

Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea



MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

(Adozione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo
ai sensi del D.Lgs. 231/2001)

PARTE GENERALE

Predisposto dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

Adottato nella seduta n. 47 del 05/05/2017 del Consiglio di Amministrazione

Aggiornato dall'OdV e approvato nella seduta n. 54 del 14/12/2018 del Consiglio di Amministrazione

Aggiornato dall'OdV e approvato nella seduta n. 60 del 19/06/2020 del Consiglio di Amministrazione

Pubblicato sul sito internet nella sezione "Amministrazione trasparente"

Sommario

Premessa	6
CAPITOLO	1
Descrizione del quadro normativo	7
1.1 Introduzione	7
1.2 Natura della responsabilità	8
1.3 Autori del reato: soggetti in posizione apicale e soggetti sottoposti all'altrui direzione.....	9
1.4 Fattispecie di reato.....	10
1.5 Le Sanzioni.....	15
1.6 Delitti tentati	16
1.7 Vicende modificative dell'ente.....	16
1.8 Reati commessi all'estero.....	18
1.9 Procedimento di accertamento dell'illecito	19
1.10 Modelli di organizzazione, gestione e controllo.....	20
1.11 Codici di comportamento predisposti dalle associazioni rappresentative degli enti	22
1.12 Sindacato di idoneità.....	22
CAPITOLO	2
Descrizione della realtà aziendale: elementi del modello di governance e dell'assetto organizzativo generale di AlmaLaurea.....	24
2.1 AlmaLaurea.....	24
2.2 Attività istituzionale e profilo storico di AlmaLaurea	24
2.3 Modello di Governance	24
2.4 Assetto organizzativo di AlmaLaurea	27
2.4.a) Ufficio amministrazione e contabilità	27
2.4.b) Ufficio segreteria.....	28
2.4.c) Ufficio amministrazione del personale e gestione delle risorse umane	29
2.4.d) Ufficio sistemi informativi.....	29
2.4.e) Ufficio produzione banca dati e assistenza agli utenti.....	30
2.4.f) Ufficio indagini e ricerche – ufficio statistiche.....	31
2.4.g) Ufficio Comunicazione	33
2.4.h) Ufficio relazioni internazionali	33

CAPITOLO	3
Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo e metodologia seguita per la sua predisposizione	36
3.1 Premessa	36
3.2 Il progetto di AlmaLaurea per la definizione del proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo a norma del D. Lgs. 231/2001.....	36
3.3. L'adozione del Modello nell'ambito del Gruppo.....	38
3.4 Definizioni.....	38
3.5 Formazione.....	39
CAPITOLO	4
L'Organismo di Vigilanza ai sensi del D. Lgs. 231/2001	40
4.1 L'Organismo di Vigilanza	40
4.2 Principi generali in tema di istituzione, nomina e revoca dell'Organismo di Vigilanza.	42
4.3 Funzioni e poteri dell'Organismo di Vigilanza.	43
4.4 Obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza. Informazioni di carattere generale e informazioni specifiche obbligatorie. Flussi informativi.....	44
4.5 Dovere di informazione dell'Organismo di Vigilanza verso gli organi societari.	45
CAPITOLO	5
Sistema disciplinare.....	47
5.1 Funzione ed obiettivo del sistema disciplinare - Definizioni	47
5.2 Ambito di applicazione e riferimenti normativi	47
5.3 Responsabilità di applicazione	48
5.4 Tipologia di sanzioni e destinatari.....	49
Lavoratori subordinati.....	49
Dirigenti (responsabili di area).....	51
Lavoratori Autonomi, Collaboratori della Società e altri soggetti terzi	51
Componenti del Consiglio di Amministrazione	52
CAPITOLO	6
Piano di formazione e comunicazione.....	53
6.1 Funzione della formazione e tempistiche	53
CAPITOLO	7
Verifiche sul Modello – aggiornamento e implementazione	54
7.1 Verifiche e controlli sul Modello	54
7.2 Aggiornamento e adeguamento	54
7.3 Prima applicazione del Modello	54

Premessa

AlmaLaurea è un Consorzio interuniversitario che si occupa dell'attività di raccolta dati inerenti il profilo formativo dei laureati iscritti agli atenei facenti parte del Consorzio. L'ente si occupa altresì di raccogliere dati circa la condizione lavorativa e occupazionale dei laureati predetti, in modo da poter operare una analisi statistica di carattere generale da comunicare ai diversi *stakeholder* di riferimento (gli atenei, *in primis*, nonché il Ministero dell'Istruzione e le commissioni impegnate nella didattica e nell'orientamento). AlmaLaurea si occupa anche di rendere fruibili i curriculum dei laureati, al fine di consentire una più agevole interazione tra gli operatori della domanda di lavoro e gli offerenti.

La visione etica dell'ente non può, pertanto, prescindere da alcuni, basilari principi:

- operare secondo i principi del rispetto della privacy nell'utilizzo dei dati personali di cui venga in possesso nell'ambito della propria attività;
- razionalizzare la gestione dei predetti dati e la loro fornitura ai soggetti interessati, secondo logiche di pari opportunità tra i soggetti oggetto delle indagini statistiche;
- riconoscere un ruolo irrinunciabile a formazione e coinvolgimento di tutto il personale;
- integrare, negli obiettivi di efficacia ed efficienza, i principi di sviluppo sostenibile ed ambientalmente compatibile e della prevenzione degli infortuni sul lavoro;
- attuare, nei rapporti con la Pubblica Amministrazione e con gli enti e i soggetti che ne fanno parte, comportamenti improntati ai principi di trasparenza e regolare gestione dell'ente.

CAPITOLO 1

Descrizione del quadro normativo

1.1 Introduzione

Con il decreto legislativo 8 giugno 2001 n. 231 (di seguito, il “D. Lgs. 231/2001”), in attuazione della delega conferita al Governo con l’art. 11 della Legge 29 settembre 2000, n. 300¹, è stata introdotta, nel nostro sistema normativo, la disciplina della “*responsabilità degli enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato*”. Tale disciplina si applica agli enti forniti di personalità giuridica e alle società e associazioni anche prive di personalità giuridica.

Il D. Lgs. 231/2001 è normativa concettualmente di derivazione anglosassone, e la sua genesi può essere individuata in alcune convenzioni internazionali e comunitarie ratificate dall’Italia, le quali impongono di prevedere forme di responsabilità degli enti collettivi per talune fattispecie di reato. Il *proprium* di questa normativa risiede nel fatto che le società possono essere ritenute “responsabili” per alcuni reati commessi o tentati, nel loro interesse o vantaggio, da esponenti dei vertici aziendali (i c.d. soggetti “in posizione apicale”) e da coloro che sono sottoposti alla direzione o vigilanza di questi ultimi (art. 5, comma 1, del D. Lgs. 231/2001 – soggetti in posizione “subordinata”)². Una responsabilità che nasce, quindi, conseguentemente alla commissione (o tentata commissione) di un reato da parte di una persona fisica, ma che conserva, rispetto alla responsabilità classica in capo al soggetto agente, una spiccata autonomia sostanziale e processuale³.

Lo scopo primigenio dell’introduzione di una siffatta normativa era quello di coinvolgere nel sistema sanzionatorio penale il patrimonio delle società e, in ultima analisi, gli interessi economici dei soci, i quali, fino all’entrata in vigore del decreto in esame, non pativano conseguenze dirette dalla realizzazione di reati commessi, nell’interesse o a vantaggio della propria società, da amministratori e/o dipendenti⁴.

¹ Il D. Lgs. 231/2001 è pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 19 giugno 2001, n. 140; la Legge 300/2000 sulla Gazzetta Ufficiale del 25 ottobre 2000, n. 250

² L’art. 5, comma 1, del D. Lgs. 231/2001, rubricato *Responsabilità dell’ente*, dispone che “*L’ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio: a) da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di 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; b) da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a)*”.

³ Tanto è vero che l’art. 8 del decreto di cui trattasi, rubricato “*Autonomia delle responsabilità dell’ente*”, stabilisce che:

1. *La responsabilità dell’ente sussiste anche quando:*

a) *l’autore del reato non è stato identificato o non è imputabile;*

b) *il reato si estingue per una causa diversa dall’ammnistia.*

2. *Salvo che la legge disponga diversamente, non si procede nei confronti dell’ente quando è concessa amnistia per un reato in relazione al quale è prevista la sua responsabilità e l’imputato ha rinunciato alla sua applicazione.*

3. *L’ente può rinunciare all’ammnistia.*

⁴ Così l’introduzione delle *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001* di Confindustria, diffuse in data 7 marzo 2002, integrate in data 3 ottobre 2002 con appendice relativa ai c.d. reati societari (introdotti nel D. Lgs. 231/2001 con il D. Lgs. n. 61/2002) e aggiornate, da ultimo, al 2 aprile 2008.

Si consideri, inoltre, che, prima dell’introduzione della normativa in esame, il capitale di impresa era colpito solamente attraverso forme di responsabilità indiretta e sussidiaria.

Con l'entrata in vigore del D. Lgs. 231/2001, invece, l'ordinamento prevede, a carico degli enti, pesanti sanzioni pecuniarie applicate in via diretta ed autonoma, nonché sanzioni interdittive affatto incisive (si può arrivare all'interdizione all'esercizio dell'attività), le quali possono essere applicate anche in via cautelare.

La responsabilità amministrativa della società è, in ogni caso, esclusa se i soggetti apicali e/o i loro sottoposti hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi⁵. Ma non solo: la suddetta forma di responsabilità viene a mancare se la società ha, tra l'altro, adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione dei reati, modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire i reati stessi; tali modelli possono essere adottati sulla base di codici di comportamento (linee guida) elaborati dalle associazioni rappresentative delle società, fra le quali Confindustria, e comunicati al Ministero della Giustizia.

1.2 Natura della responsabilità

La responsabilità - formalmente dichiarata dal legislatore delegato, non senza una certa dose di prudenza - amministrativa si innesta su quelle che sono le norme del diritto processuale penale. È lo stesso decreto 231/01, all'art. 34, a prevedere che l'accertamento della responsabilità delle persone giuridiche per illeciti amministrativi dipendenti da reato debba avvenire nell'osservanza delle norme del capo III dello stesso decreto, nonché «secondo le disposizioni del codice di procedura penale e del decreto legislativo 28 luglio 1989 n. 271».

La dottrina è apparsa, in un primo momento, divisa in merito alla qualificazione da attribuire ad una siffatta forma di responsabilità. Vi era chi ne sosteneva la natura amministrativa, chi quella di *tertium genus*, a cavallo tra il penale e l'amministrativo, e chi ne riaffermava il carattere precipuamente penale. Questo ultimo orientamento ha prevalso, in considerazione di numerosi elementi sostanziali e procedurali che portano a ritenere la natura penale della responsabilità introdotta dal decreto 231/01. In particolare:

- il modello processuale è improntato agli schemi ed alle norme del codice di procedura penale (con tutte le differenze e tutti gli istituti peculiari di cui necessita un modello processuale i cui soggetti non sono persone fisiche, ma giuridiche);
- le sanzioni sono quelle proprie del diritto penale (le sanzioni interdittive, previste dalla lettera *b*) dell'art. 9 D. Lgs. 231/2001 non sono altro che le sanzioni accessorie previste nel codice penale);
- la fonte normativa di riferimento (il decreto 231) presenta norme di coordinamento che rendono applicabili alle *societates* le disposizioni relative all'imputato⁶ e lasciano che il processo sia regolato dalle norme del codice di rito;
- uno specifico articolo del decreto 231/2001, il 38, che, disponendo che «Il procedimento per illecito amministrativo dell'ente è riunito al procedimento penale instaurato nei confronti dell'autore del reato da cui l'illecito dipende» sancisce, quale regola generale, quella del *simultaneus processus*;
- il giudice che deciderà sull'accertamento delle responsabilità dell'ente è un giudice penale⁷;
- la stessa *Relazione al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, si premura di chiarire che, nonostante si tratti di una responsabilità amministrativa, «occorre disporre di tutti i necessari strumenti di accertamento di cui è provvisto il procedimento penale, nettamente più incisivi e penetranti rispetto all'arsenale di poteri

⁵ Art. 5, comma 2, del D. Lgs. 231/2001: «Responsabilità dell'ente – L'ente non risponde se le persone indicate nel comma 1 hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi».

⁶ Art. 35 D. Lgs. 231/2001.

⁷ Art. 36 D. Lgs. 231/01 che così recita, al primo comma: «La competenza a conoscere gli illeciti amministrativi dell'ente appartiene al giudice penale competente per i reati dai quali gli stessi dipendono».

istruttori contemplato nella legge 698/1981» e che è «necessario prefigurare un sistema di garanzie molto più efficace rispetto a quello, per vero scarno, della legge 689».

1.3 Autori del reato: soggetti in posizione apicale e soggetti sottoposti all'altrui direzione

A norma del D. Lgs. 231/2001, la società è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio:

– da *“persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di 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 dell'ente stesso”* (cosiddetti soggetti *“in posizione apicale”* - art. 5, comma 1, lett. a), del D. Lgs. 231/2001);

– da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti apicali (i c.d. soggetti in posizione subordinata - art. 5, comma 1, lett. b), del D. Lgs. 231/2001).

A seconda, poi, che il reato sia stato commesso da un soggetto in posizione apicale o da un soggetto in posizione subordinata, il regime di responsabilità per l'ente è diversificato.

Nel caso di reato commesso da soggetti apicali, la Società risponderà sempre, salvo fornire la prova (vera e propria inversione dell'onere probatorio!) della sussistenza di tutti i requisiti previsti dall'art. 6, comma 1, D. Lgs. 231/2001, che qui si riporta per comodità di lettura, e che prevede che: *“Se il reato è stato commesso dalle persone indicate nell'articolo 5, comma 1, lettera a), l'ente non risponde se prova che:*

- a) l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi;*
- b) il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo;*
- c) le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione;*
- d) non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di cui alla lettera b)”.*

Nel caso di reati commessi dai soggetti sottoposti all'altrui vigilanza, i cosiddetti soggetti in posizione subordinata, l'onere probatorio resterà in capo alla Pubblica Accusa, a norma dell'art. 7, comma 1, del decreto 231/01. Essa dovrà dimostrare, per addivenire ad una declaratoria di responsabilità dell'ente, che: *“la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza”*. Ciò, però, fermo restando che *“In ogni caso, è esclusa l'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza se l'ente, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi”*⁸.

Clausola generale di esenzione dalla responsabilità dell'ente è quella che prevede che, a norma dell'art. 5, comma 2, del D. Lgs. 231/2001, la società non risponde se le persone su indicate hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi⁹.

⁸ Art. 7, comma 2, D. Lgs. 231/01

⁹ Così come affermato dalla Relazione illustrativa al decreto 231/01: *“Il secondo comma dell'articolo 5 dello schema mutua dalla lett. e) della delega la clausola di chiusura ed esclude la responsabilità dell'ente quando le persone fisiche (siano esse apici o sottoposti) abbiano agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi. La norma stigmatizza il caso di “rottura” dello schema di immedesimazione organica; si riferisce cioè alle ipotesi in cui il reato della persona fisica non sia in alcun modo riconducibile all'ente perché non realizzato neppure in parte nell'interesse di questo. E si noti che, ove risulti per tal via la manifesta estraneità della persona morale, il giudice non dovrà neanche verificare se la persona morale abbia per caso tratto un vantaggio (la previsione opera dunque in deroga al primo comma).”*

1.4 Fattispecie di reato

In base al D. Lgs. n. 231/2001, l'ente può essere ritenuto responsabile soltanto per i reati espressamente richiamati dagli artt. 24, 24 *bis*, 24 *ter*, 25, 25 *bis*, 25 *bis* 1, 25 *ter*, 25 *quater*, 25 *quater* 1, 25 *quinquies*, 25 *sexies*, 25 *septies*, 25 *octies*, 25 *nonies*, 25 *decies*, 25 *undecies*, 25 *duodecies*, 25 *terdecies*, 25 *quaterdecies*, 25 *quinquiesdecies* del D. Lgs. n. 231/2001, se commessi, come detto, nel suo interesse o a suo vantaggio dai soggetti qualificati ex art. 5, comma 1, del decreto stesso o nel caso di specifiche previsioni legali che al decreto facciano rinvio, come nel caso dell'art. 10 della legge n. 146/2006

Le fattispecie possono essere comprese, per comodità espositiva, nelle seguenti categorie:

- **delitti contro la Pubblica Amministrazione.** Si tratta del primo gruppo di reati, originariamente individuato dagli articoli 24 e 25 del D. Lgs. n. 231/2001, quali corruzione, malversazione ai danni dello Stato, truffa ai danni dello Stato e frode informatica ai danni dello Stato¹⁰;

- **delitti contro la fede pubblica,** quali falsità in monete, carte di pubblico credito e valori di bollo, previsti dall'art. 25-bis del decreto e introdotti dalla legge 23 novembre 2001 n. 409, recante "*Disposizioni urgenti in vista dell'introduzione dell'Euro*"¹¹;

- **delitti contro l'industria e il commercio,** previsti dall'art. 25 bis – 1 del decreto, secondo cui: "1. In relazione alla commissione dei delitti contro l'industria e il commercio previsti dal codice penale, si applicano all'ente le seguenti sanzioni pecuniarie:

a) per i delitti di cui agli articoli 513, 515, 516, 517, 517-*ter* e 517-*quater* C.P. la sanzione pecuniaria fino a cinquecento quote;

b) per i delitti di cui agli articoli 513-*bis* e 514 C.P. la sanzione pecuniaria fino a ottocento quote.

2. Nel caso di condanna per i delitti di cui alla lettera b) del comma 1 si applicano all'ente le sanzioni interdittive previste dall'articolo 9, comma 2"¹²;

¹⁰ Si tratta dei seguenti reati, così come strutturati dopo l'entrata in vigore della L. 190/2012: malversazione a danno dello Stato o dell'Unione Europea (art. 316-*bis* c.p.), indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato (art. 316-*ter* c.p.), truffa in danno dello Stato o di altro ente pubblico (art. 640 comma 2, n. 1 c.p.), truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche (art. 640-*bis* c.p.), frode informatica in danno dello Stato e di altro ente pubblico (art. 640-*ter* c.p.), concussione (art. 317 c.p.), corruzione per l'esercizio della funzione e corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (artt. 318, 319 e 319-*bis* c.p.), corruzione in atti giudiziari (art. 319-*ter* c.p.), induzione indebita a dare o promettere utilità (art. 319 *quater* c.p.), corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.), delitti del corruttore (art. 321 c.p.), istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.), concussione, corruzione e istigazione alla corruzione di membri degli organi delle Comunità europee e di funzionari delle Comunità europee e degli Stati esteri (art. 322-*bis* c.p.).

¹¹ L'art. 25-*bis* è stato introdotto nel D. Lgs. n. 231/2001 dall'art. 6 del D.L. 350/2001, convertito in legge, con modificazioni, dall'art. 1 della L. 409/2001. Si tratta dei reati di falsificazione di monete, spendita e introduzione nello Stato, previo concerto, di monete falsificate (art. 453 c.p.), alterazione di monete (art. 454 c.p.), spendita e introduzione nello Stato, senza concerto, di monete falsificate (art. 455 c.p.), spendita di monete falsificate ricevute in buona fede (art. 457 c.p.), falsificazione di valori di bollo, introduzione nello Stato, acquisto, detenzione o messa in circolazione di valori di bollo falsificati (art. 459 c.p.), contraffazione di carta filigranata in uso per la fabbricazione di carte di pubblico credito o di valori di bollo (art. 460 c.p.), fabbricazione o detenzione di filigrane o di strumenti destinati alla falsificazione di monete, di valori di bollo o di carta filigranata (art. 461 c.p.), uso di valori di bollo contraffatti o alterati (art. 464 c.p.).

¹² L'art. 25 *bis* 1 è stato introdotto dall'art. 2, comma 29, L. 94/09.

- **reati societari.** Il D. Lgs. 11 aprile 2002, n. 61, nell'ambito della riforma del diritto societario, ha previsto l'estensione del regime di responsabilità amministrativa degli enti anche a determinati reati societari (quali false comunicazioni sociali, illecita influenza sull'assemblea, richiamati dall'art. 25 *ter* D. Lgs. n. 231/2001)¹³;
- **delitti in materia di terrorismo e di eversione dell'ordine democratico** (richiamati dall'art. 25-*quater* D. Lgs. n. 231/2001, introdotto dall'art. 3 della legge 14 gennaio 2003, n. 7). Si tratta dei "*delitti aventi finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico, previsti dal codice penale e dalle leggi speciali*", nonché dei delitti, diversi da quelli sopra indicati, "*che siano comunque stati posti in essere in violazione di quanto previsto dall'articolo 2 della Convenzione internazionale per la repressione del finanziamento del terrorismo fatta a New York il 9 dicembre 1999*")¹⁴;
- **delitti in materia di pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili** (richiamati dall'art. 25-*quater.1* del D. Lgs. n. 231/2001)¹⁵;
- **abusi di mercato**, richiamati dall'art. 25-*sexies* del decreto, come introdotto dall'art. 9 della legge 18 aprile 2005, n. 62 ("*Legge Comunitaria 2004*")¹⁶;

¹³ L'art. 25-*ter* è stato introdotto nel D. Lgs. n. 231/2001 dall'art. 3 del D. Lgs. 61/2002, ed infine modificato dalla L. 190/2012. I reati previsti sono: false comunicazioni sociali (art. 2621 c.c., così come modificato dall'art 30, primo comma, della legge n. 262/2005), false comunicazioni sociali in danno della società, dei soci e dei creditori (art. 2622 c.c., così come modificato dall'art. 30, secondo comma, della legge n. 262/2005), falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni delle società di revisione (art. 2624 c.c.), impedito controllo (art. 2625 c.c.), indebita restituzione dei conferimenti (art. 2626 c.c.), illegale ripartizione degli utili e delle riserve (art. 2627 c.c.), illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante (art. 2628 c.c.), operazioni in pregiudizio dei creditori (art. 2629 c.c.), omessa comunicazione del conflitto d'interessi (art. 2629-*bis* c.c.), formazione fittizia del capitale (art. 2632 c.c.), indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori (art. 2633 c.c.), illecita influenza dell'assemblea (art. 2636), aggrottaggio (art. 2637 c.c.), ostacolo all'esercizio delle funzioni delle Autorità pubbliche di Vigilanza (art. 2638 c.c.). La L. 190/2012 ha, in ultimo, aggiunto la lettera *s bis* al comma 1 dell'art. 25 *ter* D. Lgs. 231/01, prevedendo la sanzione da 200 a 400 quote per la commissione del nuovo reato di corruzione tra privati, per la sola condotta della corruzione attiva (mancando, evidentemente, stante la formulazione della nuova fattispecie di reato, un vantaggio o un interesse per l'ente a cui fa capo il soggetto che compie la condotta di corruzione passiva).

¹⁴ L'art 25-*quater* è stato introdotto nel D. Lgs. n. 231/2001 dall'art. 3 della legge 14 gennaio 2003, n. 7. Si tratta dei "*delitti aventi finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico, previsti dal codice penale e dalle leggi speciali*", nonché dei delitti, diversi da quelli sopra indicati, "*che siano comunque stati posti in essere in violazione di quanto previsto dall'articolo 2 della Convenzione internazionale per la repressione del finanziamento del terrorismo fatta a New York il 9 dicembre 1999*". Tale Convenzione, punisce chiunque, illegalmente e dolosamente, fornisce o raccoglie fondi sapendo che gli stessi saranno, anche parzialmente, utilizzati per compiere: (i) atti diretti a causare la morte - o gravi lesioni - di civili, quando l'azione sia finalizzata ad intimidire una popolazione, o coartare un governo o un'organizzazione internazionale; (ii) atti costituenti reato ai sensi delle convenzioni in materia di: sicurezza del volo e della navigazione, tutela del materiale nucleare, protezione di agenti diplomatici, repressione di attentati mediante uso di esplosivi. La categoria dei "*delitti aventi finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico, previsti dal codice penale e dalle leggi speciali*" è menzionata dal Legislatore in modo generico, senza indicare le norme specifiche la cui violazione comporterebbe l'applicazione del presente articolo. Si possono, quindi, esemplificativamente, citare l'art. 270-*bis* c.p. (*Associazioni con finalità di terrorismo anche internazionale o di eversione dell'ordine democratico*) il quale punisce chi promuove, costituisce organizza, dirige o finanzia associazioni che si propongono il compimento di atti violenti con finalità terroristiche od eversive, e l'art. 270-*ter* c.p. (*Assistenza agli associati*) il quale punisce chi dà rifugio o fornisce vitto, ospitalità mezzi di trasporto, strumenti di comunicazione a taluna delle persona che partecipano alle associazioni con finalità terroristiche od eversive.

¹⁵ L'art. 25 *quater.1* è stato introdotto nel D. Lgs. n. 231/2001 dall'art. 8 della Legge n. 7 del 9 gennaio 2006 e si riferisce ai delitti di pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili di cui all'art. 583 -*bis* c.p.

¹⁶ La norma prevede che la società possa essere chiamata a rispondere dei reati di abuso di informazioni privilegiate (art. 184 TUF) e manipolazione del mercato (art. 185 TUF). In base all'art. 187-*quinquies* del TUF, l'ente può

- **delitti contro la personalità individuale**, previsti dall'art. 25-*quinquies*, introdotto nel decreto dall'art. 5 della legge 11 agosto 2003, n. 228, quali la prostituzione minorile, la pornografia minorile, la tratta di persone e la riduzione e mantenimento in schiavitù¹⁷;

- **reati transnazionali**. L'art. 10 della legge 16 marzo 2006 n. 146 prevede la responsabilità amministrativa della società anche con riferimento ai reati specificati dalla stessa legge che presentino la caratteristica della transnazionalità¹⁸;

- **reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro** (c.d. reati infortunistici), previsti dall'art. 25-*septies*, introdotto nel decreto dall'art. 9 della Legge n. 123 del 3 agosto 2007¹⁹.

- **reati di ricettazione, riciclaggio, autoriciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita**, previsti dall'art. 25-*octies*, introdotto dall'art. 63 del D. Lgs. n. 231 del 21 novembre 2007²⁰ e successive modifiche;

- **delitti in materia di violazione del diritto d'autore**, previsti dall'art. 25 *novies* del decreto, secondo cui: "1. In relazione alla commissione dei delitti previsti dagli articoli 171, primo comma, lettera *a-bis*), e terzo comma, 171 *bis*, 171 *ter*, 171 *septies* e 171 *octies* della legge 22 aprile 1941, n. 633, si applica all'ente la sanzione pecuniaria fino a cinquecento quote.

2. Nel caso di condanna per i delitti di cui al comma 1 si applicano all'ente le sanzioni interdittive previste dall'articolo 9, comma 2, per una durata non superiore ad un anno. Resta fermo quanto previsto dall'*articolo 174 quinquies* della citata legge n. 633 del 1941."

- **induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria**, delitto previsto dall'art. 25 *decies* del decreto, secondo cui "in relazione alla commissione del delitto di cui all'art. 377 *bis* del codice penale, si applica all'ente la sanzione pecuniaria fino a cinquecento quote";

- **reati ambientali**: i reati ambientali che costituiscono presupposto per l'insorgenza della responsabilità della Società, contemplati nell'art. 25 *undecies* del decreto 231/2001, sono:

a) uccisione, distruzione, cattura, prelievo, detenzione di esemplari, di specie animali o vegetali selvatiche protette (art. 727 *bis* C.P.);

b) distruzione o deterioramento di habitat all'interno di un sito protetto (art. 733 *bis* C.P.);

essere, altresì, ritenuto responsabile del pagamento di una somma pari all'importo della sanzione amministrativa pecuniaria irrogata per gli illeciti amministrativi di abuso di informazioni privilegiate (art. 187-*bis* TUF) e di manipolazione del mercato (art. 187-*ter* TUF), se commessi, nel suo interesse o a suo vantaggio, da persone riconducibili alle categorie dei "soggetti apicali" e dei "soggetti sottoposti all'altrui direzione o vigilanza".

¹⁷ L'art. 25-*quinquies* è stato introdotto nel D. Lgs. n. 231/2001 dall'art. 5 della legge 11 agosto 2003, n. 228. Si tratta dei reati di riduzione o mantenimento in schiavitù o in servitù (art. 600 c.p.), tratta di persone (art. 601 c.p.), acquisto e alienazione di schiavi (art. 602 c.p.), reati connessi alla prostituzione minorile e allo sfruttamento della stessa (art. 600-*bis* c.p.), alla pornografia minorile e allo sfruttamento della stessa (art. 600-*ter* c.p.), detenzione di materiale pornografico prodotto mediante lo sfruttamento sessuale dei minori (art. 600-*quater* c.p.), iniziative turistiche volte allo sfruttamento della prostituzione minorile (art. 600-*quinquies* c.p.).

¹⁸ In questo caso, non sono state inserite ulteriori disposizioni nel corpo del D. Lgs. n. 231/2001. La responsabilità deriva da un'autonoma previsione contenuta nel predetto art. 10 della legge n. 146/2006, il quale stabilisce le specifiche sanzioni amministrative applicabili ai reati sopra elencati, disponendo – in via di richiamo - nell'ultimo comma che "*agli illeciti amministrativi previsti dal presente articolo si applicano le disposizioni di cui al D. Lgs. 8 giugno 2001, n. 231*".

¹⁹ Si tratta dei reati di omicidio colposo (art. 589 c.p.) e lesioni gravi o gravissime (art. 590, terzo comma, c.p.) commessi in violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro.

²⁰ L'art. 25 *octies* è stato introdotto dall'art. 63, comma 3, D. Lgs. 231/07.

c) scarico di acque reflue industriali contenenti le sostanze pericolose comprese nelle famiglie e nei gruppi di sostanze indicate nelle tabelle 5 e 3/A dell'Allegato 5 alla parte terza del presente decreto senza osservare le prescrizioni dell'autorizzazione, o le altre prescrizioni dell'autorità competente a norma degli articoli 107, comma 1, e 108, comma 4 (art. 137, comma 2, d. lgs. 152/06); scarico di acque reflue industriali, che superi i valori limite fissati nella tabella 3 o, nel caso di scarico sul suolo, nella tabella 4 dell'Allegato 5 alla parte terza del presente decreto, oppure i limiti più restrittivi fissati dalle regioni o dalle province autonome o dall'Autorità competente a norma dell'art. 107, comma 1 (art. 137, comma 3, d. lgs. 152/06); effettuazione di uno scarico di acque reflue industriali, che superi i valori limite fissati nella tabella 3 o, nel caso di scarico sul suolo, nella tabella 4 dell'Allegato 5 alla parte terza del presente decreto, oppure i limiti più restrittivi fissati dalle regioni o dalle province autonome o dall'Autorità competente a norma dell'art. 107, comma 1 (art. 137, comma 5, d. lgs. 152/06); mancata osservanza dei divieti di scarico previsti dagli articoli 103 (scarichi sul suolo) e 104 (scarichi nel sottosuolo e nelle acque sotterranee) (art. 137, comma 11, d. lgs. 152/06); scarico nelle acque del mare da parte di navi od aeromobili contenente sostanze o materiali per i quali è imposto il divieto assoluto di sversamento ai sensi delle disposizioni contenute nelle convenzioni internazionali vigenti in materia e ratificate dall'Italia, salvo che siano in quantità tali da essere resi rapidamente innocui dai processi fisici, chimici e biologici, che si verificano naturalmente in mare e purché in presenza di preventiva autorizzazione da parte dell'autorità competente (art. 137, comma 13, d. lgs. 152/06);

d) effettuazione di una attività di raccolta, trasporto, recupero, smaltimento, commercio ed intermediazione di rifiuti in mancanza della prescritta autorizzazione, iscrizione o comunicazione di cui agli articoli 208, 209, 210, 211, 212, 214, 215 e 21 (art. 256, comma 1 d. lgs. 152/06); realizzazione o gestione di una discarica non autorizzata e realizzazione o gestione di una discarica non autorizzata destinata, anche in parte, allo smaltimento di rifiuti pericolosi (art. 256, comma 3 d. lgs. 152/06); effettuazione di attività non consentite di miscelazione di rifiuti, in violazione del divieto di cui all'articolo 187 d. lgs. 156/06 (art. 256, comma 5 d. lgs. 152/06); deposito temporaneo presso il luogo di produzione di rifiuti sanitari pericolosi, con violazione delle disposizioni di cui all'articolo 227, comma 1, lettera b) d. lgs. 156/06 (art. 256, comma 6 d. lgs. 152/06);

e) inquinamento (anche provocato con sostanze pericolose) del suolo, del sottosuolo, delle acque superficiali o delle acque sotterranee con il superamento delle concentrazioni soglia di rischi, se non si provvede alla bonifica in conformità al progetto approvato dall'autorità competente nell'ambito del procedimento di cui agli articoli 242 e seguenti del d. lgs. 152/06, nonché mancata comunicazione di cui allo stesso art. 242 (art. 257, commi 1 e 2, d. lgs. 152/06);

f) violazione degli obblighi di comunicazione, di tenuta dei registri obbligatori e dei formulari per le imprese che raccolgono e trasportano i propri rifiuti non pericolosi di cui all'articolo 212, comma 8, d. lgs. 152/06; nonché fornire false indicazioni sulla natura, sulla composizione e sulle caratteristiche chimico-fisiche dei rifiuti e a chi fa uso di un certificato falso durante il trasporto (art. 258 d. lgs. 152/06);

g) traffico illecito di rifiuti (art. 259 d. lgs. 152/06);

h) attività organizzata per il traffico illecito di rifiuti, nonché attività organizzata per il traffico illecito di rifiuti ad alta radioattività (art. 260 d. lgs. 152/06);

i) fornire, nella predisposizione di un certificato di analisi di rifiuti, utilizzato nell'ambito del sistema di controllo della tracciabilità dei rifiuti false indicazioni sulla natura, sulla composizione e sulle caratteristiche chimico-fisiche dei rifiuti; nonché inserire un certificato falso nei dati da fornire ai fini della tracciabilità dei rifiuti (art. 260 bis, comma 6, d. lgs. 152/06); omessa copia cartacea della scheda SISTRI - AREA Movimentazione da parte del trasportatore che effettui il trasporto di rifiuti o rifiuti pericolosi, e, ove necessario sulla base della normativa vigente, con la copia del certificato analitico che identifica le caratteristiche dei rifiuti, nonché uso di un certificato di analisi di rifiuti contenente false indicazioni sulla natura, sulla composizione e sulle caratteristiche chimico-fisiche dei rifiuti trasportati (art. 260 bis, comma 7, d. lgs. 152/06);

l) utilizzo, da parte del trasportatore di rifiuti (anche pericolosi), di una copia cartacea della scheda SISTRI - AREA Movimentazione fraudolentemente alterata (art. 260 bis, comma 8, d. lgs. 152/06);

violazione, nell'esercizio di uno stabilimento, dei valori limite di emissione o delle prescrizioni stabilite dall'autorizzazione, dagli Allegati I, II, III o V alla parte quinta del decreto 152/06, dai piani e dai programmi o dalla normativa di cui all'articolo 271 dello stesso decreto o le prescrizioni altrimenti imposte dall'autorità competente (art. 279, comma 2, richiamato dal comma 9, d. lgs. 152/06);

m) artt. 1, 2, 3 bis, e 6 legge 150/92, in materia di commercio internazionale delle specie animali e vegetali in via di estinzione;

n) violazione delle disposizioni riguardanti la produzione, il consumo, l'importazione, l'esportazione, la detenzione e la commercializzazione delle sostanze lesive (art. 3 l. 549/1993);

o) inquinamento doloso commesso dal comandante, dall'equipaggio, dal proprietario o dall'armatore di una nave (art. 8 d. lgs. 202/07);

p) inquinamento colposo commesso dal comandante, dall'equipaggio, dal proprietario o dall'armatore di una nave (art. 9 d. lgs. 202/07);

q) nel corso dell'anno 2015, infine, è intervenuta una novella legislativa che ha introdotto nel novero dei reati presupposto – in materia di tutela ambientale – anche alcune disposizioni di cui al codice penale. Nello specifico, sono state prese in considerazione le disposizioni di cui agli artt. 452 *bis*, *quater*, *quinquies* e *sexies* C.P. Tali disposizioni sono contenute nel Titolo VI *bis* del Libro II del codice, espressamente rubricato “dei delitti contro l'ambiente” e puniscono le condotte di “inquinamento ambientale” (art. 452 *bis*), “disastro ambientale” (art. 452 *quater*), “delitti colposi contro l'ambiente” (art. 452 *quinquies*) e di “traffico e abbandono di materiale ad alta radioattività” (art. 452 *sexies*). Gli artt. 727 bis e 733 bis C.P., anch'essi introdotti nel codice ad opera della citata novella legislativa dell'anno 2015, puniscono a livello contravvenzionale le condotte di “uccisione, distruzione, cattura, prelievo, detenzione di esemplari di specie animali e vegetali selvatiche protette” (art. 727 bis C.P.) e di “distruzione o deterioramento di habitat all'interno di un sito protetto” (art. 733 C.P.);

- **impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare**: il 9 agosto 2012 è entrato in vigore il decreto legislativo 16 luglio 2012, n. 109, il quale amplia i reati presupposto per la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche prevista dal D.Lgs. 231/2001, in attuazione della Direttiva 2009/52/CE, introducendo norme minime relative a sanzioni e a provvedimenti nei confronti di datori di lavoro che impiegano cittadini di Paesi terzi il cui soggiorno è irregolare e disponendo l'introduzione di un nuovo articolo, l'art. 25-*duodecies*, nel D.Lgs. 231/2001.

Il nuovo articolo stabilisce che “In relazione alla commissione del delitto di cui all'articolo 22, comma 12-bis, del decreto legislativo 25 luglio 1998, n. 286, si applica all'ente la sanzione pecuniaria da 100 a 200 quote, entro il limite di 150.000 euro.”

A sua volta, l'art. 22, commi 12 e 12 bis, D. Lgs. 286/1998, dispone come segue: 12. “*il datore di lavoro che occupa alle proprie dipendenze lavoratori stranieri privi del permesso di soggiorno previsto dal presente articolo, ovvero il cui permesso sia scaduto e del quale non sia stato chiesto, nei termini di legge, il rinnovo, revocato o annullato, è punito con la reclusione da sei mesi a tre anni e con la multa di 5.000 euro per ogni lavoratore impiegato.*”

12-bis. Le pene per il fatto previsto dal comma 12 sono aumentate da un terzo alla metà:

a) se i lavoratori occupati sono in numero superiore a tre;

b) se i lavoratori occupati sono minori in età non lavorativa;

c) se i lavoratori occupati sono sottoposti alle altre condizioni lavorative di particolare sfruttamento di cui al terzo comma dell'art. 603 bis C.P.”

Le categorie sopra elencate sono destinate ad aumentare ancora, a breve, anche per la tendenza legislativa ad estendere la responsabilità amministrativa di cui al decreto, anche in adeguamento ad obblighi di natura internazionale e comunitaria, ai reati in materia di evasione fiscale;

-**reati di razzismo e xenofobia**: la L. 20 novembre 2017 n. 16, recante “Disposizioni per l'adempimento degli obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia all'Unione europea - Legge europea 2017”, ha introdotto, all'art. 5 comma 2, l'art. 25 *terdecies* nel D. Lgs. 231/2001 che rinvia alle fattispecie di reato previste dall'art. 3 comma 3 bis della L. 654/1975. L'art. 2, D.Lgs. 1.3.2018, n. 21 ha introdotto il delitto di propaganda e istigazione a delinquere per motivi di discriminazione, razziale, etnica e religiosa già previsto all'art. 3, L. 13.10.1975, n. 654, come di recente modificato dalla L. 20.11.2017, n. 167, che è stato contestualmente abrogato. Ai sensi dell'art. 8, D.Lgs. 1.3.2018, n. 21 ogni richiamo all'art. 3, L. 13.10.1975, n. 654, ovunque presente – come nel D. Lgs. 231/2001 - deve ora intendersi riferito all'art. 604 *bis*.

- **reati di frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati:** la Legge 3 maggio 2019 n. 39, recante la "Ratifica ed esecuzione della Convenzione del Consiglio d'Europa sulle manipolazioni sportive, fatta a Magglingen il 18 settembre 2014", ha inserito nel D.Lgs. n. 231/2001 l'art. 25-*quaterdecies* che estende la responsabilità degli enti ai reati di frode in competizioni sportive e di esercizio abusivo di attività di giuoco o di scommesse.

- **reati tributari:** l'art. 39 comma 2 del D.L. 26 ottobre 2019 n. 124, convertito con modificazione dalla L. 19 dicembre 2019 n. 157, ha ampliato il campo di applicazione della responsabilità delineata dal D.Lgs. n. 231/2001, mediante l'introduzione all'art. 25-*quinqüesdecies* di un sistema sanzionatorio per la commissione di alcuni reati tributari. Le fattispecie di reato inserite sono:

- a) dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti (art. 2 D.Lgs.74/2000);
- b) dichiarazione fraudolenta mediante altri artifici (art. 3 D.Lgs.74/2000);
- c) emissione di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti (art. 8 D.Lgs.74/2000);
- d) occultamento o distruzione di documenti contabili (art. 10 D.Lgs.74/2000);
- e) sottrazione fraudolenta al pagamento di imposte (art. 11 D.Lgs.74/2000).

1.5 Le Sanzioni

Sono previste dagli artt. 9 e 23 del decreto, e, specificamente, sono di due tipi:

- sanzione pecuniaria (e sequestro conservativo in sede cautelare);
- sanzioni interdittive (applicabili anche quale misura cautelare) di durata non inferiore a tre mesi e non superiore a due anni (con la precisazione che, ai sensi dell'art. 14, comma 1, D. Lgs. 231/2001, "*Le sanzioni interdittive hanno ad oggetto la specifica attività alla quale si riferisce l'illecito dell'ente*") che, a loro volta, possono consistere in:
 - a) interdizione dall'esercizio dell'attività;
 - b) sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
 - c) il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio;
 - d) esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli concessi;
 - e) divieto di pubblicizzare beni o servizi;
- confisca (e sequestro preventivo in sede cautelare);
- pubblicazione della sentenza (in caso di applicazione di una sanzione interdittiva).

Le sanzioni di tipo pecuniario si determinano attraverso un sistema basato su "quote", le quali possono essere comprese tra un numero minimo di cento quote ed un numero massimo di mille. A sua volta, ogni quota ha un valore economico che può variare fra un minimo di Euro 258,22 ed un massimo di Euro 1549,37. Nella commisurazione della sanzione pecuniaria il giudice determina:

- il numero delle quote, tenendo conto della gravità del fatto, del grado della responsabilità della società nonché dell'attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti;
- l'importo della singola quota, sulla base delle condizioni economiche e patrimoniali della società.

Le sanzioni interdittive, invece, si applicano in relazione ai soli reati per i quali siano espressamente previste e purché ricorra almeno una delle seguenti condizioni:

a) la società ha tratto dalla consumazione del reato un profitto di rilevante entità e il reato è stato commesso da soggetti in posizione apicale ovvero da soggetti sottoposti all'altrui direzione quando, in tale ultimo caso, la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative;

b) in caso di reiterazione degli illeciti²¹.

Il giudice determina il tipo e la durata della sanzione interdittiva tenendo conto dell'idoneità delle singole sanzioni a prevenire illeciti del tipo di quello commesso e, se necessario, può applicarle congiuntamente (art. 14, comma 1 e comma 3, D. Lgs. 231/2001).

Le sanzioni dell'interdizione dall'esercizio dell'attività, del divieto di contrattare con la pubblica amministrazione e del divieto di pubblicizzare beni o servizi possono essere applicate - nei casi più gravi - in via definitiva²². Si segnala, inoltre, la possibile prosecuzione dell'attività della società (in luogo dell'irrogazione della sanzione) da parte di un commissario nominato dal giudice ai sensi e alle condizioni di cui all'art. 15 del D. Lgs. 231/2001.

1.6 Delitti tentati

Nelle ipotesi di commissione, nelle forme del tentativo, dei delitti sanzionati sulla base del D. Lgs. 231/2001, le sanzioni pecuniarie (in termini di importo) e le sanzioni interdittive (in termini di durata) sono ridotte da un terzo alla metà.

E' esclusa l'irrogazione di sanzioni nei casi in cui l'ente impedisca volontariamente il compimento dell'azione o la realizzazione dell'evento (art. 26, D. Lgs. 231/2001). L'esclusione di sanzioni si giustifica, in tal caso, in forza dell'interruzione di ogni rapporto di immedesimazione tra ente e soggetti che assumono di agire in suo nome e per suo conto.

1.7 Vicende modificative dell'ente

Il D. Lgs. 231/2001 disciplina il regime della responsabilità patrimoniale dell'ente anche in relazione alle vicende modificative dell'ente quali la trasformazione, la fusione, la scissione e la cessione d'azienda, secondo schemi di chiaro stampo civilistico.

Secondo l'art. 27, comma 1, del D. Lgs. 231/2001, risponde dell'obbligazione per il pagamento della sanzione pecuniaria l'ente con il suo patrimonio o con il fondo comune. Il termine "patrimonio" deve essere riferito alle società e agli enti con personalità giuridica, mentre la nozione di "fondo comune" concerne le associazioni non riconosciute. Tale norma esplicita l'intento del Legislatore di enucleare a carico dell'Ente una

²¹ Art. 13, comma 1, lettere a) e b) D. Lgs. 231/2001. A sua volta, poi, l'art. 20 D. Lgs. 231/2001, prevede che "Si ha reiterazione quando l'ente, già condannato in via definitiva almeno una volta per un illecito dipendente da reato, ne commette un altro nei cinque anni successivi alla condanna definitiva".

²² Art. 16, D. Lgs. 231/2001: "1. Può essere disposta l'interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività se l'ente ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità ed è già stato condannato, almeno tre volte negli ultimi sette anni, alla interdizione temporanea dall'esercizio dell'attività. 2. Il giudice può applicare all'ente, in via definitiva, la sanzione del divieto di contrattare con la pubblica amministrazione ovvero del divieto di pubblicizzare beni o servizi quando è già stato condannato alla stessa sanzione almeno tre volte negli ultimi sette anni. 3. Se l'ente o una sua unità organizzativa viene stabilmente utilizzato allo scopo unico o prevalente di consentire o agevolare la commissione di reati in relazione ai quali è prevista la sua responsabilità è sempre disposta l'interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività e non si applicano le disposizioni previste dall'articolo 17".

forma di responsabilità autonoma (non solo nei confronti dell'autore del fatto reato, ma anche nei confronti dei singoli soggetti facenti parte della compagine societaria.)²³

Gli artt. 28-33 del D. Lgs. 231/2001 regolano l'incidenza sulla responsabilità dell'ente delle vicende modificative connesse a operazioni di trasformazione, fusione, scissione e cessione di azienda.

Da un lato si è voluto evitare che tali operazioni potessero costituire uno strumento per eludere agevolmente la responsabilità amministrativa dell'ente; dall'altro, era avvertita l'esigenza di non penalizzare interventi di riorganizzazione privi di intenti elusivi. Si ponga mente alla Relazione illustrativa al D. Lgs. 231/2001, la quale afferma: *“Il criterio di massima al riguardo seguito è stato quello di regolare la sorte delle sanzioni pecuniarie conformemente ai principi dettati dal codice civile in ordine alla generalità degli altri debiti dell'ente originario, mantenendo, per converso, il collegamento delle sanzioni interdittive con il ramo di attività nel cui ambito è stato commesso il reato”*.

In caso di trasformazione, l'art. 28 del D. Lgs. 231/2001 prevede che resti ferma la responsabilità dell'ente per i reati commessi anteriormente alla data in cui la trasformazione ha avuto effetto.

In caso di fusione, l'ente che risulta dalla fusione (anche per incorporazione), il quale assume tutti i diritti e gli obblighi delle società partecipanti all'operazione, risponde dei reati di cui erano responsabili gli enti partecipanti alla fusione (art. 29 del D. Lgs. 231/2001).

L'art. 30 del D. Lgs. 231/2001 prevede che, nel caso di scissione parziale, la società scissa rimane responsabile per i reati commessi anteriormente alla data in cui la scissione ha avuto effetto.

Gli enti beneficiari della scissione (sia totale che parziale) sono solidalmente obbligati al pagamento delle sanzioni pecuniarie dovute dall'ente scisso per i reati commessi anteriormente alla data in cui la scissione ha avuto effetto, nel limite del valore effettivo del patrimonio netto trasferito al singolo ente.

Tale limite non si applica alle società beneficiarie, alle quali risulta devoluto, anche solo in parte, il ramo di attività nel cui ambito è stato commesso il reato.

Le sanzioni interdittive relative ai reati commessi anteriormente alla data in cui la scissione ha avuto effetto si applicano agli enti cui è rimasto o è stato trasferito, anche in parte, il ramo di attività nell'ambito del quale il reato è stato commesso.

L'art. 31 del D. Lgs. 231/2001 prevede disposizioni comuni alla fusione e alla scissione, concernenti la determinazione delle sanzioni nell'eventualità che tali operazioni straordinarie siano intervenute prima della conclusione del giudizio. Viene chiarito, in particolare, il principio per cui il giudice deve commisurare la sanzione pecuniaria, secondo i criteri previsti dall'art. 11, comma 2, del D. Lgs. 231/2001²⁴, facendo riferimento in ogni caso alle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente originariamente responsabile, e non a quelle dell'ente cui dovrebbe imputarsi la sanzione a seguito della fusione o della scissione.

²³ Art. 8, del D. Lgs. 231/2001: *“Autonomia della responsabilità dell'ente – 1. la responsabilità dell'ente sussiste anche quando: a) l'autore del reato non è stato identificato o non è imputabile; b) il reato si estingue per una causa diversa dall'amnistia. 2. Salvo che la legge disponga diversamente, non si procede nei confronti dell'ente quando è concessa amnistia per un reato in relazione al quale è prevista la sua responsabilità e l'imputato ha rinunciato alla sua applicazione. 3. L'ente può rinunciare all'amnistia.”*

²⁴ Art. 11 del D. Lgs. 231/2001: *“Criteri di commisurazione della sanzione pecuniaria - 1. Nella commisurazione della sanzione pecuniaria il giudice determina il numero delle quote tenendo conto della gravità del fatto, del grado della responsabilità dell'ente nonché dell'attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti. 2. L'importo della quota è fissato sulla base delle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente allo scopo di assicurare l'efficacia della sanzione.(...)”*

In caso di sanzione interdittiva, l'ente che risulterà responsabile a seguito della fusione o della scissione potrà chiedere al giudice la conversione della sanzione interdittiva in sanzione pecuniaria, a patto che: (i) la colpa organizzativa che abbia reso possibile la commissione del reato sia stata eliminata, e (ii) l'ente abbia provveduto a risarcire il danno e messo a disposizione (per la confisca) la parte di profitto eventualmente conseguito. L'art. 32 del D. Lgs. 231/2001 consente al giudice di tener conto delle condanne già inflitte nei confronti degli enti partecipanti alla fusione o dell'ente scisso al fine di configurare la reiterazione, a norma dell'art. 20 del D. Lgs. 231/2001, in rapporto agli illeciti dell'ente risultante dalla fusione o beneficiario della scissione, relativi a reati successivamente commessi²⁵. Per le fattispecie della cessione e del conferimento di azienda è prevista una disciplina unitaria (art. 33 del D. Lgs. 231/2001)²⁶; il cessionario, nel caso di cessione dell'azienda nella cui attività è stato commesso il reato, è solidalmente obbligato al pagamento della sanzione pecuniaria comminata al cedente, con le seguenti limitazioni:

- è fatto salvo il beneficio della preventiva escussione del cedente;
- la responsabilità del cessionario è limitata al valore dell'azienda ceduta e alle sanzioni pecuniarie che risultano dai libri contabili obbligatori ovvero dovute per illeciti amministrativi dei quali era, comunque, a conoscenza.

Al contrario, le sanzioni interdittive inflitte al cedente non si estendono al cessionario.

1.8 Reati commessi all'estero

Secondo l'art. 4 del D. Lgs. 231/2001, l'ente può essere chiamato a rispondere in Italia in relazione a reati - contemplati dallo stesso D. Lgs. 231/2001 - commessi all'estero²⁷. L'esigenza di non lasciare sfornita di

²⁵ Art. 32, D. Lgs. 231/2001: "Rilevanza della fusione o della scissione ai fini della reiterazione - 1. Nei casi di responsabilità dell'ente risultante dalla fusione o beneficiario della scissione per reati commessi successivamente alla data dalla quale la fusione o la scissione ha avuto effetto, il giudice può ritenere la reiterazione, a norma dell'articolo 20, anche in rapporto a condanne pronunciate nei confronti degli enti partecipanti alla fusione o dell'ente scisso per reati commessi anteriormente a tale data. 2. A tale fine, il giudice tiene conto della natura delle violazioni e dell'attività nell'ambito della quale sono state commesse nonché delle caratteristiche della fusione o della scissione. 3. Rispetto agli enti beneficiari della scissione, la reiterazione può essere ritenuta, a norma dei commi 1 e 2, solo se ad essi è stato trasferito, anche in parte, il ramo di attività nell'ambito del quale è stato commesso il reato per cui è stata pronunciata condanna nei confronti dell'ente scisso". La Relazione illustrativa al D. Lgs. 231/2001 chiarisce che "La reiterazione, in tal caso, non opera peraltro automaticamente, ma forma oggetto di valutazione discrezionale da parte del giudice, in rapporto alle concrete circostanze. Nei confronti degli enti beneficiari della scissione, essa può essere inoltre ravvisata solo quando si tratti di ente cui è stato trasferito, anche in parte, il ramo di attività nel cui ambito è stato commesso il precedente reato".

²⁶ Art. 33, del D. Lgs. 231/2001: " Cessione di azienda. - 1. Nel caso di cessione dell'azienda nella cui attività è stato commesso il reato, il cessionario è solidalmente obbligato, salvo il beneficio della preventiva escussione dell'ente cedente e nei limiti del valore dell'azienda, al pagamento della sanzione pecuniaria. 2. L'obbligazione del cessionario è limitata alle sanzioni pecuniarie che risultano dai libri contabili obbligatori, ovvero dovute per illeciti amministrativi dei quali egli era comunque a conoscenza. 3. Le disposizioni del presente articolo si applicano anche nel caso di conferimento di azienda". Sul punto la Relazione illustrativa al D. Lgs. 231/2001 chiarisce: "Si intende come anche tali operazioni siano suscettive di prestarsi a manovre elusive della responsabilità: e, pur tuttavia, maggiormente pregnanti risultano, rispetto ad esse, le contrapposte esigenze di tutela dell'affidamento e della sicurezza del traffico giuridico, essendosi al cospetto di ipotesi di successione a titolo particolare che lasciano inalterata l'identità (e la responsabilità) del cedente o del conferente".

²⁷ Art. 4 D. Lgs. 231/2001: "1. Nei casi e alle condizioni previsti dagli articoli 7, 8, 9 e 10 del codice penale, gli enti aventi nel territorio dello Stato la sede principale rispondono anche in relazione ai reati commessi all'estero, purché nei loro confronti non proceda lo Stato del luogo in cui è stato commesso il fatto. 2. Nei casi in cui la legge prevede che il colpevole sia punito a richiesta del Ministro della giustizia, si procede contro l'ente solo se la richiesta è formulata anche nei confronti di quest'ultimo."

sanzione la condotta criminale messa in opera dall'ente fuori dai confini nazionali, era ben evidenziata anche nella stessa Relazione illustrativa al decreto.

I presupposti su cui si fonda la responsabilità dell'ente per reati commessi all'estero sono:

1. il reato deve essere commesso da un soggetto funzionalmente legato all'ente, ai sensi dell'art. 5, comma 1, del D. Lgs. 231/2001;
2. l'ente deve avere la propria sede principale nel territorio dello Stato italiano;
3. l'ente può rispondere solo nei casi e alle condizioni previste dagli artt. 7, 8, 9, 10 C.P. (nei casi in cui la legge prevede che il colpevole - persona fisica - sia punito a richiesta del Ministro della Giustizia, si procede contro l'ente solo se la richiesta è formulata anche nei confronti dell'ente stesso)²⁸ e, anche in ossequio al principio di legalità di cui all'art. 2 del D. Lgs. 231/2001, solo a fronte dei reati per i quali la sua responsabilità sia prevista da una disposizione legislativa *ad hoc*;
4. sussistendo i casi e le condizioni di cui ai predetti articoli del codice penale, nei confronti dell'ente non proceda lo Stato del luogo in cui è stato commesso il fatto.

1.9 Procedimento di accertamento dell'illecito

La responsabilità per illecito amministrativo derivante da reato, come è stato già affermato, viene accertata nell'ambito di un procedimento penale. Questo è uno dei principali motivi per cui la dottrina prevalente sostiene la natura penale della forma di responsabilità prevista dal D. Lgs. 231/01. A tale proposito, l'art. 36 del decreto prevede che *“La competenza a conoscere gli illeciti amministrativi dell'ente appartiene al giudice penale competente per i reati dai quali gli stessi dipendono. Per il procedimento di*

²⁸ Art. 7 c.p.: *“Reati commessi all'estero - E' punito secondo la legge italiana il cittadino o lo straniero che commette in territorio estero taluno dei seguenti reati:1) delitti contro la personalità dello Stato italiano; 2) delitti di contraffazione del sigillo dello Stato e di uso di tale sigillo contraffatto; 3) delitti di falsità in monete aventi corso legale nel territorio dello Stato, o in valori di bollo o in carte di pubblico credito italiano; 4) delitti commessi da pubblici ufficiali a servizio dello Stato, abusando dei poteri o violando i doveri inerenti alle loro funzioni; 5) ogni altro reato per il quale speciali disposizioni di legge o convenzioni internazionali stabiliscono l'applicabilità della legge penale italiana”.* Art. 8 c.p.: *“Delitto politico commesso all'estero - Il cittadino o lo straniero, che commette in territorio estero un delitto politico non compreso tra quelli indicati nel numero 1 dell'articolo precedente, è punito secondo la legge italiana, a richiesta del Ministro della giustizia. Se si tratta di delitto punibile a querela della persona offesa, occorre, oltre tale richiesta, anche la querela. Agli effetti della legge penale, è delitto politico ogni delitto, che offende un interesse politico dello Stato, ovvero un diritto politico del cittadino. E' altresì considerato delitto politico il delitto comune determinato, in tutto o in parte, da motivi politici.”* Art. 9 c.p.: *“Delitto comune del cittadino all'estero - Il cittadino, che, fuori dei casi indicati nei due articoli precedenti, commette in territorio estero un delitto per il quale la legge italiana stabilisce l'ergastolo, o la reclusione non inferiore nel minimo a tre anni, è punito secondo la legge medesima, sempre che si trovi nel territorio dello Stato. Se si tratta di delitto per il quale è stabilita una pena restrittiva della libertà personale di minore durata, il colpevole è punito a richiesta del Ministro della giustizia ovvero a istanza o a querela della persona offesa. Nei casi preveduti dalle disposizioni precedenti, qualora si tratti di delitto commesso a danno delle Comunità europee, di uno Stato estero o di uno straniero, il colpevole è punito a richiesta del Ministro della giustizia, sempre che l'extradizione di lui non sia stata concessa, ovvero non sia stata accettata dal Governo dello Stato in cui egli ha commesso il delitto.”* Art. 10 c.p.: *“Delitto comune dello straniero all'estero - Lo straniero, che, fuori dei casi indicati negli articoli 7 e 8, commette in territorio estero, a danno dello Stato o di un cittadino, un delitto per il quale la legge italiana stabilisce l'ergastolo, o la reclusione non inferiore nel minimo a un anno, è punito secondo la legge medesima, sempre che si trovi nel territorio dello Stato, e vi sia richiesta del Ministro della giustizia, ovvero istanza o querela della persona offesa. Se il delitto è commesso a danno delle Comunità europee di uno Stato estero o di uno straniero, il colpevole è punito secondo la legge italiana, a richiesta del Ministro della giustizia, sempre che: 1) si trovi nel territorio dello Stato; 2) si tratti di delitto per il quale è stabilita la pena dell'ergastolo ovvero della reclusione non inferiore nel minimo di tre anni; 3) l'extradizione di lui non sia stata concessa, ovvero non sia stata accettata dal Governo dello Stato in cui egli ha commesso il delitto, o da quello dello Stato a cui egli appartiene.”*

accertamento dell'illecito amministrativo dell'ente si osservano le disposizioni sulla composizione del tribunale e le disposizioni processuali collegate relative ai reati dai quali l'illecito amministrativo dipende".

Dall'omogeneità delle forme di accertamento dell'illecito, discende un'altra regola aurea dell'impianto normativo di riferimento: l'obbligatoria riunione dei procedimenti. Il processo nei confronti dell'ente dovrà rimanere riunito, per quanto possibile, al processo penale instaurato nei confronti della persona fisica autore del reato presupposto della responsabilità dell'ente (art. 38 del D. Lgs. 231/2001). Viceversa, i casi in cui si procede separatamente per l'illecito amministrativo sono enucleati dal comma 2 del medesimo art. 38²⁹.

L'ente partecipa al procedimento penale con il proprio rappresentante legale, salvo che questi sia imputato del reato da cui dipende l'illecito amministrativo; quando il legale rappresentante non compare, l'ente costituito è rappresentato dal difensore (art. 39, commi 1 e 4, del D. Lgs. 231/2001).

1.10 Modelli di organizzazione, gestione e controllo

Come è stato già affermato, ed è bene riaffermare, in caso di reato commesso da un soggetto in posizione apicale, la società non risponde se prova che (art. 6, comma 1, D. Lgs. 231/2001):

- a) l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi;
- b) il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo della società dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo;
- c) le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione;
- d) non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'Organismo di Vigilanza.

La società dovrà, dunque, dimostrare la sua estraneità ai fatti contestati al soggetto apicale provando la sussistenza dei sopra elencati requisiti tra loro concorrenti e, di riflesso, la circostanza che la commissione del reato non deriva da una propria "colpa organizzativa"³⁰.

²⁹ Art. 38, comma 2, D. Lgs. 231/2001: *"Si procede separatamente per l'illecito amministrativo dell'ente soltanto quando: a) è stata ordinata la sospensione del procedimento ai sensi dell'articolo 71 del codice di procedura penale [sospensione del procedimento per l'incapacità dell'imputato, n.d.r.]; b) il procedimento è stato definito con il giudizio abbreviato o con l'applicazione della pena ai sensi dell'articolo 444 del codice di procedura penale [applicazione della pena su richiesta, n.d.r.], ovvero è stato emesso il decreto penale di condanna; c) l'osservanza delle disposizioni processuali lo rende necessario."* Per completezza, si richiama inoltre l'art. 37 del D. Lgs. 231/2001, ai sensi del quale *"Non si procede all'accertamento dell'illecito amministrativo dell'ente quando l'azione penale non può essere iniziata o proseguita nei confronti dell'autore del reato per la mancanza di una condizione di procedibilità"* (vale a dire quelle previste dal Titolo III del Libro V c.p.p.: querela, istanza di procedimento, richiesta di procedimento o autorizzazione a procedere, di cui, rispettivamente, agli artt. 336, 341, 342, 343 c.p.p.).

³⁰ La Relazione illustrativa al D. Lgs. 231/2001 si esprime, a tale proposito, in questi termini: *"Ai fini della responsabilità dell'ente occorrerà, dunque, non soltanto che il reato sia ad esso ricollegabile sul piano oggettivo (le condizioni alle quali ciò si verifica, come si è visto, sono disciplinate dall'articolo 5); di più, il reato dovrà costituire anche espressione della politica aziendale o quanto meno derivare da una colpa di organizzazione"*. Ed ancora: *"si parte dalla presunzione (empiricamente fondata) che, nel caso di reato commesso da un vertice, il requisito "soggettivo" di responsabilità dell'ente [ossia la c.d. "colpa organizzativa" dell'ente] sia soddisfatto, dal momento che il vertice esprime e rappresenta la politica dell'ente; ove ciò non accada, dovrà essere la società a dimostrare la sua estraneità, e ciò potrà fare soltanto provando la sussistenza di una serie di requisiti tra loro concorrenti."*

Nel caso, invece, di un reato commesso da soggetti in posizione subordinata, la società risponde se la commissione del reato è stata resa possibile dalla violazione degli obblighi di direzione o vigilanza alla cui osservanza la società è tenuta³¹.

In ogni caso, la violazione degli obblighi di direzione o vigilanza è esclusa se la società, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire i reati della specie di quello verificatosi.

E', quindi, del tutto evidente, l'importanza preponderante che i Modelli rivestono nell'impianto normativo del decreto di cui trattasi.

L'art. 7, comma 4, del D. Lgs. 231/2001 definisce, a sua volta, i requisiti dell'efficace attuazione dei modelli organizzativi:

- la verifica periodica e l'eventuale modifica del modello quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione e nell'attività;
- un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Si assiste qui ad un'inversione dell'onere della prova a carico dell'accusa, che dovrà, nell'ipotesi prevista dal citato art. 7, provare la mancata adozione ed efficace attuazione di un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire i reati della specie di quello verificatosi.

La Giurisprudenza ha, poi, avuto modo di esprimersi con riferimento alle caratteristiche ed ai contenuti che i Modelli devono possedere per poter essere considerati idonei ed efficaci. In particolare, il G.I.P. Di Milano, con una nota ordinanza del 9 novembre 2004, ha enucleato le seguenti indicazioni:

1. Il Modello deve essere adottato partendo da una mappatura dei rischi di reato specifica ed esaustiva e non meramente descrittiva o ripetitiva del dettato normativo.
2. Il Modello deve prevedere che i componenti dell'organo di vigilanza posseggano capacità specifiche in tema di attività ispettiva e consulenziale.
3. Il Modello deve prevedere quale causa di ineleggibilità a componente dell'ODV la sentenza di condanna (o di patteggiamento) non irrevocabile.
4. Il Modello deve differenziare tra formazione rivolta ai dipendenti nella loro generalità, ai dipendenti che operino in specifiche aree di rischio, all'organo di vigilanza ed ai preposti al controllo interno.
5. Il Modello deve prevedere il contenuto dei corsi di formazione, la loro frequenza, l'obbligatorietà della partecipazione ai corsi, controlli di frequenza e di qualità sul contenuto dei programmi.
6. Il Modello deve prevedere espressamente la comminazione di sanzione disciplinare nei confronti degli amministratori, direttori generali e *compliance officer* che per negligenza ovvero imperizia non abbiano saputo individuare, e conseguentemente eliminare, violazioni del modello e, nei casi più gravi, perpetrazione di reati.
7. Il Modello deve prevedere sistematiche procedure di ricerca ed identificazione dei rischi quando sussistano circostanze particolari (es. emersione di precedenti violazioni, elevato turn-over del personale).
8. Il Modello deve prevedere controlli di routine e controlli a sorpresa – comunque periodici – nei confronti delle attività aziendali sensibili.

³¹ Art. 7, comma 1, del D. Lgs. 231/2001: "Soggetti sottoposti all'altrui direzione e modelli di organizzazione dell'ente

– Nel caso previsto dall'articolo 5, comma 1, lettera b), l'ente è responsabile se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza".

9. Il Modello deve prevedere e disciplinare un obbligo per i dipendenti, i direttori, gli amministratori della società di riferire all'organismo di vigilanza notizie rilevanti e relative alla vita dell'ente, a violazioni del modello o alla consumazione di reati. In particolare deve fornire concrete indicazioni sulle modalità attraverso le quali coloro che vengano a conoscenza di comportamenti illeciti possano riferire all'organo di vigilanza

10. Il Modello deve contenere protocolli e procedure specifici e concreti.

Il D. Lgs. 231/2001 delinea il contenuto dei modelli di organizzazione e di gestione prevedendo che gli stessi, in relazione all'estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione dei reati, come specificato dall'art. 6, comma 2, devono:

- individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi 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 a impedire la commissione dei reati;
- prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli;
- introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

1.11 Codici di comportamento predisposti dalle associazioni rappresentative degli enti

L'art. 6, comma 3, del D. Lgs. 231/2001 prevede *"I modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati, garantendo le esigenze di cui al comma 2, sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti, comunicati al Ministero della giustizia che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare, entro trenta giorni, osservazioni sulla idoneità dei modelli a prevenire i reati"*.

Confindustria ha definito le *"Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. n. 231/2001"*, diffuse in data 7 marzo 2002, integrate in data 3 ottobre 2002 con appendice relativa ai c.d. reati societari (introdotti nel D. Lgs. 231/2001 con il D. Lgs. n. 61/2002) e aggiornate, prima, al 24 maggio 2004, e, poi, al 2 aprile 2008 (di seguito, *"Linee guida di Confindustria"*) fornendo, tra l'altro, indicazioni metodologiche per l'individuazione delle aree di rischio (settore/attività nel cui ambito possono essere commessi reati), la progettazione di un sistema di controllo (i c.d. protocolli per la programmazione della formazione ed attuazione delle decisioni dell'ente) e i contenuti del modello di organizzazione, gestione e controllo.

In particolare, le Linee guida di Confindustria suggeriscono alle società associate di utilizzare i processi di *risk assessment* e *risk management* e prevedono le seguenti fasi per la definizione del modello:

- identificazione dei rischi e dei protocolli;
- adozione di alcuni strumenti generali tra cui i principali sono un codice etico con riferimento ai reati ex D. Lgs. 231/2001 e un sistema disciplinare;
- individuazione dei criteri per la scelta dell'Organismo di vigilanza, indicazione dei suoi requisiti, compiti e poteri e degli obblighi di informazione.

AlmaLaurea, ha adottato il proprio modello di organizzazione gestione e controllo sulla base delle Linee guida di Confindustria.

1.12 Sindacato di idoneità

L'accertamento della responsabilità della società, attribuito al giudice penale, avviene mediante:

- la verifica della sussistenza del reato presupposto per la responsabilità della società;

- il sindacato di idoneità sui modelli organizzativi adottati.

Il sindacato del giudice circa l'astratta idoneità del modello organizzativo a prevenire i reati di cui al D. Lgs. 231/2001 è condotto secondo il criterio della c.d. "prognosi postuma".

Il giudizio di idoneità va formulato secondo un criterio sostanzialmente *ex ante* per cui il giudice si colloca, idealmente, nella realtà aziendale nel momento in cui si è verificato l'illecito per saggiare la congruenza del modello adottato. In altre parole, va giudicato "idoneo a prevenire i reati" il modello organizzativo che, prima della commissione del reato, potesse e dovesse essere ritenuto tale da azzerare o, almeno, minimizzare, con ragionevole certezza, il rischio della commissione del reato successivamente verificatosi.

CAPITOLO 2

Descrizione della realtà aziendale: elementi del modello di *governance* e dell'assetto organizzativo generale di AlmaLaurea

2.1 AlmaLaurea

Come detto, AlmaLaurea è un Consorzio interuniversitario che si occupa dell'attività di raccolta dati inerenti il profilo formativo dei laureati iscritti agli atenei facenti parte del Consorzio. L'ente si occupa altresì di raccogliere dati circa la condizione lavorativa e occupazionale dei laureati predetti, in modo da poter operare una analisi statistica di carattere generale da comunicare ai diversi *stakeholder* di riferimento (gli atenei, *in primis*, nonché il Ministero dell'Istruzione e le commissioni impegnate nella didattica e nell'orientamento). AlmaLaurea si occupa anche di rendere fruibili i curriculum dei laureati, al fine di consentire una più agevole interazione tra gli operatori della domanda di lavoro e gli offerenti.

2.2 Attività istituzionale e profilo storico di AlmaLaurea³²

Ad AlmaLaurea è stata data vita nel 1994 all'Università di Bologna, con l'obiettivo triplice di:

- a. consentire agli atenei (ed ai diplomati delle scuole secondarie) dopo quattro mesi dalla fine dell'anno accademico di conoscere esattamente come e quando i neo dottori si sono laureati per corso di laurea (giovani con nessuna esperienza di lavoro, oppure che lavoravano abitualmente), con percentuali di risposte elevatissime (100 per cento dagli atenei; quasi identiche dai laureati);
- b. consentire agli atenei di comprendere, per corso di laurea, quale percentuale di laureati è occupata dopo 1, 3, e 5 anni dalla laurea (oltre a quanto guadagnano, quanto utilizzano le competenze acquisite, da quale famiglia provengono, quanti hanno fatto esperienze di studio all'estero – Erasmus – o attraverso esperienze di lavoro in azienda nel corso degli studi, ecc.); con percentuali elevatissime (oggi 86 per cento ad 1 anno; 80 a tre anni; 75 a cinque anni).
- c. mettere a disposizione delle aziende italiane ed estere tutta la documentazione disponibile, aggiornata dagli stessi laureati e tradotta in inglese. Ogni anno il complesso dei curricula richiesti da aziende italiane ed estere supera le 400mila unità.

Ad oggi AlmaLaurea raccoglie annualmente il 90% dei laureati italiani da 75 Istituzioni Universitarie (al 31/12/2018).

AlmaLaurea è fortemente impegnata sull'internazionalizzazione dei propri servizi nell'ottica di una società europea della conoscenza, così come fissata dalla strategia di Lisbona. L'obiettivo è stabilire rapporti di cooperazione in Europa e a livello extra-europeo, con particolare attenzione al bacino del Mediterraneo, offrire a partner esteri le proprie competenze per la costituzione di reti di Atenei e banche dati di laureati, costruire network internazionali utili alla valorizzazione dei giovani.

2.3 Modello di Governance

Il Consorzio AlmaLaurea è costituito ai sensi degli artt. 60 e 61 del T.U. Delle leggi sull'istruzione superiore, approvato con R.D. 31 agosto 1933, n. 1592. Ne fanno parte il MIUR e Università ed Enti aderenti, e possono inoltre farne parte gli enti che posseggano finalità compatibili ed in linea con gli obiettivi del Consorzio.

Le finalità del Consorzio, in estrema sintesi e richiamando l'art. 2 dello Statuto, ratificato da parte del MIUR con decreto ministeriale 2 maggio 2017, n. 254 ([GU n.115 del 19-5-2017](#)), sono le seguenti:

³² Fonte: sito web AlmaLaurea - <http://www.almalaurea.it/info/chisiamo>

- 1) implementare la banca dati di AlmaLaurea, attraverso l'aggiornamento dei dati riguardanti i singoli laureati;
- 2) realizzare e gestire, per conto del MIUR, l'anagrafe nazionale dei laureati (cfr. art. 1 bis D.L. 9 maggio 2003, convertito in legge n. 270/2003);
- 3) favorire, a livello nazionale e comunitario, l'occupazione dei laureati e dei diplomati e l'armonizzazione tra la formazione universitaria e le esigenze del mondo del lavoro e della ricerca;
- 4) analizzare l'efficacia interna delle strutture formative degli Atenei attraverso apposite indagini;
- 5) analizzare l'efficacia delle proposte esterne formative degli Atenei, attraverso il sistematico monitoraggio degli sbocchi occupazionali dei laureati;
- 6) realizzare un efficace raccordo sinergico con l'istruzione media superiore.

Al fine di conseguire le finalità sopra riportate, AlmaLaurea si è dotata di un modello di Governance che individua una serie di organi di governo, a carattere elettivo, la cui composizione è normata dallo statuto del Consorzio stesso. Agli organi di controllo si affiancano una serie di unità operative (anche "uffici") che hanno il compito di eseguire i processi aziendali necessari per il corretto funzionamento del Consorzio.

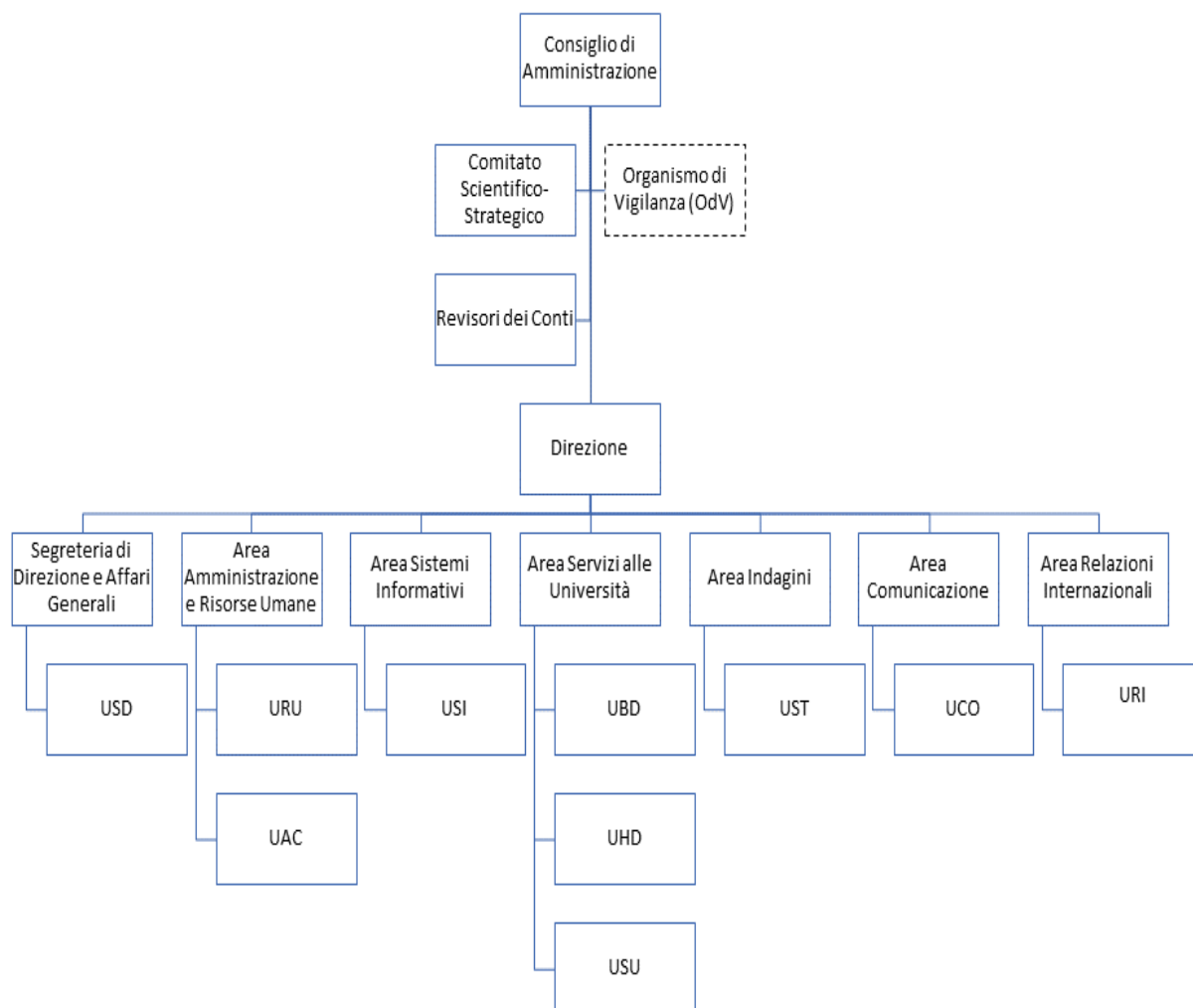
Organi di governo (secondo statuto):

- Assemblea dei Soci;
- Consiglio di Amministrazione;
- Collegio dei Revisori dei conti;
- Comitato scientifico strategico;
- Presidente;
- Direttore.

Unità operative/uffici:

- amministrazione e contabilità (UAC);
- segreteria (USD);
- risorse umane (URU);
- sistemi informativi (USI);
- produzione banca dati (UBD);
- assistenza agli utenti (UHD);
- servizi alle università (USU);
- indagini e ricerche/ufficio statistico (UST);
- comunicazione (UCO);
- relazioni internazionali (URI).

Infografica dell'organigramma aziendale:



perseguimento delle finalità di AlmaLaurea e AlmaDiploma,

- a mente dell'art. 15 dello statuto, il **Presidente** è eletto dall'Assemblea e si occupa: a) di rappresentare AlmaLaurea anche in sede giudiziale; b) promuovere l'attività del Consorzio, in Italia ed all'estero, con ogni iniziativa, anche in sede legislativa; c) convocare e presiedere Assemblea, Consiglio di Amministrazione e Comitato scientifico-strategico; d) vigilare sul raggiungimento dei fini statutari e garantire il perseguimento delle finalità di AlmaLaurea;

- a mente dell'art. 16 dello statuto, il **Direttore** è nominato dal Consiglio di Amministrazione ed ha le seguenti funzioni: a) è responsabile della gestione amministrativa e contabile di AlmaLaurea, coordinando e svolgendo ogni attività diretta al perseguimento delle finalità di cui all'art. 2 dello statuto; b) supporta il Consiglio di Amministrazione in sede di predisposizione del bilancio preventivo e di quello consuntivo con le relative relazioni di accompagnamento; c) formula annualmente un programma di attività che sottopone all'Assemblea, al Consiglio di amministrazione e al Comitato scientifico – strategico per la formulazione degli atti di indirizzo di loro competenza; d) esercita ogni ulteriore funzione di gestione non attribuita agli altri organi dalla legge e dal presente statuto; e) in caso di assenza o impedimento il Direttore può delegare con atto scritto alcune specifiche competenze tra le funzioni di cui al presente articolo a funzionari di AlmaLaurea che svolgano compiti direttivi;

- infine, a mente dell'art. 17 dello statuto, il **Collegio dei revisori dei conti** è composto da tre componenti nominati dall'Assemblea di cui uno scelto tra i dirigenti del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della

Ricerca. Essi durano in carica un triennio e sono rieleggibili. Il Collegio verifica la gestione contabile del Consorzio.

2.4 Assetto organizzativo di AlmaLaurea

La Società ha operato la scelta di dotarsi di un sistema di responsabilità incentrato su specifiche funzioni aziendali, articolate in uffici, dotate di un'area di ampia autonomia gestionale e di una propria figura di responsabilità (ad esclusione dell'ufficio relazioni internazionali, che vede la partecipazione di quattro, diversi soggetti, in posizione fra loro paritaria).

L'organigramma aziendale si articola, quindi, in diverse aree di responsabilità, gerarchicamente sotto la direzione degli organi di governo. Esse, come detto, sono:

- amministrazione e contabilità (UAC);
- segreteria (USD);
- risorse umane (URU);
- sistemi informativi (USI);
- produzione banca dati (UBD);
- assistenza agli utenti (UHD);
- indagini e ricerche/ufficio statistico (UST);
- comunicazione (UCO);
- relazioni internazionali (URI).

Vale la pena di precisare, prima di analizzare specificamente compiti e procedure dei singoli uffici, che, all'interno dell'organigramma del Consorzio, oltre agli organi di governo, l'unico soggetto che riveste una funzione di coordinamento e di fatto di direzione (nei limiti connessi alla sottoposizione ai predetti organi di governo) è quella del Dott. Alberto Leone. Questi risulta essere responsabile degli uffici inerenti i sistemi informativi, la produzione banca dati, l'assistenza agli utenti e i servizi alle università. Tuttavia al di là di tale ruolo, come detto, il Dott. Leone funge anche da referente per le altre, diverse aree aziendali, seppure ognuna dotata del proprio responsabile.

Venendo, quindi, nello specifico, alla analisi delle singole unità operative costituenti il nucleo funzionale di AlmaLaurea, si precisa che ognuno degli uffici di che trattasi sarà, in questa sede, oggetto di specifica trattazione, in modo che la presente parte generale del Modello di organizzazione e gestione contenga una specifica descrizione dei singoli processi aziendali.

2.4.a) Ufficio amministrazione e contabilità

L'ufficio si occupa della gestione finanziaria del Consorzio e dell'Associazione AlmaDiploma (in virtù di una Convenzione per la fornitura di servizi in *outsourcing* sottoscritta il 21/11/2014 per il triennio 2015-2017 e rinnovata nel 2018 per il triennio 2018-2020).

Le attività sono così articolate:

- predisposizione degli atti e dei documenti relativi al Bilancio del Consorzio;
- collaborazione con il Collegio dei Revisori dei Conti (per quanto riguarda il Consorzio AlmaLaurea) nella loro funzione di controllo, partecipando alla redazione dei relativi verbali periodici (di norma trimestrali).
- gestione della contabilità clienti e fornitori;
- incassi e pagamenti e fatturazione clienti;
- gestione degli acquisti;

- utilizzo del sistema *home banking* per le attività di gestione controllo della tesoreria e per la gestione della fatturazione elettronica;
- liquidazioni pagamenti collaboratori e dipendenti, versamento mensile delle ritenute fiscali, dei contributi previdenziali e dell'IVA;
- supporto agli altri settori del Consorzio ed in particolare al ufficio relazioni internazionali per la rendicontazione dei progetti europei;
- gestione del fondo piccole spese per una entità di € 4.000 annuali;
- gestione della contabilità clienti e fornitori, incassi e pagamenti e fatturazione clienti;
- gestione degli acquisti;
- utilizzo del sistema *home banking* per le attività di gestione e controllo del conto corrente con la redazione di rapporti mensili;
- registrazione degli ordini dell'ufficio diffusione e relativa emissione delle fatture in formato cartaceo ed elettronico;
- gestione dei fornitori, pagamenti collaboratori e dipendenti, versamento mensile delle ritenute fiscali, dei contributi previdenziali e dell'IVA;
- gestione del fondo piccole spese per una entità variabile;
- gestione contabile e segretariale Associazione AlmaDiploma (con la quale attualmente esiste specifica convenzione per la condivisione di dati e servizi);
- attività di supporto nella gestione contabile ed amministrativa del Consorzio e della S.r.l. (verifica ed imputazione rimborsi spese, registrazione presenze personale strutturato).

Gli strumenti applicativi utilizzati per la gestione contabile del Consorzio AlmaLaurea consistono nell'applicativo *UGOV*. Tale software dovrebbe essere utilizzato sia nelle amministrazioni centrali di Ateneo che nelle strutture decentrate e, stanti le sue caratteristiche del tutto peculiari, che lo differenziano da altre soluzioni presenti sul mercato, risulta indispensabile alla corretta funzionalità dell'ufficio contabilità di AlmaLaurea.

L'unità operativa in esame è dotata, al momento di redazione del presente documento, di uno specifico regolamento interno³³. Per quanto in questa sede rilevante, vale la pena osservare come l'art. 11 del predetto Regolamento, rubricato "Accertamento delle entrate", disponga che "l'entrata è accertata quando il Consorzio appura la ragione del suo credito e la persona debitrice ... l'accertamento delle entrate, sulla base di idonea documentazione, dà luogo ad annotazione nelle apposite scritture". A sua volta, poi, il successivo art. 12, rubricato "Riscossione delle entrate", precisa che "le entrate sono riscosse dall'istituto di credito che gestisce il servizio di cassa mediante reversali di incasso ... ogni altra somma pervenuta sotto forma di contante o di assegni deve essere, da parte del servizio finanziario, immediatamente versata all'istituto cassiere".

Per quanto poi concerne le spese, il capo III del regolamento dell'ufficio prevede che i singoli impegni di spesa siano assunti dal solo responsabile amministrativo, sulla base delle indicazioni fornite dai responsabili degli uffici e in aderenza alle disponibilità di bilancio. Vale la pena di precisare che tutti gli atti comportanti oneri a carico del bilancio devono essere inoltrati al servizio finanziario, che provvede alla registrazione dell'impegno di spesa, previa verifica della regolarità formale della relativa documentazione.

2.4.b) Ufficio segreteria

L'ufficio si occupa di tutte le attività di segreteria di direzione AlmaLaurea e svolge le seguenti attività:

- organizzazione e gestione giornaliera dell'agenda degli appuntamenti della Direzione;
- gestione corrispondenza telematica e cartacea in entrata e in uscita;

³³ Regolamento per la finanza e la contabilità del Consorzio interuniversitario AlmaLaurea.

- filtro e gestione contatti telefonici (filtro telefonate in entrata, gestione contatti telefonici in uscita, aggiornamento costante rubrica della Direzione);
- tenuta protocollo ed archivio;
- accoglienza ospiti esterni;
- organizzazione incontri di lavoro, viaggi e trasferte del Direttore e relativa logistica (coadiuvate da Agenzia viaggi);
- gestione organizzativa convegni AlmaLaurea: sopralluoghi sedi prescelte, segreteria organizzativa convegni, organizzazione e gestione trasferte personale coinvolto, preparazione e spedizione materiale necessario, supporto e supervisione in sede congressuale, preparazione preventivi e consuntivi;
- gestione logistica e segretariale delle riunioni degli Organi istituzionali (C.d.A., Assemblea dei Soci), invio convocazioni e gestione presenze, *recall* telefonici, segreteria organizzativa ospiti;
- preparazione e redazione di testi di carattere istituzionale e relativo invio ad Organi istituzionali, quali Magnifici Rettori degli Atenei associati, Ministeri, contatti istituzionali del Direttore (es. trasferimento documentazione indagine condizione occupazionale e profilo, comunicati stampa, ecc.);
- gestione scadenze e attività relative alla segreteria del Consorzio (ricezione, controllo, filtro e smistamento di qualsiasi atto proveniente dall'esterno);
- conduzione ricerche per predisposizione documenti, note informative, aggiornamento contatti ecc.;
- gestione segretariale contatti fornitori esterni, prenotazione corrieri, prenotazione servizi di *transfer*, segnalazione guasti, segnalazione problematiche varie.

2.4.c) Ufficio amministrazione del personale e gestione delle risorse umane

L'ufficio si occupa del coordinamento di quanto concerne l'amministrazione del personale e la gestione delle risorse umane nella realtà AlmaLaurea, interfacciandosi di necessità con tutti gli altri uffici e coi consulenti esterni in materie attinenti. Le varie attività dell'unità operativa possono essere così elencate:

- coordinamento *staff* amministrativo;
- gestione contrattualistica, formativa e normativa del personale;
- elaborazione delle politiche retributive, controllo di gestione costi personale, anche in riferimento alla rendicontazione dei progetti internazionali, ed elaborazione capitoli di bilancio inerenti le uscite per personale strutturato ed in collaborazione;
- gestione relazioni sindacali, contrattazione integrativa, regolamenti interni;
- rapporti con consulenti esterni in materia contrattualistica e giuslavoristica, nonché circa sicurezza e prevenzione sul luogo di lavoro (AlmaLaurea condivide con l'Università di Bologna l'unità operativa di prevenzione e protezione), circa la protezione e il trattamento dei dati personali, nonché in relazione agli adempimenti per le società partecipate da Enti pubblici, trasparenza ed anti-corruzione.

Le attività inerenti la registrazione contabile delle presenze, la verifica e l'attribuzione dei rimborsi spese ed il versamento di stipendi, compensi e contributi fiscali e previdenziali sono seguite congiuntamente all'ufficio Contabilità, secondo le rispettive competenze, come più sopra riportato.

2.4.d) Ufficio sistemi informativi

L'ufficio si occupa dell'intera gestione dei sistemi informativi, comprendendo in questi sia la parte infrastrutturale (costituita da hardware e software di base) sia quella applicativa (costituita dal solo software applicativo). I sistemi comprendono la piattaforma software di servizio e la piattaforma AlmaLaurea utilizzata dagli utenti esterni. Responsabile del gruppo di lavoro è il Dott. Alberto Leone, il quale sovrintende tanto la sezione "infrastrutture" quanto la sezione "applicazioni". Le attività svolte dalle due sezioni sopra citate sono così schematizzabili:

Per la sezione “infrastrutture”, a titolo esemplificativo:

- gestione (comprendente attività come l'acquisto del materiale e delle licenze software; l'acquisto o il noleggio di memoria e capacità di calcolo virtuale, su piattaforma *cloud*) del parco macchine “client” e del software di base degli utenti
- gestione dei server;
- gestione degli utenti e supporto relativo ad account e credenziali degli stessi;
- gestione del software di terze parti;

Per la sezione “applicazioni”:

- sviluppo applicazioni (comprendente attività di analisi, progettazione, sviluppo e manutenzione di nuove applicazioni e componenti di applicazioni complesse già esistenti, previa realizzazione delle necessarie basi di dati);
- trattamento di dati (estrazioni, conteggi, integrazioni e modifiche sui dati del sistema).

E' opportuno precisare, per fini di completezza, che la prima categoria riguarda essenzialmente lo "sviluppo software", ed è a sua volta categorizzabile in base al sistema software complesso su cui si interviene: ad eccezione, infatti, di alcune applicazioni (come ad esempio AlmaOrientati), tutte le attività di sviluppo fanno riferimento ad una delle piattaforme complesse che compongono l'intero sistema (quali l'intranet aziendale, il sistema AlmaLaurea, il sistema AlmaDiploma, il sistema AlmaOne, l'applicazione di gestione interviste, i sistemi internazionali e il complesso Data Warehouse).

Per ciò che concerne, invece, i più importanti progetti attualmente portati avanti dal gruppo, questi comprendono:

- la migrazione dei servizi c.d. “*mission critical*” (necessariamente funzionanti 24 ore al giorno, 7 giorni su 7) su server gestiti da un fornitore esterno in grado di garantire il necessario livello di sicurezza ed affidabilità, mediante un'infrastruttura modello *cloud*;
- lo sviluppo di nuovi servizi sulla base di istanze e specifiche provenienti dai diversi settori di AlmaLaurea e dai vari Atenei (tra i più rilevanti vi sono, ad esempio, il supporto alla gestione di eventi con registrazione on-line e utilizzo del CV AlmaLaurea; la migrazione della piattaforma *placement*; la revisione delle schede dati; l'evoluzione del modulo tirocini, mediante interfacciamento con il sistema della regione Emilia-Romagna; l'estensione del sistema AlmaLaurea su nuovi titoli di studio, quali ad esempio scuole di specializzazione o master non universitari; l'evoluzione della piattaforma Alumni);
- l'attivazione di servizi per gli atenei, tra cui, a titolo esemplificativo, possono ricordarsi l'attivazione del modulo tirocini, già attivo presso otto Atenei ed in corso di attivazione presso sei nuovi Atenei, e la Piattaforma Alumni, già attiva presso due Atenei ed in corso di attivazione presso un nuovo Ateneo.

2.4.e) Ufficio produzione banca dati e assistenza agli utenti

L'ufficio si occupa della raccolta dei dati amministrativi dagli atenei e del supporto a tutte le tipologie di utenti (laureati, docenti, referenti, operatori) ad eccezione delle aziende. Promuove i servizi AlmaLaurea presso gli atenei consorziati per favorirne l'utilizzo e quindi fornire tutto il supporto necessario all'attivazione e all'utilizzo dei servizi. Opera in tre aree differenti:

- area “banca dati”: raccoglie periodicamente dagli Atenei i dati amministrativi, necessari per certificare i titoli e le identità delle persone all'interno della banca dati e costituenti la base per tutte le ulteriori indagini. La raccolta dati viene eseguita in periodi specifici, determinati in base alla data di conseguimento del titolo, e secondo la tipologia di titolo. È sempre quest'area che tiene altresì monitorato lo stato di compilazione dei questionari e che fornisce supporto agli Atenei per la messa

a punto dei tracciati di dati, gestendo inoltre la banca dati dell'offerta formativa nonché la bacheca dell'offerta post-laurea pubblicata sul sito AlmaLaurea;

- area “servizio università”: fornisce assistenza di primo livello ai referenti, docenti e tecnici delle Università, dei quali gestisce inoltre la base dati, assegnando e gestendo le credenziali personali di ognuno. L'area si occupa inoltre della promozione dei servizi nei confronti degli atenei;
- area “supporto utenti”: fornisce supporto tecnico agli studenti e ai laureati nell'utilizzo dei servizi, assistendo altresì il personale di staff e i referenti degli Atenei. L'area si occupa di fornire assistenza di primo livello sui canali standardizzati, quali e-mail, telefono e social network, potendo tuttavia anche intercettare le eventuali segnalazioni relative a problemi nelle applicazioni o nei dati, per inoltrarle allo staff tecnico di AlmaLaurea o degli Atenei. Fornisce, infine, un importante contributo nella fase di test dei servizi, oltre a verificare e aggiornare la documentazione pubblicata sui siti di AlmaLaurea e degli Atenei.

Responsabile dell'ufficio è il Dott. Alberto Leone, il quale sovrintende ad un gruppo di sette dipendenti (tre per l'area banca dati; uno per l'area servizio università; tre per l'area supporto utenti).

Le principali attività dell'ufficio sono così strutturate:

- raccolta di dati amministrativi: attività ricorrente, facente riferimento alle aree “servizi università” e “banca dati”. È la principale attività dell'area banca dati, svolta periodicamente e comprendente la verifica della qualità dei dati raccolti;
- recupero questionari: attività ricorrente, facente riferimento alle aree “servizi università” e “banca dati”, avente lo scopo di aumentare i tassi di compilazione del questionario laureandi e recuperare i curriculum vitae di laureati che non hanno esplicitamente formulato richiesta di esclusione dalla banca dati. Comprende altresì l'importante attività di recupero dei questionari di fine corso;
- gestione offerta formativa: attività continuativa, facente riferimento alle aree “servizi università” e “banca dati”. Gestisce la pubblicazione sulla bacheca AlmaLaurea dei corsi (ad eccezione delle lauree triennali) post-laurea degli Atenei consorziati; cura la definizione della banca dati di tutti i titoli gestiti dal sistema AlmaLaurea, alimentandola tramite la banca dati OFF.F del MIUR per le lauree triennali e magistrali ed integrandola con i dati relativi a master, dottorati ed altre tipologie di corso;
- supporto agli utenti: attività continuativa facente riferimento all'area “servizi università”. Vi rientra ogni tipo di supporto di primo livello a tutte le categorie di utenti, ad eccezione delle aziende;
- promozione di servizi agli atenei: attività continuativa, facente riferimento all'area “servizi università”. Attività di promozione dei servizi offerti da AlmaLaurea agli Atenei, può comprendere tanto un'operazione di semplice promozione quanto altresì l'attivazione di piattaforme o moduli di varia complessità, per tempi di attivazione che vanno da un minimo di qualche giorno fino a due-tre mesi di durata per i progetti più complessi;
- supporto ad AlmaDiploma: attività continua e ricorrente, facente riferimento all'area “servizi università”. Le attività di supporto coprono sostanzialmente tutte le attività di gestione del sistema ad eccezione del coordinamento (seguito dalla direzione di AlmaDiploma) e di indagini e ricerche (seguite dal gruppo indagini).

2.4.f) Ufficio indagini e ricerche – ufficio statistiche

L'ufficio si occupa di tutte le attività inerenti indagini e ricerche, sia quelle storicamente svolte dal Consorzio (in particolare le rilevazioni annuali su “profilo” e “condizione occupazionale” dei laureati), sia quelle di più recente istituzione (rilevazione sui titoli post-laurea, come master e dottorati di ricerca, sugli immatricolati, sui diplomati di scuola secondaria superiore), nonché infine di quelle svolte sulla base di sollecitazioni e richieste esterne.

Le attività coprono tutte le classiche fasi della ricerca statistica: dal reperimento delle fonti, alla predisposizione dei questionari di indagine, dalla rilevazione vera e propria (svolta o internamente, come nel caso delle rilevazioni via web, o esternamente affidandosi a società esterne di rilevazione) alla predisposizione dei data-base di indagine fino all'elaborazione dei risultati di indagine, per gli Atenei consorziati o per soggetti esterni.

I micro-dati delle indagini sono resi disponibili, su richiesta, a ricercatori/studenti/laureandi che vogliano utilizzarli per fini di ricerca, mentre le elaborazioni sono sempre realizzate presso la nostra sede, su pc dedicati e "chiusi" verso l'esterno. I data-base messi a disposizione sono privi di informazioni personali.

Il gruppo si interfaccia con altre unità, tra le quali:

- i sistemi informativi, per la richiesta di estrazione di data-base nonché per la predisposizione della documentazione per gli Atenei;
- l'area comunicazione;
- l'area "produzione banca-dati" per quanto riguarda la pulizia e predisposizione dei data-base di indagine, in particolare per la parte relativa al Profilo dei Laureati;
- il servizio laureati;
- AlmaDiploma, per tutto quello che riguarda in particolare il settore delle indagini e ricerche, nonché i progetti sperimentali nelle scuole, sempre che prevedano una parte statistica;
- l'area internazionale e l'area diffusione, seppur occasionalmente;

I componenti del gruppo di lavoro possono lavorare su tutti i data-base, senza limitazioni. Inoltre tutti possono accedere a data-base creati ad hoc, all'interno dei quali sono presenti riferimenti nominativi e di recapito. Alcuni utenti, in possesso delle necessarie credenziali, possono infine accedere all'area riservata del sito AlmaLaurea in cui consultare, tramite interrogazione, i CV dei laureati.

Le attività dell'ufficio possono essere in dettaglio così descritte:

- rilevazione sul profilo dei laureati. L'indagine, censuaria, analizza le informazioni, raccolte in modo integrato, provenienti dai servizi amministrativi degli atenei consorziati e dai questionari somministrati agli studenti al termine del loro percorso universitario. Gli studenti accedono, attraverso il portale del proprio Ateneo, al sistema AlmaLaurea e compilano, via web, il questionario di indagine.

La documentazione raccolta è resa disponibile agli Atenei (compresi i micro-dati).

I dati sono trasferiti, e mantenuti nelle cartelle di lavoro, privi di riferimenti diretti alla persona.

- rilevazione sugli esiti occupazionali dei laureati. Trattasi di una rilevazione a cadenza annuale attraverso la quale si mettono in luce le performance occupazionali a uno, tre e cinque anni dal titolo: condizione occupazionale e formativa, caratteristiche del lavoro svolto, ricerca di un lavoro. La documentazione raccolta durante l'indagine è agganciata alle altre informazioni di profilo attraverso la chiave identificativa (codice numerico) di ciascun laureato. La documentazione raccolta è resa disponibile agli Atenei (compresi i micro-dati). I file di analisi, mantenuti nelle nostre cartelle di lavoro, sono privi di riferimenti diretti alla persona. Per la rilevazione telefonica si pubblica di anno in anno una Procedura aperta che consente di affidare l'indagine a una società specializzata nel settore.

L'Ufficio Statistico del Consorzio interuniversitario AlmaLaurea è stato inserito nel Sistema statistico nazionale (SISTAN) con Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 9 novembre 2015, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale, serie generale, n. 11 del 15 gennaio 2016

La domanda di ammissione al Sistan presentata dal Consorzio interuniversitario è stata accolta, si legge nella motivazione dell'Istat citata nel decreto, "in considerazione del contributo che l'ente può fornire per lo sviluppo della statistica ufficiale, sotto il profilo del potenziamento della capacità informativa e organizzativa del Sistema statistico nazionale nonché della valorizzazione dei dati amministrativi, con conseguenti economie nella realizzazione delle indagini".

2.4.g) Ufficio Comunicazione

Le attività dell'ufficio possono essere così classificate:

- attività editoriale e redazionale di sito web e social media: rientrano in questa categoria tutte quelle attività editoriali che consistono nella redazione quotidiana di news, approfondimenti ed interviste, per il sito web di AlmaLaurea e AlmaDiploma nonché per i profili social (Facebook, Twitter, LinkedIn) e per la newsletter, inclusa la pubblicazione di foto, tramite acquisto delle stesse sul portale Shutterstock (immagini royalty free, dietro abbonamento annuale). Le immagini di eventi pubblici (immagini generiche, non primi piani), come quelle scattate durante l'evento "Career Day AL Lavoro", sono scattate dallo staff dell'ufficio comunicazione e vengono utilizzate in base al cosiddetto "diritto di cronaca" desunto dall'art 2 della legge 69/1963. L'ufficio comunicazione è dotato di liberatorie per l'utilizzo dell'immagine da fare firmare in caso di scatti/immagini di primi piani di laureati che partecipano agli eventi organizzati da AL. Per le interviste, le immagini degli intervistati vengono richieste direttamente agli interessati;
- attività di ufficio stampa e relazioni con i media, quali attività di preparazione di comunicati stampa, organizzazione di conferenze stampa e relazione con i media per fornire dati e approfondimenti legati alle indagini statistiche del Consorzio e ai servizi della S.r.l., *et similia*;
- produzione video: mentre i contenuti dei video sono gestiti internamente, la produzione è esterna. Vengono prodotti: interviste, brevi filmati per illustrare i nuovi dati in occasione dei convegni, nuovi servizi, consigli di carriera per i laureati. Musiche e immagini di copertura liberi da copyright. I video sono tutti caricati sul canale YouTube di AlmaLaurea e pubblicati sul sito;
- gestione dei social media: risposte, tramite help desk, delle domande pervenute in bacheca ed in posta privata;
- attività di *web content management*: aggiornamento e gestione, nonché implementazione, dei siti Internet AlmaLaurea e AlmaDiploma e progettazione di nuove sezioni online. L'attività si incentra su contenuti, organizzazione degli spazi per la gestione dell'home page, progettazione grafica e strutturale delle sezioni del sito, intermediazione tra i vari gruppi di lavoro e l'ufficio dei sistemi informativi nel caso si presenti l'esigenza di modifiche strutturali di maggior rilievo, gestione dei banner;
- attività di *mass-mailing* alle liste istituzionali in occasione dei convegni ed altri eventi AlmaLaurea e AlmaDiploma;
- attività di grafica e *copywriting*: realizzazione di materiale web e cartaceo per la promozione del Consorzio e della S.r.l..

2.4.h) Ufficio relazioni internazionali

L'ufficio relazioni internazionali è composto da quattro persone ed è sotto la responsabilità diretta del Direttore di AlmaLaurea, Prof.ssa Marina Timoteo.

Quanto alle attività svolte, esse, sinteticamente, consistono in:

- partecipazione a meeting di progetto e ad eventi finalizzati alla presentazione delle attività del Consorzio nonché alla promozione di progetti di cooperazione internazionale con rappresentanti delle università, delle istituzioni, degli enti e delle organizzazioni internazionali;
- ricerca di nuove opportunità di finanziamento e di partenariato;
- stesura di progetti di cooperazione internazionale, principalmente riferiti alla linea di finanziamento della Commissione Europea "Erasmus+"; con implementazione e gestione degli stessi.

L'implementazione, in qualità di *coordinatore*, di tali progetti implica:

- interazione diretta con la Commissione Europea (regolamentata dalla stipula del *Grant Agreement*);
- interazione con i partner di progetti (regolamentata dalla stipula del *Partnership Agreement* sul modello del *Grant*);
- organizzazione meeting di progetto nei paesi di riferimento (inclusa la logistica);
- monitoraggio e gestione fondi ricevuti: disposizione tramite ufficio contabilità dei pagamenti per l'organizzazione dei meeting, trasferimenti dei fondi di progetto ai partner. La gestione del budget di progetto implica trasferimenti istituzionali alle organizzazioni partner delle relative quote del budget:
 - i) pagamenti degli staff costs: effettuati dal coordinatore sui conti personali dello staff di progetto o sui conti istituzionali, nelle modalità descritte nel *partnership agreement* e in linea con le normative interne ed europee. Tali pagamenti vengono eseguiti ex-post, previo invio, da parte dei beneficiari, della documentazione di supporto;
 - ii) organizzazione trasferte e pagamento costi annessi (albergo, voli, vitto e alloggio): in vista dell'organizzazione centralizzata del budget, che vede il coordinatore gestire e organizzare le mobilità anche per i beneficiari, tutti i pagamenti ai fornitori dei servizi vengono effettuati dal coordinatore utilizzando il budget di progetto nei massimali di spesa previsti dallo stesso;
 - iii) rimborso delle diarie di viaggio: le diarie spettanti ai partner in mobilità in accordo con le normative europee vengono rimborsate al netto dei costi sostenuti dal coordinatore (vedi punto ii).
- attività di rendicontazione periodica per la Commissione Europea, tramite raccolta e organizzazione della documentazione amministrativa, contabile e finanziaria di progetto, con successivo invio della documentazione prevista dalle linee guida specifiche per ogni linea di finanziamento;
- attività di *audit* per i progetti oggetto di controllo e supporto nella verifica da parte del finanziatore (Commissione Europea);
- *internal audit*: tali verifiche vengono fatte in fase di implementazione di progetto laddove previsto dal bando. L'*audit* (indipendente) effettua le verifiche presso la sede del coordinatore controllando lo stato d'arte delle spese e del budget attraverso una puntuale analisi di tutta la documentazione di supporto. Le spese di tale *audit* sono stimate nel budget di progetto;
- *audit ex-post*: verifica compiuta dopo il termine del progetto sulle spese sostenute, con metodologia a campione e su tutte le voci di spesa. Tutta la documentazione di supporto, raccolta e archiviata durante la fase di implementazione del progetto, viene richiesta dall'*audit*. Il coordinatore è tenuto a conservare e a mettere a disposizione dell'*audit* anche tutta la documentazione di supporto per i partner beneficiari. Laddove l'*audit* rilevi spese non giustificate, il coordinatore, come unico tramite della Commissione, chiederà ai partner il rimborso delle suddette;
- partecipazione e organizzazione di meeting di progetto. In particolare, le trasferte all'estero, nel caso in cui AlmaLaurea rivesta il ruolo di coordinatore, vengono organizzate dall'ufficio Relazioni Internazionali; tale organizzazione implica permanente contatto con le organizzazioni partner per definire la partecipazione;

- partecipazione a conferenze, workshop, seminari.

Laddove, all'interno dei rapporti con la Commissione Europea, AlmaLaurea rivesta – con riferimento ad uno specifico progetto – il ruolo di partner e non di coordinatore, l'ufficio Relazioni Internazionali si occuperà delle attività inerenti la partecipazione ai meeting di progetto, la rendicontazione del budget ricevuto al coordinatore, la tenuta della documentazione amministrativa, contabile e finanziaria di progetto.

CAPITOLO 3

Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo e metodologia seguita per la sua predisposizione

3.1 Premessa

L'adozione di un Modello di organizzazione, gestione e controllo a norma del D. Lgs. 231/2001 (di seguito anche "Modello" o MOG) e la sua efficace e costante attuazione, oltre a rappresentare un motivo di esenzione dalla responsabilità dell'ente con riferimento alla commissione di alcune tipologie di reato, è un atto di responsabilità sociale di AlmaLaurea da cui scaturiscono benefici per tutti i portatori di interessi: dai soci, dipendenti, creditori a tutti gli altri soggetti i cui interessi sono legati alle sorti del Consorzio.

L'introduzione di un sistema di controllo dell'agire di AlmaLaurea, unitamente alla fissazione e divulgazione di principi etici, migliorando i già elevati standard di comportamento adottati dall'ente, aumenta la fiducia e la reputazione di cui AlmaLaurea gode nei confronti dei soggetti terzi e, soprattutto, assolve una funzione normativa in quanto regola comportamenti e decisioni di coloro che quotidianamente sono chiamati a operare in favore del Consorzio in conformità ai suddetti principi etici.

3.2 Il progetto di AlmaLaurea per la definizione del proprio Modello di organizzazione, gestione e controllo a norma del D. Lgs. 231/2001

La metodologia scelta per eseguire il progetto, in termini di organizzazione, definizione delle modalità operative, strutturazione in fasi, assegnazione delle responsabilità tra le varie funzioni aziendali, è stata definita al fine di garantire la qualità e l'autorevolezza dei risultati.

In un primo momento si è reso necessario evidenziare quelle che potessero essere definite come "aree di rischio" (attività sensibili) per l'ente. L'art. 6, comma 2, lett. a) del D. Lgs. 231/2001 indica, infatti, tra i requisiti del Modello, l'individuazione dei processi e delle attività nel cui ambito possono essere commessi i reati espressamente richiamati dal decreto stesso. Si tratta, in altri termini, di quelle attività e processi aziendali che comunemente vengono definiti "sensibili", e che presentano un quoziente di "rischio" superiore a quello che le Linee Guida di Confindustria definiscono come "accettabile". Accettabile è quel rischio la cui prevenzione sarebbe più costosa della risorsa da proteggere.

Con riferimento ai reati presupposto della responsabilità amministrativa ex D. Lgs. 231/2001 è stato valutato che il rischio relativo al reato di stampa di monete o valori bollati falsi, ai delitti contro la personalità individuale, al reato di pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili, ai delitti in materia di terrorismo e di eversione dell'ordine democratico, ai reati contro l'industria ed il commercio, e ai reati transnazionali e ai reati ambientali è solo astrattamente e non concretamente ipotizzabile.

Per quanto concerne, invece, le macroaree riguardanti:

- reati contro la Pubblica Amministrazione;
- reati societari;
- reati di ricettazione, riciclaggio, autoriciclaggio ed impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita;

esse saranno oggetto delle parti speciali del presente Modello, costituendo, al termine della fase di *risk assessment*, ambiti in cui risulta presente un rischio di commissione del reato sufficiente a richiedere un'attività preventiva da parte dell'ente. Vale la pena precisare sin d'ora che particolare attenzione verrà prestata alla tematica dei rapporti con la Pubblica Amministrazione, costituendo tale ambito il vero e proprio

fulcro delle attività di AlmaLaurea. Pertanto, esso è stata oggetto dell'unica parte speciale del Modello adottata al momento di prima attuazione dello stesso. A seguire, sulla base dello studio dell'assetto aziendale, sono state strutturate le altre parti speciali concernenti le macroaree dei reati societari e dei reati di ricettazione, riciclaggio, autoriciclaggio ed impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita.

Al fine di meglio comprendere quali potessero essere gli effettivi rischi di commissione di reati in capo alla Società si è resa necessaria l'analisi del modello di *business* e del modello di *governance* di AlmaLaurea.

Pertanto si è provveduto ad effettuare un'analisi dei rischi per reato, (allegata alla presente parte generale), ed una analisi dei rischi per processi (sempre allegata alla presente parte generale), utilizzando la tabella di corrispondenza fra processi e uffici/procedure definiti nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza in appendice al medesimo allegato.

Ai fini della definizione delle priorità di intervento è stata predisposta la seguente griglia di valutazione, dove l'indice di rischio è ottenuto moltiplicando il valore "probabilità" per il valore del "danno" (PxD).

	Probabilità "P"	Danno "D"	Valore	P x D	1	2	3	4	5
Inevitabile	≥30%	Altissimo	5	1	1	2	3	4	5
Alta	5% ≤ P < 30%	Alto	4	2	2	4	6	8	10
Moderata	1% ≤ P < 5%	Moderato	3	3	3	6	9	12	15
Bassa	0,01% ≤ P < 1%	Basso	2	4	4	8	12	16	20
Remota	< 0,01%	Irrilevante	1	5	5	10	15	20	25
				Se P x D	0-5	Nessuna azione			
				Se P x D	6-10	Azione necessaria entro 1 anno			
				Se P x D	11-16	Azione necessaria entro 1 mese			
				Se P x D	17-25	Azione necessaria entro 2 giorni			

Al termine di questa fase di analisi dei rischi, si è proceduto all'identificazione dei soggetti aziendali che, in base a funzioni e responsabilità, hanno particolari e determinati ruoli in seno all'organigramma societario e particolari funzioni in relazione ad ogni singola area di rischio di cui si è evidenziata l'esistenza. Tali soggetti risultano definiti nel capitolo che precede.

Particolare attenzione è stata prestata alla verifica della completezza, dell'adeguatezza, dell'efficacia e della possibile implementazione in riferimento alle già cospicue procedure in essere in tema di trattamento dei dati personali e gestione contabile e finanziaria dell'ente e degli adempimenti relativi ai contatti tra AlmaLaurea e altri soggetti facenti capo alla P.A.

La effettiva realizzazione del Modello, ha preso spunto dalla fase di analisi appena esposta, per articolare un sistema di principi e procedure quanto più possibile attagliato alla particolare realtà aziendale di cui trattasi, ed in grado di valorizzare i controlli e gli organismi esistenti.

Il Modello, pertanto, andrà ad incidere direttamente sul funzionamento interno di AlmaLaurea e sulle modalità con le quali la stessa si rapporta con l'esterno, regolando la gestione aziendale in maniera conforme a quanto stabilito dalla normativa di cui al decreto 231/01, al fine precipuo di ridurre al minimo l'eventualità della commissione di un reato previsto dalla suddetta normativa come presupposto per la responsabilità penale dell'ente.

Il presente documento è costituito dalla presente “Parte Generale”, che contiene i principi cardine del Modello, e da singole “Parti Speciali”, le quali predispongono le effettive procedure di cui AlmaLaurea si dota al fine di prevenire la commissione di reati all'interno dei processi sensibili individuati tramite l'operazione di *risk assessment*.

3.3. L'adozione del Modello nell'ambito del Gruppo

AlmaLaurea si fa onere di promuovere la conoscenza e la diffusione del presente Modello anche nei confronti dell'impresa “AlmaLaurea S.r.l.”, la quale è un soggetto differente dal Consorzio ma è da questo totalmente controllata che, a sua volta, dovrà dotarsi di un MOG specificamente articolato in relazione alle specificità aziendali. L'interazione tra i vari soggetti facenti parte del “gruppo” consentirà di implementare la funzionalità e l'efficacia dei Modelli di cui ogni singola azienda partecipante si è dotata.

3.4 Definizioni

Nel presente documento, le seguenti espressioni hanno il significato di seguito indicato:

“Attività sensibile” o “area di rischio”: il processo, l'operazione, l'atto, ovvero l'insieme di operazioni e atti, che possono esporre la Società al rischio di commissione di un reato.

“CCNL”: il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro applicabile ai dipendenti della Società;

“Codice Etico”: il documento, ufficialmente voluto e approvato dal vertice della Società quale esplicitazione della politica societaria, che contiene i principi generali di comportamento – ovvero raccomandazioni, obblighi e/o divieti - a cui i Destinatari devono attenersi e la cui violazione è sanzionata.

“D. Lgs. 231/2001” o “decreto”: il decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, recante la *“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”*, pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 140 del 19 giugno 2001, e successive modificazioni ed integrazioni.

“Destinatari”: Organi societari (Amministratori e Sindaci), dipendenti, mandatari, procuratori, *outsourcer* e altri soggetti con cui la Società entri in contatto nello svolgimento di relazioni d'affari.

“Dipendenti”: tutte le persone fisiche che intrattengono con la Società un rapporto di lavoro subordinato.

“Linee Guida”: le Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D. Lgs. 231/2001, pubblicate dalle associazione di categoria, che sono state considerate ai fini della predisposizione ed adozione del Modello.

“Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001” o “Modello”: il modello di organizzazione, gestione e controllo ritenuto dagli Organi Sociali idoneo a prevenire i reati e, pertanto, adottato dalla Società, ai sensi degli articoli 6 e 7 del decreto legislativo, al fine di prevenire la realizzazione dei reati stessi da parte del Personale apicale o subordinato, così come descritto dal presente documento e relativi allegati.

“Organo amministrativo”: gli Amministratori con deleghe all'interno della Società, in funzione del senso della frase di riferimento.

“Organismo di Vigilanza” od “OdV”: l'Organismo previsto dall'art. 6 del decreto legislativo, avente il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello di organizzazione, gestione e controllo, nonché sull'aggiornamento dello stesso.

“Personale”: tutte le persone fisiche che intrattengono con la Società un rapporto di lavoro, inclusi i lavoratori dipendenti, interinali, i collaboratori, gli *“stagisti”* ed i liberi professionisti che abbiano ricevuto un incarico da parte della Società.

“Personale Apicale”: i soggetti di cui all’articolo 5, comma 1, lett. a) del decreto, ovvero i soggetti che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione della Società o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale; in particolare il Presidente, il Vice Presidente, gli Amministratori, i Responsabili delle diverse aree funzionali, gli eventuali institori, i procuratori.

“Personale sottoposto ad altrui direzione”: i soggetti di cui all’articolo 5, comma 1, lett. b) del decreto, ovvero tutto il Personale che opera sotto la direzione o la vigilanza del Personale Apicale.

“Procedura”: la misura organizzativa, fisica e/o logica prevista dal Modello al fine di prevenire la realizzazione dei reati.

“Reati” o il **“reato”**: l’insieme dei reati, o il singolo reato, richiamati dal D. Lgs. 231/2001 (per come eventualmente modificato ed integrato in futuro).

“Sistema Disciplinare”: l’insieme delle misure sanzionatorie applicabili in caso di violazione delle regole procedurali e comportamentali previste dal Modello;

“Società”: AlmaLaurea

3.5 Formazione

Come previsto dal c.d. *“Decalogo del Tribunale di Milano”*, la formazione del personale, nonché dei soggetti che a qualsiasi titolo operino all'interno degli stabilimenti della Società o per conto di essa, riveste un ruolo chiave all'interno della corretta e concreta attuazione del presente Modello e delle sue Parti Speciali.

A tal fine è previsto che la Società calendarizzi l'attività formativa e la differenzi a seconda delle mansioni e delle aree di attività delle singole categorie di lavoratori.

Sinteticamente, si prevedono:

- in sede di prima attuazione del Modello una serie di incontri aventi ad oggetto:

a) una introduzione concernente la disciplina di cui al D. Lgs. 231/01;

b) l'attività svolta dai redattori del Modello all'interno della Società, le fasi dell'individuazione delle aree di rischio, la produzione documentale, la formazione, nonché un resoconto sulle particolarità della Società in relazione alla corretta e concreta adozione del presente Modello;

c) l'introduzione dei reati colposi nel cosiddetto *“catalogo”* dei reati presupposto per i quali scatta la responsabilità penale dell'ente, con particolare riferimento ai concetti di interesse o vantaggio dell'ente come riferibili al momento della condotta e non a quello dell'evento;

d) il rapporto tra il presente Modello e il Sistema di Gestione della Sicurezza previsto dall'art. 30 T.U. 81/08;

e) la figura dell'OdV: ruoli, compiti, poteri e funzioni, obblighi informativi e periodicità dei flussi e dei controlli;

- una serie di incontri tra i redattori del Sistema di Gestione della Sicurezza e della Tutela Ambientale e il personale della società aventi ad oggetto le materie di cui ai Sistemi citati;
- un incontro tra i redattori del Modello e l'OdV, al fine di adeguatamente aggiornare e preparare tale figura rispetto ai compiti ed ai doveri che ad essa stessa ineriscono.

CAPITOLO 4

L'Organismo di Vigilanza ai sensi del D. Lgs. 231/2001

4.1 L'Organismo di Vigilanza

Il presente Capitolo costituisce parte integrante del “Regolamento dell'OdV”, stabilendone i principi ispiratori e di comportamento, nonché le basilari regole di intervento.

L'Organismo di Vigilanza (di seguito anche “OdV”) ricopre un ruolo fondamentale all'interno della struttura normativa di cui al decreto 231/01: ad esso è infatti demandato (tra gli altri) il compito di vigilare sull'osservanza delle prescrizioni contenute nel Modello e nell'allegato Codice Etico.

In particolare, l'attività di vigilanza dell'OdV in materia di Modello 231 si focalizza sui seguenti aspetti:

- a) Effettività:** i comportamenti concreti devono essere coerenti con il Modello istituito.
- b) Adeguatezza:** il Modello istituito (ed effettivamente attuato) deve essere astrattamente in grado di prevenire i reati elencati nel D.Lgs. 231/01.
- c) Aggiornamento:** il Modello istituito (effettivamente attuato, ed adeguato) deve essere aggiornato. Tale aggiornamento è infatti indispensabile tanto allorché sia cambiato il profilo o il business aziendale, quanto in caso di sopravvenuta modifica dei reati presupposto. Occorre poi verificare che anche gli aggiornamenti siano effettivi ed efficaci (c.d. *follow up*).

La stessa giurisprudenza di merito (Tribunale di Napoli, con sentenza 26 Giugno 2007) ha sottolineato l'opportunità che sia lo stesso OdV a stimolare i corsi di “formazione 231” all'interno dell'azienda.

E' solo il caso di ricordare che, ai sensi del D. Lgs. 231/2001, l'ente può essere esonerato dalla responsabilità conseguente alla commissione di reati da parte dei soggetti apicali, ovvero di coloro i quali siano sottoposti alla loro vigilanza e direzione, solamente se l'organo dirigente ha:

- efficacemente adottato ed attuato modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei 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.

Evidente è quindi il ruolo centrale che riveste, nel sistema legislativo di cui al decreto 231/01, l'Organismo di che trattasi: esso rappresenta un presupposto indefettibile per l'ente che voglia potersi ritenere esente da responsabilità.

Vale la pena precisare già in questa sede, pur se trattandosi di Consorzio interuniversitario – come tale solo in parte assimilabile ad una impresa, ciò che le *Linee Guida* di Confindustria individuano come requisiti principali dell'Organismo di Vigilanza:

- autonomia e indipendenza;
- professionalità e onorabilità;
- continuità di azione.

L'*autonomia* si sostanzia nella libertà dell'iniziativa di controllo, libera da interferenze o condizionamenti (in particolare, è evidente, da parte dell'organo dirigente).

L'*indipendenza* consiste in una piena libertà di giudizio, da parte dell'OdV, rispetto ai soggetti controllati.

La *professionalità* e l'*onorabilità* vengono richieste al fine di consentire un'adeguata capacità di azione, nonché a garanzia degli altri requisiti citati.

La *continuità di azione* indica, infine, la necessità di una costante, continua e avvolgente attività di monitoraggio e di aggiornamento del Modello, legata all'evoluzione della normativa di riferimento ed al mutare dello scenario aziendale, sul lungo periodo.

I criteri che possono enuclearsi per verificare effettivamente autonomia ed indipendenza dell'OdV si riferiscono, in ultima istanza, ai rapporti tra l'OdV stesso ed i vertici aziendali. In particolare, appare evidente che l'OdV sarà tanto più autonomo ed indipendente quanto più esso:

- potrà rapportarsi esclusivamente con l'Organo Amministrativo o, comunque, col massimo vertice aziendale;
- sarà distante dall'effettiva gestione aziendale.

Le tipologie di *professionalità* principali, con riferimento ad un OdV effettivamente in grado di svolgere le proprie funzioni, essenzialmente riguardano:

- competenza in materia di sistemi di controllo;
- competenza in materia penalistica;
- competenze in materia di diritto amministrativo, trasparenza ed anticorruzione, nonché rapporti tra enti facenti capo alla P.A.
- competenze di carattere tecnico, legate all'attività precipua della società;

Tali professionalità possono esplicare il proprio ruolo:

- ex ante: valutare l'efficacia "in astratto" del 'Modello 231';
- correntemente: verificare i comportamenti quotidiani, in relazione quelli codificati nel Modello;
- ex post: verificare le cause di malfunzionamento del Modello, che hanno condotto alla realizzazione di un 'reato 231'.

Le competenze aziendalistiche svolgono un ruolo determinante all'interno di un OdV efficace. Un'adeguata *expertise* in materia di sistemi di controllo, infatti, significa padronanza di:

- campionamento statistico;
- analisi e valutazione dei rischi (*risk assessment*);
- misure per la mitigazione dei rischi (raggiungimento del c.d. "rischio accettabile");
- *flow-chart* di processi;
- interviste e questionari;
- tecniche di *fraud detection* e *fraud management*.

Le competenze penalistiche appaiono di sicuro rilievo, potendo per certo essere oggetto di specifici contratti di consulenza esterna, in quanto:

a) la finalità principale dell'intera architettura di controllo del Modello è proprio di carattere penalistico: prevenire i 'reati 231';

b) il Modello deve essere valutato da un Giudice penale.

E' però evidente che alcuni reati del 'catalogo 231' richiedono, nel caso di AlmaLaurea, competenze tecniche e strumenti piuttosto specialistici, in gran parte legati alle garanzie di trasparenza legate alla natura di ente di diritto privato soggetto a controllo pubblico del Consorzio ed alla materia dell'anticorruzione.

Al riguardo, anche sulla scorta di giurisprudenza costante, appare opportuno istituire un OdV collegiale, composto dalle diverse tipologie professionali sopra descritte, di provata professionalità tecnica, al quale deve essere assicurato un budget adeguato, che gli consenta di acquisire consulenze esterne su argomenti estranei alla sua area professionale.

Come si è già detto in precedenza, il Modello deve essere effettivo; in altri termini, l'OdV deve poter monitorare in modo costante la coerenza tra i comportamenti previsti nel Modello le attività svolte in concreto dal personale della Società.

Il monitoraggio costante dell'effettività del Modello, in tal senso, richiede la *continuità di azione* da parte dell'OdV, che deve dedicarsi alle proprie funzioni in modo sistematico e nel lungo periodo (3 anni).

4.2 Principi generali in tema di istituzione, nomina e revoca dell'Organismo di Vigilanza.

AlmaLaurea, in assenza di esplicite indicazioni legislative, ma, come già detto, in linea con la giurisprudenza maggioritaria, ha adottato una soluzione – quella dell'OdV collegiale – assolutamente adeguata a garantire l'effettività e la funzionalità del Modello.

In ottemperanza a quanto stabilito dall'art. 6, comma 1, lett. b) del D. Lgs. 231/2001, secondo cui l'Organismo di Vigilanza è dotato di "autonomi poteri di iniziativa e controllo" e alla luce delle indicazioni fornite dalle *Linee Guida* di Confindustria, AlmaLaurea ha identificato il proprio Organismo di Vigilanza in un organismo collegiale, composto da un esperto in diritto penale, da un esperto in diritto amministrativo, da un soggetto, interno all'ente, con conoscenza specifica delle attività e dei processi propri del Consorzio.

L'Organismo di Vigilanza resta in carica 3 anni ed il mandato è rinnovabile. Il rinnovo del mandato si perfeziona in via automatica allo scadere dello stesso, salvo indicazioni contrarie provenienti dal vertice amministrativo.

E' necessario che l'OdV possieda, oltre a competenze professionali adeguate, i requisiti soggettivi che possano garantire l'autonomia, l'indipendenza e l'onorabilità richiesta dal compito. In particolare, non possono essere nominati:

a) coloro che versino in una delle cause di ineleggibilità o di decadenza previste dall'art. 2382 Codice Civile per gli amministratori;

b) coloro che siano imputati per uno dei reati di cui al decreto legislativo n. 231/2001;

c) coloro che siano stati condannati alla reclusione a seguito di processo penale avente ad oggetto la commissione di un delitto o coloro che abbiano definito un procedimento penale concernente un delitto con sentenza di applicazione della pena su richiesta delle parti a norma degli artt. 444 e ss. C.P.P.;

d) il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado dei consiglieri della società, i consiglieri, il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado dei consiglieri delle società da questa controllate e/o controllanti, partecipate e/o partecipanti.

Qualora venisse a mancare un componente dell'Organismo di Vigilanza, il Consiglio di Amministrazione provvederà alla sostituzione con propria deliberazione e contestualmente disponendo il relativo aggiornamento del Modello.

La revoca da membro dell'Organismo di Vigilanza può avvenire per i seguenti motivi:

- venir meno dei requisiti di cui sopra;
- gravi e accertati motivi di incompatibilità che ne vanifichino indipendenza e autonomia;
- grave negligenza nell'espletamento dei compiti connessi all'incarico;
- violazione degli obblighi di riservatezza previsti a carico dell'Organismo di Vigilanza;
- sopravvenire di una giusta causa di revoca del mandato, di cui all'art. 3.4 dell'allegato regolamento dell'OdV.

La revoca dell'Organismo di Vigilanza compete al Consiglio di Amministrazione; la delibera di revoca deve essere assunta con la maggioranza dei due terzi dei consensi dei consiglieri presenti con diritto di voto.

Il Consiglio di Amministrazione nella riunione nella quale delibera la revoca di un membro dell'Organismo di Vigilanza provvede alla sua sostituzione.

4.3 Funzioni e poteri dell'Organismo di Vigilanza.

L' Organismo di Vigilanza, come detto, svolge alcuni, determinati compiti:

- vigilanza *sull'effettività* del modello, che si sostanzia nella verifica della coerenza tra i comportamenti concreti ed il Modello adottato;
- disamina in merito *all'adeguatezza* del modello: verificare che, nella prassi, esso sia idoneo a prevenire la commissione dei reati per cui è stato adottato;
- verifiche periodiche con riguardo all'attualità ed al rispetto del Modello;
- valutazione della necessità di proporre al Consiglio di Amministrazione implementazioni del Modello, conseguenti all'evoluzione della struttura organizzativa o dell'operatività aziendali e/o a eventuali modifiche normative;

L'Organismo di Vigilanza di AlmaLaurea deve effettuare periodiche verifiche su effettività, adeguatezza ed attualità del Modello, nonché documentare, raccogliere ed archiviare le informazioni rilevanti in ordine al rispetto del Modello.

In tal senso, l'OdV deve periodicamente verificare che i comportamenti dei soggetti che operano all'interno dell'ente siano conformi alle prescrizioni del presente Modello. In particolare l'OdV può, a sorpresa, effettuare verifiche, assumere dichiarazioni, ispezionare locali, e compiere ogni più opportuna attività al fine di verificare il rispetto del Modello e la attualità dello stesso.

In materia, poi, di procedimento disciplinare, all'OdV sono demandati i seguenti compiti:

- raccogliere le segnalazioni di violazioni del Modello;
- valutare l'attendibilità delle suddette segnalazioni, conducendo le opportune indagini;
- dare impulso, se le segnalazioni risulteranno attendibili, al procedimento di sanzione nei confronti del soggetto che si sia reso responsabile della violazione.

Infine, in tema di formazione, all'OdV è demandato il compito di promuovere idonee iniziative per la diffusione della conoscenza e la comprensione del Modello stesso presso tutto il personale.

L'Organismo di Vigilanza, al fine di poter assolvere in modo esaustivo ai propri compiti:

- **deve avere libero accesso a tutti i locali dell'ente**, senza preventiva informativa e senza necessità di alcun consenso preventivo, al fine di ottenere ogni informazione o dato ritenuto necessario per lo svolgimento dei compiti sopra previsti;

- **può giovarsi**, come detto, nello svolgimento dei compiti affidatigli, della collaborazione di tutte le funzioni e strutture dell'ente ovvero **di consulenti esterni**, avvalendosi delle rispettive competenze e professionalità: a questo proposito **all'OdV deve essere attribuito un congruo budget**, che lo renda in grado di assolvere ai suoi compiti in modo indipendente ed autonomo, al fine di poter esplicare appieno il suo potere di iniziativa in tema di controlli e verifiche.

L'attribuzione del budget di che trattasi deve essere effettuata contestualmente all'assunzione dell'incarico di OdV, i cui componenti potranno disporre di tale budget in autonomia, con contestuale dovere di rendicontazione a cadenza annuale. Tale autonomia anche di spesa si rende infatti necessaria per poter compiutamente provvedere a far eseguire controlli sull'ente anche da parte di terzi esterni, i quali siano, per garantire l'incisività e l'imparzialità di cui tali controlli abbisognano, *in toto* autonomi ed indipendenti da AlmaLaurea.

Siffatta autonomia in termini di potere di spesa si caratterizza quale premessa necessaria affinché l'OdV possa svolgere il suo compito senza l'interferenza o il condizionamento di qualsivoglia potere aziendale, in tale modo garantendo controlli incisivi e rispondenti al criterio di effettività di cui sopra, e rimanendo anche – nonché soprattutto – in tali occasioni svincolato da funzioni direttive e di comando, nonché autonomo rispetto alle scelte decisionali dell'organo dirigente.

L'attribuzione del budget di spesa avverrà secondo le modalità concordate con AlmaLaurea.

4.4 Obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza. Informazioni di carattere generale e informazioni specifiche obbligatorie. Flussi informativi.

I c.d. "flussi informativi" sono uno strumento indispensabile affinché l'OdV possa svolgere il suo ruolo in modo approfondito e corretto. Esso deve essere tempestivamente informato in merito a quegli atti, comportamenti o eventi che possono determinare una violazione del Modello, nonché su quelle che nel tempo potrebbero essere identificate come criticità o lacune del Modello stesso.

Coerentemente con quanto disposto nel sistema disciplinare, coloro che segnalano le suddette circostanze (ma ciò può essere fatto anche in maniera anonima) sono garantiti contro qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione e in ogni caso è assicurata la riservatezza dell'identità del segnalante, fatti salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti dell'ente o delle persone accusate erroneamente e/o in mala fede.

Vale la pena di sin d'ora specificare che AlmaLaurea si è dotata di uno specifico modulo volto a segnalare all'OdV le violazioni al modello, nonché le criticità e le lacune dello stesso, di cui un qualsiasi soggetto che lavori all'interno dell'ente venga a conoscenza. In particolare, il Modulo di segnalazione, di semplice lettura e compilazione, prevede come campo non obbligatorio quello del nome dell'autore della segnalazione (in ossequio al principio, adottato da AlmaLaurea, secondo cui le segnalazioni possono essere anonime), e come campi obbligatori quello della data, dell'ora, dell'area operativa interessata e della violazione riscontrata.

In relazione ad ogni segnalazione ricevuta, l'OdV documenta, nell'apposito spazio del Modulo, la propria attività, nonché l'esito della stessa. E' fatto obbligo all'OdV, infine, di mantenere un registro cronologico delle segnalazioni.

L'Organismo di Vigilanza valuta discrezionalmente e sotto la sua responsabilità le segnalazioni ricevute e i casi in cui è necessario attivarsi.

In questo ambito è utile richiamare queste regole generali:

- il corretto flusso informativo è quello che garantisce a coloro che dovessero segnalare violazioni ai protocolli, l'assenza di ritorsioni e/o di condizionamenti (a tal fine l'ente si dota di una apposita "cassetta delle lettere" dove, in modo immediato, chi dovesse fare una segnalazione, possa inserire la stessa attraverso il Modulo di segnalazione, eventualmente anche in forma anonima);
- l'Organismo di Vigilanza valuta le segnalazioni ricevute e gli eventuali provvedimenti conseguenti sono applicati in conformità a quanto previsto dal sistema disciplinare;
- l'OdV è tenuto ad archiviare tutte le segnalazioni che riceve, al fine di mantenere intatta una documentazione del suo operato, sia che la segnalazione dia corso all'irrogazione di una sanzione, sia che la segnalazione sia valutata infondata dallo stesso OdV.

Oltre alle segnalazioni relative a violazioni di carattere generale sopra descritte, è opportuno che siano trasmesse all'Organismo di Vigilanza le informazioni concernenti:

- richiesta, erogazione e utilizzo di finanziamenti pubblici;
- richieste di assistenza legale inoltrate dai dirigenti (responsabili di area) e/o dai dipendenti nei confronti dei quali la Magistratura procede per i reati previsti dalla richiamata normativa;
- i provvedimenti e/o notizie provenienti da organi di polizia giudiziaria, o da qualsiasi altra autorità, dai quali si evinca lo svolgimento di indagini, anche nei confronti di ignoti, per i reati di cui al D. Lgs. n. 231/2001;
- le notizie relative alla effettiva attuazione, a tutti i livelli aziendali, del Modello, con evidenza dei procedimenti disciplinari svolti e delle eventuali sanzioni irrogate (ivi compresi i provvedimenti verso i dipendenti) ovvero dei provvedimenti di archiviazione di tali procedimenti con le relative motivazioni.

4.5 Doveri di informazione dell'Organismo di Vigilanza verso gli organi societari.

L'Organismo di Vigilanza riferisce all'Organo amministrativo in merito all'attuazione del Modello e all'emersione di eventuali criticità. I flussi informativi di questo tipo possono articolarsi sia su base continuativa che su base periodica.

Nel primo caso si tratta di *report* che l'OdV indirizza al vertice aziendale a seguito di ogni violazione riscontrata, sanzione comminata e implementazione del Modello ritenuta necessaria.

Il secondo tipo di flusso, su base periodica, si attiva con cadenza annuale, nel momento in cui l'OdV redige la propria relazione all'Organo amministrativo, indicando, all'interno della stessa, le attività svolte, i controlli, le verifiche, i necessari aggiornamenti del Modello.

L'Organismo di Vigilanza deve, infine, periodicamente raffrontarsi con i responsabili di area all'interno di AlmaLaurea al fine di dar vita ad una vera e propria reciproca informazione tra i suddetti organi. Gli incontri di cui trattasi devono essere verbalizzati e copia della documentazione cartacea deve essere archiviata dall'OdV.

Il Consiglio di Amministrazione ha la facoltà di convocare l'Organismo di Vigilanza il quale, a sua volta, ha la facoltà di convocare detto organo per motivi urgenti. Alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, convocate per l'esame delle relazioni periodiche o straordinarie dell'Organismo di Vigilanza e, in genere, per le attività che riguardano il Modello, dovrà essere convocato anche l'OdV.

E', in ogni caso, previsto che, anche ai fini di un corretto svolgimento delle attività sopra elencate, l'OdV partecipi, con cadenza semestrale, ad una riunione a cui siano presenti i responsabili delle varie funzioni, ed un rappresentante del Consiglio di Amministrazione.

CAPITOLO 5

Sistema disciplinare

5.1 Funzione ed obiettivo del sistema disciplinare - Definizioni

Il D. Lgs. 231/2001, così come interpretato dalla giurisprudenza, necessita di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare la violazione delle disposizioni contenute nel Modello. Il suddetto sistema, a presidio del rispetto dei protocolli, si pone come condizione essenziale per garantire i requisiti di effettività e di efficacia del Modello stesso.

Pertanto, la definizione di un adeguato sistema disciplinare costituisce un presupposto essenziale della valenza scriminante del modello di organizzazione, gestione e controllo rispetto alla responsabilità amministrativa degli enti.

Il presente documento formalizza e costituisce il Sistema Sanzionatorio previsto dal Modello per garantire il rispetto del Modello stesso e delle relative procedure e l'estraneità di AlmaLaurea da pratiche illecite. L'obiettivo del Sistema Sanzionatorio è quello di scoraggiare pratiche scorrette e/o illecite da parte del personale dell'ente e degli altri destinatari, punendo comportamenti che integrano la violazione del Modello e dei Protocolli tesi a garantire un corretto e lecito comportamento nello svolgimento delle prestazioni lavorative o contrattuali.

Il Sistema Sanzionatorio si attiva anche nel caso di violazione di alcune procedure aziendali che, pur non prefigurando ipotesi di reato ai sensi del D. Lgs. 231/01, sono da considerarsi rilevanti per i riflessi tecnico organizzativi, legali, economici o reputazionali dell'ente. In particolare, rientrano nel perimetro di applicazione del Sistema Disciplinare le procedure operative collegate a normative di riferimento per il settore di attività in cui opera AlmaLaurea.

Il presente Sistema Disciplinare integra e non sostituisce, per gli aspetti rilevanti ai fini del decreto, il più generale sistema sanzionatorio e disciplinare inerente i rapporti tra datore di lavoro e dipendente, così come disciplinato dalla normativa giuslavoristica pubblica e privata.

5.2 Ambito di applicazione e riferimenti normativi

Il Sistema Sanzionatorio si inquadra nell'ambito dei più generali obblighi - previsti dagli articoli 2104, 2105, 2106 e 2118 e 2119 del Codice Civile - di diligenza ed obbedienza del lavoratore nonché nei poteri - del datore di lavoro - di predisporre e attuare appositi strumenti di tipo disciplinare, così come integrati dall'eventuale contrattazione collettiva applicabile e dallo Statuto dei Lavoratori.

Il Sistema Disciplinare deve prevedere sanzioni commisurate alla gravità dell'infrazione commessa e deve rispettare le disposizioni contenute nello Statuto dei Lavoratori e nei vigenti CCNL.

I riferimenti normativi basilari, che in questa sede pare utile richiamare, anche in considerazione della diffusione del contenuto del presente Sistema disciplinare tra i soggetti facenti capo ad AlmaLaurea, sono quelli contenuti nell'art. 7 L. 300/70.

L'art. 7 della Legge 300/70, rubricato *Sanzioni disciplinari*, stabilisce che:

“Le norme disciplinari relative alle sanzioni, alle infrazioni in relazione alle quali ciascuna di esse può essere applicata ed alle procedure di contestazione delle stesse, devono essere portate a conoscenza dei lavoratori mediante affissione in luogo accessibile a tutti. Esse devono applicare quanto in materia è stabilito da accordi e contratti di lavoro ove esistano.

Il datore di lavoro non può adottare alcun provvedimento disciplinare nei confronti del lavoratore senza avergli preventivamente contestato l'addebito e senza averlo sentito a sua difesa.

Il lavoratore potrà farsi assistere da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato.

Fermo restando quanto disposto dalla legge 15 luglio 1966, n. 604, non possono essere disposte sanzioni disciplinari che comportino mutamenti definitivi del rapporto di lavoro; inoltre la multa non può essere disposta per un importo superiore a quattro ore della retribuzione base e la sospensione dal servizio e dalla retribuzione per più di dieci giorni.

In ogni caso, i provvedimenti disciplinari più gravi del rimprovero verbale, non possono essere applicati prima che siano trascorsi cinque giorni dalla contestazione per iscritto del fatto che vi ha dato causa.

Salvo analoghe procedure previste dai contratti collettivi di lavoro e ferma restando la facoltà di adire l'autorità giudiziaria, il lavoratore al quale sia stata applicata una sanzione disciplinare può promuovere, nei venti giorni successivi, anche per mezzo dell'associazione alla quale sia iscritto ovvero conferisca mandato, la costituzione, tramite l'ufficio provinciale del lavoro e della massima occupazione, di un collegio di conciliazione ed arbitrato, composto da un rappresentante di ciascuna delle parti e da un terzo membro scelto di comune accordo o, in difetto di accordo, nominato dal direttore dell'ufficio del lavoro. La sanzione disciplinare resta sospesa fino alla pronuncia da parte del collegio.

Qualora il datore di lavoro non provveda, entro dieci giorni dall'invito rivoltagli dall'ufficio del lavoro, a nominare il proprio rappresentante in seno al collegio di cui al comma precedente, la sanzione disciplinare non ha effetto. Se il datore di lavoro adisce l'autorità giudiziaria, la sanzione disciplinare resta sospesa fino alla definizione del giudizio.

Non può tenersi conto ad alcun effetto delle sanzioni disciplinari decorsi due anni dalla loro applicazione.”

5.3 Responsabilità di applicazione

AlmaLaurea, nella persona del Direttore e del Responsabile del personale, si occupa della formalizzazione, applicazione e revisione del presente Sistema Sanzionatorio.

L'Organismo di Vigilanza, invece, è il destinatario delle notizie di violazione del Codice Etico, del Modello e delle procedure in esso contenute.

La segnalazione della violazione all'Organismo di Vigilanza farà partire il procedimento sanzionatorio che potrà svilupparsi, sinteticamente, nei seguenti passaggi:

- **segnalazione**, anonima e non, della violazione, attraverso le modalità predisposte nel Modello (c.d. cassetta delle lettere), dal soggetto che ne viene a conoscenza all'OdV;
- **trasmissione** degli atti, da parte dell'OdV qualora la segnalazione non appaia infondata (nel qual caso provvederà infatti all'archiviazione), al Responsabile del personale; l'OdV fornisce parere, non vincolante, a quest'ultimo;
- il Responsabile del personale svolge un'**indagine approfondita** sulle risultanze fattuali che emergono dagli atti trasmessi dall'OdV ed attua ogni più opportuno controllo (ad esempio esame testimoniale tra gli altri dipendenti per chiarire le circostanze dei fatti) al fine di una completa disamina di tutto il materiale a disposizione;
- quando l'esito di questa indagine approfondita porti il Responsabile del personale a ritenere che non sussistano gli estremi per irrogare una sanzione, esso dovrà inviare gli atti all'OdV, al fine dell'archiviazione;
- se, viceversa, il Responsabile del personale risconterà la sussistenza dei presupposti per irrogare la sanzione, procederà alla immediata contestazione dell'infrazione secondo la normativa vigente;

– è compito dell'OdV, infine, come precisato nell'allegato Regolamento dell'OdV, mantenere un archivio con le segnalazioni ricevute e con gli esiti dei procedimenti sanzionatori che si sono instaurati.

5.4 Tipologia di sanzioni e destinatari

Lavoratori subordinati

Con riguardo ai dipendenti non dirigenti occorre rispettare i limiti connessi al potere sanzionatorio imposti dall'articolo 7 della legge n. 300/1970 (c.d. "Statuto dei lavoratori") e dal *CCNL commercio distribuzione e servizi*, sia per quanto riguarda le sanzioni applicabili (che in linea di principio risultano "tipizzate" in relazione al collegamento con specificati indebiti disciplinari) sia per quanto riguarda la forma di esercizio di tale potere.

Il mancato rispetto e/o la violazione dei principi generali del Modello, del Codice Etico e delle procedure, ad opera di dipendenti di AlmaLaurea, costituisce, quindi, inadempimento alle obbligazioni derivanti dal rapporto di lavoro e illecito disciplinare.

Con riferimento alle sanzioni applicabili, si precisa che esse saranno adottate ed applicate nel pieno rispetto delle procedure previste dalle normative collettive nazionali ed aziendali applicabili al rapporto di lavoro. In particolare, per il personale dipendente, saranno applicate le sanzioni di cui all'art. 215 (richiamo verbale, ammonizione scritta, multa, sospensioni e licenziamenti) del CCNL, nei seguenti termini.

A) Richiamo verbale

- lieve inosservanza delle norme di comportamento del Codice Etico aziendale e delle procedure previste dal Modello;
- lievi inosservanze o irregolarità commesse da propri sottoposti o da altri appartenenti al personale ai sensi del Modello, delle procedure, del S.G.S. e del S.G.A., nonché delle procedure aziendali in genere.

Si ha "**lieve inosservanza**" nei casi in cui le condotte non siano caratterizzate da dolo o colpa grave e non abbiano generato rischi di sanzioni o danni per la Società.

B) Richiamo scritto (ammonizione scritta)

- inosservanza colposa delle norme di comportamento del Codice Etico e delle procedure previste dal Modello;
- tolleranza di inosservanze colpose commesse da propri sottoposti o da altri appartenenti al personale ai sensi del Modello, delle procedure, del S.G.S. E S.G.A., nonché delle procedure aziendali in genere;
- mancato adempimento a richieste di informazione o di esibizione di documenti da parte dell'Organismo di Vigilanza, salvo giustificazioni motivate.

Si ha "**inosservanza colposa**" nei casi in cui le condotte non siano caratterizzate da dolo o abbiano generato per AlmaLaurea potenziali rischi di sanzioni e/o danni di vario tipo e genere.

C) Multa in misura non eccedente l'importo di 4 ore della normale retribuzione

Mananze punibili con le precedenti sanzioni, quando tuttavia per circostanze obiettive, per conseguenze specifiche o per recidività, rivestano maggiore importanza.

D) Sospensione della retribuzione e dal servizio per un massimo di 10 giorni.

- inosservanza ripetuta o grave delle norme di comportamento del Codice Etico aziendale e delle procedure previste nel Modello;
- inosservanza ripetuta o grave delle procedure aziendali e/o del Sistema dei controlli interni;
- omessa segnalazione o tolleranza di inosservanze gravi commesse da propri sottoposti o da altri appartenenti al personale ai sensi del Modello, dei Protocolli, del Sistema dei controlli interni e delle procedure aziendali;
- ripetuto inadempimento a richieste di informazione o di esibizione di documenti da parte dell'Organismo di Vigilanza, salvo giustificazioni motivate.

E) Sospensione dal servizio con mantenimento del trattamento economico per lavoratori sottoposti a procedimento penale ex D. Lgs. 231/2001

Nei confronti di lavoratori/lavoratrici che arrechino danno alle cose ricevute in dotazione ed uso con dimostrata responsabilità, ovvero sottoposti ad indagini preliminari o sottoposti ad azione penale, l'ente può disporre, in ogni fase del procedimento penale in atto, l'allontanamento dal servizio - per motivi cautelari - del soggetto interessato.

L'allontanamento dal servizio deve essere reso noto per iscritto al lavoratore/lavoratrice interessato e può essere prolungato da AlmaLaurea per il tempo dalla medesima ritenuto necessario ma non oltre il momento in cui sia divenuto irrevocabile la decisione del giudice penale.

Il lavoratore/lavoratrice allontanato dal servizio conserva per il periodo relativo il diritto all'intero trattamento economico ed il periodo stesso è considerato servizio attivo per ogni altro effetto previsto dal CCNL.

F) Licenziamento per mancanze

Notevole violazione (dolosa o con colpa grave) delle norme di comportamento previste dal Modello, dal Codice Etico e dalle procedure aziendali, tale da provocare grave nocimento morale o materiale all'ente e tale da non consentire la prosecuzione del rapporto neppure in via temporanea. Possono menzionarsi, a mero titolo esemplificativo, l'adozione di comportamenti che integrano uno o più reati o fatti illeciti che rappresentino alcuni dei reati presupposto della 231, ovvero più precisamente:

- a. infrazione dolosa delle norme aziendali emanate ai sensi del D. Lgs. 231/2001 di gravità tale, o per la dolosità del fatto o per i riflessi penali o pecuniari o per la recidività o per la sua particolare natura, da far venire meno la fiducia sulla quale è basato il rapporto di lavoro, e da non consentire comunque la prosecuzione nemmeno provvisoria del rapporto stesso;
- b. compimento doloso di atti non dovuti od omissione di atti dovuti ai sensi del Modello o delle relative procedure, che abbia causato, al termine di un processo giudiziario, la condanna della Società a pene pecuniarie e/o interdittive per aver compiuto i reati previsti dal D. Lgs. 231/2001;
- c. infrazione dolosa di Procedure Aziendali e/o del Sistema dei Controlli Interni di gravità tale, o per la dolosità del fatto o per i riflessi tecnico organizzativi, legali, economici o reputazionali o per la recidività o per la sua particolare natura, da far venire meno la fiducia sulla quale è basato il rapporto di lavoro, e da non consentire comunque la prosecuzione nemmeno provvisoria del rapporto stesso.

Il tipo e l'entità di ciascuna delle sanzioni sopra richiamate saranno applicate con riferimento a parametri definiti. In particolare:

- l'intenzionalità del comportamento;
- il grado di negligenza, imprudenza o imperizia con riguardo anche alla prevedibilità dell'evento;
- il comportamento complessivo del lavoratore con particolare riguardo alla sussistenza o meno di precedenti disciplinari del medesimo, nei limiti consentiti dalle legge;
- le mansioni del lavoratore;
- la posizione funzionale delle persone coinvolte nella violazione;
- le altre particolari circostanze che accompagnano l'illecito disciplinare.

E' fatta salva la possibilità, per AlmaLaurea, di chiedere il risarcimento dei danni derivanti dalla violazione del Modello da parte di un dipendente, ove tale risarcimento dei danni sarà commisurato:

- al livello di responsabilità e autonomia del dipendente, autore dell'illecito disciplinare;
- all'eventuale esistenza di precedenti disciplinari a carico dello stesso;
- al grado di intenzionalità del suo comportamento;
- alla gravità degli effetti del medesimo, con ciò intendendosi il livello di rischio cui la Società ragionevolmente ritiene di essere stata esposta - ai sensi e per gli effetti del D. Lgs. 231/2001 – a seguito della condotta censurata.

Dirigenti (responsabili di area)

In caso di violazione, da parte dei dirigenti, dei principi generali del Modello, del Codice Etico e delle procedure, AlmaLaurea provvederà ad assumere nei confronti dei responsabili i provvedimenti ritenuti idonei in funzione del rilievo e della gravità delle violazioni commesse, anche in considerazione del particolare vincolo fiduciario sottostante al rapporto di lavoro tra l'ente e il dirigente.

Nei casi in cui le violazioni siano caratterizzate da colpa grave, sussistente laddove siano disattese le procedure volte a scongiurare la commissione di reati, o siano posti in essere comportamenti tali da ravvisare una grave infrazione alla disciplina e/o alla diligenza nel lavoro, tali da far venire meno radicalmente la fiducia dell'ente nei confronti del dirigente, AlmaLaurea potrà procedere alla risoluzione anticipata del contratto di lavoro, ovvero all'applicazione di altra sanzione ritenuta idonea in relazione alla gravità del fatto.

Nel caso in cui le violazioni siano caratterizzate da dolo, come in caso di raggirio delle procedure, AlmaLaurea procederà alla risoluzione anticipata del contratto di lavoro senza preavviso ai sensi dell'articolo 2119 C.C. nonché della disciplina di cui al CCNL. Ciò in quanto il fatto stesso deve considerarsi posto in essere contro la volontà dell'ente nell'interesse o a vantaggio del dirigente e/o di terzi.

Lavoratori Autonomi, Collaboratori della Società e altri soggetti terzi

Per quanto concerne le figure dei lavoratori autonomi e dei collaboratori dell'ente, le violazioni o l'aggiramento del Modello, del Codice Etico e/o delle procedure integrano a tutti gli effetti un grave inadempimento contrattuale. Si richiamano pertanto le disposizioni dell'articolo 1453 e ss. C.C. in relazione alla risolvibilità del contratto per inadempimento. Conseguentemente, in tutti i rapporti nei confronti di tali soggetti devono prevedersi, laddove possibile, specifiche clausole risolutive all'interno dei contratti di fornitura e collaborazione, nonché clausole di risarcimento del danno e manleva.

Resta salva la facoltà di AlmaLaurea di richiedere il risarcimento del danno derivante dalla violazione.

Componenti del Consiglio di Amministrazione

Alla notizia di violazione delle disposizioni e delle regole di comportamento del Modello da parte di membri del Consiglio di Amministrazione, ivi compreso il Presidente, l'Organismo di Vigilanza dovrà tempestivamente informare dell'accaduto il Consiglio di Amministrazione. Esso potrà assumere, secondo quanto previsto dallo Statuto, gli opportuni provvedimenti al fine di adottare le misure più idonee previste dalla legge, compresa la revoca delle eventuali deleghe attribuite al membro o ai membri del Consiglio di Amministrazione che si siano resi responsabili della violazione.

In tale frangente il CdA decide a maggioranza dei Consiglieri votanti.

CAPITOLO 6

Piano di formazione e comunicazione

6.1 Funzione della formazione e tempistiche

AlmaLaurea individua nella formazione del personale un'attività necessaria e propedeutica al rispetto delle normative di Legge, interne e contrattuali, da parte non solo dei dipendenti dell'ente ma anche di tutti coloro che con la stessa vengano in rapporti, sia in qualità di *partner* commerciali che in qualità di consulenti. In breve, tutti gli *stakeholder* di AlmaLaurea devono conoscere il Codice Etico della Società nonché le procedure contenute nel presente Modello.

L'attività di comunicazione e formazione verrà diversificata a seconda dei destinatari cui essa si rivolge, ma dovrà in ogni caso essere improntata a principi di completezza, chiarezza, accessibilità e continuità al fine di consentire ai diversi destinatari la piena consapevolezza di quelle disposizioni aziendali che gli stessi sono tenuti a rispettare e delle norme etiche che devono ispirare il comportamento a loro richiesto.

L'OdV identifica quella che è la miglior modalità di formazione e diffusione della documentazione normativa (a titolo esemplificativo: corsi di formazione, consegna del Codice Etico a tutti gli *stakeholder* e del Modello a tutti i dipendenti, all'atto dell'assunzione), la quale deve essere incentivata dall'Organo di vertice aziendale.

Il presente Modello, con i suoi allegati, è pubblicato, in estratto e in formato PDF, sul sito *web* di AlmaLaurea.

Per quanto riguarda il vero e proprio piano di formazione orale dei soggetti che operano all'interno di AlmaLaurea, la Società adotta le scadenze temporali che vengono stabilite dall'Organismo di Vigilanza, che, a tal fine, ha il compito di predisporre piani periodici di formazione nelle diverse aree di attività della Società. Su segnalazione dell'OdV, ad ogni implementazione del Modello, sia essa conseguente a modifiche normative o a riscontrate violazioni del Modello stesso, sarà necessaria una ulteriore attività formativa, che si sostanzierà nella distribuzione di materiale e, eventualmente, in un numero di incontri da definirsi in relazione all'oggetto dell'implementazione.

Ogni dipendente, poi, deve ricevere una sintesi dei principi fondamentali del Modello accompagnata da una comunicazione che espliciti il fatto che il rispetto dei principi ivi contenuti è condizione per il corretto svolgimento del rapporto di lavoro. La copia, sottoscritta dal dipendente, di tale comunicazione dovrà essere tenuta a disposizione dell'Organismo di Vigilanza da parte del medesimo Responsabile del personale.

Attraverso questa attività di formazione, ogni dirigente ed ogni dipendente dell'ente potrà acquisire consapevolezza dei principi contenuti nel Modello, conoscere le modalità operative con cui deve realizzare la propria attività, contribuire all'attuazione del Modello

L'Organismo di vigilanza si riserva di promuovere ogni attività di formazione che riterrà idonea ai fini della corretta informazione e sensibilizzazione in azienda ai temi e ai principi del Modello.

CAPITOLO 7

Verifiche sul Modello – aggiornamento e implementazione

7.1 Verifiche e controlli sul Modello

L'Organismo di Vigilanza si occupa di programmare le attività da svolgere nel corso di ogni anno di attività, nonché le cadenze temporali dei controlli, l'individuazione dei criteri e delle procedure di analisi, la possibilità di effettuare verifiche e controlli non programmati.

Dei controlli effettuati l'OdV deve tenere documentazione. Essa confluisce nella relazione annuale che l'OdV rivolge al Consiglio di Amministrazione di AlmaLaurea

All'Organismo di Vigilanza sono riconosciuti, nel corso delle verifiche e delle ispezioni, i più ampi poteri al fine di svolgere efficacemente i compiti affidatigli.

7.2 Aggiornamento e adeguamento

L'OdV può formulare osservazioni e proposte, attinenti l'organizzazione e il sistema di controllo, al Consiglio di Amministrazione. Esso, su segnalazione dell'OdV, delibera in merito all'implementazione del Modello in relazione a modifiche e/o integrazioni che si dovessero rendere necessarie in conseguenza di:

- reiterate violazioni del Modello che mostrino una carenza, da parte dello stesso, nel prevenire determinati comportamenti;
- mutamenti della forma o della struttura societaria;
- modifiche alla normativa di riferimento;
- risultati dei controlli periodici o a sorpresa che abbiano evidenziato una carenza del Modello;

All'OdV è, inoltre, demandato il compito di procedere direttamente a quelle modifiche del Modello che attengano ad aspetti di carattere "descrittivo", intendendosi, con questa espressione, elementi ed informazioni che derivano da atti deliberati dal Consiglio di Amministrazione (come, ad esempio la ridefinizione dell'organigramma) o da funzioni aziendali munite di specifica delega (es. nuove procedure aziendali).

E' previsto che, su impulso del Consiglio di Amministrazione, il Modello sia sottoposto a revisione periodica, con cadenza triennale.

7.3 Prima applicazione del Modello

Trattandosi di un documento complesso, di nuova introduzione, che incide su una realtà aziendale altrettanto complessa e strutturata, la prima introduzione del modello deve essere seguita dall'attività formativa già prevista al Capitolo 6 del presente Modello.