



**MODELLO**  
**DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO**  
**EX D.LGS N. 231/2001**

**PARTE GENERALE**

## Sommario

LEGENDA.....	3
PARTE GENERALE.....	5
Premessa .....	5
Soggetti interessati.....	5
Natura della responsabilità .....	6
Tipologia di reati dal cui verificarsi dipende la responsabilità amministrativa della società .....	6
Necessità che il reato sia commesso nell'interesse o a vantaggio della società perché sorga la responsabilità amministrativa di quest'ultima .....	7
Ambito soggettivo della responsabilità amministrativa della società.....	10
Aspetti processuali. Sanzioni amministrative comminabili alla società.....	11
Il Modello e la sua efficacia esimente .....	12
Valutazione di congruità del Modello ad opera del giudice penale .....	13
Perché adottare il Modello.....	14
Contenuto del Modello di organizzazione, gestione e controllo .....	14
I principi ispiratori: il principio di legalità .....	15
La procedimentalizzazione imposta dal Modello e la definizione di «rischio accettabile» .....	15
Mappatura delle aree aziendali a rischio di commissione dei reati considerati dal D.Lgs. n. 231 del 2001	17
L'Organismo di vigilanza .....	19
Collaudi ed aggiornamenti .....	22

## LEGENDA

### *Principio di legalità:*

per “principio di legalità” si intende il principio che impone a C4B S.r.l. di svolgere la propria attività nel pieno rispetto delle leggi e dei regolamenti, sì che ogni manifestazione di essa sia lecita e conforme alle norme giuridiche.

### *Soggetti che interagiscono con la Società:*

per “soggetti che interagiscono con la Società” si intendono gli amministratori, i soci, i legali rappresentanti, i dirigenti, i dipendenti, i collaboratori esterni, ivi compresi i segnalatori, ed ogni altro diverso soggetto se ed in quanto interagisce con C4B S.r.l..

### *Norme giuridiche:*

per “norme giuridiche” si intendono tutte le norme giuridiche, siano esse legislative o regolamentari, che interessano l’attività di C4B S.r.l..

### *Reati:*

per “reati” si intendono quelli per i quali, attualmente, il D.Lgs. n. 231 del 2001 prevede la responsabilità amministrativa della società e cioè: malversazione a danno dello Stato, indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche, delitti informatici e trattamento illecito di dati, delitti di criminalità organizzata, illegale fabbricazione o detenzione di armi, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione, traffico di influenze illecite, falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento, delitti contro l’industria e il commercio, contraffazione di marchi, reati societari previsti dal codice civile (false comunicazioni sociali, fatti di lieve entità, non punibilità per particolare tenuità, false comunicazioni sociali delle società quotate, falso in prospetto<sup>1</sup>, falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni delle società di

---

<sup>1</sup> Il reato di «Falso in prospetto» era originariamente previsto dall’art. 2623 c.c., abrogato dall’art. 34 della Legge n. 262 del 2005 («Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari»), che lo ha riprodotto, con alcune modificazioni, nell’art. 173 - *bis* del TUF. La migrazione di questa fattispecie delittuosa dalla disciplina codicistica a quella del TUF ha comportato diversi problemi di coordinamento tra la norma abrogata e la nuova formulazione, anche in relazione alle disposizioni di cui al D.Lgs. n. 231 del 2001, dato che l’art. 25 - *ter*, comma 1, lett. d) mantiene in vigore un rinvio ad una norma oramai abrogata e una distinzione tra contravvenzione e delitto oggi inesistente. A causa del

revisione, impedito controllo, formazione fittizia del capitale, indebita restituzione dei conferimenti, illegale ripartizione degli utili e delle riserve, illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante, operazioni in pregiudizio dei creditori, omessa comunicazione del conflitto di interessi, indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori, corruzione tra privati, istigazione alla corruzione tra privati, illecita influenza sull'assemblea, aggio, ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza, omessa comunicazione del conflitto d'interessi), delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico, pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili, delitti contro la personalità individuale, abusi di mercato, omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime commesse con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro, ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, autoriciclaggio, delitti in materia di violazione del diritto d'autore, induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria, reati ambientali, impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (tra cui il reato di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro), razzismo e xenofobia; frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati; delitti tentati; reati transnazionali.

*Segnalazione:*

per "segnalazione" si intende qualsiasi notizia avente ad oggetto presunti rilievi, irregolarità, violazioni, comportamenti e fatti censurabili o comunque qualsiasi pratica non conforme a quanto stabilito nel Codice Etico o nel Modello di organizzazione adottati dalla Società.

*Documentazione:*

per "documentazione" si intende quella aziendale di qualunque tipo essa sia (ad esempio, contabile, fiscale, commerciale, legale, ecc.), formale o informale, da conservare per il tempo imposto o ritenuto necessario e/o opportuno da leggi, regolamenti, usi e costumi.

*Organo deliberativo:*

per "organo deliberativo" della Società si intende l'organo di C4B S.r.l. titolare di poteri decisionali ovvero il Consiglio di Amministrazione.

---

mancato coordinamento tra la legge abrogativa e il Decreto, è controversa l'applicabilità della responsabilità amministrativa degli enti ex D.Lgs. n. 231 del 2001 con riferimento a tale fattispecie delittuosa.

## PARTE GENERALE

### Premessa

Il presente Modello, che nei contenuti si uniforma alle linee guida di Confindustria<sup>2</sup>, è stratificato su più livelli:

1. nella presente parte generale sono indicati i tratti essenziali del D.Lgs. n. 231 del 2001, le caratteristiche rilevanti di C4B S.r.l. e l'attività istruttoria svolta per la predisposizione del Modello;
2. nella successiva parte speciale sono contenuti gli aspetti propriamente operativi del Modello, con un apparato di note a piè di pagina, che costituisce un'utile integrazione esplicativa;
3. nell'appendice, viene instaurata, in maniera sistematica, la correlazione tra l'area/funzione aziendale ed il singolo processo operativo, da un lato, e il reato del quale è necessario prevenire la commissione, dall'altro.
4. Al presente Modello sono poi allegati alcuni documenti che, aiutando a comprendere com'è strutturata C4B S.r.l., consentono di seguire meglio l'individuazione delle aree/funzioni a rischio e la scelta dei protocolli con finalità preventiva che C4B S.r.l. si impegna ad attuare adottando il presente Modello, nonché i manuali, le istruzioni e le procedure già adottati e attuati da C4B S.r.l..

### Soggetti interessati

Il D.Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001 ha introdotto una nuova responsabilità a carico delle società, degli enti forniti di personalità giuridica e delle associazioni anche prive di personalità giuridica.

Quanto all'imprenditore individuale ed all'applicabilità anche a questi del D.Lgs. n. 231 del 2001, che non lo menziona espressamente, la giurisprudenza della Corte di Cassazione non appare univoca<sup>3</sup>.

Quanto ai gruppi di società, non disciplinati dal D.Lgs. n. 231 del 2001, la giurisprudenza della Cassazione ha escluso un'estensione della responsabilità ex D.Lgs. n. 231 del 2001 sulla sola base dell'appartenenza al

---

<sup>2</sup> In assenza di specifiche Linee guida 231 licenziate da Confcommercio, alla quale C4B S.r.l. è associata, la Società ha scelto di uniformarsi alle indicazioni fornite nel merito da Confindustria.

<sup>3</sup> I giudici di legittimità hanno affermato sia l'applicabilità alle imprese individuali del D.Lgs. n. 231 del 2001, in ragione del fatto che nella nozione di ente fornito di personalità giuridica dovrebbero ritenersi incluse anche le imprese individuali (Cass. pen., 20 aprile 2011, n. 15657), sia l'inapplicabilità alle imprese individuali del D.Lgs. n. 231 del 2001, in ragione del fatto che esso sarebbe destinato ai soli enti collettivi (Cass. pen., 22 aprile 2004, n. 18941 e Cass. pen., 23 luglio 2012, n. 30085).

gruppo<sup>4</sup>.

C4B S.r.l. rientra pienamente fra i soggetti destinatari delle prescrizioni contenute nel D.Lgs. n. 231 del 2001.

### **Natura della responsabilità**

La responsabilità è di tipo amministrativo, ma discende e dipende dal verificarsi di uno dei reati indicati dal Decreto.

Tale responsabilità, poiché conseguente alla commissione di un reato e legata alle garanzie del processo penale, diverge dal paradigma di illecito amministrativo delineato dalla L. n. 689 del 1981 ed appare come un *tertium genus* nel quale si rinvencono i tratti essenziali del sistema penale e di quello amministrativo.

### **Tipologia di reati dal cui verificarsi dipende la responsabilità amministrativa della società**

I reati dal cui verificarsi dipende il sorgere della responsabilità amministrativa della società sono vari e segnatamente: malversazione a danno dello Stato, indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche, delitti informatici e trattamento illecito di dati, delitti di criminalità organizzata, illegale fabbricazione o detenzione di armi, concussione, corruzione, induzione indebita a dare o promettere utilità, traffico di influenze illecite, falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento, delitti contro l'industria e il commercio, contraffazione di marchi, reati societari previsti dal codice civile (false comunicazioni sociali, fatti di lieve entità e non punibilità per fatti di particolare tenuità, false comunicazioni sociali delle società quotate, falso in prospetto, falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni delle società di revisione, impedito controllo, formazione fittizia del capitale, indebita restituzione dei conferimenti, illegale ripartizione degli utili e delle riserve, illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante, operazioni in pregiudizio dei creditori, omessa comunicazione del conflitto di interessi, indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori, corruzione tra privati, istigazione alla corruzione tra privati, illecita influenza

---

<sup>4</sup> Per Cass. pen., 20 giugno 2011, n. 24583, la capogruppo o altra società del gruppo può essere chiamata a rispondere per il reato commesso nell'ambito di una controllata o di altra società del gruppo, purché nella sua commissione concorra una persona fisica che agisca per conto della capogruppo o di altra società del gruppo, perseguendo anche l'interesse o il vantaggio di quest'ultima. Analogamente, Cass. pen., 29 gennaio 2013, n. 4324, ha disposto che la controllante può «rispondere per il reato commesso nell'ambito dell'attività di una società controllata laddove il soggetto agente abbia perseguito anche un interesse riconducibile alla prima».

sull'assemblea, aggrottaggio, ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza), delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico, pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili, delitti contro la personalità individuale, abusi di mercato, omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime commesse con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro, ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, autoriciclaggio, delitti in materia di violazione del diritto d'autore, induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria, reati ambientali, impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (tra cui il reato di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro), reati transnazionali, razzismo e xenofobia; frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati.

Nell'elenco dei reati presupposto non risultano ricompresi i reati tributari, per quanto essi possano essere funzionali alla commissione di reati presupposto della responsabilità della società<sup>5</sup>.

L'elenco dei reati che fanno sorgere la responsabilità amministrativa della società è verosimilmente destinato ad aumentare ulteriormente per tener conto di altri comportamenti penalmente rilevanti che la società può impegnarsi a prevenire.

Non a caso, nella relazione di accompagnamento al D.Lgs. n. 231 del 2001, il legislatore delegato ha evidenziato la prevedibile estensione della disciplina in questione anche ad altre categorie di reati, e dall'entrata in vigore del Decreto molti sono stati gli interventi legislativi volti ad aumentare il numero dei reati che fanno sorgere la responsabilità amministrativa delle società.

Per tale ragione, il presente Modello è dotato di un «assetto variabile» che consente il suo ampliamento ed il suo adeguamento alle nuove tipologie di reato che dovessero essere introdotte nel numero di quelle rilevanti ai fini della responsabilità introdotta dal D.Lgs. n. 231 del 2001.

### **Necessità che il reato sia commesso nell'interesse o a vantaggio della società perché sorga la responsabilità amministrativa di quest'ultima**

Quando legali rappresentanti, amministratori, dirigenti o anche semplici dipendenti (o, in taluni casi, collaboratori) commettono uno dei reati previsti dal Decreto, allora per il reato commesso è responsabile anche la società.

---

<sup>5</sup> Come, ad esempio, quelli contro la Pubblica Amministrazione, nell'ambito dei quali la pratica più diffusa per procurare la provvista necessaria a corrompere è l'utilizzazione di fatture relative ad operazioni in tutto o in parte inesistenti.

Se il reato è stato commesso da un soggetto in posizione apicale all'interno della società, quest'ultima è presunta dalla legge colpevole e su di essa grava l'onere di dimostrare l'avvenuta adozione del Modello di organizzazione, gestione e controllo, la nomina dell'Organismo di vigilanza, l'efficace esercizio da parte di questo delle funzioni di controllo sue proprie, l'elusione fraudolenta del Modello di organizzazione, gestione e controllo da parte dell'autore materiale del reato (c.d. *culpa in eligendo*, direttamente riferibile alla società e conseguente alle scelte organizzative e gestionali di essa).

Se il reato è commesso da un soggetto che è sottoposto all'altrui direzione, la responsabilità della società sussiste solo se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza da parte degli organi dirigenti (c.d. *culpa in vigilando* ascrivibile a coloro che, preposti al controllo, non hanno vigilato affatto o non hanno ben vigilato), che dovrà essere provata dalla pubblica accusa e che è esclusa dalla preventiva adozione di un idoneo Modello di organizzazione, gestione e controllo.

Come si vede, in entrambi i casi occorre che la realizzazione di uno dei reati presupposto sia espressione di un *deficit* di organizzazione e sia quindi «rimproverabile» alla società, concetto nel quale - come indicato dalla Corte Suprema di Cassazione, Sezione VI penale, n. 36083 del 2009 - «è implicata una forma nuova, normativa, di colpevolezza per omissione organizzativa e gestionale».

La differenza sta nella efficacia esimente dell'adozione del Modello di organizzazione, gestione e controllo che si presume idoneo a consentire l'impedimento del reato solo con riferimento ai sottoposti: in quest'ultimo caso, infatti, l'assenza di colpe «a monte» nella struttura del Modello di organizzazione, gestione e controllo o nella sua attuazione esclude la responsabilità della società; con riferimento, invece, agli apicali, il corretto funzionamento di un idoneo Modello di organizzazione, gestione e controllo è requisito necessario, ma non sufficiente ad escludere la responsabilità amministrativa della società, perché l'apicale deve aver eluso fraudolentemente il predetto modello.

La condotta illecita nella quale si sostanzia il reato presupposto della responsabilità amministrativa della società dev'essere, però, realizzata nell'interesse o a vantaggio di questa.

Questo significa che essa deve essere oggetto:

- di una verifica *ex ante*, allo scopo di accertare se la persona fisica abbia agito nell'interesse della società (pur non avendo determinato, in termini di risultato concreto, alcun vantaggio a favore di essa);
- di una verifica *ex post*, allo scopo di accertare se la persona fisica (che abbia o meno agito nell'interesse della società) abbia procurato un vantaggio alla stessa.

In particolare, quanto all'interesse, la Corte Suprema di Cassazione, Sezione penale, n. 3615 del 2006 ha



chiarito che il reato presupposto può essere funzionale al soddisfacimento di una pluralità di soggetti, sicché l'interesse necessario a far sorgere la responsabilità amministrativa della società può anche essere «misto»: l'interesse dell'autore materiale del reato può coincidere con l'interesse della società, ma la responsabilità di quest'ultima sussiste anche quando l'autore materiale del reato, perseguendo il proprio autonomo interesse, pone in essere una condotta che appare *ex ante* in grado di realizzare anche l'interesse della società. Quanto al vantaggio, la predetta sentenza ha chiarito che esso non deve necessariamente possedere il carattere della permanenza, essendo sufficiente quello della istantaneità («*ciò che avviene dopo*» annota la Corte Suprema «*resta perciò condotta "post factum"*») inidonea ad «*eliminare il dato storico del profitto già conseguito dall'ente*»): la responsabilità amministrativa della società sorge, dunque, se il provento della condotta posta in essere dall'autore materiale del reato è rimasto nella disponibilità, anche solo temporanea, della società o se è stato reimpiegato per finalità societarie.

La società risponde, dunque, solo degli illeciti amministrativi dipendenti da reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio (rilevante anche se «indiretto»), i quali possono anche non avere un connotato strettamente economico o patrimoniale.

Tanto che il D.Lgs. n. 231 del 2001 prevede espressamente che, in caso di rottura dello schema di immedesimazione organica - quando, cioè, la persona fisica abbia agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi - in capo alla società non sorge alcuna responsabilità. E ciò anche se, per ipotesi, essa avesse casualmente tratto un vantaggio dalla condotta illecita.

Occorre, però, fare attenzione alla responsabilità che può sorgere in capo alla società anche in caso di concorso dell'apicale o del sottoposto nel reato presupposto commesso da un terzo, in particolare quando trattasi di un reato proprio, ovvero di un reato che può essere commesso solo da colui che riveste una determinata qualifica o *status* o possiede un requisito necessario per la commissione del reato (di cui siano consapevoli l'apicale o il sottoposto concorrenti).

In caso di consapevole svolgimento di una condotta illecita da parte sia dell'autore principale, sia dell'eventuale concorrente, la responsabilità della società può sorgere anche senza che sia stato conseguito un vantaggio a suo favore, perché è sufficiente che esista l'intenzionalità (e quindi l'interesse) al suo astratto conseguimento.

Il rischio, invece, che la responsabilità amministrativa della società sorga quando l'apicale o il sottoposto colposamente concorrano nel reato (anche solo contravvenzionale) del terzo va coordinato con la necessità che la società abbia tratto un vantaggio dalla condotta illecita e, nel contempo, impone alla società di adottare tutte le procedure operative necessarie ad accertare che i terzi con i quali la società collabora o ai

quali affida determinate operazioni siano affidabili e possiedano tutti i requisiti (ad esempio, autorizzazioni, licenze, ecc.) necessari allo svolgimento dell'incarico.

### **Ambito soggettivo della responsabilità amministrativa della società**

In origine il D.Lgs. n. 231 del 2001 prevedeva come reati presupposto solo alcuni *delitti dolosi*, nei quali l'evento dannoso o pericoloso dal quale il legislatore fa dipendere l'esistenza del delitto è previsto e voluto come conseguenza della propria azione od omissione.

In caso di reati dolosi commessi da soggetti in posizione apicale, questi ultimi, perché sorga la responsabilità amministrativa della società, non solo devono volere l'evento del reato, ma devono poter compiere la condotta criminosa aggirando fraudolentemente le prescrizioni della società.

Con la L. n. 123 del 2007 sono stati aggiunti i *delitti colposi* 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, nei quali l'evento, anche se previsto, non è voluto e si verifica a causa di negligenze o imprudenza o imperizia ovvero per inosservanza di leggi, regolamenti, ordini o discipline. La L. n. 68 del 2015 ha altresì introdotto nel nostro ordinamento i *delitti colposi contro l'ambiente*, ipotesi nelle quali i reati di inquinamento e/o disastro ambientale sono commessi per colpa.

In caso di reati colposi commessi da soggetti in posizione apicale, questi ultimi, perché sorga la responsabilità amministrativa della società, non è necessario che eludano fraudolentemente i Modelli di organizzazione, gestione e controllo (essendo ciò sostanzialmente incompatibile con l'elemento soggettivo dei reati colposi), ma è sufficiente che violino il sistema di controlli preventivi improntato dalla società, nonostante la puntuale osservanza degli obblighi di vigilanza da parte dell'apposito Organismo.

Con il D.Lgs. n. 121 del 2011, a seguito dell'entrata in vigore della L. n. 68 del 2015, della L. n. 69 del 2015, dei D.Lgs. n. 7 e n. 8 del 2016, del D.Lgs. n. 125 del 2016, della L. n. 199 del 2016, della L. n. 236 del 2016, del D.Lgs. n. 38 del 2017 sono stati aggiunti alcuni delitti dolosi, rivisitati svariati reati presupposto (delitti informatici e trattamento illecito di dati; delitti di criminalità organizzata; falsità in monete, carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento; reati societari; delitti contro la libertà individuale; reati transnazionali; corruzione tra privati) e introdotte numerose *contravvenzioni* ambientali, che prevedono l'applicazione di sanzioni tanto nel caso in cui il fatto sia stato commesso volontariamente quanto solo per colpa<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Si ritiene utile precisare che i recenti interventi, operati con il D.Lgs. n. 38 del 2017 e con la L. n. 167 del 2017, hanno

In ragione della peculiarità dell'elemento soggettivo che caratterizza i reati colposi e che fa sorgere la responsabilità amministrativa della società indipendentemente dalla coscienza e volontà della commissione del reato da parte del suo autore, le considerazioni svolte con riguardo ai requisiti dell'«interesse» e del «vantaggio» richiedono alcune precisazioni.

Il perseguimento *ex ante* di un interesse della società potrebbe, infatti, apparire non compatibile con l'agire colposo, proprio per l'assenza di coscienza e volontarietà che lo contraddistinguono, cioè per l'assenza di una finalizzazione soggettiva della condotta illecita dell'autore materiale del reato presupposto.

Tuttavia, la condotta illecita del reo potrebbe essere determinata da scelte che rientrano oggettivamente nella sfera di interesse della società, a prescindere dall'elemento finalistico della stessa non richiesto dalla natura dei reati colposi. In tal caso, la responsabilità della società è sicuramente integrata.

Sembra peraltro meglio conciliarsi con la condotta illecita colposa il vantaggio conseguito dalla società per effetto di essa.

La responsabilità amministrativa della società, infatti, sorge quando la condotta dell'autore materiale del reato presupposto ha comportato dei benefici a favore della società senza apparenti interessi esclusivi di altri.

### **Aspetti processuali. Sanzioni amministrative comminabili alla società**

La responsabilità della società si aggiunge alla responsabilità personale del soggetto che abbia commesso il fatto.

Ciò significa che, a prescindere dalle vicende processuali riguardanti quest'ultimo (invero, sebbene il meccanismo punitivo sia stato congeniato in modo tale da rendere le vicende processuali delle persone fisiche e quelle della società tra loro strettamente correlate, in talune limitate ipotesi, l'inscindibilità tra le

---

rispettivamente introdotto i reati presupposto di istigazione alla corruzione tra privati e di razzismo e xenofobia. La L. n. 3 del 2019, oltre all'introduzione del traffico di influenze illecite nel novero dei reati presupposto, elimina la querela quale condizione di procedibilità per i reati di corruzione tra privati e istigazione alla corruzione tra privati, che diventano procedibili d'ufficio. La citata Legge aumenta la durata delle sanzioni interdittive previste per i delitti di concussione, corruzione propria, corruzione in atti giudiziari, induzione indebita a dare o promettere utilità e istigazione alla corruzione propria, creando altresì una distinzione fra reati commessi da soggetti apicali e reati commessi da soggetti sottoposti. Come si dirà più precisamente nel proseguio, la L. n. 3 del 2019 introduce inoltre un meccanismo che tende a premiare le condotte collaborative dell'Ente, riducendo le sanzioni interdittive per i delitti di cui sopra. Infine, l'art. 5, comma 1, della L. n. 39 del 2019 ha inserito nel novero dei reati presupposto il reato di frode in competizioni sportive, di esercizio abusivo di gioco o di scommessa e di giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati.

due può venir meno: ciò accade, ad esempio, quando la persona fisica e la società adottino diverse strategie processuali), la società subisce un processo davanti al giudice penale per l'accertamento dell'illecito amministrativo, e che all'esito di tale processo anche la società può vedersi infliggere dal giudice penale delle specifiche sanzioni, che vanno da quella pecuniaria a quella interdittiva, che può arrivare fino all'interdizione dall'esercizio dell'attività.

Le sanzioni pecuniarie vanno da un minimo di euro 25.800,00 ad un massimo di euro 1.549.000,00, salvo riduzioni in particolari circostanze, e prevedono anche la confisca del profitto del reato.

Le sanzioni interdittive sono previste solo per specifici reati, possono essere comminate qualora ricorrano determinate condizioni, hanno una durata compresa fra i tre mesi e i due anni, salvo quanto previsto dalla nuova formulazione dell'art. 25, comma 5<sup>7</sup>, del D. Lgs. n. 231/01 per i delitti di concussione, corruzione propria, corruzione in atti giudiziari, induzione indebita a dare o promettere utilità e istigazione alla corruzione propria, ma possono essere definitive, ad esempio in caso di reiterazione del reato.

## **Il Modello e la sua efficacia esimente**

Ora, lo stesso Decreto prevede alcune misure preventive che, se efficacemente adottate dalla società, escludono che quest'ultima debba rispondere di un qualsiasi reato (ferma restando l'eventuale responsabilità penale della persona fisica che abbia commesso il fatto).

Le misure preventive previste dal Decreto sono costituite dai c.d. Modelli di organizzazione, gestione e controllo: si tratta di documenti con i quali la società si detta determinate regole da rispettare in tutte le attività svolte, al fine di prevenire e rendere tendenzialmente impossibile la commissione dei reati indicati nel Decreto.

Se tali Modelli risultano adottati e realmente ed efficacemente attuati, la società potrà ottenere - nei suoi confronti, e cioè a prescindere dalla responsabilità della persona fisica che abbia commesso il fatto - l'archiviazione del procedimento ovvero una sentenza di non luogo a procedere o ancora una sentenza di esclusione della propria responsabilità amministrativa.

Se, invece, la società adotta il «Modello» dopo che è stato commesso un reato nel suo interesse o a suo

---

<sup>7</sup> La L. n. 3/2019 ha aumentato fino a 7 anni la durata massima delle sanzioni interdittive previste per i delitti di concussione, corruzione propria, corruzione in atti giudiziari, induzione indebita a dare o promettere utilità e istigazione alla corruzione propria qualora commessi da soggetti in posizione apicale [soggetti di cui all'art. 5, comma 1, lett. a) del D. Lgs. n. 231/01].

vantaggio, l'art. 17 del D.Lgs. n. 231 del 2001 riconosce a tale «Modello» adottato successivamente<sup>8</sup> la capacità di escludere solo l'applicazione delle sanzioni interdittive<sup>9</sup>, purché concorrano altre due condizioni e, segnatamente:

- a) il risarcimento integrale del danno insieme con l'eliminazione delle conseguenze dannose o pericolose del reato<sup>10</sup>;
- b) la messa a disposizione del profitto conseguito ai fini della confisca.

Vale precisare, nel caso dei delitti richiamati dall'art. 25 del D.Lgs. n. 231/01, che qualora, prima della sentenza di primo grado, l'ente si sia efficacemente adoperato per evitare che l'attività delittuosa sia portata a conseguenze ulteriori, per assicurare le prove dei reati e per l'individuazione dei responsabili ovvero per il sequestro delle somme o altre utilità trasferite e abbia eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato mediante l'adozione e l'attuazione di modelli organizzativi idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi, le sanzioni permangono, ma hanno una durata non inferiore a tre mesi e non superiori a due anni.

### **Valutazione di congruità del Modello ad opera del giudice penale**

Il Modello, dunque, deve superare positivamente il giudizio di idoneità del sistema interno di prevenzione dei reati che il giudice penale è chiamato a formulare in occasione del procedimento penale a carico della persona fisica che ha commesso il fatto<sup>11</sup>: i reati non devono poter essere commessi senza eludere fraudolentemente il Modello.

E' per questo che la predisposizione del Modello deve porsi come obiettivo il superamento di tale giudizio di idoneità.

L'art. 30 del D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81 (c.d. «Testo Unico sulla sicurezza sul lavoro», pubblicato nella Gazzetta

---

<sup>8</sup> L'ente deve avere «eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato mediante l'adozione e l'attuazione di modelli organizzativi idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi».

<sup>9</sup> Resta ferma, infatti, l'applicazione delle sanzioni pecuniarie.

<sup>10</sup> O, quanto meno, purché l'ente si sia «comunque efficacemente adoperato in tal senso» [lett. a) dell'art. 17 del D.Lgs. n. 231 del 2001].

<sup>11</sup> Cass. pen., 30 gennaio 2014, n. 4677, ha giudicato il «Modello di organizzazione, gestione e controllo» della Impregilo S.p.a. non atto ad impedire il reato di agiotaggio, perché l'iter interno di predisposizione dei comunicati stampa contenenti l'esposizione non veritiera di fatti concernenti la Società che presidente del Consiglio di amministrazione e Amministratore delegato avevano deciso di diffondere sul mercato non prevedeva la supervisione di alcun organo di controllo cui fosse almeno concesso esprimere la propria contrarietà al contenuto della comunicazione, in modo da mettere in allarme i destinatari.

Ufficiale n. 101 del 30 aprile 2008 ed in vigore dal 15 maggio 2008) fornisce precise indicazioni circa i requisiti che, con specifico riferimento alla sicurezza sui luoghi di lavoro, deve possedere il Modello per essere idoneo ad avere efficacia esimente della responsabilità amministrativa della società.

### **Perché adottare il Modello**

Il Modello di organizzazione, gestione e controllo è strumento che consente, a determinate condizioni, non solo di escludere in capo alla società la responsabilità di cui al D.Lgs. n. 231 del 2001 (si che l'adozione del Modello, di per sé facoltativa, diviene di fatto obbligatoria se si vuole beneficiare dell'esimente), ma anche di tutelare la società da eventuali azioni di responsabilità<sup>12</sup>. E' ragionevole ipotizzare, in generale, che – alla luce delle previsioni normative contenute nel D.Lgs. n. 231 del 2001 - sia destinata ad aumentare nel tempo l'esposizione della società ad eventuali azioni di responsabilità che i soci potrebbero esperire contro gli amministratori che non abbiano adottato il Modello ed abbiano così esposto la società alle sanzioni previste dal D.Lgs. n. 231 del 2001: l'applicazione delle sanzioni previste da quest'ultimo decreto, infatti, incide direttamente sugli interessi economici dei soci<sup>13</sup>.

In sintesi, oltre all'effetto esimente, l'adozione del Modello costituisce un'occasione di crescita e sviluppo per le società che possono migliorare la loro immagine pubblica - accrescendo la propria competitività sui mercati - e, nel contempo, ridurre i costi di transazione derivanti da eventuali azioni legali e da processi di contrattazione.

### **Contenuto del Modello di organizzazione, gestione e controllo**

Nel Modello viene affermato il principio di legalità che impegna C4B S.r.l. a comportarsi sempre rispettando le leggi. Quindi, vengono enucleate le procedure da seguire nelle varie attività e in ogni fase della stessa. Infine, viene individuato uno specifico ruolo di vigilanza sulle predette procedure da affidare ad un organismo della società, nonché le sanzioni da comminare per il caso di mancato rispetto delle stesse.

---

<sup>12</sup> Tant'è che l'adozione del «Modello» è richiesta, ad esempio, ai fini del riconoscimento del «rating di legalità» di cui alla L. n. 62 del 2012 o ai fini dell'ottenimento della qualifica STAR – Segmento Titoli con alti Requisiti, secondo il Regolamento dei Mercati di Borsa Italiana S.p.a. modificato nel 2007 dalla CONSOB.

<sup>13</sup> Trib. civ. Milano, 13 febbraio 2008, n. 1774, ha condannato l'amministratore, citato in giudizio dall'ente, al pagamento di una sanzione per non aver adottato un adeguato «Modello organizzativo».

## **I principi ispiratori: il principio di legalità**

Il legislatore civile, fiscale e contabile, nonché le recenti normative in materia contrattuale, lavoristica, ambientale, hanno introdotto un ampio e dettagliato insieme di doveri ed adempimenti, tale da orientare in ogni aspetto l'operato della società.

Già il pieno rispetto della legge costituisce, dunque, un vincolo intenso e stringente all'operato di C4B S.r.l.. Questa è la ragione per la quale sono stati inseriti gli articoli 2 e seguenti del presente Modello. Valorizzare il principio di legalità e conferirgli un significato forte (cioè non programmatico e «di principio») significa, in realtà, tratteggiare un quadro omnicomprensivo dei doveri gravanti su C4B S.r.l..

## **La procedimentalizzazione imposta dal Modello e la definizione di «rischio accettabile»**

L'art. 6, comma 2, lett. b) del D.Lgs. n. 231 del 2001 impone, in particolare, che il Modello preveda *«specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire»* ed individui *«modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati»*.

Una posizione di rilievo rivestono, dunque, i processi dell'area finanziaria che il D.Lgs. n. 231 del 2001 evidenzia con una trattazione separata. Con riferimento ad essi, le misure di prevenzione possono, ad esempio, utilizzare strumenti consolidati nella pratica amministrativa, come l'abbinamento delle firme, le riconciliazioni frequenti, la supervisione, la separazione di compiti con contrapposizione delle funzioni, riponendo un'attenzione particolare ai flussi finanziari che non dovessero rientrare nei processi tipici aziendali, soprattutto se si tratta di ambiti non adeguatamente procedimentalizzati e con caratteri di estemporaneità e discrezionalità.

Tali previsioni presuppongono una struttura organizzativa verticale e processi decisionali gerarchizzati.

Ciò significa che la società deve adottare specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni, individuando dei responsabili per settore di attività o per singolo affare e differenziando e separando le funzioni di ciascun dipendente. E, con specifico riferimento alla gestione delle risorse finanziarie, significa che la società deve definirne le modalità, separando e rendendo indipendente il ruolo di chi autorizza l'impiego della risorsa finanziaria, di chi lo attiva e di chi lo controlla.

Ciò nell'ottica di assicurare la distinzione delle funzioni, un sistema di deleghe e poteri, meccanismi autorizzativi, trasparenza e tracciabilità delle operazioni, flussi informativi continui.

Naturalmente, le relative attività di analisi e organizzazione dei protocolli dovranno essere elaborati avendo riguardo alle peculiarità della società.

Infatti, un Modello che preveda un eccessivo appesantimento procedimentale può cagionare alla società più danni che benefici; infatti: o la società lo applica alla lettera, con l'effetto di paralizzare la propria attività, oppure lo adotta formalmente, ma continua a svolgere la propria attività secondo le precedenti abitudini. E' facile intuire come, in quest'ultimo caso, il giudice penale rilevi immediatamente la mancata adozione del Modello e la conseguente responsabilità della società.

E', quindi, necessario definire una soglia effettiva che consenta di porre un limite alla quantità e alla qualità delle misure di prevenzione da introdurre nella società per evitare la commissione dei reati considerati dal D.Lgs. n. 231 del 2001.

Tale soglia è rappresentata da un sistema di prevenzione tale da non poter essere aggirato se non intenzionalmente e fraudolentemente.

Il criterio seguito nella predisposizione del presente Modello è, dunque, quello della massima garanzia con il minimo sacrificio operativo, in modo che il Modello adottato sia semplice e chiaro, ma allo stesso tempo operativo ed efficace.

A questo fine e in questa medesima ottica, nella individuazione delle misure di prevenzione da adottare, il presente Modello ha tenuto conto dei protocolli già adottati ed attuati da C4B S.r.l..

C4B S.r.l., infatti, è una società organizzativamente snella, ma procedimentalizzata, avendo già introdotto un'articolata serie di protocolli che scandiscono i vari momenti decisionali ed operativi delle singole aree di attività.

In particolare, C4B S.r.l. ha adottato i seguenti documenti programmatici e procedure interne:

- Codice Etico;
- Regolamento aziendale interno;
- Procedura di gestione delle segnalazioni Ex Dlg. 231/01 whistleblowing;
- Documento di valutazione dei rischi di cui al Testo Unico in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, D.Lgs. n. 81 del 2008;
- Piano di emergenza e di evacuazione;
- Manuale di gestione per la qualità e relativi allegati;
- Direttive interne in materia di *privacy* e sicurezza del dato, articolate nei seguenti documenti:
  - conservazione dati e documenti;
  - documento di gestione delle violazioni delle misure di sicurezza per i dati personali (*Data breach*);



- gestione degli accessi ai sistemi e alla rete;
- Istruzioni operative e procedure, così dettagliate, con relativa modulistica:
  - gestione della documentazione e delle registrazioni;
  - gestione delle risorse umane;
  - gestione degli approvvigionamenti;
  - gestione commerciale;
  - erogazione servizi lead - gestione delle liste anagrafiche fisse;
  - erogazione servizi lead - gestione delle liste anagrafiche mobili;
  - erogazione servizi - gestione della progettazione e dello sviluppo SW;
  - erogazione servizi - consulenza privacy e mystery;
  - riesame della Direzione;
  - audit interni, NC, AC e reclami.
- Politiche di sicurezza e continuità dei processi critici;
- Procedura rapporti con la Pubblica Amministrazione.

### **Mappatura delle aree aziendali a rischio di commissione dei reati considerati dal D.Lgs. n. 231 del 2001**

Poiché il Modello deve essere predisposto tenendo conto delle caratteristiche proprie della Società alla quale va applicato, qui di seguito si riassumono le principali connotazioni di C4B S.r.l., rinviando alla parte speciale e agli allegati al presente Modello per le indicazioni più dettagliate.

C4B S.r.l. è attiva nell'erogazione di servizi di *direct marketing*, di gestione di banche dati, di servizi di *privacy compliance*, fino allo sviluppo di applicativi funzionali all'operatività e fruibilità immediata delle soluzioni proposte.

L'attività di C4B S.r.l. è articolata in quattro *business unit*:

- i) Lead, dedicata in particolare alla fornitura di liste di anagrafiche, sia «fisse» o «mobile» che «business» o «residential», nonché ai servizi di *lead generation*, *data enrichment* e modelli di ottimizzazione; trattasi del *core business* storico dell'azienda;
- ii) Mystery, dedicata a monitorare la qualità commerciale della vendita via telefono attraverso un sistema evoluto di «mystery call». Tale sistema è basato su una campionatura statisticamente

significativa di numeri di telefono «civetta» ed è finalizzato a verificare il rispetto delle regole stabilite dal committente e, più in generale, le normative vigenti;

iii) Software, dedicata ad offrire soluzioni operative indipendenti, ma anche a supporto degli altri servizi aziendali (*software* e applicativi);

iv) Privacy, servizi di consulenza in ambito *privacy compliance* del cliente.

Il suo capitale sociale è ripartito tra i due soci, nella misura del 75% e del 25%, e risulta interamente versato. Ai fini della predisposizione del presente Modello, C4B S.r.l. ha eseguito, anzitutto, una mappatura delle funzioni a rischio, cioè di quelle aree/funzioni operative della Società soggette a rischio di commissione dei reati.

A tale scopo:

1. sono state raccolte la documentazione e le informazioni che descrivono la struttura, l'articolazione organizzativa e l'operatività di C4B S.r.l., in particolare, il contesto operativo esterno, ossia il settore economico e l'area geografica in cui opera la Società, ed il contesto operativo interno, ossia la struttura organizzativa e la segmentazione delle funzioni, l'articolazione territoriale e le dimensioni della Società;
2. sono stati eseguiti incontri con i vari responsabili di funzione, con il supporto di due coordinatori; sono state analizzate le singole realtà operative di C4B S.r.l. e valutate le modalità attraverso le quali potrebbero essere commessi i reati considerati dal D. Lgs. n. 231 del 2001;
3. sono stati effettuati sopralluoghi presso la sede legale e l'unità di operativa di Treviso per contestualizzare l'analisi dei rischi;
4. è stato predisposto un prospetto che evidenzia la dimensione economica della Società (fatturato, immobilizzazioni, crediti verso clienti, capitale sociale, ecc.); la dimensione soggettiva della Società (numero di soci, numero di dipendenti e di collaboratori esterni, articolazione delle cariche sociali); la dimensione oggettiva della Società (numero di sedi, numero delle sale e degli uffici, ....); l'attività della Società (servizi, dimensioni del mercato, tipologie di rapporti con le Pubbliche Amministrazioni, ecc.). Ed ancora: modalità dei pagamenti; forme di stipulazione dei contratti, ecc..

Alcune tipologie di reato considerate dal D.Lgs. n. 231 del 2001, se confrontate con le aree di operatività di C4B S.r.l., si dubita fortemente che possano essere commesse nel contesto dell'attività imprenditoriale della Società.

Ciononostante, il presente Modello ne contempla le aree aziendali astrattamente a rischio e le misure di

prevenzione adottabili.

Dunque, una volta eseguita la mappatura delle aree di rischio nei termini sopra descritti, è stata valutata l'adeguatezza del sistema di misure preventive già esistente all'interno di C4B S.r.l. e, ove necessario, si è provveduto alla sua integrazione in modo da completare quei comportamenti cui C4B S.r.l. è già tenuta per legge, cioè quei comportamenti che la Società deve tenere se intende rispettare le norme vigenti in materia civilistica, fiscale, ecc... e quelli che C4B S.r.l. ha deciso di adottare nel rispetto della normativa vigente.

Nella parte speciale che segue, pertanto, vengono fissati i tratti essenziali di un sistema di controllo preventivo che prevede principi di comportamento, ruoli dei soggetti operanti nelle aree di rischio, protocolli per la programmazione della formazione e dell'attuazione delle decisioni, procedure di controllo (compresa la scelta di un apposito Organismo di vigilanza interno alla Società, che deve vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello), formazione ed informazione del personale, progressivi aggiornamenti del Modello e sanzioni applicabili in caso di mancato rispetto delle misure previste dal Modello, al fine di assicurarne l'effettività.

### **L'Organismo di vigilanza**

Una funzione particolarmente importante viene assegnata all'Organismo di vigilanza in quanto l'art. 6 del D.Lgs. n. 231 del 2001 prevede la non punibilità della società nel caso in cui abbia affidato il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello ad un proprio Organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo.

Un problema cruciale del Modello è, allora, quello di individuare i criteri di nomina di tale Organismo di controllo – soprattutto nei casi diversi dalle società di piccole dimensioni, nelle quali l'Organismo di vigilanza può coincidere con l'organo dirigente - e i relativi poteri e doveri. I requisiti richiesti dal legislatore sembrano, infatti, fra loro incompatibili: da un lato si chiede che l'organo di controllo sia interno all'ente ma, dall'altro, si prevede che esso debba comunque essere indipendente. Spostando il punto di equilibrio fra questi due requisiti più verso l'indipendenza dell'organo di controllo, si ottiene una maggior efficienza del controllo, a costo, però, di sacrificare la velocità e l'economicità del sistema produttivo aziendale. Viceversa, avvicinando l'organo di controllo all'organo deliberativo della società, il processo aziendale assume maggior velocità e snellezza, ma diventa necessario individuare dei correttivi alla possibile influenza dell'organo deliberativo sull'organo di controllo

La L. 12 novembre 2011 n. 183, c.d. Legge di stabilità per il 2012, con il suo art. 14, comma 12, ha inserito,

all'art. 6 del D.Lgs. n. 231 del 2001, il comma 4 - *bis*, il quale prevede che le funzioni dell'Organismo di vigilanza possano essere svolte, nelle società di capitali, dal Collegio sindacale ovvero, nelle società che adottano altri sistemi di *corporate governance*, dal Consiglio di sorveglianza e dal Comitato per il controllo di gestione.

Questa novità, però, deve essere coordinata con le modifiche apportate, dalla medesima Legge di stabilità 2012 prima e dalla L. n. 35/2012 dopo, all'art. 2477 Cod. civ., il quale prevede, a determinate condizioni, che nelle società a responsabilità limitata il Collegio sindacale sia sostituito dal sindaco unico.

Stando alla dizione letterale del nuovo comma 4 - *bis* dell'art. 6 del D.Lgs. n. 231 del 2001, sembrerebbe che solo le società per azioni possono affidare le funzioni dell'Organismo di vigilanza al proprio Collegio sindacale. In ogni caso, poi, è necessario che l'Organismo sia dotato di precisi requisiti.

**a. requisiti soggettivi.** La concreta configurazione di tali requisiti verrà esemplificata nella successiva parte speciale; qui è necessario fornire alcune definizioni generali: fra i requisiti soggettivi rientrano l'autonomia e l'indipendenza, la professionalità, l'onorabilità, la continuità d'azione e l'assenza di cause di incompatibilità.

**Autonomia ed indipendenza.** Tale duplice requisito impone una posizione gerarchica dell'Organismo di controllo che sia la più elevata possibile; questa è la ragione che induce a legare l'Organismo di controllo direttamente all'organo deliberativo (Consiglio d'Amministrazione o Amministratore Unico), senza alcun passaggio gerarchico intermedio. Tuttavia, l'Organismo di vigilanza dovrà essere indipendente dall'organo deliberativo. Tale indipendenza può essere raggiunta sia grazie alla non investitura di compiti operativi, sia grazie all'attribuzione di un'autonomia finanziaria. La non investitura di compiti operativi impedisce che questo organismo sia parte di decisioni ed attività operative, in grado di comprometterne l'obiettività di giudizio. L'attribuzione di una limitata autonomia finanziaria consente, invece, che l'Organismo di vigilanza possa finanziare la propria attività di verifica e di aggiornamento, senza condizionarla e limitarla alla decisione (o alla influenza) di terzi. Per le stesse ragioni, l'Organismo di vigilanza sarà dotato di strumenti che utilizzerà in ottemperanza alla normativa sulla *privacy*.

**Professionalità.** L'Organismo di vigilanza deve possedere un bagaglio di esperienze e di tecniche che sia in grado di fargli esercitare correttamente l'attività ispettiva. In particolare, tale Organismo dovrà possedere le tecniche di valutazione e di analisi dei rischi legati all'esercizio della società.

**Onorabilità.** L'Organismo di vigilanza deve possedere, all'interno dell'azienda e nel mondo economico in cui essa è collocata, onore e dignità. Tale generica «buona reputazione» dell'Organismo si riferisce sia all'assenza di condanne penali o di procedimenti disciplinari a carico dei suoi componenti, sia alla lealtà, serietà e collaborazione che devono informare i rapporti con i dipendenti e i collaboratori della società. *Continuità di*

*azione.* L'attività di prevenzione e di controllo delle aree di rischio in cui opera la società deve essere continua e costante. Per ottenere tale continuità, l'Organismo di vigilanza è tenuto a predisporre un sistema di verifica, che verrà esemplificato nella parte speciale, che consenta la raccolta continua e sicura di informazioni e dati circa l'attività della società.

*Assenza di cause di incompatibilità.* Tale requisito può essere inteso come assenza di tutte quelle circostanze che alterano l'imparzialità di giudizio e che si possono rivelare dannose per la società. La causa di incompatibilità più evidente è rappresentata, in questo senso, dal conflitto d'interessi: situazioni di conflitto d'interessi, infatti, non solo rischiano di far perdere all'Organismo di vigilanza la propria necessaria imparzialità, ma possono anche avvantaggiare quest'ultimo, grazie alla funzione svolta, danneggiando la società.

**b. requisiti oggettivi.** L'attività dell'Organismo di vigilanza si esplica in una duplice direzione. Si prevedono, da un lato, autonomi poteri di iniziativa per la raccolta di informazioni e dati, e, dall'altro, un'autonoma e riservata organizzazione per la raccolta e la conservazione delle informazioni, anche anonime o riservate, cui gli altri organi della società sono obbligati ad adempiere. Bisogna ricordare, infatti, che gli altri organi della società sono tenuti, pur a tutela della propria riservatezza, ad informare l'Organismo di vigilanza circa un'ampia categoria di notizie, che possono costituire fonte di rischio o di violazione del Modello e che verranno esemplificate nella parte speciale. La successiva attività di controllo e di verifica è, invece, lasciata alla discrezionalità e responsabilità dell'Organismo di vigilanza, il quale non sarà, dunque, gravato da un obbligo di intervento per tutte le segnalazioni ricevute.

**c. responsabilità.** Anche l'Organismo di vigilanza può essere sottoposto a misure sanzionatorie qualora esso non adempia con diligenza ai propri compiti istituzionali.

Nella ricerca di un equilibrio fra autonomia ed efficienza, si è cercato di privilegiare la funzionalità della società, attraverso la scelta di uno strumento veloce e di facile utilizzo.

Pur nell'opportunità normativa di far coincidere l'Organismo di vigilanza con l'organo dirigente<sup>14</sup>, le riflessioni formulate alla luce delle peculiarità di C4B S.r.l. portano a ritenere che la composizione ottimale dell'Organismo di vigilanza sia quella collegiale, così da assicurare completezza di professionalità ed esperienze, nonché continuità di azione. Si è scelto altresì di valorizzare velocità e snellezza del processo aziendale, mutuando dunque in parte quanto previsto dall'art. 6 comma 4 del D.Lgs. n. 231/01, avvicinando l'organo di controllo all'organo deliberativo della società, e individuando, nel contempo, dei correttivi alla

---

<sup>14</sup> Art. 6 comma 4 del D.Lgs n. 231/01.

possibile influenza dell'organo deliberativo sull'organo di controllo stesso. Chiaramente, nella nomina di tale Organismo di vigilanza, l'organo deliberativo avrà l'accortezza di scegliere con attenzione persone dotate di equilibrio e senso di responsabilità.

L'Organismo di vigilanza potrà eventualmente essere affiancato ed assistito da consulenti esterni, in grado di apportare precise competenze professionali che possano mancare all'Organismo stesso.

### **Collaudi ed aggiornamenti**

Il Modello di organizzazione, gestione e controllo costituisce uno strumento nuovo, perciò va necessariamente sottoposto ad una fase di collaudo.

In tal senso, C4B S.r.l. apporterà al Modello tutte le modifiche che si renderanno necessarie anche per tener conto di eventuali interventi del legislatore sul D.Lgs. n. 231 del 2001 e sulle norme in esso richiamate.