

# Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001

Gennaio 2017

# PARTE GENERALE

## INDICE

### PARTE GENERALE

1.	Il decreto legislativo n. 231/2001 e normativa rilevante .....	4
2.	Il Modello .....	10
2.1	La costruzione del Modello .....	10
2.2	La funzione del Modello .....	12
2.3	I principi e gli elementi ispiratori del Modello .....	13
2.3.1	L'organizzazione aziendale .....	14
2.3.2	Le deleghe e le procure .....	15
2.3.3	Pianificazione, budget, reporting e controllo di gestione .....	16
2.4	I destinatari e l'ambito di applicazione .....	17
2.5	L'adozione del Modello e le successive modifiche .....	18
3.	I Processi Sensibili del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI .....	20
3.1	L'elenco generale delle attività e delle procedure di autorizzazione .....	20
4.	L'Organismo interno di Vigilanza (OdV) .....	21
4.1	L'identificazione dell'organismo interno di vigilanza. Nomina e revoca .....	21
4.2	Le funzioni e i poteri dell'organismo interno di vigilanza .....	21
4.3	Le linee di riporto dell'OdV .....	23
4.4	Flussi informativi verso l'OdV: informazioni di carattere generale ed informazioni specifiche obbligatorie .....	24
4.5	La raccolta e conservazione delle informazioni .....	25
5.	L'adozione e le modifiche del Modello .....	25
5.1	Le regole e i principi Generali .....	25
6.	La formazione delle risorse e la diffusione del Modello .....	25
6.1	La formazione ed l'informazione dei Dipendenti .....	25
6.2	L'informazione a Consulenti e <i>Partners</i> .....	26
6.3	La formazione ed informazione dei componenti gli Organi Sociali .....	26
7.	Il Sistema sanzionatorio .....	26
7.1	La funzione del sistema sanzionatorio .....	26
7.2	Misure nei confronti del personale .....	27
7.2.1	Sistema disciplinare .....	27
7.2.2	Violazioni del modello e relative sanzioni .....	27

7.3	Le misure nei confronti dei dirigenti.....	28
7.4	Le misure nei confronti degli amministratori.....	28
7.5	Le misure nei confronti di consulenti e <i>partners</i> .....	28
8.	Le verifiche sull'adeguatezza del modello.....	29

### **1. Il decreto legislativo n. 231/2001 e normativa rilevante**

In data 8 giugno 2001 è stato emanato - in esecuzione della delega di cui all'art. 11 della legge 29 settembre 2000 n. 300 - il D.Lgs. 231/2001, entrato in vigore il 4 luglio successivo, che ha inteso adeguare la normativa interna in materia di responsabilità delle persone giuridiche ad alcune convenzioni internazionali cui l'Italia aveva già da tempo aderito.

Il citato decreto, recante la *"Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica"*, ha introdotto per la prima volta in Italia una responsabilità diretta degli enti per alcuni reati commessi nell'interesse o a vantaggio degli stessi:

1. 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;
2. da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti sopra indicati.

Tale responsabilità si aggiunge a quella della persona fisica che ha realizzato materialmente il fatto reato.

La nuova responsabilità "amministrativa" introdotta dal D.Lgs. 231/2001 mira innanzitutto a colpire il patrimonio degli enti che abbiano tratto un vantaggio dalla commissione di alcune, individuate, fattispecie criminose. E' quindi prevista, in tutti i casi, l'applicazione di una sanzione pecuniaria in misura variabile a seconda della gravità del reato e della capacità patrimoniale dell'ente, onde garantirne la reale "afflittività". Per le ipotesi più gravi sono previste anche misure interdittive, che possono essere applicate anche in via cautelare, quali la sospensione o revoca di licenze e concessioni, il divieto di contrattare con la P.A., l'interdizione dall'esercizio dell'attività, l'esclusione o revoca di finanziamenti e contributi, il divieto di pubblicizzare beni e servizi.

In sintesi, i reati che attualmente assumono rilievo ai fini della disciplina in esame, possono essere suddivisi nelle seguenti dieci tipologie: (a) reati di indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un Ente pubblico; (b) reati di concussione e corruzione; (c) reati di falsità in monete, carte di pubblico credito e valori di bollo<sup>1</sup>; (d) alcune fattispecie di reati in materia societaria<sup>2</sup>; (e) reati aventi finalità di

1 Tipologia introdotta dalla Legge n. 409/2001, che ha inserito nel D.Lgs. 231/2001 l'art. 25 bis.

2 Tipologia introdotta dal D.Lgs. n. 61/2002, che ha inserito nel D.Lgs. 231/2001 l'art. 25 ter.

terrorismo<sup>3</sup>; (f) reati aventi finalità di eversione dell'ordine democratico e reati contro la personalità individuale<sup>4</sup>; (g) reati di abuso di mercato<sup>5</sup>; (h) reati transnazionali<sup>6</sup>; (i) reati in materia di salute e sicurezza del lavoro<sup>7</sup>; (l) reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita<sup>8</sup>, (m) i reati ambientali<sup>9</sup>

Nello specifico:

**a) Reati di indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un Ente pubblico**

- Indebita percezione di contributi, finanziamenti o altre erogazioni da parte dello Stato o di altro ente pubblico (art. 316-ter c.p.);
- Truffa in danno dello Stato o di altro ente pubblico (art. 640, primo comma, n. 1 c.p.);
- Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche (ad. 640-bis c.p.);
- Frode informatica in danno dello Stato o di altro ente pubblico (ad. 640-ter c.p.);
- Malversazione a danno dello Stato o di altro ente pubblico (ad. 316-bis c.p.).

**b) Reati di concussione e corruzione**

- Corruzione per un atto d'ufficio (ad. 318 c.p.);
- Corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (ad. 319 c.p.);
- Corruzione in atti giudiziari (ad. 319-ter c.p.);
- Istigazione alla corruzione (ad. 322 c.p.);
- Concussione (ad. 317 c.p.);

**c) Reati di falsità in monete, in carte di pubblico credito e in valori di bollo**

- Falsificazione di monete, spendita e introduzione nello Stato, previo concedo, di monete falsificate (art. 453 c.p.);
- Alterazione di monete (ad. 454 c.p.);
- Spendita e introduzione nello Stato, senza concedo, di monete falsificate (ad. 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 (ad. 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.);

---

3 Tipologia introdotta dalla Legge n. 7/2003, che ha inserito nel D.Lgs. 231/2001 l'art. 25 quater.

4 Tipologia introdotta dalla Legge n. 228/2003, che ha inserito nel D.Lgs. 231/2001 l'art. 25 quinquies.

5 Tipologia introdotta dalla Legge n. 62/05, che ha inserito nel D.Lgs. 231/2001 l'art. 25 sexies.

6 Tipologia introdotta dalla Legge n. 146/2006.

7 Tipologia introdotta dalla Legge n. 123/2007, che ha inserito nel D.Lgs. 231/2001 l'art. 25 septies.

8 Tipologia introdotta con il recepimento delle Direttive 2005/60/CE e 2006/70/CE, inserendo l'art. 25 octies.

9 Tipologia introdotta all'art. 25 undecies del D.Lgs. 231/2001, aggiunto dall'art. 4, comma 2, L. 3 agosto 2009, m. 116, come sostituito dall'art. 2, comma 1, D. Lgs. 7 luglio 2011 n.121.

- Fabbicazione o detenzione di filigrane o di strumenti destinati alla falsificazione di monete, di valori di bollo o di cada filigranata (ad. 461 c.p.).

#### **d) Reati societari**

- False comunicazioni sociali (ad. 2621 c.c.);
- False comunicazioni sociali in danno dei soci o dei creditori (art. 2622 c.c.);
- Falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni delle società di revisione (ad. 2624 c.c.);
- Impedito controllo (ad. 2625 c.c.);
- Formazione fittizia del capitale (ad. 2632 c.c.);
- Indebita restituzione dei conferimenti (ad. 2626 c.c.);
- Illegale ripartizione degli utili e delle riserve (ad. 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 di interessi (art. 2629 bis c.c.);
- Indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori (art. 2633 c.c.);
- Illecita influenza sull'assemblea (ad. 2636 c.c.);
- Aggiotaggio (art. 2637 c.c.);
- Ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza (ad. 2638 c.c.).

#### **e) Reati aventi finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico**

- La legge di "Ratifica ed esecuzione della Convenzione internazionale per la repressione del finanziamento del terrorismo fatta a New York il 9 dicembre 1999" ha inserito nel D.Lgs. 231/2001 l'art. 25 quater, che stabilisce la responsabilità amministrativa dell'ente anche in relazione alla commissione dei delitti aventi finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico. La legge trova inoltre applicazione (art. 25 quater, ult. co.) con riferimento alla commissione di delitti, diversi da quelli espressamente richiamati, "che siano comunque stati posti in essere in violazione di quanto previsto dall'articolo 2 della Convenzione ...".

#### **f) Reati di abuso di mercato**

- Abuso di informazioni privilegiate (Ad. 184 D.Lgs. 58/1998);
- Manipolazione del mercato (Ad. 185 D.Lgs. 58/1998).

#### **g) Reati transnazionali**

- Associazione per delinquere (art. 416 c.p.);
- Associazione di tipo mafioso (art. 416 bis c.p.);
- Associazione per delinquere finalizzata al contrabbando di tabacchi esteri (D.P.R. 473/1973, articolo 291 quater);
- Associazione finalizzata al traffico illecito di sostanze stupefacenti o psicotrope (D.P.R. 309/1990, ad.

74);

- Riciclaggio (art. 648 bis c.p.);
- Impiego di denaro, beni od utilità di provenienza illecita (ad. 648 ter c.p.);
- Disposizioni contro le immigrazioni clandestine (D.Lgs. 286/1998 ad. 12);
- Intralcio alla giustizia: induzione a non rendere dichiarazioni (ad. 377 bis c.p.);
- Intralcio alla giustizia: favoreggiamento personale (ad. 378 c.p.).

#### **h) Reati in materia di salute e sicurezza del lavoro**

- Omicidio colposo (art. 589 c.p.);
- Lesione personali colpose (art. 590 co. 3 c.p.).

#### **i) Reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita**

- Ricettazione (art. 648 c.p.);
- Riciclaggio (art. 648-bis c.p.);
- Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 648-ter c.p.).

#### **l) Reati Ambientali**

- Uccisione, distruzione, cattura, prelievo, detenzione di esemplari di specie animali o vegetali selvatiche protette (art. 727-bis c.p.);
- Distruzione o deterioramento di habitat all'interno di un sito protetto (art. 733- bis c.p.);
- attività connessa allo scarico di acque reflue industriali contenenti sostanze pericolose (art. 137 comma 3);
- attività connessa al superamento dei valori limite per gli scarichi di acque reflue industriali (art. 137 comma 5);
- attività connessa allo scarico nelle acque del mare di sostanze o materiali vietati da parte di navi od aeromobili (art. 137 comma 13);
- attività connessa allo scarico di acque reflue industriali contenenti sostanze pericolose senza autorizzazione o dopo la sospensione o la revoca dell'autorizzazione (art. 137 comma 2);
- attività connessa alla mancata osservazione dei divieti di scarichi sul suolo di cui all'art 103 e scarichi nel sottosuolo e nelle acque sotterranee di cui all'art 104 (art. 137 comma 11);
- attività connessa alla raccolta, trasporto, recupero, smaltimento, commercio ed intermediazione di rifiuti non pericolosi o pericolosi in mancanza della prescritta autorizzazione, iscrizione o comunicazione (art. 256 comma 1);



- attività connessa al deposito temporaneo di rifiuti sanitari pericolosi presso il luogo di produzione (art. 256 comma 6);
- attività connessa alla realizzazione o gestione di una discarica non autorizzata o destinata anche in parte allo smaltimento di rifiuti pericolosi (art. 256 comma 3);
- attività connessa alla miscelazione dei rifiuti (art. 256 comma 5);
- attività connessa all'inquinamento del suolo, del sottosuolo, delle acque superficiali o delle acque sotterranee con il superamento delle concentrazioni soglia di rischio (art. 257 comma 1);
- attività connessa all'inquinamento del suolo, del sottosuolo, delle acque superficiali o delle acque sotterranee causato da sostanze pericolose (art. 257 comma 2);
- violazione degli obblighi di comunicazione, di tenuta dei registri obbligatori e dei formulari durante il trasporto dei rifiuti (art. 258 comma 4);
- attività connessa al traffico illecito di rifiuti (art. 259 comma 1);
- attività organizzate per il traffico illecito di rifiuti (art. 260 comma 1);
- attività organizzate per il traffico illecito di rifiuti ad alta radioattività (art. 260 comma 2);
- esercizio di un impianto o di una attività con violazione dei valori limite di emissione o di prescrizioni stabilite da autorizzazioni, che determina anche il superamento dei valori limite di qualità dell'aria (art. 279 comma 5);
- trasporto, transito, importazione, esportazione o riesportazione di esemplari, senza il prescritto certificato o licenza, ovvero con certificato o licenza non validi, di animali e vegetali in via di estinzione, ovvero omissione di prescrizioni finalizzate all'incolumità degli esemplari, ovvero, utilizzo dei predetti esemplari in modo difforme dalle prescrizioni normative di riferimento. Viene altresì sanzionata la detenzione, l'utilizzo per scopi di lucro, l'acquisto, la vendita, l'esposizione o la detenzione per la vendita o per fini commerciali, l'offerta in vendita o comunque la cessione di esemplari
- senza la prescritta documentazione nonché il commercio di piante riprodotte artificialmente in contrasto con le prescrizioni (artt. 1 e 2);
- detenzione di esemplari vivi di mammiferi e rettili di specie selvatica ed esemplari vivi di mammiferi e rettili provenienti da riproduzioni in cattività che costituiscano pericolo per la salute e per l'incolumità pubblica (art. 6 comma 4);
- falsificazione o alterazione di certificati, licenze, notifiche di importazione, dichiarazioni, comunicazioni di informazioni al fine di acquisizione di una licenza o di un certificato, di uso di certificati o licenze falsi o alterati con riferimento alle fattispecie previste dall'art. 16, paragrafo 1, lettera a), c), d), e) ed l) del Reg. CE n. 338/97 (art. 3 bis);
- produzione, consumo, importazione, esportazione, detenzione, commercializzazione, cessazione e riduzione dell'impiego delle sostanze lesive in relazione alla normativa a tutela dell'ozono stratosferico e dell'ambiente (art 3 comma 6);

- inquinamento doloso provocato dalle navi (art. 8 comma 1 e 2);
- inquinamento colposo provocato dalle navi (art. 9 comma 1 e 2).

\* \* \* \* \*

Per quanto concerne la tipologia dei soggetti autori del reato, questi ultimi devono essere legati alla società o ente da un rapporto funzionale o di dipendenza.

L'art. 5 del Decreto fa infatti riferimento:

a) Ai soggetti che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione, direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa, dotata di autonomia finanziaria e funzionale, ovvero che esercitano, anche di fatto, la gestione o il controllo dell'ente.

b) A coloro che siano sottoposti alla direzione o alla vigilanza dei soggetti di cui al precedente punto a).

Vale evidentemente al riguardo la concezione funzionalistica o realistica, ispirata al cosiddetto principio di effettività, ormai riconosciuta anche dal Legislatore con riferimento all'imputazione di responsabilità penale in senso stretto.

Ulteriore elemento costitutivo della responsabilità in questione è rappresentato dalla necessità che la condotta illecita ipotizzata sia stata posta in essere dai citati soggetti *“nell'interesse o vantaggio della società”* e non *“nell'interesse esclusivo proprio o di terzi”*.

Secondo la relazione ministeriale di accompagnamento al Decreto, la nozione di *“interesse”* ha fondamento soggettivo, indicando il fine in vista del quale il soggetto ha commesso il reato, mentre il *“vantaggio”* fa riferimento all'oggettiva acquisizione di un profitto da parte dell'ente.

Venendo ai criteri soggettivi di imputazione del fatto di reato all'ente, appare opportuno sottolineare che la responsabilità della persona giuridica viene ricollegata ad un difetto di organizzazione, consistente nel non avere posto in essere un piano di gestione e controllo idoneo a prevenire la commissione dei Reati rilevanti.

Gli articoli 6 e 7 del D.Lgs. 231/2001 prevedono, pertanto, una forma di esonero dalla responsabilità qualora l'ente dimostri di aver adottato ed efficacemente attuato *“modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire la realizzazione dei reati”* considerati.

Il sistema prevede, inoltre, l'istituzione da parte dell'ente di un *“organismo di controllo”*, con il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza dei modelli nonché di curarne il costante aggiornamento.

I suddetti modelli devono rispondere alle seguenti esigenze:

- individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i Reati;
- prevedere specifici protocolli e procedure utili a prevenire la commissione dei Reati;

- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a prevenire la commissione dei Reati;
- prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello;
- introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Lo stesso D.Lgs. 231/2001 prevede che i modelli possano essere adottati, garantendo le esigenze di cui sopra, sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative di categoria, comunicati al Ministero della Giustizia che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare entro 30 giorni, osservazioni sulla idoneità dei Modelli a prevenire i Reati.

## 2. Il Modello

### 2.1 La costruzione del Modello

Nell'introdurre il suddetto regime di responsabilità amministrativa, il Decreto (artt. 6 e 7) ne prevede tuttavia una forma di esonero secondo le modalità sopra illustrate, qualora l'ente dimostri che:

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

Il CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI ha pertanto ritenuto conforme alla propria politica aziendale procedere all'attuazione del modello di organizzazione e di gestione previsto dal D.Lgs. 231/2001, avvertendo l'esigenza di assicurare condizioni di correttezza e di trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività aziendali, a tutela della posizione e dell'immagine dell'impresa e di ogni società o Ente, pubblico o privato che vi appartiene, delle aspettative dei propri consorziati e del lavoro dei propri dipendenti e collaboratori.

La predisposizione del Modello è stata preceduta da una serie di attività preparatorie suddivise in differenti fasi e dirette alla costruzione di un sistema di prevenzione e gestione dei rischi, in linea con le disposizioni del D.Lgs. 231/2001.

Sebbene l'adozione del modello costituisca una "facoltà" dell'impresa e non un obbligo, il CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI ha inteso procedere alla sua realizzazione ed adozione in quanto consapevole che tale sistema di controllo rappresenta un'opportunità per migliorare le funzioni di *Corporate Governance*, cogliendo al contempo l'occasione dell'attività svolta (mappatura dei Processi Sensibili, analisi dei rischi potenziali, valutazione ed adeguamento del sistema dei controlli già esistenti) per sensibilizzare le risorse impiegate rispetto al tema di un efficace governo dei processi aziendali, finalizzato ad una prevenzione "attiva" dei reati.

In considerazione degli obiettivi e del ruolo svolto dal CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI risulta prioritario essere all'avanguardia anche nelle politiche di *corporate governance* volte a regolare la direzione e la gestione aziendale, nella convinzione che questa scelta fornisca un apporto fondamentale nell'attività

di prevenzione dei reati e che sia altresì portatrice di ricadute positive sia sulla qualità dei servizi che sulle aspettative dei portatori di interesse (c.d. “stakeholders”) ad ogni livello.

Ne consegue l’impegno del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI a procedere con ogni mezzo all’adeguamento alle disposizioni del D.Lgs. 231/2001, con la finalità di diffondere capillarmente i principi di etica aziendale sia tra i soggetti che operano, più o meno stabilmente, al suo interno, sia nei confronti di tutti i portatori di interessi, direttamente o indirettamente, collegati all’impresa.

\* \* \* \* \*

Di seguito verranno brevemente descritti i momenti in cui si è articolato – sulla base della documentazione e dei dati ricevuti dal CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI, nonché dei questionari, interviste, colloqui e schede di evidenza rischi effettuate e raccolte presso la sede della società.

#### **1. Identificazione dei Processi Sensibili (“risk analysis”).**

In una prima fase di indagine si è proceduto all’analisi della situazione aziendale mediante l’esame di documenti forniti dal CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI (modello organizzativo, organigrammi, disposizioni organizzative relative ai processi di maggior rilievo), e alla raccolta di specifiche informazioni mediante appositi questionari che sono stati sottoposti, per quanto di competenza, all’Amministratore Unico, ed ai responsabili delle principali funzioni aziendali. All’esito di questa serie di accertamenti, è stato predisposto un primo elaborato relativo all’individuazione dei processi sensibili, delle conseguenti aree di rischio, e dei meccanismi di controllo già esistenti, successivamente integrato a seguito dell’inclusione dei c.d. “reati societari” (cfr. cap. 1, lett. d) nel novero dei reati rilevanti, nonché dei cd. “reati ambientali” (cfr. cap.1 lett. l).

Si è poi proceduto alla realizzazione di colloqui ed interviste con i responsabili di tutte le Aree aziendali, nonché alla richiesta di compilazione di schede di evidenza da parte di ciascun ufficio e all’acquisizione tramite questi ultimi di informazioni e documenti necessari per l’identificazione dei processi interni e della organizzazione della attività aziendale con riferimento alle operazioni sensibili.

L’attività di analisi dei processi sensibili è stata quindi implementata anche in relazione all’inclusione tra i reati degli abusi di mercato (cfr. Sesta Sezione della Parte Speciale), e quindi dei reati transnazionali (cfr. Settima Sezione della Parte Speciale), nonché a seguito dei vari interventi con cui il Legislatore, in più riprese, è intervenuto sulla disciplina dei reati societari (L. 62/2005 e L. 262/2005) e sulla disciplina dei reati di cui all’art. 25 quinquies del Decreto (L. 38/2006).

**2. Esecuzione della “gap analysis”.** Sulla base della situazione riscontrata e delle previsioni e finalità del D.Lgs. 231/2001, sono state individuate le azioni di miglioramento dell’attuale sistema di processi e procedure, e dei requisiti organizzativi essenziali per la definizione di uno specifico modello di organizzazione, gestione e monitoraggio ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

**3. Predisposizione del Modello.** Il presente Modello è costituito da una “Parte Generale” e da una “Parte Speciale” suddivisa in n° Dieci Sezioni in relazione alle diverse categorie di reato contemplate nel D.Lgs. 231/2001.

Per quanto attiene la Parte Speciale:

- i) la Prima Sezione - “Reati di indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un Ente pubblico”, riguarda le tipologie di Reati previste dall’art. 24 del D.Lgs. 231/2001;
- i) la Seconda Sezione - “Reati di concussione e corruzione”, fa riferimento alle tipologie di Reati di cui all’art. 25 del D.Lgs. 231/2001;
- ii) la Terza Sezione - “Reati di falsità in monete, in carte di pubblico credito e in valori di bollo”, si riferisce alle tipologie di Reati di cui all’art. 25 bis del D.Lgs. 231/2001;
- iii) la Quarta Sezione - “Reati Societari”, contempla le tipologie di Reati di cui all’art. 25 ter del D.Lgs. 231/2001;
- iv) la Quinta Sezione - “Reati aventi finalità di terrorismo o di eversione dell’ordine democratico”, prevede le tipologie di Reati di cui all’art. 25 quater del D.Lgs. 231/2001;
- v) la Sesta Sezione - “Reati di abuso di mercato”, è relativa alle tipologie di Reati di cui all’art. 25 sexies del D.Lgs. 231/2001;
- vi) Settima Sezione - “Reati Transnazionali”, si riferisce alle tipologie di Reati di cui alla L. 146/2006;
- vii) Ottava Sezione – “Reati in materia di salute e sicurezza del lavoro”, considera le tipologie di Reati di cui all’art. 25 septies del D.Lgs. 231/2001;
- viii) Nona Sezione – “Reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita”, contempla le tipologie di Reati di cui all’art. 25 opties del D.Lgs. 231/2001.
- ix) Decima Sezione – “Reati Ambientali”, fa riferimento alle tipologie di Reati di cui all’art. 25-undecies del D. Lgs. n.231/2001, come introdotto dal Decreto Legislativo 7 luglio 2011, n.121 (in attuazione della direttiva 2008/99/CE sulla tutela penale dell'ambiente, nonché della Direttiva 2009/123/CE che modifica la Direttiva 2005/35/CE relativa all'inquinamento provocato dalle navi e all'introduzione di sanzioni per violazioni). Il testo è in vigore dal 16 agosto 2011.

Si è ritenuto opportuno prendere in considerazione i rischi relativi alla commissione di tutte le fattispecie di reato richiamate dal Legislatore.

Tale decisione è dettata da due principali ragioni:

- ✓ da un lato, si ritiene non possano esistere settori di attività aziendale in cui il rischio di commissione di un qualsiasi reato richiamato dal decreto possa essere astrattamente considerato pari a zero;
- ✓ dall'altro, il CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI è convinta dell'opportunità di esprimere principi comportamentali volti a stigmatizzare tutte le condotte criminose, anche realizzabili anche solo virtualmente nel proprio ambito di competenza, dando così prova tangibile della riprovazione che si vuole esprimere nei confronti di chiunque dovesse porre in essere simili comportamenti.

## 2.2 La funzione del Modello

L'adozione e l'efficace attuazione del Modello non solo potrebbe consentire al CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI - nella denegata ipotesi di realizzazione di comportamenti criminosi - di beneficiare dell'esimente prevista dall'art. 6 del D.Lgs. 231/2001, ma migliora ed integra, nei limiti previsti dallo stesso, la sua *Corporate Governance*, limitando il rischio di commissione dei reati.

Scopo del Modello è la predisposizione di un sistema strutturato ed organico di procedure ed attività di controllo (preventivo ed *ex post*) che abbia come obiettivo la riduzione del rischio di commissione dei reati mediante la individuazione dei processi sensibili e la loro conseguente disciplina.

I principi contenuti nel presente Modello devono, da un lato, condurre alla determinazione di una piena consapevolezza del potenziale autore del reato di commettere un illecito (la cui commissione è fortemente condannata e contraria agli interessi del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI, anche quando apparentemente esso potrebbe trarne un vantaggio), dall'altro, grazie ad un monitoraggio costante dell'attività aziendale, a consentire al CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI di reagire tempestivamente ponendo in essere attività di prevenzione ed ostacolo alla commissione del reato stesso.

Tra le finalità del Modello vi è, quindi, quella di sviluppare la consapevolezza negli Organi Sociali, nei Dipendenti, Consulenti e Partners, che operino per conto o nell'interesse del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI nell'ambito dei processi sensibili di poter incorrere - in caso di comportamenti non conformi alle norme e procedure aziendali (oltre che alla legge) - in illeciti passibili di conseguenze penalmente rilevanti non solo per se stessi, ma anche per il CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI

Inoltre, si intende censurare fattivamente ogni comportamento illecito attraverso la costante attività dell'organismo di vigilanza sull'operato delle persone rispetto ai processi sensibili e la comminazione di sanzioni disciplinari o contrattuali.

### 2.3 I principi e gli elementi ispiratori del Modello

Nella predisposizione del presente Modello si è tenuto conto delle procedure e dei sistemi di controllo già esistenti ed operanti, ove giudicati idonei a valere anche come misure di prevenzione dei reati e controllo sui processi sensibili.

Il Modello, ferma restando la sua finalità peculiare descritta al precedente cap. 3.2 e relativa al D.Lgs. 231/2001, si inserisce nel più ampio sistema di controllo costituito principalmente dalle regole di *Corporate Governance* aziendali ed in genere dal sistema di controllo e *reporting* interno in essere del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI

In particolare, quali specifici strumenti già esistenti e diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni della società anche in relazione ai reati da prevenire, il CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI ha individuato i seguenti:

- 1) i principi di *Corporate Governance* esistenti nell'ambito del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI che rispecchiano le normative applicabili e le *best practices* internazionali;
- 2) le norme inerenti il sistema amministrativo, contabile, finanziario, e di *reporting*, interne al CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI;
- 3) le comunicazioni al personale e la formazione dello stesso;
- 4) il sistema disciplinare di cui al CCNL;
- 5) in generale, la normativa italiana e comunitaria applicabile
- 6) il sistema di qualità approvato il 10 maggio 2012 e successivi adeguamenti (ultima verifica il 14 gennaio 2016)
- 7) sicurezza sui luoghi di lavoro si rinvia al DVR approvato in data 10/02/2015.

I principi, le regole e le procedure di cui agli strumenti sopra elencati, non vengono riportati dettagliatamente nel presente Modello, ma fanno parte del sistema di organizzazione e controllo che lo stesso intende integrare.

Principi cardine cui il Modello si ispira, oltre a quanto sopra indicato, sono i requisiti indicati dal D.Lgs. 231/2001 ed in particolare:

- l'attribuzione ad un Organismo di Vigilanza (OdV) interno al CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI del compito di promuovere l'attuazione efficace e corretta del Modello anche attraverso il monitoraggio dei comportamenti aziendali ed una costante informazione sulle attività rilevanti ai fini del D.Lgs. 231/2001;
- la messa a disposizione dell'OdV di risorse adeguate a supportarlo nei compiti affidatigli;
- l'attività di verifica del funzionamento del Modello con conseguente aggiornamento periodico



(controllo *ex post*);

- l'attività di sensibilizzazione e diffusione a tutti i livelli aziendali delle regole comportamentali e delle procedure adottate;
- inoltre, il Modello si ispira ai seguenti principi generali di un adeguato sistema di controllo interno ed in particolare:
  - la verificabilità e tracciabilità di ogni operazione rilevante ai fini del D.Lgs. 231/2001;
  - il rispetto del principio della separazione delle funzioni;
  - la definizione di poteri autorizzativi coerenti con le responsabilità assegnate;
  - la comunicazione all'OdV delle informazioni rilevanti;

Infine, nell'attuazione del sistema di controllo, pur nella doverosa opera di verifica generale dell'attività sociale, l'attribuzione della priorità alle aree in cui vi sia una concreta possibilità di commissione dei reati ed un alto valore/rilevanza delle operazioni sensibili.

### **2.3.1 L'organizzazione aziendale**

Il CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI è certificata UNI EN ISO 9001 nel Settore EA37, con scopo di certificazione: "Progettazione ed erogazione di corsi di formazione ed orientamento professionale" è ente accreditato dalla Regione Lazio (Ultima Determinazione - accreditamento definitivo - D.G. D1161 del 25.05.2009 per la sede di Formia e D.G. B8134 del 26.10.2011 per la sede operativa di Latina).

Il CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI opera da molti anni nel campo della ricerca, della formazione e dello sviluppo locale. L'ambito privilegiato di intervento è sempre stato quello di progettualità complesse ed integrate, per questa ragione risiedono nel suo curriculum esperienze variegata su tutte le programmazioni: Comunitarie, Nazionali, Regionali, Provinciali.

L'ottica di intervento è quella dell'integrazione di azioni diverse, capaci di rispondere in maniera più complessa ai fenomeni ed ai problemi di riferimento, sia che riguardino specifiche aree di popolazione che contesti produttivi o territoriali. Il livello di confronto è stato ed è quello nazionale, pur con una maggiore presenza nella Regione Lazio, non tralasciando l'attenzione a più forti reti partenariali europee. Il costante confronto con contesti progettuali e di programmazione differenti ha consentito un progressivo ampliamento delle proprie competenze e, soprattutto, la crescita della capacità di lettura dei fenomeni e di intervento.

Fin da prima che divenisse una metodologia corrente, il CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI ha perseguito la logica del partenariato non solo come elemento caratterizzante ma come approccio che permette la "generazione" di un forte valore aggiunto capace di migliorare gli esiti delle azioni intraprese.

Attraverso tali esperienze ha quindi avuto modo di consolidare un ampio ed articolato tessuto di rapporti con i principali attori delle politiche economiche e sociali, proponendosi in molte occasioni come elemento di valorizzazione di questi attori, nelle politiche del lavoro e della formazione, creando occasioni di rapporto e di confronto sulle tematiche concrete dello sviluppo dei territori e dell'occupazione e di contrasto ai fenomeni di crisi, utilizzando la formazione come politica attiva.

Accanto al proprio impegno diretto di natura progettuale, il CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI ha agito come organismo di Assistenza Tecnica nei confronti di Regioni e Province.

Negli ultimi anni, il CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI, oltre a proseguire la sua attività progettuale e di Assistenza Tecnica, ha scelto come area privilegiata di intervento quella della formazione continua finanziata sia riferita alla programmazione regionale (FSE o ex. L. 236), che riferita ai Fondi Interprofessionali (in particolare la ripartizione del fatturato sulle singole attività risulta così ripartito - FONDI INTERPROFESSIONALI (18,88%); FSE FORMAZIONE(23,52%); SERVIZI PER IL LAVORO (Apprendistato/Garanzia Giovani/ Collocazione/Ricollocazione (13,25%); FORMAZIONE PRIVATA-Lingue (12,51); FORMAZIONE PRIVATA-Altro (23,41%) e ALTRI SERVIZI PRIVATI NON FORMATIVI (8,43%) sia operando come capofila e promotore, sia in ATS con imprese.

Il suo sistema organizzativo risponde, oltre che a criteri di efficienza, ai principi di separazione delle funzioni in potenziale conflitto di interessi e di responsabilità dell'azione individuale: elementi questi caratterizzanti ogni efficace sistema di controllo interno.

Le principali aree di responsabilità assegnate alle strutture collocate a riporto diretto del Direttore Generale, sono evidenziate nell'organigramma fornito dal CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI (Cfr. **Allegato A**).

### **2.3.2 Le deleghe e le procure**

Anche il sistema di attribuzione delle deleghe e delle procure aziendali è parte integrante del sistema di controllo interno e costituisce, nell'ottica del Modello, un ulteriore presidio alla prevenzione dei Reati.

Si intende per "delega" qualsiasi atto interno di attribuzione di funzioni e compiti, riflesso nel sistema di comunicazioni organizzative. Si intende per "procura" il negozio giuridico unilaterale con cui il CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI attribuisce poteri di rappresentanza nei confronti dei terzi. Ai titolari di una funzione aziendale che necessitano, per lo svolgimento dei loro incarichi, di poteri di rappresentanza viene conferita una "procura generale funzionale" di estensione adeguata e coerente con le funzioni ed i poteri di gestione attribuiti al titolare attraverso la "delega".

La definizione dei criteri per l'assegnazione delle deleghe e delle procure compete all'Assemblea dei Soci

coadiuvata dall'Amministratore Unico.

Il sistema delle deleghe e delle procure adottato dal CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI costituisce:

- uno strumento di gestione per il compimento di atti aventi rilevanza esterna o interna, necessari al perseguimento degli obiettivi aziendali, che sia congruente con le responsabilità gestionali assegnate a ciascun soggetto;
- un fattore di prevenzione all'abuso di poteri funzionali attribuiti, mediante la definizione di limiti economici per ciascun atto o serie di atti;
- un elemento incontrovertibile di riconducibilità degli atti aziendali, aventi rilevanza esterna o interna, alle persone fisiche che li hanno adottati. Da questa caratteristica discende l'utilità del sistema sia nella prevenzione della commissione di reati, che nella identificazione successiva dei soggetti che abbiano compiuto atti che, direttamente o indirettamente, possano avere dato luogo alla consumazione di un reato.

I requisiti essenziali del sistema di deleghe, adottati dal CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI ai fini di una efficace prevenzione dei reati sono i seguenti:

- a) tutti coloro (compresi anche i Dipendenti, i Consulenti, i *Partners* e gli organi sociali) che intrattengano per conto del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI rapporti con i terzi (ed in particolar modo con la P.A.) nell'ambito di Operazioni Sensibili devono essere dotati di delega formale in tal senso e, ove necessario, di apposita procura;
- b) le deleghe coniugano ciascun potere di gestione alla relativa responsabilità e ad una posizione adeguata nella struttura aziendale e vengono aggiornate in conseguenza dei mutamenti organizzativi;
- c) ciascuna delega definisce in modo specifico ed inequivoco:
  - i poteri del delegato, e il soggetto (organo o individuo) gerarchicamente subordinato;
- d) i poteri gestionali assegnati con le deleghe e la loro attuazione debbono essere coerenti con gli obiettivi aziendali;
- e) il delegato dispone di poteri di spesa adeguati alle funzioni conferitegli.

I requisiti essenziali del sistema di attribuzione delle procure, ai fini di una efficace prevenzione dei reati sono i seguenti:

- d) le procure generali funzionali sono conferite esclusivamente a soggetti dotati di delega interna o di specifico contratto di incarico, che descriva i relativi poteri di gestione e, ove necessario, sono accompagnate da apposita comunicazione che fissi l'estensione di poteri di rappresentanza ed eventualmente limiti di spesa numerici, richiamando comunque il rispetto dei vincoli posti dai processi di approvazione del *budget* e degli eventuali *extrabudget* e dai processi di monitoraggio delle operazioni

sensibili da parte di funzioni diverse;

f) la procura può essere conferita a persone fisiche espressamente individuate nella procura stessa, oppure a persone giuridiche, che agiranno a mezzo di propri procuratori investiti, nell'ambito della stessa, di analoghi poteri;

e) una procedura *ad hoc* deve disciplinare modalità e responsabilità per garantire un aggiornamento tempestivo delle procure, stabilendo i casi in cui le procure devono essere attribuite, modificate e revocate (assunzione di nuove responsabilità, trasferimento a diverse mansioni incompatibili con quelle per cui era stata conferita, dimissioni, licenziamento, cessazione e/o risoluzione del contratto, etc.).

L'OdV verifica periodicamente, con il supporto delle altre funzioni competenti, il sistema di deleghe e procure in vigore e la loro coerenza con tutto il sistema delle comunicazioni organizzative (tali sono quei documenti interni all'azienda con cui vengono conferite le deleghe), raccomandando eventuali modifiche nel caso in cui il potere di gestione e/o la qualifica non corrisponda ai poteri di rappresentanza conferiti al procuratore o vi siano altre anomalie.

### **2.3.3 Pianificazione, budget, reporting e controllo di gestione**

Il sistema di pianificazione, *budget* e controllo di gestione costituisce un elemento qualificante della *governance* del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI e si articola nelle seguenti fasi essenziali:

- a) definizione e condivisione, in coerenza con la pianificazione pluriennale, degli obiettivi di *budget* di aree, direzioni, commesse e progetti;
- b) verifica periodica del rispetto delle assegnazioni budgetarie;
- c) misurazione periodica dei risultati raggiunti;
- d) analisi di redditività;
- e) analisi degli scostamenti e individuazione linee di intervento.

In questo contesto è significativa la politica aziendale volta alla definizione di obiettivi raggiungibili, nel rispetto dell'etica aziendale, della concorrenza e del pieno assolvimento degli adempimenti.

## **2.4 I destinatari e l'ambito di applicazione**

L'art. 5 del Decreto sancisce che l'ente è ritenuto responsabile nel caso di infrazioni commesse, nel suo interesse o a suo vantaggio, da persone che:

1. rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente, o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale;
2. esercitano, anche di fatto, la gestione ed il controllo dell'ente medesimo;

3. sono sottoposte alla direzione o alla vigilanza dei soggetti di cui ai precedenti punti a) e b).

Nel caso di società per azioni, i soggetti sub a) possono essere astrattamente suddivisi in membri degli organi amministrativi e membri della struttura organizzativa.

Per quanto concerne i componenti degli organi amministrativi, con l'entrata in vigore del D.Lgs. 17 gennaio 2003 n. 6 è consentito alle società di scegliere tra diversi sistemi di amministrazione: modello monistico, modello dualistico verticale, e sistema tradizionale italiano (che è quello adottato dal CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI).

Ne consegue che nell'attuale assetto del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI il Modello troverà applicazione nei confronti dei componenti dell'Assemblea dei Soci e dell'eventuale Collegio Sindacale. Diversa potrebbe essere la situazione nell'ipotesi di adozione di un diverso sistema di amministrazione che, oltre alle necessarie modifiche statutarie, richiederebbe un eventuale adeguamento del Modello a cura dell'organo cui venisse devoluta la competenza in ordine alle modifiche del Modello medesimo.

In relazione ai membri della struttura organizzativa, il riferimento a "persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione della società, o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale", nonché a persone "che esercitano, anche di fatto, la gestione ed il controllo dell'ente medesimo", pone in evidenza l'intenzione del Legislatore di attribuire maggiore rilievo all'effettivo esercizio dei poteri nel processo decisionale rispetto alla qualifica ed al ruolo ricoperto all'interno dell'ente.

Sotto questo profilo, è noto che le decisioni aziendali si possono astrattamente distinguere, a seconda degli obiettivi cui sono riferite, in:

- ✓ politiche, con cui si determinano i fini di impresa o si identificano e ponderano i parametri della funzione di preferenza imprenditoriale;
- ✓ strategiche, che investono l'intero sistema aziendale e che, pertanto, sono preordinate al conseguimento di obiettivi di ordine generale;
- ✓ tattiche, attinenti a specifici sottosistemi dell'azienda e finalizzate al raggiungimento di obiettivi settoriali;
- ✓ operative, che influenzano ulteriori subspecificazioni dell'azienda e sono relative ad obiettivi di natura subsettoriale.

Poiché il Decreto non specifica la natura della funzione direzionale che deve essere svolta dal soggetto che commetta il reato, si deve ritenere che l'ente sia chiamato a rispondere dei reati commessi da qualsiasi persona di fatto responsabile di uno dei processi decisionali sopra indicati.

Tra le persone in questione debbono essere certamente compresi i soggetti sottoposti all'altrui vigilanza,

intendendo con tale situazione i dipendenti e tutti coloro che operano in una situazione di subordinazione, o comunque di soggezione, gerarchica o contrattuale, nei confronti dell'alta direzione o dei dirigenti i cui ordini o direttive sono chiamati ad eseguire.

I limiti espressamente indicati dalla norma riguardano, da un lato, gli effetti dell'atto delittuoso, che si devono essere tradotti in un vantaggio per l'azienda; dall'altro, le caratteristiche del sistema o subsistema aziendale su cui i soggetti in posizione apicale esercitano la funzione di direzione, contrassegnata da peculiare autonomia finanziaria e funzionale.

Ai fini dell'individuazione delle unità organizzative dotate di autonomia finanziaria e funzionale, sembra corretto ritenere che il Legislatore faccia riferimento ai c.d. "centri di responsabilità", cioè a cellule organizzative guidate da un *manager* responsabile delle attività e dei risultati della stessa. Sotto questo profilo, si può aggiungere che il requisito dell'autonomia finanziaria deve essere interpretato in senso ampio, comprendendo tra le unità organizzative in questione sia i centri di costo che i centri di profitto.

L'osservanza del Modello si impone infine a tutti coloro i quali, pur non facendo organicamente parte di CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI, operino per il conseguimento degli scopi e degli obiettivi dello stesso.

## **2.5 L'adozione del Modello e le successive modifiche**

Sebbene l'adozione del modello organizzativo sia prevista dalla legge come facoltativa e non obbligatoria, in conformità alla propria politica aziendale del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI ha deliberato di effettuare l'analisi e la conseguente mappatura dei rischi.

Essendo il Modello un "atto di emanazione dell'organo dirigente" (in conformità alle prescrizioni dell'art. 6, primo comma, lettera a), del D.Lgs. 231/2001) le successive modifiche e integrazioni di carattere sostanziale (intendendosi per tali le modifiche delle Regole e dei Principi Generali come definiti al successivo cap. 6.1) sono rimesse alla competenza del Consiglio Direttivo del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI

Resta inteso che ogni modifica del presente Modello che ne attinga le Regole e Principi Generali (cfr. cap. 6.1) dovrà essere deliberata: i) su iniziativa dell'OdV o, ii) su iniziativa del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI, previa informazione inviata all'OdV che potrà formulare osservazioni in proposito.

Per le altre modifiche (processi sensibili e procedure specifiche non oggetto di norme, regolamenti, o disposizioni su cui il CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI ha autonomia decisionale) l'Assemblea dei soci conferisce delega al Presidente con facoltà di conferire e revocare, nell'ambito e nei limiti dei poteri conferiti, deleghe e procure *ad hoc* ai dipendenti del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI In tale

ipotesi l'OdV dovrà essere preventivamente consultato ed avrà la possibilità di esprimere un diniego motivato alle modifiche del Modello, sulle quali dovrà pertanto pronunciarsi l'Assemblea dei Soci.

L'Assemblea dei Soci provvederà con cadenza almeno annuale a ratificare le modifiche eventualmente apportate dal Presidente e dal Consiglio Direttivo o da soggetti da quest'ultimo delegati.

### **3. I Processi Sensibili di CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI**

Dall'analisi dei rischi condotta ai fini del D.Lgs. 231/2001 - sulla base della documentazione e dei dati ricevuti dal CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI nonché dei questionari, interviste, colloqui e schedari di evidenza rischi effettuate e raccolte presso la sede della società è emerso che i Processi Sensibili allo stato riguardano principalmente:

- a) le relazioni con la P.A. ed altri soggetti finanziatori;
- a) i reati societari;
- b) reati in materia di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro;
- c) corruzione tra privati.

In particolare, nella realtà del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI i principali Processi Sensibili possono essere così sintetizzati:

#### **a) Nei rapporti con la P.A.**

- gestione rapporti con la P.A. per l'ottenimento di finanziamenti;
- gestione del contenzioso civile, penale, amministrativo, ambientale, e di ogni altro genere, nonché attività stragiudiziale o procedimenti arbitrali in cui sia parte la Pubblica Amministrazione;
- gestione dei rapporti con l'Autorità preposte ai controlli Ambientali;
- rapporti con Enti Previdenziali e P.A. relativi alla gestione del personale;
- gestione dei rapporti con l'amministrazione finanziaria;
- gestione rapporti con la P.A. per la rendicontazione dei finanziamenti ricevuti;
- gestione di eventuali accertamenti/ ispezioni, etc., in materia fiscale, previdenziale, della sicurezza sul lavoro, urbanistico - edilizia, ambientale, ed in genere di ogni attività ispettiva posta in essere dalla P.A.

#### **b) Reati societari**

- predisposizione delle comunicazioni ai soci ed al pubblico relative alla situazione economica, patrimoniale e finanziaria del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI (bilancio di esercizio, relazione sulla gestione, relazioni periodiche);
- operazioni relative al capitale sociale: gestione dei conferimenti, dei beni sociali, degli utili e delle riserve, operazioni sulle partecipazioni e sul capitale;
- predisposizione delle eventuali comunicazioni alle Autorità e gestione dei rapporti con le medesime.

#### **c) Reati in materia di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro**

- rispetto delle prescrizioni normative connesse alla sicurezza sui luoghi di lavoro
- esercizio di qualsiasi attività amministrativa riguardante il personale;
- gestione dei rifiuti prodotti e rispetto della relativa normativa.



#### **d) Nei rapporti con Enti Privati**

- gestione rapporti con la docenti e clienti;
- rendicontazione dei fornitori docenti;
- gestione del contenzioso civile, ambientale, e di ogni altro genere, nonché attività stragiudiziale;
- gestione dei rapporti con l'amministrazione finanziaria;
- gestione rapporti con la P.A. per la rendicontazione dei finanziamenti ricevuti.

#### **3.1 L'elenco generale delle attività e delle procedure di autorizzazione.**

Si è proceduto alla stesura di un elenco delle diverse attività svolte dal CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI e dai suoi dipendenti.

Detto elenco è stato compilato in base alle informazioni raccolte presso il CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI nonché in base alle schede sensibili fornite dai dipendenti dello stesso.

Quindi, in seguito all'analisi dei rischi connessi tra attività indicate e ipotesi di reato di cui alla 231, sono state classificate le diverse attività in base a tre codici (ALTO, MEDIO e BASSO) cui corrispondono diversi livelli di intervento così come specificato nell'**Allegato B**.

Dette attività dovranno essere necessariamente svolte in conformità con il Modello, con l'**Allegato B** e con quanto prescritto nella presente parte con riferimento a deleghe e procure.

#### **4. L'Organismo interno di Vigilanza (OdV)**

##### **4.1 L'identificazione dell'organismo interno di vigilanza. Nomina e revoca**

In base alle previsioni del D.Lgs. 231/2001 (ad. 6, primo comma, lett. b)), l'organismo cui affidare il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello, nonché di curarne l'aggiornamento deve essere dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo.

Le Linee Guida e la Relazione Ministeriale di accompagnamento al D.Lgs. 231/2001 suggeriscono la istituzione di un organo interno diverso dal Consiglio di Amministrazione, caratterizzato da autonomia, indipendenza, professionalità e continuità di azione. Tale autonomia presuppone che l'OdV riferisca, nello svolgimento delle sue funzioni, solo all'Alta Direzione.

Applicando tali principi al contesto aziendale il CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI e in considerazione della specificità dei compiti che fanno capo all'OdV, la relativa nomina dell'OdV, così come la sua revoca, sono di competenza dell'Assemblea dei Soci.

E' pertanto rimesso all' OdV, così nominato, conformemente a quanto stabilito nel presente Modello, il compito di svolgere, le previste funzioni di vigilanza e controllo.

Tenuto conto della peculiarità delle responsabilità attribuite all'OdV e dei contenuti professionali specifici da esse richiesti, nello svolgimento dei compiti di vigilanza e controllo tale organo si può avvalere delle altre funzioni interne che, di volta in volta, si rendessero a tal fine necessarie, ovvero di risorse esterne che possano fornire il dovuto supporto professionale.

In conformità ai principi generali di cui al D.Lgs. 231/2001, non è consentito affidare in *outsourcing* la funzione dell'OdV. E' possibile unicamente affidare all'esterno (a soggetti terzi che posseggano le specifiche competenze necessarie per il miglior espletamento del mandato) incarichi di natura tecnica, rimanendo la responsabilità complessiva per la vigilanza sul Modello in capo all'OdV come sopra nominato.

#### **4.2 Le funzioni e i poteri dell'organismo interno di vigilanza**

All' OdV è affidato il compito di vigilare:

- sull'efficacia e adeguatezza del Modello in relazione alla struttura aziendale ed alla effettiva capacità di prevenire la commissione dei Reati;
- sull'osservanza del Modello da parte degli Organi Sociali, dei Dipendenti, dei Consulenti e dei Partners;
- sull'opportunità di aggiornamento del Modello, laddove si riscontrino esigenze di adeguamento dello stesso in relazione a mutate condizioni aziendali e/o normative.

A tal fine, all'OdV sono altresì affidati i compiti di:

- attuare le procedure di controllo previste dal Modello;
- coordinarsi con il responsabile dell'Area Risorse Umane per la definizione dei programmi di formazione per il personale e del contenuto delle comunicazioni periodiche da effettuarsi nei confronti dei Dipendenti e degli Organi Sociali, finalizzate alla sensibilizzazione degli stessi ed a fornire loro le conoscenze di base della normativa di cui al D.Lgs. 231/2001;
- condurre ricognizioni sull'attività aziendale ai fini dell'aggiornamento della mappatura dei Processi Sensibili;
- effettuare periodicamente verifiche mirate su determinate operazioni o specifici atti posti in essere dal CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI, soprattutto nell'ambito dei Processi Sensibili, i cui risultati devono essere riassunti in apposita relazione da prodursi in sede di reporting agli organi sociali deputati;
- coordinarsi con il management aziendale per valutare l'adozione di sanzioni disciplinari, fermo restando la competenza di quest'ultimo per la promozione del procedimento disciplinare e l'irrogazione delle eventuali sanzioni (si rinvia al successivo cap. 8);
- predisporre ed aggiornare con continuità, in collaborazione con l'Area Risorse Umane, lo spazio

nell'Intranet del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI contenente tutte le informazioni relative al D.Lgs. 231/2001 e al Modello;

- monitorare le iniziative per la diffusione della conoscenza e della comprensione del Modello e predisporre la documentazione interna necessaria al fine del funzionamento del Modello, contenente istruzioni d'uso, chiarimenti o aggiornamenti dello stesso;
- raccogliere, elaborare e conservare le informazioni rilevanti in ordine al rispetto del Modello, nonché aggiornare la lista di informazioni che devono essere a lui trasmesse o tenute a sua disposizione (si rinvia al successivo cap. 5.4);
- coordinarsi con le altre funzioni direttive aziendali (anche attraverso apposite riunioni) per il miglior monitoraggio delle attività in relazione alle procedure stabilite nel Modello. A tal fine, l'OdV ha libero accesso a tutta la documentazione aziendale che ritiene rilevante e deve essere costantemente informato dal management: a) sugli aspetti dell'attività aziendale che possono esporre il CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI al rischio di commissione di uno dei Reati; h) sui rapporti con i Consulenti ed i Partners che operano per conto del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI nell'ambito di Operazioni Sensibili; c) sulle operazioni straordinarie del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI;
- interpretare la normativa rilevante (in coordinamento con ciascun ufficio competente del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI) e verificare l'adeguatezza del Modello a tali prescrizioni normative;
- attivare e svolgere le necessarie verifiche interne, raccordandosi di volta in volta con le funzioni aziendali interessate;
- indicare al management le opportune integrazioni ai sistemi di gestione delle risorse finanziarie (sia in entrata che in uscita) già presenti nel CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI, per introdurre gli accorgimenti idonei a rilevare l'esistenza di eventuali flussi finanziari atipici e connotati da maggiori margini di discrezionalità rispetto a quanto ordinariamente previsto.

### 4.3 Le linee di riporto dell'OdV

L'OdV riferisce in merito all'attuazione del Modello e all'emersione di eventuali criticità.

L'OdV ha due linee di *reporting*:

- o La prima, su base continuativa, direttamente verso il Presidente.
- o La seconda, almeno semestrale, nei confronti del Consiglio Direttivo.

Il *reporting* ha ad oggetto:

- l'attività svolta dall'ufficio dell'OdV;

- le eventuali criticità (e spunti per il miglioramento) emerse sia in termini di comportamenti o eventi interni al CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI, sia in termini di efficacia del Modello (cfr. anche precedente cap. 5.2 e successivo cap. 9);

Semestralmente l'OdV predispone per il Presidente un rapporto scritto sull'attività svolta e sulla attuazione del Modello, indicando in particolare le anomalie rilevate, i controlli effettuati e l'esito degli stessi, gli interventi e gli adeguamenti posti in essere o di cui si è rilevata la necessità, etc.

Annualmente, predispone un *report* relativo alle verifiche specifiche di cui al successivo cap. 9 con indicazione dell'esito delle stesse, l'eventuale aggiornamento della mappatura dei Processi Sensibili ed un piano dell'attività prevista per l'anno successivo.

Qualora l'OdV dovesse riscontrare criticità riferibili ad uno o più dei soggetti referenti, la corrispondente segnalazione dovrà essere prontamente inoltrata ad uno degli altri soggetti destinatari delle linee di riporto.

Resta ferma la possibilità di attivare ogni ulteriore canale di comunicazione ogni qualvolta l'OdV lo ritenga opportuno.

Gli incontri con gli organi cui l'OdV riferisce devono essere verbalizzati e copie dei verbali devono essere custodite dall'OdV e dagli organi di volta in volta coinvolti.

Il Presidente ed il Consiglio Direttivo hanno la facoltà di convocare in qualsiasi momento l'OdV il quale, a sua volta, ha la facoltà di richiedere, attraverso le funzioni o i soggetti competenti, la convocazione dei predetti organi per motivi urgenti.

L'OdV deve, inoltre, coordinarsi con le funzioni competenti presenti nel CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI per alcuni profili specifici e precisamente:

- ✓ con l'Amministratore Unico, il Responsabile Economico-Amministrativo e Protocollo, per l'interpretazione della normativa rilevante, per la modifica o integrazione della mappatura dei Processi Sensibili, per determinare il contenuto delle clausole contrattuali;
- ✓ con l'Amministratore Unico per gli adempimenti che possono avere rilevanza ai fini della commissione dei reati societari;
- ✓ con il Responsabile Economico-Amministrativo in ordine alla formazione del personale ed ai procedimenti disciplinari;
- ✓ con il Responsabile Economico-Amministrativo in ordine al controllo dei flussi finanziari.

#### 4.4 Flussi informativi verso l'OdV: informazioni di carattere generale ed informazioni specifiche obbligatorie

L'OdV deve essere informato, mediante apposite segnalazioni da parte degli Organi Sociali, dei Dipendenti, dei Consulenti e dei *Partners* in merito ad eventi che potrebbero generare responsabilità del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

Valgono al riguardo le seguenti prescrizioni di carattere generale:

- ✓ devono essere raccolte eventuali segnalazioni relative alla commissione, o alla ragionevole convinzione della avvenuta commissione, dei Reati o comunque a comportamenti in generale non in linea con le regole di comportamento di cui al presente Modello;
- ✓ se un Dipendente desidera segnalare una violazione (o presunta violazione) del Modello, deve contattare il proprio diretto superiore in coerenza con la struttura gerarchica aziendale. Qualora la segnalazione non dia esito, o il Dipendente si senta a disagio nel rivolgersi al proprio superiore, il Dipendente ne riferisce direttamente all'OdV. I Consulenti e i *Partners*, per quanto riguarda la loro attività, effettuano la segnalazione direttamente all'OdV;
- ✓ l'OdV valuta in autonomia le segnalazioni ricevute; gli eventuali provvedimenti conseguenti sono applicati in conformità a quanto previsto al successivo cap. 8 (Sistema Disciplinare);
- ✓ i segnalanti in buona fede saranno garantiti contro qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione ed in ogni caso sarà assicurata la riservatezza dell'identità del segnalante, fatti salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI o delle persone accusate erroneamente (con condotta connotata da colpa grave) e/o in mala fede.
- ✓ Oltre alle segnalazioni relative a violazioni di carattere generale sopra descritte, devono essere obbligatoriamente ed immediatamente comunicate o trasmesse all'OdV:
- ✓ le schede di evidenza redatte dai responsabili dei processi aziendali più significativi;
- ✓ le modifiche apportate al sistema di deleghe e funzioni;
- ✓ le variazioni dell'assetto societario;
- ✓ 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, connessi al compimento di Reati;
- ✓ le richieste di assistenza legale inoltrate dai Dipendenti in caso di avvio di procedimento giudiziario per i Reati;
- ✓ i rapporti preparati dai responsabili di altre funzioni aziendali nell'ambito della loro attività di controllo e dai quali potrebbero emergere fatti, atti, eventi od omissioni con profili di criticità

rispetto all'osservanza delle norme del D.Lgs. 231/2001;

- ✓ le notizie relative ai procedimenti per violazioni del Modello, o comunque legati alla violazione di regole di comportamento nell'ambito dei Processi Sensibili, alle eventuali sanzioni disciplinari e/o contrattuali irrogate a Dipendenti, Consulenti e Partners, in conseguenza delle suddette violazioni, ovvero alla eventuale archiviazione o decadenza di tali procedimenti con le relative motivazioni.

#### **4.5 La raccolta e conservazione delle informazioni**

Ogni informazione, segnalazione, *report* previsto dal Modello sarà conservato dall'OdV in un apposito *data base* (informatico o cartaceo) per un periodo 10 anni.

L'accesso al *data base* è consentito esclusivamente ai componenti del Consiglio Direttivo, del Presidente ed ai componenti dell'OdV.

### **5. L'adozione e le modifiche del Modello**

#### **5.1 Le regole e i principi Generali**

Per quanto attiene la Parte Generale, costituiscono Regole e Principi Generali i paragrafi relativi a: il D.Lgs. n. 231/2001 e la normativa rilevante; il Modello; la costruzione del Modello, la sua funzione, i principi e gli elementi ispiratori; le modalità di adozione e di successive modifiche dello stesso; l'identificazione dell'OdV, la sua nomina e revoca; le sue funzioni e poteri; l'attività di *reporting* dell'OdV verso il vertice del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI; i flussi informativi verso l'OdV (informazioni di carattere generale ed obbligatorie); la raccolta e conservazione delle informazioni; la formazione delle risorse e la diffusione del Modello (formazione ed informazione dei Dipendenti ed informazione di Consulenti e Partners); il sistema disciplinare e le relative sanzioni; le verifiche sull'adeguatezza del Modello.

Per quanto attiene la Parte Speciale, costituiscono Regole e Principi Generali i paragrafi delle diverse Sezioni relativi a: le fattispecie dei Reati rilevanti; la funzione della specifica Sezione della Parte Speciale; le regole generali (il sistema in linea generale, il sistema di deleghe e procure, i principi generali di comportamento); i controlli dell'OdV.

### **6. La formazione delle risorse e la diffusione del Modello**

#### **6.1 La formazione ed l'informazione dei Dipendenti**

Ai fini dell'efficacia del presente Modello, è obiettivo ed impegno del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI garantire una corretta conoscenza, sia alle risorse già presenti in azienda che a quelle di futuro inserimento, delle regole di condotta in esso contenute, con differente grado di approfondimento in

relazione al diverso livello di coinvolgimento delle risorse medesime nei Processi Sensibili.

Il sistema di informazione e formazione è supervisionato ed integrato dall'attività realizzata in questo campo dall'OdV in collaborazione con l'Area Risorse Umane e Servizi Generali e con i responsabili delle altre funzioni di volta in volta coinvolte nella applicazione del Modello.

#### **La comunicazione iniziale**

L'adozione del presente Modello è comunicata a tutte le risorse presenti in azienda al momento dell'adozione stessa.

Ai nuovi assunti, invece, viene consegnato un set informativo (CCNL e Modello), con il quale assicurare agli stessi le conoscenze considerate di primaria rilevanza.

#### **La formazione**

L'attività di formazione finalizzata a diffondere la conoscenza della normativa di cui al D.Lgs. 231/2001 è differenziata, nei contenuti e nelle modalità di erogazione, in funzione della qualifica dei destinatari, del livello di rischio dell'area in cui operano, dell'avere o meno funzioni di rappresentanza.

In particolare, sono previsti livelli diversi di informazione e formazione attraverso idonei strumenti di diffusione.

La formazione è garantita:

- dalla pubblicazione sull'intranet aziendale del Modello e della normativa collegata;
- dall'invio a mezzo posta elettronica di apposite comunicazioni nel caso di modifiche del Modello, del sistema di deleghe e procure, dell'assetto societario, o di innovazioni legislative in materia di responsabilità amministrativa degli enti ex D.Lgs. 231/2001;
- dalla informativa nella lettera di assunzione.

## **6.2 L'informazione a Consulenti e *Partners***

I Consulenti ed i *Partners* devono essere informati del contenuto del Modello e dell'esigenza del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI che il loro comportamento sia conforme al disposto del D.Lgs. 231/2001.

A questo scopo il Modello viene pubblicato sulla rete internet del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI, e nella disciplina dei rapporti contrattuali con Consulenti e *Partners* viene utilizzata una clausola contrattuale del tipo che segue: *“Le parti contraenti dichiarano di non essere a conoscenza di fatti rilevanti ai sensi degli artt. 24, 25 e ss. e 26 del D.Lgs. 231/2001, nella fase delle trattative e della stipulazione del presente contratto. Le parti si impegnano inoltre a vigilare sull'esecuzione del contratto in modo da scongiurare il rischio di commissione di reati previsti dal sopraccitato D.Lgs. 231/2001, nonché ad attivare, in tale ipotesi, tutte le idonee procedure interne”.*

### **6.3 La formazione ed informazione dei componenti gli Organi Sociali**

I membri dell'Assemblea dei soci, del Consiglio Direttivo e il Presidente si impegnano al rispetto del Modello all'atto della sua approvazione.

Nel caso di modifiche nella composizione dei predetti Organi Sociali sarà cura dell'OdV comunicare copia del Modello ai nuovi membri, e richiedere loro una dichiarazione di conoscenza ed adesione "informata" al medesimo.

## **7. Il Sistema sanzionatorio**

### **7.1 La funzione del sistema sanzionatorio**

La definizione di un sistema di sanzioni (commisurate alla violazione e dotate di deterrenza) applicabili in caso di violazione delle regole di cui al presente Modello, rende efficiente l'azione di vigilanza dell'OdV ed ha lo scopo di garantire l'effettività del Modello stesso. La definizione di tale sistema disciplinare costituisce, infatti, ai sensi dell'art. 6, primo comma, lettera e), del D.Lgs. 231/2001, un requisito essenziale del Modello ai fini dell'esimente rispetto alla responsabilità del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI. L'applicazione del sistema disciplinare e delle relative sanzioni è indipendente dallo svolgimento e dall'esito del procedimento penale eventualmente avviato dall'Autorità Giudiziaria nel caso in cui il comportamento censurato valga anche ad integrare una fattispecie di reato rilevante ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

### **7.2 Misure nei confronti del personale**

#### **7.2.1 Sistema disciplinare**

La violazione delle singole regole comportamentali di cui al Modello da parte dei Dipendenti soggetti al CCNL costituisce illecito disciplinare, e dunque il codice disciplinare di cui al CCNL deve intendersi integrato dalle seguenti disposizioni.

I provvedimenti disciplinari irrogabili nei riguardi di detti lavoratori - nel rispetto delle procedure previste dall'articolo 7 della legge 30 maggio 1970, n. 300 (Statuto dei Lavoratori) ed la normativa speciali applicabile - sono quelli previsti dall'apparato sanzionatorio di cui agli articoli di riferimento del CCNL, e precisamente:

ai sensi dell'articolo del CCNL "Provvedimenti Disciplinari":

- richiamo scritto;
- multa sino all'importo di n. 4 ore di stipendio;
- sospensione dal lavoro e dalla retribuzione per un periodo da uno a cinque giorni;
- sospensione dal lavoro e dalla retribuzione per un periodo da sei a dieci giorni;



- licenziamento senza preavviso.

Restano ferme - e si intendono qui richiamate - tutte le previsioni di cui all'art. 7 della legge 300/1970 in relazione alla previa contestazione dell'addebito al Dipendente (con esclusione dei dirigenti) al fine di consentire al medesimo la difesa e l'indicazione di eventuali giustificazioni.

Per quanto riguarda l'accertamento delle infrazioni, i procedimenti disciplinari e l'irrogazione delle sanzioni, restano invariati i poteri già conferiti, nei limiti della rispettiva competenza, al *management* aziendale.

Nessun procedimento disciplinare potrà essere archiviato, né alcuna sanzione disciplinare per violazione del Modello potrà essere irrogata, senza la preventiva informazione ed il parere dell'OdV.

### **7.2.2 Violazioni del modello e relative sanzioni**

I comportamenti sanzionabili che costituiscono violazione del presente Modello sono i seguenti:

- A. violazione da parte del Dipendente di procedure interne previste dal Modello (ad esempio non osservanza delle procedure prescritte, omissione di comunicazioni all'OdV in merito a informazioni prescritte, omissione di controlli, etc.), o adozione, nell'espletamento di attività connesse ai Processi Sensibili, di comportamenti non conformi alle prescrizioni del Modello stesso;
- B. adozione di comportamenti che esponano il CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI ad una situazione oggettiva di rischio di commissione di uno dei Reati;
- C. adozione di comportamenti non conformi alle prescrizioni del Modello e diretti in modo univoco (anche solo nella forma di tentativo) al compimento di uno o più Reati;
- D. adozione di comportamenti tali da determinare la concreta applicazione a carico del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI di sanzioni previste dal D.Lgs. 231/2001.

Le sanzioni e l'eventuale richiesta di risarcimento dei danni verranno commisurate al livello di responsabilità ed autonomia del Dipendente, all'eventuale esistenza di precedenti disciplinari a carico dello stesso, all'intenzionalità o al grado di colpa riferibile al suo comportamento nonché alla gravità del medesimo, con ciò intendendosi il livello di rischio a cui il CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI può ragionevolmente ritenersi esposto - ai sensi e per gli effetti del D.Lgs. 231/2001 - a seguito della condotta censurata.

Il sistema disciplinare è soggetto a costante verifica e valutazione da parte dell'OdV e dell'Ufficio Risorse Umane, rimanendo quest'ultimo responsabile della concreta divulgazione del codice disciplinare, della adozione degli opportuni mezzi di pubblicità dello stesso, nonché della applicazione delle misure disciplinari qui delineate su eventuale segnalazione dell'OdV e sentito il superiore gerarchico dell'autore della condotta censurata.

### **7.3 Le misure nei confronti dei dirigenti**

In caso di violazione, da parte di Dirigenti, delle procedure previste dal presente Modello o di adozione, nell'espletamento di attività connesse con i Processi Sensibili, di un comportamento non conforme alle prescrizioni del Modello stesso, il CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI provvede ad applicare nei confronti dei responsabili le misure più idonee in conformità a quanto previsto dalla legge e dal CCNL Dirigenti.

### **7.4 Le misure nei confronti degli amministratori**

In caso di violazione del Modello da parte di uno o più membri dell'Assemblea dei soci, l'OdV informa l'Amministratore Unico, il quale prende gli opportuni provvedimenti tra cui, ad esempio, la convocazione dell'assemblea dei soci al fine di adottare le misure più idonee previste dalla legge.

### **7.5 Le misure nei confronti di consulenti e *partners***

Ogni violazione da parte di Consulenti o *Partners* delle regole di cui al presente Modello agli stessi applicabili o di commissione dei Reati è sanzionata secondo quanto previsto nelle specifiche clausole contrattuali inserite nei relativi contratti.

Qualsiasi comportamento posto in essere da Consulenti o *Partners* in contrasto con le regole di condotta indicate dal Modello, e tale da comportare il rischio di commissione di un Reato, potrà determinare la risoluzione del rapporto contrattuale ovvero il diritto di recesso del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI

Il responsabile Economico-Amministrativo cura, di concerto con l'OdV, l'elaborazione, l'aggiornamento e l'inserimento nelle lettere di incarico o negli accordi di *partnership* di apposite clausole contrattuali volte ad ottenere l'impegno al rispetto del Modello.

Resta salva l'eventuale richiesta di risarcimento qualora da tale comportamento derivino danni concreti al CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI, come nel caso di applicazione allo stesso da parte dell'Autorità Giudiziaria delle sanzioni previste dal D.Lgs. 231/2001.

## **8. Le verifiche sull'adeguatezza del modello**

Oltre all'attività di vigilanza che l'OdV svolge in modo continuativo sulla effettività del Modello (e che si estrinseca nella verifica della coerenza tra i comportamenti concreti dei destinatari ed il Modello stesso), l'organismo periodicamente effettua specifiche verifiche sulla reale idoneità del Modello alla prevenzione dei Reati (eventualmente, qualora lo ritenga opportuno, con l'ausilio di consulenti esterni).

Tale attività si concretizza in una verifica a campione dei principali atti e processi del CENTRO EUROPEO DI

STUDI MANAGERIALI in relazione ai Processi Sensibili e alla conformità degli stessi alle regole di cui al Modello.

Inoltre, viene svolta una *review* di tutte le segnalazioni ricevute nel corso dell'anno, delle azioni intraprese dall'OdV, degli eventi considerati rischiosi e - con verifiche a campione - della consapevolezza degli Organi Sociali e dei Dipendenti rispetto alla problematica della responsabilità amministrativa dell'ente ai sensi del Decreto.

Le verifiche sono condotte dall'OdV che si avvale, di norma, del supporto di altre funzioni interne che, di volta in volta, si rendano a tal fine necessarie.

Le verifiche e il loro esito sono oggetto di *report* annuale all'Assemblea dei Soci e all'Amministratore Unico del CENTRO EUROPEO DI STUDI MANAGERIALI. In particolare, in caso di esito negativo, l'OdV esporrà, nel piano relativo all'anno successivo, i miglioramenti da attuare (cfr. precedente cap. 5.3).