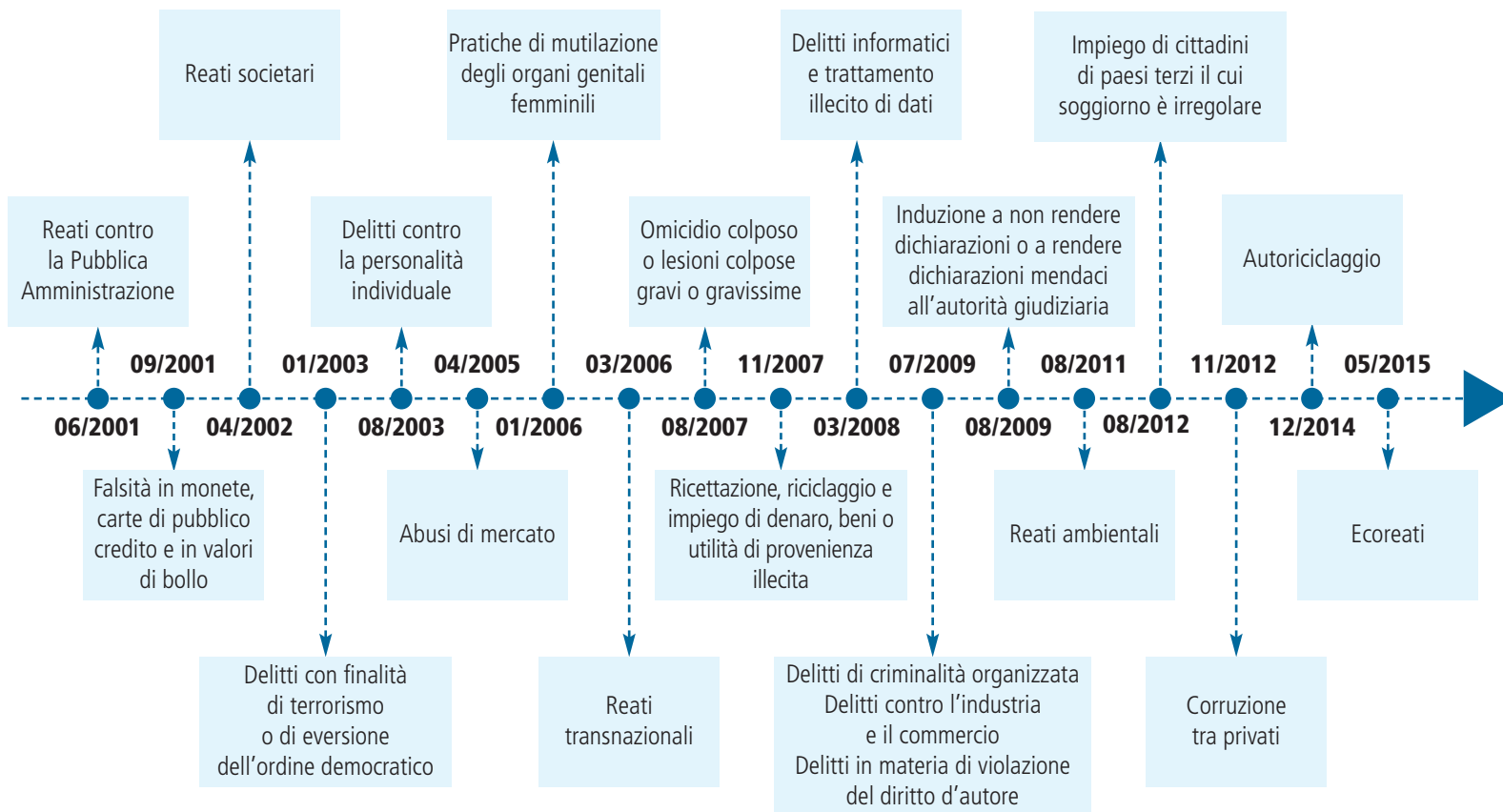
### CRITERI OGGETTIVI

Il reato contestato deve rientrare nel catalogo di quelli previsti dal Decreto

# CATALOGO DEI REATI PRESUPPOSTO



La gamma dei reati richiamati dal sistema 231 è stata costantemente ampliata negli oltre 15 anni di vita della disciplina:



# // SANZIONI



Il Giudice, qualora ritenga sussistere la responsabilità dell'Ente per il reato commesso, può applicare con la sentenza penale di condanna le sanzioni proporzionate alla modalità del fatto e al grado di "colpevolezza" dell'Ente, che si aggiungono a quelle comminabili alla persona fisica:

## SANZIONI INTERDITTIVE (ART. 9):

Si applicano quando l'Ente abbia tratto un profitto di rilevante entità dal reato, ove commesso da soggetti apicali, ovvero quando la commissione del reato stesso sia stata determinata da gravi carenze organizzative, ove realizzato da persone sottoposte all'altrui controllo. Si applicano anche qualora vi sia stata reiterazione degli illeciti contestati.

## SANZIONI PECUNIARIE (ART.10):

Per l'illecito amministrativo dipendente da reato si applica sempre la sanzione pecuniaria. Essa viene computata moltiplicando il numero di quote (che può essere **non inferiore a cento né superiore a mille**) con l'importo della quota determinata discrezionalmente dal Giudice in un range tra un minimo di **258 euro** e un massimo di **1.549 euro**.

## PUBBLICAZIONE DELLA SENTENZA (ART.18):

Può essere disposta quando nei confronti dell'Ente viene applicata una sanzione interdittiva. La sentenza viene pubblicata per una sola volta, per estratto o per intero, in uno o più giornali indicati dal Giudice nella sentenza nonché mediante affissione nel Comune ove l'Ente ha la sede principale. È eseguita a cura della cancelleria del Giudice a spese dell'Ente.

## CONFISCA (ART.19):

È sempre disposta a carico dell'Ente, con la sentenza di condanna, sul prezzo o profitto del reato, salvo che per la parte che può essere restituita al danneggiato. Sono fatti salvi i diritti acquisiti dai terzi in buona fede. Quando non è possibile intervenire sul prezzo o profitto del reato, la confisca può avere ad oggetto somme di denaro, beni o altre utilità di valore equivalente ad essi.

# \\ IL SERVIZIO OFFERTO



Studio Ferrajoli offre alle Imprese un **servizio personalizzato** che tiene conto delle peculiarità delle strutture aziendali, rende compatibili i presidi preventivi da introdurre con gli Organigrammi esistenti, rispetta le esigenze di riservatezza dei dati e di continuità operativa. L'attività prevede l'impiego di un *Team* composto dalle professionalità miste di avvocati, commercialisti e consulenti di direzione.



Consulenza offerta  
in materia 231.

- 1 → Revisione dell'Organigramma per una corretta ripartizione delle funzioni aziendali e per l'assegnazione di deleghe
- 2 → *Risk & Gap Analysis* e predisposizione del Modello Organizzativo
- 3 → Revisione del Sistema Antinfortunistico ex D.Lgs. 81/2008
- 4 → Pareristica in materia Ambientale secondo il D.Lgs. 152/2006
- 5 → Assistenza in materia di Appalti e concessioni ex D.Lgs. 50/2016
- 6 → Assistenza per l'applicazione della normativa Anticorruzione e per la gestione del *Rating d'Impresa*
- 7 → Assistenza per l'attuazione degli adempimenti Antiriciclaggio (IV Direttiva 849/2015/UE)
- 8 → Trattamento dei dati personali secondo la normativa sulla *privacy* ex Reg. UE 679/2016



# // FASI DI INTERVENTO PER LA COSTRUZIONE DEL MODELLO



Al momento dell'assunzione dell'incarico si procede alla **pianificazione delle attività** da svolgere, che vengono ripartite in distinte fasi, ciascuna delle quali da concludersi entro una scadenza prestabilita. Ciò consente di monitorare *in itinere* lo sviluppo progettuale e di garantirne il completamento entro un congruo termine.

## ANALISI PRELIMINARE



Viene inizialmente raccolta tutta la **documentazione** relativa alla Società cliente e vengono "intervistate" le **Funzioni Aziendali** in grado di poter fornire tutte le informazioni necessarie per analizzare l'operatività dell'Organizzazione.

## RISK SELF ASSESSMENT



Vengono individuate e singolarmente "mappate" le attività aziendali esposte maggiormente a rischio di reato (**c.d. "attività sensibili"**). Per ciascuna di esse vengono valutati i rischi oltre che esaminati i presidi di controllo già predisposti dall'Ente.

## GAP ANALYSIS



Vengono censite le carenze organizzative e le distonie presenti (**c.d. "gap"**) rispetto alla normativa di riferimento. Vengono suggerite al *management* della Società le eventuali proposte di miglioramento dirette a sopperire alle lacune strutturali rilevate.

## MODELLO ORGANIZZATIVO



Il Modello è composto da una **Parte Generale** e da una **Parte Speciale** ove sono indicati per ciascuna attività sensibile i protocolli generici e specifici finalizzati a ridurre i rischi correlati.

## CODICE ETICO

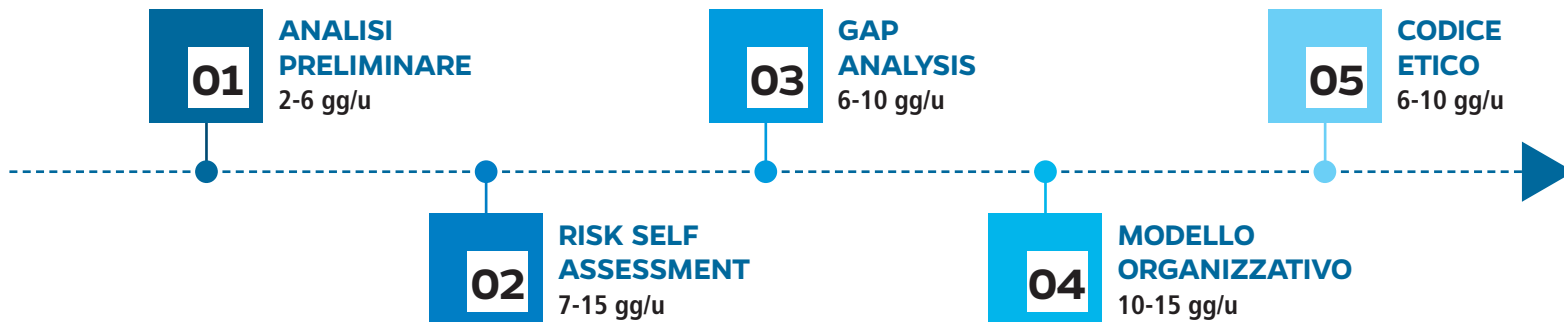


Il Codice Etico è parte integrante del Modello e racchiude in sé i **valori e i principi di comportamento** che guidano i soggetti posti ai vertici e il personale dipendente nello svolgimento delle attività sociali.

# TEMPI E MODALITÀ DI ESECUZIONE



I tempi di esecuzione dell'attività vengono preventivati assumendo come unità di misura la **giornata/uomo (gg/u)**, composta da 8 ore lavorative, entro un minimo e un massimo di gg/u che la singola risorsa del *Team* (composto da un *Partner*, un *Senior* e un *Junior*) dedica a ciascuna fase di attività. Viene così assicurato che il risultato sia conseguito nel pieno rispetto del programma.



La **modalità** di elaborazione del Modello è **attività sartoriale**, cucita sull'organizzazione dell'azienda cliente in maniera perfettamente congruente con le sue dimensioni, dinamiche ed esigenze operative, non essendo standardizzabile né ripetitivo il taglio su misura necessario in questi casi, che è sempre *taylor made*.



# // E PER L'AZIENDA CHE GIÀ DISPONE DEL MODELLO?

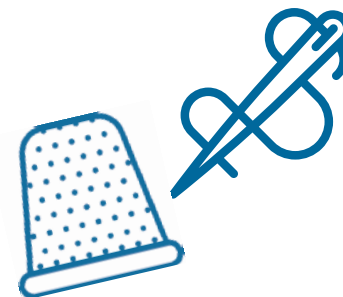


- 1 → **ADEGUAMENTO DEL MODELLO**
- 2 → **AGGIORNAMENTO DELLE PROCEDURE**
- 3 → **NOMINA ODV**

Anche per le Società che abbiano già adottato un Modello Organizzativo, Studio Ferrajoli offre il proprio supporto per lo svolgimento delle attività di competenza dell'**OdV**, assumendone la funzione e garantendo alla clientela la possibilità di beneficiare della consulenza continuativa di professionisti specializzati in ambito 231.

In occasione di interventi che hanno inciso sull'assetto organizzativo della Società e/o a seguito di riscontrati episodi di inosservanza, lo Studio svolge la **revisione e l'aggiornamento delle procedure interne**, per assicurare la migliore ed efficace attuazione del Modello.

In caso di sopravvenute novità normative Studio Ferrajoli esegue le opportune modifiche per **attualizzare il Modello 231** già presente e per renderlo idoneo a proteggere il contesto aziendale in cui esso si inserisce.





# REVISIONE DI ORGANIGRAMMA DELEGHE ESIMENTI E SISTEMA DISCIPLINARE

01



L'effettiva attuazione del Modello implica il costante adeguamento dell'Organigramma all'evoluzione della realtà aziendale, per modo da garantire la scissione delle responsabilità tra le funzioni aziendali (*c.d. Segregation of duties*)

02



La corretta ripartizione dei ruoli in sede organizzativa 231 può consentire alla Dirigenza di conseguire anche l'esimente dalla propria responsabilità penale previa assegnazione di funzioni delegate con atto notarile ai preposti, institori, responsabili di impianti muniti di competenza e capacità di spesa (*c.d. Delega esimente della responsabilità penale personale*)

03



La reale esistenza del Modello viene misurata anche dalla concreta applicazione delle sanzioni disciplinari in astratto previste per la repressione di comportamenti devianti del personale rispetto ai protocolli adottati (*c.d. Effettività del sistema disciplinare*)

# \\ L'ORGANISMO DI VIGILANZA



L'OdV, dotato di professionalità ed indipendenza, ha la funzione di garantire l'attuazione del Sistema 231, assicurarne il costante aggiornamento, vigilare sul rispetto delle procedure e dei protocolli, oltre che ricevere le comunicazioni relative ad eventuali infrazioni riscontrate all'interno della Società.

A tal fine cura la predisposizione delle **misure necessarie** atte ad evitare che il segnalante subisca sanzioni, ritorsioni o più in generale ogni altro comportamento discriminatorio, informando i vertici aziendali delle segnalazioni ricevute.

Viene definito come "**whistleblower**" ("soffiatore nel fischietto") il dipendente che, durante l'attività lavorativa all'interno di un'azienda, rileva un possibile pericolo o un altro serio rischio che possa danneggiare clienti, colleghi, il pubblico o la reputazione stessa dell'Impresa. Per tale motivo decide di segnalarlo.



Per una Società che abbia implementato il Modello, gli elementi che sanciscono la valenza del *whistleblowing* sono:

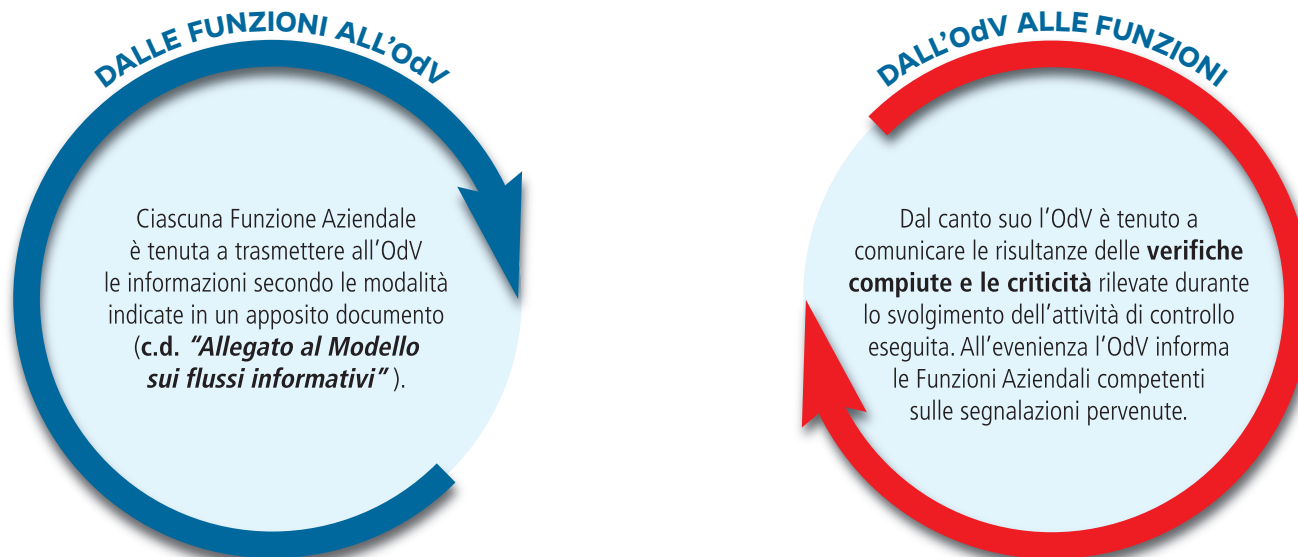
- **Presenza di procedure interne, istruzioni e mansionari** idonei a disciplinare le attività a rischio;
- **Corretta informazione al personale** circa l'obiettivo, il contenuto e lo spirito della segnalazione.

Studio Ferrajoli supporta il *management* della Società cliente anche per il conseguimento di tali obiettivi.

# // SISTEMA DEI FLUSSI INFORMATIVI



Per svolgere le attività di propria competenza **l'OdV comunica costantemente con le Funzioni Aziendali** preposte ai singoli processi in grado di riferire su circostanze utili per la miglior assistenza nella risoluzione delle problematiche interne.



**Studio Ferrajoli** offre il proprio supporto esterno anche alle Imprese che scelgono di nominare l'OdV tra gli stessi componenti del Collegio Sindacale. Per evitare una completa sovrapposizione dei ruoli e per sopperire a comprensibili lacune conoscitive in materia penale, lo Studio assiste i Sindaci nelle loro attività per consentire la separazione delle funzioni spettanti a ciascun Organo.

# SUPPORTO ALLE ATTIVITÀ SVOLTE DALL'OdV



Per consentire agli OdV, costituendi o già in funzione, di monitorare il “*funzionamento e l’osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento*” (ex art. 6 co. 2 lett. b del Decreto), viene garantita assistenza nelle seguenti attività:

## NOMINA DEI COMPONENTI DELL'ODV

**Nomina dei componenti dell'OdV**, scelti tra soggetti interni e/o esterni allo Studio in modo da creare un *pool* che assicuri tanto la conoscenza multidisciplinare quanto la competenza specialistica nelle materie di operatività.

## PREDISPOSIZIONE PIANO DI ATTIVITÀ DELL'ODV

**Stesura di un “Piano di attività”**, all’inizio di ciascun anno, per programmare le iniziative che l’OdV dovrà intraprendere, finalizzate a garantire la **concreta attuazione** del Modello.

## REDAZIONE DEI VERBALI E RELAZIONI SEMESTRALI

**Programmazione delle riunioni** trimestrali e/o ogni qualvolta necessarie predisponendo al termine di ciascuna di esse un **verbale** riepilogativo delle attività svolte e/o ancora da realizzare. Semestralmente l’OdV redige una **relazione** riassuntiva.

## ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO

**Controllo costante sullo stato di aggiornamento** del Modello, al fine di assicurarne l’adeguamento in relazione all’assetto organizzativo della Società e alle novità normative sopravvenute.

## FORMAZIONE 231

**Programmazione e svolgimento dell’attività di formazione interna** in materia 231, in modo da assicurare la conoscenza e l’osservanza da parte di tutto il personale dipendente delle procedure interne.



L'implementazione del sistema di gestione dei rischi aziendali e del Modello Organizzativo consente il conseguimento di numerosi benefici:



- 1 → Maggiore efficienza dei processi/attività aziendali
- 2 → Esclusione o riduzione delle sanzioni sul capitale sociale
- 3 → Implementazione dei presidi del Sistema di Controllo Interno (S.C.I.)
- 4 → Maggiore protezione per la società e per i vertici aziendali
- 5 → Accesso ad agevolazioni, finanziamenti e a bandi di gara indetti dalla PA
- 6 → Maggiore affidabilità verso gli istituti di credito
- 7 → Diffusione di una cultura di responsabilità all'interno dell'impresa
- 8 → Riflesso positivo sull'immagine dell'Ente verso terzi portatori di interessi



# // BENEFICI IN CORSO DI PROCEDIMENTO



Il Legislatore, per stimolare le Imprese a predisporre un sistema di gestione dei rischi 231, ha previsto che anche dopo l'avvio di un procedimento penale, l'adozione del Modello comporti numerosi *plus* in termini di esclusione/riduzione delle sanzioni applicabili e di revoca/sospensione delle misure cautelari.

**01**

Le sanzioni interdittive non si applicano se prima della dichiarazione di apertura del dibattimento l'Ente abbia eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato mediante l'adozione e l'attuazione di modelli organizzativi idonei (ex art. 17 co. 1 lett. b).

**02**

La sanzione pecuniaria ritenuta applicabile dal Giudice è ridotta da un terzo alla metà se prima della dichiarazione di apertura del dibattimento è stato adottato e reso operativo un modello organizzativo idoneo a prevenire reati contestati (ex art. 12 co. 2 lett. b).

**03**

Le misure cautelari possono essere sospese se l'ente chiede di poter realizzare gli adempimenti cui la legge condiziona l'esclusione delle sanzioni interdittive (ex art. 49) ovvero revocate quando ne vengono meno le condizioni di applicabilità.

# \\ PERCHÉ SCEGLIERCI?

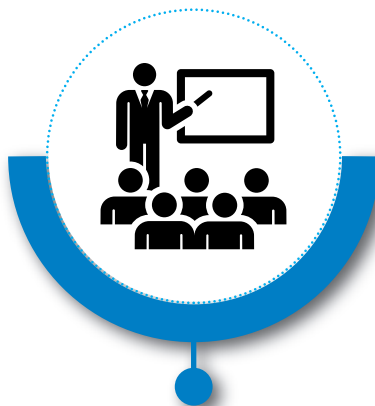


Studio Ferrajoli, dopo aver maturato ben venti anni nell'assistenza in contenzioso negli ambiti *core*, ha implementato la presente linea di servizi per supportare oggi le Imprese anche in via preventiva. Le nostre **skills distintive** sono:



## TEAM PROFESSIONISTI

Assicuriamo **competenze multidisciplinari** in ambito tributario, societario e penale e garantiamo l'esperienza di consulenti appartenenti ad una Organizzazione **certificata ISO 9001**.



## FORMAZIONE PROFESSIONALE

Vantiamo una consolidata **esperienza nella convegnistica professionale** grazie alla collaborazione con le principali Società di formazione nazionali. Poniamo i metodi didattici acquisiti al servizio dei nostri assistiti per la **formazione obbligatoria 231**.



## VICINANZA AL CLIENTE

Sosteniamo le Imprese con **un'assistenza continuativa** nel lungo periodo anche dopo aver predisposto il Modello 231. Chi ci ha dato mandato può godere di una **consulenza legale costante, vicina ed attenta ai bisogni** del *management* e del personale.



## TEAM

Il Team funzionale addetto alla realizzazione dei modelli è di norma **composto da 3 risorse umane**: un avvocato, un commercialista e un consulente di direzione.



## SOLUZIONE

Affidarsi a consulenti esperti per implementare un modello organizzativo è **un'opportunità per migliorare la propria azienda** sotto il profilo reputazionale e funzionale.

## CONTENUTI

Approfondimenti redatti dallo Studio e materiali 231 sono disponibili sia sul sito [www.studioferrajoli.it](http://www.studioferrajoli.it) sia sul Blog [www.IConTributidellEsperto.it](http://www.IConTributidellEsperto.it)



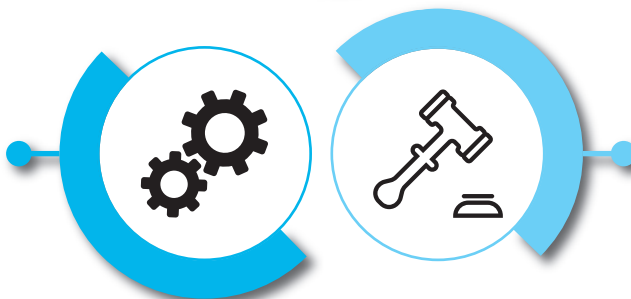
## VANTAGGI

Adottare Modelli 231 comporta **l'esclusione o la riduzione delle sanzioni pecuniarie** sul capitale aziendale ed interdittive dall'esercizio dell'attività.

## FASI DI INTERVENTO

L'attività si articola in **5 fasi**:

- Analisi preliminare
- *Risk Self Assessment*
  - *Gap analysis*
- Redazione del Modello Organizzativo
- Predisposizione del Codice Etico



## NORMATIVA DI RIFERIMENTO

- D.Lgs. 8.6.2001 n.231 *"Disciplina della responsabilità giuridica delle persone giuridiche"*
- Linee guida di Confindustria per la costruzione dei modelli 231 (versione aggiornata 2014)
- Principi di redazione emanati dal CNDCEC (giugno 2016)
- Linee Guida di FiseAssoambiente (febbraio 2016)
- Determinazioni Autorità Anticorruzione (A.N.A.C.)



## STUDIO FERRAJOLI CONSULTING & COMPLIANCE

### BERGAMO

via A. Locatelli, 25 - 24121  
tel. (+39) 035 271060  
fax (+39) 035 270040

### BRESCIA

via Solferino, 28b - 25121  
tel. (+39) 030 3758566  
fax (+39) 030 3753628



[info@studioferrajoli.it](mailto:info@studioferrajoli.it)  
[www.studioferrajoli.it](http://www.studioferrajoli.it)

©2016

