

OFFERTA TECNICA ED ECONOMICA

Progettazione e implementazione:

*Modello di Controllo e Gestione Anticrimine per la Mitigazione del Rischio
(D. Lgs. 8 giugno 2001, n.231)*



Offerta Tecnico-Economica:

“PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE

MODELLO DI CONTROLLO E GESTIONE ANTICRIMINE PER LA MITIGAZIONE DEL RISCHIO

D. LGS. 8 GIUGNO 2001, N.231”.

Versione del documento: 1

_Offerta Tecnico-Economica

Progetto presentato da:

Cris Srl

Via Carlo Linneo, 8

06 3216.055

studioprof.bucciarelli@tin.it

Dott. Gian Luca Bucciarelli 338.1395.727

Dott. Alessandro Ferraro 335.7324.191

Premessa

Il presente documento è strutturato, per comodità di lettura in tre sezioni:

- a) La prima offre un inquadramento dell'argomento in oggetto, alla luce dei più recenti orientamenti Giudiziari e Dottrinari. *La sezione è necessaria perché, lungi dal voler essere un inutile esercizio teorico, rappresenta invece la declinazione essenziale di quali sono i principi a cui ci si dovrà attenere nello sviluppo del lavoro ed in assenza dei quali si correrebbe il concreto rischio di realizzare un Modello di Controllo e Gestione che la Magistratura potrebbe considerare non idoneo o non efficacemente attuato e, così, ritenerlo inadeguato al beneficio dell'esimite. Si tenga presente che salvi rarissimi casi, la sorte dei Modelli all'esame della Magistratura è andata proprio in tal senso.*
- b) La seconda è la descrizione dell'intervento. Tale sezione è strutturata in più parti, illustrando il Gruppo di Lavoro e le sue competenze; gli argomenti che compongono le varie fasi dell'attività ed il relativo timing. Il modello di riferimento, il Piano della Formazione da erogarsi nel rispetto dei principi Giurisprudenziali ad oggi, la documentazione relativa all'Atto di Nomina dell'Organismo di Vigilanza; lo Statuto dell'Organismo di Vigilanza; Il *check up* iniziale ed in progress dell'Organismo di Vigilanza; il materiale didattico.
- c) La terza è la vera e propria offerta economica. In essa si indica il costo dell'intervento, le modalità di pagamento, le garanzie che la società rilascia in favore della società conferente l'incarico.

Indice

Premessa.....	3
1 Inquadramento sintetico, pronunce giurisprudenziali e orientamenti dottrinari	6
1.1	<i>Cosa stabilisce il D. Lgs. 231/2001</i> 6
1.2	<i>Quali sono i benefici in caso di adozione del Modello 231/2001</i> 6
1.3	<i>Quali reati?</i> 7
1.4	<i>L'adozione del modello è obbligatoria?</i> 10
1.5	<i>A chi si applica il Decreto legislativo 231/2001</i> 12
1.6 <i>La Giurisprudenza ha individuato cause di inadeguatezza del Modello di Controllo e Gestione Anticrimine?</i>	12
1.7 <i>L'adozione del modello è mai stato considerato dalla Magistratura elemento per l'assoluzione?</i>	13
1.8	<i>Precedenti Giurisprudenziali più rilevanti</i> 14
1.9 <i>La mancata adozione del modello ha determinato gravi sanzioni in capo agli Amministratori?</i>	15
2 Articolazione della Proposta	17
2.1	<i>Programma proposto: considerazioni preliminari</i> 17
2.2	<i>Struttura del Sistema Assicurazioni Rischi Reato</i> 21
2.3	<i>Modello di Riferimento</i> 24
2.4	<i>Fasi del Programma</i> 25
2.5	<i>Gruppo di lavoro e Cronoprogramma delle attività</i> 32
3 Costo della collaborazione	35

Allegato 1 - *Curricula* del Team di Progetto



SEZIONE 1 - INQUADRAMENTO SINTETICO, PRONUNCE GIURISPRUDENZIALI E ORIENTAMENTI DOTTRINARI

1 Inquadramento sintetico, pronunce giurisprudenziali e orientamenti dottrinari

1.1 Cosa stabilisce il D. Lgs. 231/2001

Il decreto legislativo 8 giugno 2001, n.231 ha introdotto per la prima volta nel nostro ordinamento la **responsabilità in sede penale delle società e degli enti**, per reati commessi, o tentati, nel loro interesse o a loro vantaggio.

Alla responsabilità degli enti e delle società **si aggiunge quella degli Amministratori e delle figure apicali**.

La responsabilità dell'Ente (società, associazioni, imprese individuali, ecc.) e degli Amministratori è presunta se non si disponga di un Modello di Gestione e Controllo anticrimine (D.Lgs. 231/01).

1.2 Quali sono i benefici in caso di adozione del Modello 231/2001

L'adozione ed efficace attuazione del modello di controllo e gestione anticrimine da luogo a quattro importanti benefici:

- **TUTELA DA RESPONSABILITA' PENALE**

Il reato resta incardinato in capo a chi lo ha effettivamente commesso e la Magistratura inquirente non può estenderlo alla società né agli amministratori. Estensione viceversa automatica in caso di assenza del modello 231/01.

- **TUTELA DA RESPONSABILITA' ECONOMICO/PATRIMONIALE**

L'Amministratore della società o dell'ente non risponde, nei confronti dei soci, dipendenti, banche, compagnie di assicurazione e creditori, per i gravi danni derivanti dall'applicazione delle sanzioni previste in caso di mancata adozione del Modello di Controllo Anticrimine. **Il Tribunale di Milano con la sentenza 1774/08**, successivamente richiamata, ha condannato gli Amministratori di una società che non hanno provveduto a dotare la stessa del Modello di controllo e Gestione Anticrimine ai sensi del D. Lgs. 231/01.

- **RIDUZIONE PREMI INAIL**

Per effetto dell'art. 24 del MAT (Modalità di Applicazione delle Tariffe Inail) la società può godere di una riduzione dei premi annuali da corrispondere all'INAIL che va da 10 al 35%. L'art. 24 del MAT infatti prevede una riduzione del 10% dei premi annuali da corrispondere

all'INAIL. Tale riduzione, per l'effetto congiunto del meccanismo bonusmalus, può raggiungere, in funzione di diversi parametri, fra cui le dimensioni aziendali in termini di addetti, l'entità del 35%.

▪ **PRESUNZIONE DI RISPETTO DELLA NORMATIVA SULLA SICUREZZA SUL LAVORO**

Si determina una presunzione di rispetto delle prescrizioni di cui al TU 81/08 (sicurezza sui luoghi di lavoro) e quindi una inversione dell'onere della prova per effetto della quale è l'Organo inquirente a dover dimostrare il mancato rispetto delle prescrizioni e non l'imprenditore come normalmente avviene. L'art. 30 del T.U. 81/08 stabilisce, infatti, che i modelli di organizzazione aziendale definiti conformemente alle linee guida UNI-INAIL si presumono conformi ai requisiti richiesti dallo stesso T.U.

1.3 Quali reati?

La tipologia dei reati previsti riguarda:

- i) reati commessi in danno della Pubblica Amministrazione;
- ii) reati in tema di falsità in monete, carte di pubblico credito e valori in bollo, introdotti nella disciplina dalla legge 406/2001, art. 6, che ha inserito nel D. Lgs 231/2001 l'art. 25-bis;
- iii) reati in materia societaria introdotti nella disciplina dal D.Lgs 61/2002, che ha inserito nel D. Lgs 231/2001 l'art. 25-ter;
- iv) delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico introdotti nella disciplina dalla Legge 7/2003, che ha inserito nel D.Lgs 231/2001 l'art. 25-quater;
- v) delitti in tema di riduzione o mantenimento in schiavitù o in servitù, di tratta di persone e di acquisto e alienazione di schiavi introdotti nella disciplina con legge 228/2003, che ha inserito nel D.Lgs 231/2001 l'art. 25-quinquies;
- vi) i reati di abuso di informazioni privilegiate e di manipolazione del mercato indicati all'art. 9 della Legge 18 Aprile 2005 n°62 (Legge Comunitaria 2004) che a sua volta recepisce la direttiva 2006/6/CE – previsti dalla parte V, titolo I-bis, capo II, del testo unico di cui al decreto legislativo 24 febbraio 1998 n°58 – sono recepiti dal Legislatore nazionale attraverso l'art. 25 sexies del D.lgs. 231/01;
- vii) reati transnazionali in materia di associazioni criminose, riciclaggio, traffico di migranti, intralcio alla giustizia (Legge n. 46/2006);
- viii) reati contro l'incolumità fisica, con particolare riferimento all'integrità sessuale femminile (art. 583-bis c.p.).

La Legge n. 262 del 2005, oltre a modificare alcune delle norme previste dall'art. 25-ter in tema di reati societari e a raddoppiare l'importo delle sanzioni pecuniarie previste dal medesimo art. 25-ter, ha

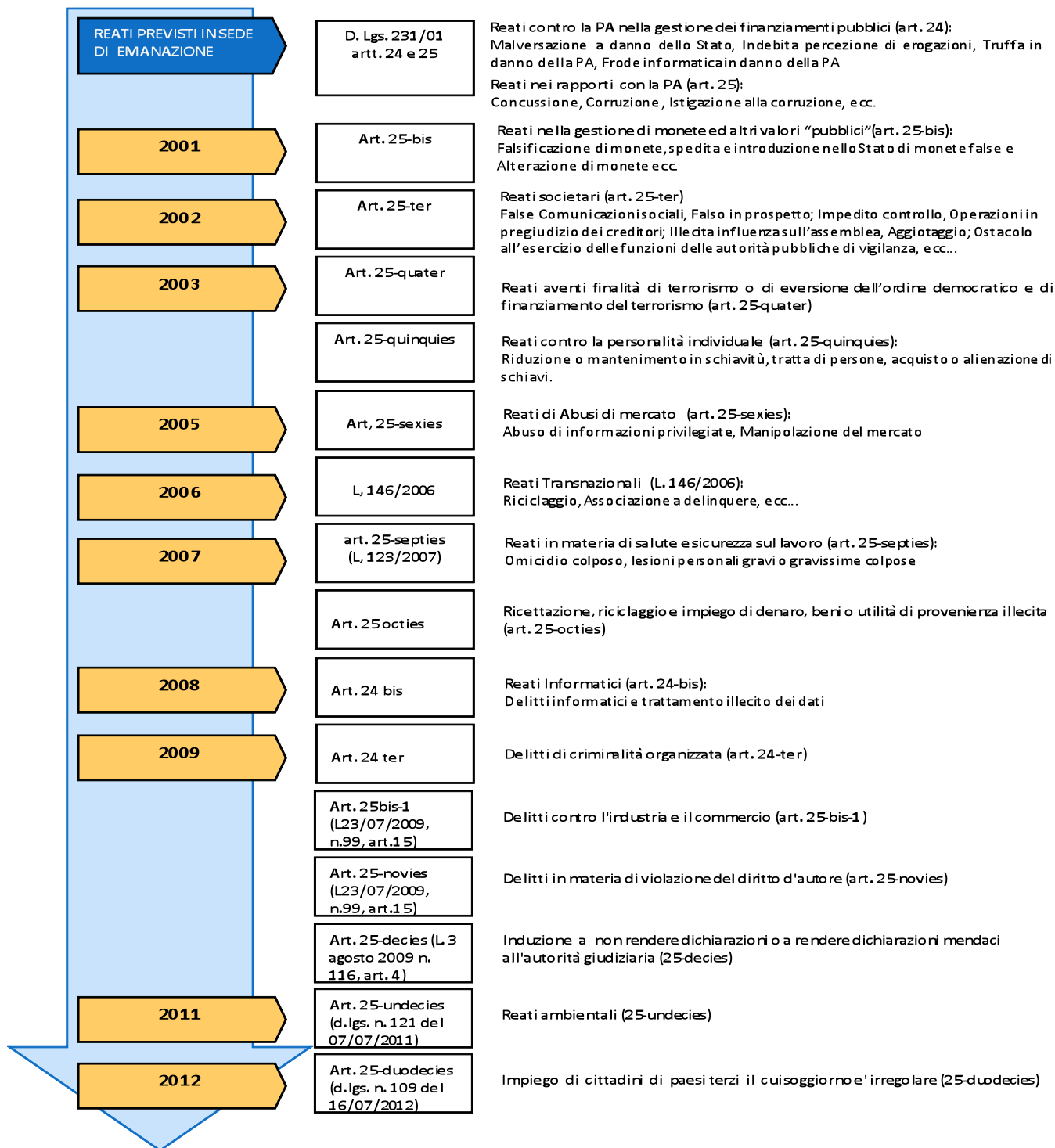
altresì previsto la responsabilità amministrativa degli enti in relazione al reato di: omessa comunicazione del conflitto di interessi (art. 2629-bis c.c.)

Inoltre, la Legge 123/07, in vigore dal 25 agosto 2007, con l'art. 9 ha esteso il campo di applicazione del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, (Articolo 25 septies del D. Lgs. 231/01) ai reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime (ai sensi dell'art. 583 del codice penale) commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute nei luoghi di lavoro.

Altre fattispecie di reato sono quelli in materia di tutela dell'ambiente e del territorio, la corruzione tra privati; l'impiego di cittadini extracomunitari in violazione della normativa in materia e l'auto riciclaggio.

Di seguito, allo scopo di favorire la comprensione delle fattispecie dei reati ricompresi nei rigori del decreto de quo si propone una schematizzazione dell'iter legislativo che ne ha determinato, man mano, l'assoggettamento.

Figura 1 - Excursus Decreto Lgs. 231/01 e successive modificazioni ed integrazioni



Inltre, la L. 4 giugno 2010, n. 96 (Comunitaria 2009) apporta corpose novità nel campo della tutela del diritto ambientale; in particolare l'art. 19 delega il governo a recepire (entro il 9 aprile 2011) la direttiva 2008/99/CE sulla tutela penale dell'ambiente. Peraltro, la Legge 22 maggio 2015 n.68, oltre ad aver modificato in maniera significativa il D.Lgs.152/2006, ha introdotto all'interno del codice penale un lungo elenco di reati ambientali (collocati nel nuovo Titolo VI-bis intitolato "Dei delitti contro l'ambiente"), una buona parte dei quali è configurato dalla Legge stessa come reato-presupposto atto a far scattare la responsabilità amministrativa dell'impresa.

Infine, con l'art. 3 della Legge 15/12/2014 n. 186 è stato inserito l'art. 648 ter.1 del codice penale che ha introdotto nel nostro ordinamento il reato di auto riciclaggio.

Tabella di sintesi

- Reati nei rapporti con la P.A.: indebita percezione di contributi, finanziamenti; truffa in danno dello Stato o d'altro ente pubblico (art. 640, 1°co. N.1 c.p.); corruzione; concussione (art. 317 c.p.); malversazione a danno dello Stato o di altro ente pubblico (art. 316-bis c.p.), ecc.
- I reati societari: false comunicazioni sociali (art. 2621 c.c.); falso in prospetto, (art. 2623 c.c.); impedito controllo (art. 2625 c.c.); indebita restituzione dei conferimenti (art. 2626 c.c.); operazioni in pregiudizio dei creditori (art. 2629 c.c.); formazione fittizia del Capitale (art. 2632 c.c.) omessa convocazione dell'assemblea (art. 2631 c.c.); ecc.;
- I reati di omicidio colposo e lesioni gravi o gravissime colpose per violazione delle norme sulla sicurezza dei lavoratori (T.U. 81/08);
- Reati ambientali
- Riciclaggio e autoriciclaggio

1.4 L'adozione del modello è obbligatoria?

Dal momento dell'entrata in vigore del D. lgs 231/01, si è subito posto il problema circa l'obbligatorietà o meno dell'adozione del Modello Organizzativo ivi richiamato, anche alla luce delle disposizioni dell'art. 2392 c.c. (responsabilità degli amministratori verso la società).

In altri termini, si tratta di stabilire se la necessità di adottare il modello risponda esclusivamente a *esigenze volontarie* di controllo del rischio e di tutela dell'ente o se, viceversa, esista un *vero e proprio obbligo giuridico* in capo agli Amministratori.

L'art. 6, comma 1, lett. a) del D. lgs. 231/2001 prevede che l'ente non risponda per i reati commessi dai suoi dipendenti se l'organo dirigente ha efficacemente adottato e attuato modelli organizzativi e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

La norma citata richiama esplicitamente l'organo dirigente dell'ente e quindi, con riferimento agli enti organizzati in forma societaria, viene in essere la disciplina dettata dall'art. 2392 c.c. che tratta la responsabilità degli amministratori verso la società, ponendo a loro carico:

- l'onere di adempiere agli obblighi previsti dalla legge e dall'atto costitutivo (primo comma: doveri di generica vigilanza);
- l'obbligo di vigilare sul generale andamento della gestione facendo quanto possibile per evitare ed eliminare le conseguenze dannose per la società derivanti da atti pregiudizievoli (secondo comma: doveri di vigilanza specifica)

Fino all'entrata in vigore della cosiddetta riforma del diritto societario (D. Lgs. 5/2003 e 6/2003) la diligenza richiesta agli amministratori nell'adempimento degli obblighi di cui sopra era quella del mandatario, cioè semplicemente quella del buon padre di famiglia.

La riforma ha però modificato l'articolo in questione facendo risalire la responsabilità alla natura dell'incarico.

La responsabilità richiesta dalla nuova formulazione dell'art. 2392 dunque è più ampia in quanto si riferisce **non solo alla diligenza del buon padre di famiglia, ma anche e soprattutto alla natura dell'attività esercitata, obbligando gli amministratori a compiere scelte che siano informate, meditate e basate sulle rispettive conoscenze, che devono essere adeguate alla natura dell'incarico (vera e propria diligenza professionale)**.

Gli amministratori quindi, ai sensi della disciplina dettata dall'art. 2392 c. c., sono chiamati a rispondere dei danni causati alla società dal loro inadempimento degli obblighi di vigilanza specifica o generica posti a loro carico.

In definitiva, dalla lettura combinata dell'art. 6, D.lgs. 231/2001, dell'art. 9 della Legge 123/07 e dell'art. 2392 c.c. è possibile concludere che gli amministratori potranno evitare la responsabilità civile per i danni causati alla società e quella penale per omesso impedimento dei reati, solo adottando ed efficacemente attuando i modelli organizzativi e di gestione previsti dal D.Lgs. 231.

Qualora invece l'amministratore, malgrado l'art. 2392 c.c. ponga a suo carico l'onere di evitare ed eliminare le conseguenze dannose per la società, non provveda all'introduzione del modello di controllo e gestione anticrimine, non ha alcuna scusante in quanto la possibilità di evitare le conseguenze dannose per la società gli è offerta dalla legge in maniera chiara (mediante l'adozione del modello di cui al D.Lgs. 231), né l'amministratore stesso potrà far appello alla mancata conoscenza in relazione a tale obbligo, non essendo ammessa in tale ambito alcuna ignoranza.

Quanto detto non ha mero valore dottrinario.

Infatti, **con la sentenza 1774/08 il Tribunale di Milano** ha chiarito ogni dubbio, condannando gli Amministratori di un'azienda per non aver sollecitato il Consiglio di Amministrazione ad attuare i modelli organizzativi di cui al D.Lgs. 231/01.

Il procedimento, deriva da un processo penale in cui l'Azienda è stata condannata e da un successivo processo civile contro il Presidente del Consiglio di Amministrazione e l'Amministratore Delegato, per non aver posto in essere i predetti modelli organizzativi.

Gli Amministratori sono stati condannati per non aver stimolato l'organo amministrativo all'adozione dei modelli di Controllo e Gestione Anticrimine, così violando l'obbligo di vigilanza generica e specifica di cui all'art. 2392 c.c.

Peraltro ed in senso contrario una Giurisprudenza, considerando ben implementato ed efficacemente attuato il Modello di Controllo e Gestione Anticrimine, ha mandato assolti gli Amministratori di un'importante società e la società stessa. (Tribunale Milano, Ufficio del Giudice per le indagini preliminari, dott. Manzi, 17 novembre 2009).

1.5 A chi si applica il Decreto legislativo 231/2001

Il D.Lgs. n. 231/01 espressamente dichiara la non applicabilità della presunzione di responsabilità dell'Ente nei confronti dello Stato, degli enti pubblici territoriali e degli altri enti pubblici "non economici".

L'applicazione della normativa, quindi, è circoscritta agli **enti privati** (ditte individuali; società; associazioni, consorzi; ecc.) ed agli **enti pubblici economici**, ossia a quelli che svolgono attività "di natura economica", presupposto per cui ricorre la repressione dei comportamenti illeciti.

In particolare con riferimento alle società pubbliche si è di recente pronunciata la Corte di Cassazione che con Sentenza n. 28699, depositata il 21 luglio 2010 ha deciso che anche le società pubbliche o a partecipazione pubblica sono soggette alla responsabilità amministrativa sancita dal decreto n. 231 del 2001 e, quindi, nel caso in cui venga esercitata un'attività economica, le stesse saranno chiamate a rispondere per i reati commessi da propri dipendenti e da cui abbiano tratto un vantaggio.

Applicabilità

Non applicabilità

Società
Associazioni
Fondazioni
Consorzi
Enti Pubblici Economici

Enti Pubblici non Economici
Ditte individuali

1.6 La Giurisprudenza ha individuato cause di inadeguatezza del Modello di Controllo e Gestione Anticrimine?

TRIBUNALE DI NAPOLI, GIP Dott.ssa R. Saraceno , ORDINANZA 26.06.2007 ha ritenuto inadeguato il MODELLO ORGANIZZATIVO adottato dalla capogruppo e dalle controllate affermando, con argomentazioni che hanno fatto specifico riferimento, all' Organismo di Vigilanza; al sistema sanzionatorio; ai percorsi formativi per il personale; alle metodiche in ordine all'analisi dei rischi ed infine in ordine alla trasparenza dei processi e tracciamento delle operazioni, quanto segue:

i) in tema di ORGANISMO di VIGILANZA:

- non erano specificati i requisiti di professionalità dei componenti,
- non era prevista, quale causa di ineleggibilità/decadenza, la condanna non definitiva per uno dei reati previsti dal d.lg. 231,

- non erano specificati i requisiti di indipendenza,
- un componente dell'ODV della holding ricopriva la carica di membro del CDA nelle controllate;

ii) in tema di SISTEMA SANZIONATORIO:

- non erano previste sanzioni per la violazione degli obblighi di informazione nei confronti dell'ODV,
- non erano previste sanzioni a carico dei soggetti apicali in caso di violazione all'obbligo di vigilanza sui soggetti sottoposti;

iii) in tema di FORMAZIONE

- non era prevista l'obbligatorietà della formazione del personale;

iv) in tema di ANALISI DEI RISCHI:

- non erano state adottate per le aree sensibili "previsioni specifiche, procedure esattamente determinate e determinabili, regole individuate anche nella loro rigida sequenza e funzionalmente dirette a garantire il conseguimento di precisi risultati",
- Secondo il GIP, una volta individuate le aree di rischio, la società "deve stabilire per ognuna di esse degli specifici protocolli di prevenzione che regolamentino nel modo più stringente ed efficace possibile le attività pericolose, sottoponendo le regole ad un'efficace e costante azione di controllo e presidiandole con altrettante ed adeguate sanzioni ...";

v) in tema di TRASPARENZA DEI PROCESSI E TRACCIAMENTO DELLE OPERAZIONI:

- l'ente deve procedere ad un'esatta individuazione dei soggetti cui è rimessa l'adozione delle decisioni, all'individuazione dei parametri cui attenersi nelle scelte da applicare per la documentazione dei contatti, delle proposte, di ogni singola fase del momento deliberativo e attuativo della decisione.

1.7 L'adozione del modello è mai stato considerato dalla Magistratura elemento per l'assoluzione?

Assolutamente sì, se ben implementato ed efficacemente attuato.

In caso contrario la Magistratura ha ritenuto irrilevante la presenza del Modello di Controllo e gestione Anticrimine, condannando Amministratori e Società

Da ultimo il Tribunale Milano, Ufficio del Giudice per le indagini preliminari, dott. Manzi, in data 17 novembre 2009.

1.8 Precedenti Giurisprudenziali più rilevanti

Di seguito si indicano i casi più rilevanti che hanno visto coinvolte le società e gli amministratori a causa della mancata adozione del Modello di Gestione e Controllo. Tuttavia sembra siano oltre 8.000 le imprese allo stato coinvolte nei rigori del D. Lgs. 231/01.

Confisca da 98 Milioni per Ansaldo Energia - La quarta sezione penale del Tribunale di Milano, presieduta da Oscar Magi, ha condannato la Ansaldo Energia (gruppo Finmeccanica) per responsabilità della società ex d.lgs. 231/01, in relazione alla presunte tangenti pagate a ex dirigenti di Enelpower e Enipower per l'assegnazione di appalti. Confiscati 87,7 milioni di euro alla società. La controllata di Finmeccanica è risultata.

- colpevole ai sensi della legge 231 sulla responsabilità oggettiva delle persone giuridiche per reati commessi dai propri dipendenti
- **Corriere della Sera – Thyssen, omicidio volontario –Procura di Torino** - chiesti 7 rinvii a giudizio. Chiesto anche il rinvio a giudizio della società per non aver implementato il sistema di controllo e gestione anticrimine.

- **Dal “Sole 24 ore -Policlinico San Donato** – 24 avvisi di garanzia e sequestri per due milioni di euro nell’ambito delle indagini per truffa ai danni del Servizio sanitario nazionale. In applicazione del D.Lgs 231 del 2001 ad essere iscritto nel registro degli indagati è anche il Policlinico San Donato.
- **Dal “Corriere della Sera -Ospedale San Raffaele**– arrestati due medici per truffa ai danni del SSN. Avviso di garanzia anche a don Luigi Verzé: Alla fondazione San Raffaele i magistrati contestano di non aver predisposto il modello organizzativo (D. Lgs. 231/01) atto a prevenire la commissione di reati

- **Commissariate Telecom Italia Sparkle e Fastweb** La procura di Roma ha fatto richiesta formale di commissariamento delle due società Fastweb e Telecom. La richiesta di commissariamento è motivata dalla "mancata vigilanza" ed e' stata fatta sulla base della legge 231 del 2001 che prevede sanzioni per quelle società che non predispongono misure idonee ad evitare danni all'intero assetto societario.
- **SIEMENS** Il GIP del Tribunale di Milano, dott. Salvini, in relazione alle tangenti pagate per ottenere appalti ha disposto, a carico della SIEMENS, un anno di interdizione dalla possibilità di stipulare contratti con la Pubblica Amministrazione. La misura interdittiva è stata applicata in attuazione del decreto legislativo 231/01.
- **Puglia: inchiesta Fitto, procura sequestra rata da 30 milioni** Per Merrill Lynch è stata richiesta la misura interdittiva del divieto di stipulare contratti con la pubblica amministrazione per due anni. Agli Istituti bancari, Merrill Lynch international, sono stati contestati gli illeciti amministrativi (legge 231/2001) per non aver adottato e attuato modelli organizzativi idonei a prevenire il verificarsi dei reati.
- **Procura della Repubblica di Milano** - Esposto relativo ad operazioni in strumenti derivati concluse dal Comune di Milano, dal giugno 2005 ad oggi. L’esposto riguarda il reato di truffa aggravata a carico di quattro banche intermediarie e chiede alla Procura di considerare, l’opportunità di adottare le misure precauzionali nei confronti delle persone giuridiche ai sensi delle Legge 231/01.
- **La Schering spa e la Bechton Dichinson avrebbero violato la legge 231/01**La Procura chiede il processo per otto persone per le tangenti pagate all'Agenzia delle entrate del capoluogo

lombardo. Sono coinvolte anche due multinazionali farmaceutiche: la Schering spa e la Bechton Dichinson che avrebbero violato la **legge 231/01**.

- **Antonveneta. La Guardia di finanza nella sede di Magiste, holding di Ricucci.** per presunta violazione della **legge 231/01** sulla responsabilità oggettiva da parte della stessa società nell'ambito della scalata Antonveneta. Secondo l'accusa Magiste non avrebbe predisposto i modelli organizzativi adatti a prevenire la Commissione di reati come l'aggiotaggio.
- **Tanzi rinviato a giudizio dal gup di Milano. Tra gli imputati, alcuni uomini di Bank of America e i revisori di Deloitte.** Il gup di Milano, Cesare Tacconi, ha rinviato a giudizio Calisto Tanzi, l'ex patron di Parmalat, con altre 15 persone. Le accuse vanno dall'aggiotaggio alle false comunicazioni dei revisori, all'ostacolo alla autorità di vigilanza. Fra le tre persone giuridiche rinviate a giudizio vi sono, in base alla **legge 231 del 2001** sulla responsabilità amministrativa delle società, Grant Thornton (ora Italaudit) e Deloitte&Touche, le due società di revisione bilanci.

1.9 La mancata adozione del modello ha determinato gravi sanzioni in capo agli Amministratori?

Le sanzioni sono di natura penale e patrimoniale:

- **Penale:** in applicazione del D: Lgs. 231/01, infatti, la responsabilità penale si estende agli Amministratori.
- **Patrimoniale:** Il Tribunale di Milano con sentenza 1774/2008 ha condannato gli Amministratori di una società al risarcimento dei danni nei confronti dei soci, per non aver adottato il Modello di controllo e gestione anticrimine così violando l'obbligo di vigilanza generica e specifica che pende in capo ad essi Amministratori in applicazione dell'art. 2392 c.c. Tale responsabilità riteniamo sia estendibile ai componenti del Collegio Sindacale.

Si badi bene, mentre la responsabilità penale potrà, se del caso, essere scongiurata da una sentenza di assoluzione, la responsabilità patrimoniale per i danni cagionati a soci, dipendenti, banche e creditori, si determina sin dal momento dell'avvio dell'indagine e per ciò stesso, indipendentemente dall'esito del giudizio.



Sezione 2 - Articolazione della Proposta

2 Articolazione della Proposta

2.1 Programma proposto: considerazioni preliminari

La **FEDER ANISAP** sensibile alle esigenze di assicurare condizioni di correttezza e di trasparenza nella conduzione delle attività aziendali e a tutela della posizione e dell'immagine propria e dei propri associati – ha ritenuto conforme alle politiche aziendali procedere all'attuazione del Modello di organizzazione e di gestione previsto dal Decreto Legislativo 231/2001 (di seguito denominato "Modello").

Tale iniziativa, coerente con principi etici che informano totalmente la gestione dell'azienda, e il comportamento dei dipendenti tutti, viene assunta nella convinzione che l'adozione di tale Modello – al di là delle prescrizioni del Decreto, possa costituire un valido strumento di sensibilizzazione nei confronti di tutti coloro che operano in nome e per conto della **FEDER ANISAP come associati nel settore sanitario**, affinché seguano, nell'espletamento delle proprie attività, comportamenti corretti e lineari, tali da prevenire il rischio di commissione dei reati contemplati nel Decreto

Il D. Lgs. 231/01 prevede che le società siano responsabili per quei reati commessi a vantaggio o nell'interesse delle stesse da parte:

- dei soggetti posti in posizione apicale, cioè dei legali rappresentanti, amministratori o dirigenti centrali o a capo di unità organizzative dotate di autonomia finanziaria e funzionale, compresi coloro che esercitano, anche di fatto, poteri di gestione e di controllo;
- dei soggetti sottoposti alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti in posizione apicale, qualora la commissione del reato sia stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza.

La normativa citata stabilisce la responsabilità amministrativa e penale delle società alla commissione di alcune fattispecie di reato (si veda "quali reati" alla sezione 1, paragrafo 1.3)

2.1.1 Esenzione dalla responsabilità

La Legge prevede che la società non risponda dei reati sopraindicati nel caso in cui provi di aver attuato quanto esposto nella seguente Tabella:

Tabella 1–Casi di Esenzione dalla responsabilità

IN CASO DI REATO COMMESSO DA SOGGETTI POSTI IN POSIZIONE APICALE	IN CASO DI REATO COMMESSO DA SOGGETTI SOTTOPOSTI ALL'ALTRUI DIREZIONE
<p>1° Prima della commissione del reato, l'organo dirigente ha adottato e attuato <u>Modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi.</u></p>	<p>1° Prima della commissione del reato sono stati adottati ed attuati i Modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi (in questo caso si esclude che la commissione del reato sia stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza).</p>
<p>2° Il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei Modelli è stato affidato ad un organismo della società dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo (c.d. "Organo di Vigilanza").</p>	
<p>3° Le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i Modelli.</p>	
<p>4° Non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'Organo di Vigilanza.</p>	

L'adozione di un "Modello di organizzazione e gestione" specificatamente calibrato sui rischi-reato cui sono esposte concretamente le Aziende, volto ad impedire, attraverso la fissazione di regole di condotta, la commissione di determinati illeciti, adempie, pertanto, ad una funzione preventiva e costituisce il primo presidio del sistema volto al controllo dei rischi.

Le Società, quindi, solo attraverso l'adozione di misure organizzative dirette ad evitare la commissione di reati e quindi tali da far ritenere al magistrato che l'Organo di Governo ha fatto tutto ciò che poteva fare per impedire la commissione del reato, potranno godere dell'esimente per esse prevista dal legislatore con il D. Lgs. 231/2001.

Tuttavia la semplice "adozione" non basta, occorrerà che le cosiddette "misure organizzative" siano tradotte in procedure e istruzioni operative tali da essere:

- **idonee**, vale a dire atte a garantire lo svolgimento delle attività nel rispetto della legge, nonché a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio;
- **efficaci**, cioè tali da assicurare che la commissione di qualsivoglia reato presupposto sia possibile solo attraverso la violazione fraudolenta delle procedure. Inoltre il requisito della efficacia necessita che le procedure siano oggetto di revisione periodica allo scopo di operare le eventuali modifiche che si rendano necessarie nel caso di significative violazioni delle prescrizioni, ovvero in caso di mutamenti nell'organizzazione o nell'attività (è il principio del



cosiddetto miglioramento continuo, Il Legislatore in tal senso richiede ai componenti dell'OdV che la loro opera ispettiva e di proposta sia incessante).

Il Legislatore, inoltre, allo scopo di favorire il rispetto delle procedure da parte dei dipendenti tutti ha richiesto che il Modello di Controllo e Gestione Anticrimine sia dotato e preveda un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure organizzative.

Solo l'adozione di un tale strumento, oltre a rappresentare l'adempimento di quello che la Giurisprudenza ha dichiarato essere un preciso obbligo giuridico degli Amministratori (Trib. Milano Sentenza n. 1774 del 2008), permette di beneficiare dell'esenzione da responsabilità e di altri benefici in termini di riduzione delle sanzioni.

Cris Srl propone un programma che sarà rivolto alla realizzazione di un sistema di organizzazione e gestione nel rispetto della normativa di cui al Decreto Legislativo 231/01. E' importante precisare che la proposta della Cris Srl è rivolta ad un programma per la realizzazione di un sistema. Non si tratta, quindi, di una semplice elaborazione del cosiddetto Modello di Controllo e Gestione Anticrimine, ma, come richiesto dalla più illuminata Giurisprudenza, di un vero e proprio Sistema Assicurazioni Rischio Reato della FEDER ANISAP per i propri associati le cui componenti vanno ben oltre il "modello" e delle quali di seguito daremo ampia illustrazione.

Tale obiettivo sarà perseguito attraverso la collaborazione tra gli esperti dell'Area Compliance della Cris Srl (di seguito illustreremo l'Organigramma del Team di lavoro al paragrafo 2.5.1) ed i responsabili delle varie aree delle strutture associate a **FEDER ANISAP**, nonché con il responsabile interno del progetto nominato da essa.

Le attività saranno in particolare rivolte a:

1. Analizzare e valutare le attuali criticità (verranno definiti gli scopi, i confini di processo, individuati gli input e gli output);
2. Definire le eventuali nuove configurazioni di processo se richieste dalla Direzione (*best practice*) ed individuare i *ProcessOwner*;
3. Verificare le proposte ed eventualmente definire configurazioni intermedie, per procedere poi alla formalizzazione e standardizzazione del Sistema.

Il Sistema di organizzazione e gestione che si progetterà mirerà a definire dei meccanismi di controllo interno rispondenti a criteri particolarmente razionali e rigorosi, essendo volti a presidiare ambiti di attività molto delicati.

Preliminarmente il Team di Lavoro della Cris Srl dovrà individuare, con la collaborazione delle figure apicali, le aree di attività esposte ai maggiori rischi di compimento (o semplice sospetto di compimento) dei reati e provvedere alla conseguente definizione di "*best practice*" e/o procedure/processi aziendali al fine di:

- rendere consapevoli coloro che lavorano come strutture associate di **FEDER ANISAP** sui rischi di commissione dei reati connessi allo svolgimento di particolari attività, nonché sulle conseguenze che i loro comportamenti possono rappresentare per l'immagine propria e della **FEDER ANISAP**;

- ribadire che la **FEDER ANISAP e i suoi associati** condannano fortemente i comportamenti contrari alle disposizioni di legge vigenti ed ai principi etici affermati nel Codice deontologico e che cerca in tutti i modi di evitare e prevenire tali comportamenti.

Ogni operazione dovrà essere adeguatamente supportata a livello documentale affinché si possa procedere, in ogni momento, all'effettuazione di controlli che attestino le caratteristiche e le motivazioni dell'operazione ed individuino chi ha autorizzato, registrato e verificato l'operazione stessa.

Al fine di raggiungere gli obiettivi che il Modello si propone, inoltre e coerentemente con le indicazioni della dottrina e Giurisprudenza in tema di 231/2001, occorrerà che questo venga costantemente integrato sulla base di approfondite motivazioni che dovranno essere proposte dall'Organismo di Vigilanza, sia in adempimento del proprio compito ispettivo e di controllo sia attraverso la valutazione delle segnalazioni che ad esso perverranno dai dipendenti.

In tal senso si ricorda che la Giurisprudenza ha più volte ribadito che tra i requisiti essenziali per l'opponibilità al Magistrato del Modello 231/2001 quale esimente del reato per la società, vi è la previsione ed attuazione di un sistema di flussi informativi, garantiti nella privacy del segnalante, tra i dipendenti delle società e l'Organismo di Vigilanza. La Giurisprudenza e la Dottrina inoltre, concordemente, hanno segnalato anche l'obbligo da parte dell'Organismo di Vigilanza a valutare tutte le segnalazioni e a concludere l'iter attraverso una informativa al CdA della società ovvero l'archiviazione della segnalazione. In entrambi i casi, si badi bene, motivando adeguatamente la decisione.

2.1.2 Un modello costruito per FEDER ANISAP E I SUOI ASSOCIATI

Al fine di garantire la costruzione di un sistema per la legalità in grado di integrarsi in maniera sinergica con il core business della **FEDER ANISAP ma in particolare dei suoi associati**, e con i diversi sistemi da questa implementati, il Modello dovrà tener conto delle specificità del contesto.

La struttura e l'organizzazione

La FEDER ANISAP e i suoi associati rappresentano un modello organizzativo, ispirato ad una filosofia che privilegia nell'organizzazione il rapporto umano.

La Politica per la Qualità

La Politica per la Qualità della FEDER ANISAP e dei suoi associati è l'erogazione attività formative che soddisfi pienamente le necessità e aspettative esplicite ed implicite degli utenti, conquistando riconoscimenti di professionalità e innovazione.

Data la costante evoluzione della scienza in campo sanitario e l'aumento delle richieste di servizi, essere sempre apprezzati dai propri Clienti per FEDER ANISAP e dei suoi associati significa eccellere in efficienza, qualità, affidabilità, prestazioni, immagine.

Il fattore umano nella gestione della quotidianità e la centralità della figura del cliente, fin dall'accoglienza, sono il riferimento continuo per le attività di tutto il personale.

Ognuno, all'interno della FEDER ANISAP e dei suoi associati deve sentirsi adeguatamente responsabilizzato per l'appropriatezza delle proprie scelte ed azioni, per il mantenimento, e ove possibile, per il miglioramento della qualità del servizio, al di là del lavoro assegnatogli.

La conduzione aziendale secondo le predette linee guida avviene attraverso il perseguimento di precisi obiettivi per la qualità:

- *Indice di soddisfazione dell'utente: >85%*
- *Indice di soddisfazione del cliente: >85%*
- *Indice di soddisfazione dei dipendenti >70%*
- *Corsi aziendali di qualificazione personale pari ad almeno 4 nel periodo*

La Direzione ha avviato attività e messo a disposizione risorse sufficienti affinché tali obiettivi possano essere raggiunti e monitorati. I suddetti obiettivi saranno controllati con cadenza annuale e il loro conseguimento sarà verificato all'atto del Riesame della Direzione.

La Direzione è, inoltre, impegnata affinché tale politica venga applicata, diffusa e mantenuta a tutti i livelli e in tutte le aree di attività.

La gestione della Privacy

La FEDER ANISAP e dei suoi associati, grazie al proprio sistema informativo, sono in grado di garantire con opportune politiche di sicurezza e di processo la gestione dei dati secondo il D.Lgs 196\2003 e successive modifiche.

Tutti i sistemi sono controllati rispetto il singolo accesso relativamente alla politica di profilo ad esso assegnato. Tutti i files di registro, secondo opportune regole, permettono la rintracciabilità delle operazioni effettuate su ogni singola procedura sanitaria.

La gestione della sicurezza informatica dei dati è affidata a CED performanti e cautelati da protezioni anti intrusione e anti sabotaggio.

Tutto ciò considerato, si procede alla descrizione tecnica dell'intervento e all'offerta economica

2.2 Struttura del Sistema Assicurazioni Rischi Reato

L'implementazione del Sistema Assicurazione Rischio Reato contempla progettazione ed applicazione di procedure documentate, coerenti con i requisiti relativi al rispetto della normativa cogente e volontaria e con le Politiche per la Legalità e trasparenza della società.

Come si è detto il rispetto delle prescrizioni di cui al D. Lgs. 231/2001 e le interpretazioni giurisprudenziali, nonché la considerazione che allo stato attuale la Magistratura ha quasi sempre considerato non validi e quindi non opponibili i Modelli di Controllo e Gestione proposti dalle società sottoposte ad indagine, rendono assolutamente necessario abbandonare qualsiasi tentazione di semplificazione rinunciando all'idea che un il Sistema di assicurazione rischi reato possa essere rappresentato unicamente dal cosiddetto Modello di Controllo e Gestione.

L'espressione "sistema", non è utilizzata casualmente dagli studiosi della materia, ma ha il preciso significato di "più elementi, veri e propri sottosistemi, che interagendo tra loro, finiscono nel tempo col consentire la dissolvenza di essi stessi a favore di un sovrasisistema unico, il Sistema Assicurazioni

Rischio Reato. Ciò, concretamente, significa realizzare una serie di elementi, di per sé autonomi ma che poi attraverso la loro interrelazione assurgono appunto a sovrasisistema.

Tali elementi sono:

1. Analisi preliminare

- Erogazione Check Up di rilevazione

2. Analisi Processi Interni

- Individuazione aree a rischio
- Individuazione, area per area dei processi a maggior rischio
- Individuazione all'interno dei singoli processi degli "snodi a maggior rischio"

3. Mappatura Rischi Reato(anche TU 81/01 e Ambiente)

- Mappatura dei Rischi Reato(1^ stesura)
- Verifica Mappatura Rischi Reato con la Direzione
- Mappatura Rischi Reato condivisa

4. Procedure¹

- Progettazione procedure (relative ai rischi individuati in Mappatura)
- Verifica Procedure con la Direzione
- Procedure approvate e condivise

5. Modulistica

- Progettazione Modulistica (per assicurare il rispetto delle Procedure)
- Verifica Moduli con la Direzione
- Moduli approvati e condivisi

6. Istruzioni Operative²

- Progettazione Istruzioni Operative
- Verifica Istruzioni Operative con la Direzione
- Istruzioni Operative approvate e condivise

7. Progettazione e redazione del Manuale per l'Assicurazione Rischio Reato e Codice Etico

- Progettazione Manuale
- Verifica Manuale con la Direzione

¹ Le Procedure sono documenti primari, anche di carattere interfunzionale, che disciplinano e coordinano le attività, definiscono modalità operative, documentazione, risorse e responsabilità al fine di garantire il rispetto della legalità del servizio e dei processi. Esse riguardano aspetti prevalentemente gestionali, costituiscono l'ossatura del Sistema Legalità e sono il completamento naturale del presente Manuale.

² Sono disposizioni scritte che specificano o descrivono le modalità esecutive e i riferimenti per svolgere una definita attività.

- Stesura Manuale Approvata e Condivisa

8. Progettazione e redazione del Modello 231/2001 per l'Assicurazione Rischio Reato

- Progettazione Modello SARR (Sistema Assicurazione Rischio Reato)
- Verifica Modello con la Direzione
- Stesura condivisa Modello

9. Formazione (erogazione e progettazione materiale didattico)

- Progettazione Materiale Didattico idoneo per inserimento su sito con password
- Attività Formativa Generale (1gg)
- Attività Formativa *one-to-one* (3gg)

10. Redazione parte documentale

- Redazione Atto Nomina OdV
- Redazione Statuto OdV
- Redazione Format per verifica OdV
- Redazione Circolare Informativa Dipendenti
- Redazione Circolare Informativa Banche Clienti e Fornitori
- Registro Vidimato Attività Formativa
- Registro Vidimato Verbali OdV
- Registro Vidimato Segnalazioni e Provvedimenti OdV

11. Audit interni in affiancamento all'Organismo di Vigilanza

- Affiancamento Organismo di Vigilanza (1gg)

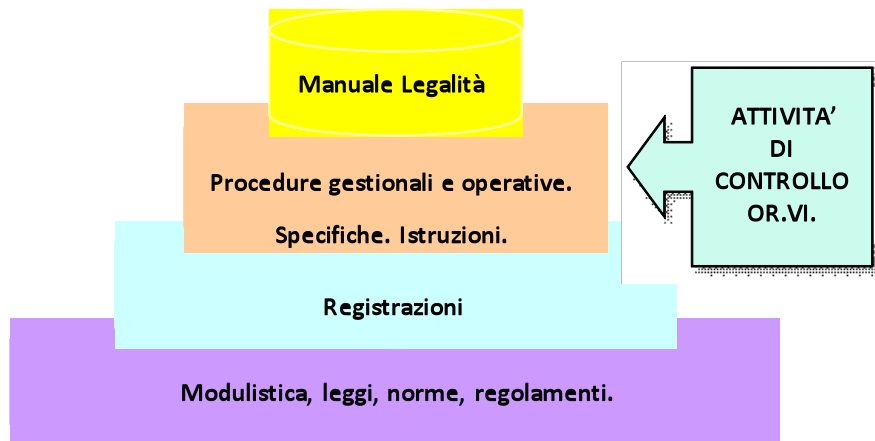
12. Miglioramento continuo

- Feed back interno, controllo dell'OdV e proposte migliorative del sistema 231/2001

A tutto quanto indicato occorrerà aggiungere:

- Documenti di registrazione
- Leggi e norme
- Documenti di origine esterna
- Definizione degli indicatori necessari a monitorare gli obiettivi quantificabili e misurabili, espressi nel Sistema;
- Progettazione ed attuazione di un piano di verifiche ispettive interne (audit), per valutare l'adeguatezza dell'organizzazione, ai fini del rispetto delle procedure condivise ed approvate;

2. Figura 2 - Architettura della documentazione del Sistema Legalità



Il descritto Modello organizzativo sarà costruito valutando l'effettiva compatibilità con le strutture aziendali e sarà dotato di un'adeguata elasticità, in modo da integrarsi efficientemente con l'operatività aziendale subendo all'occorrenza le dovute modifiche.

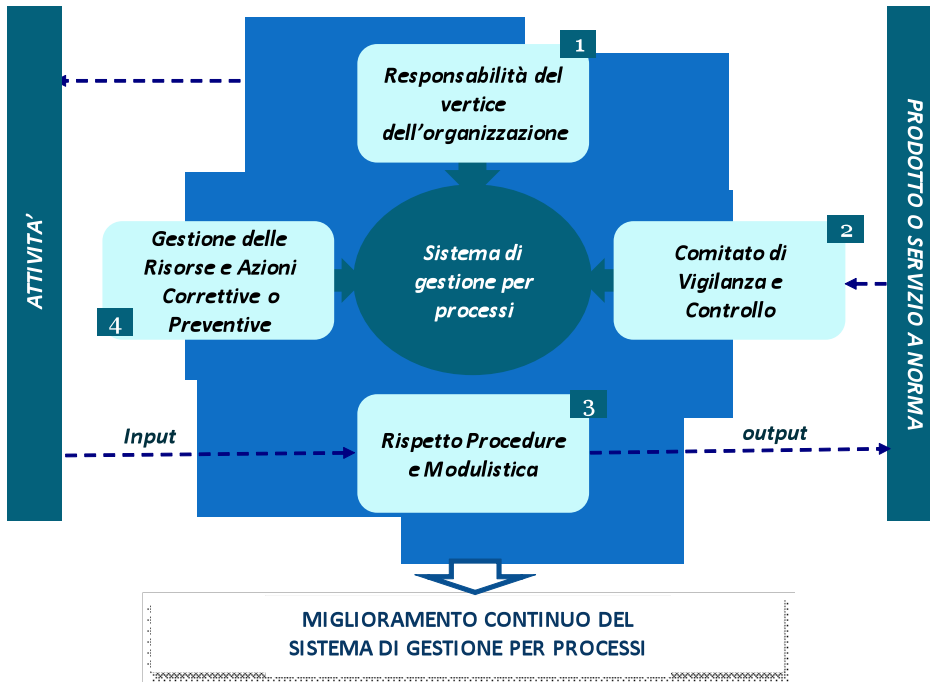
Solo in tal modo, attraverso la messa in azione di tutte le parti elencate, sarà possibile considerare il Sistema Assicurazione Rischio Reato, un vero Sistema che risponda al principio più volte affermato dalla Magistratura e dalla Dottrina prevalente secondo il quale il Sistema 231/2001 è elevabile al rango di una seria e valida esimente solo se, lunghi dall'essere un banale e polveroso adempimento da tradurre in un voluminoso lavoro da lasciare in archivio e rispolverare all'occorrenza, sia la guida di un vero e proprio modus operandi di tutti, organi di Governo, Organi di Controllo, Direttore Generale, Dirigenti, Quadri, Dipendenti e Collaboratori.

Un modus operandi che, senza distogliere il personale dalle proprie attività, colori di sé l'intera vita della società applicando procedure e modulistica che siano tali da consentire di affermare che "il reato può essere commesso solo eludendo fraudolentemente le procedure e le regole che la società, con una decisione libera e di autogoverno si è data".

2.3 Modello di Riferimento

In considerazione alle esigenze espresse, il modello normativo a cui fare riferimento è quello proposto dalla norma D. Lgs. 231/2001 "Disciplina della Responsabilità amministrativa e penale delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni".

Figura 3 - Miglioramento continuo del Sistema di Gestione per Processi



Come si vede il nostro modello, allo stesso modo di quanto avviene nei Sistemi di Qualità, prende in considerazione 4 macro-processi:

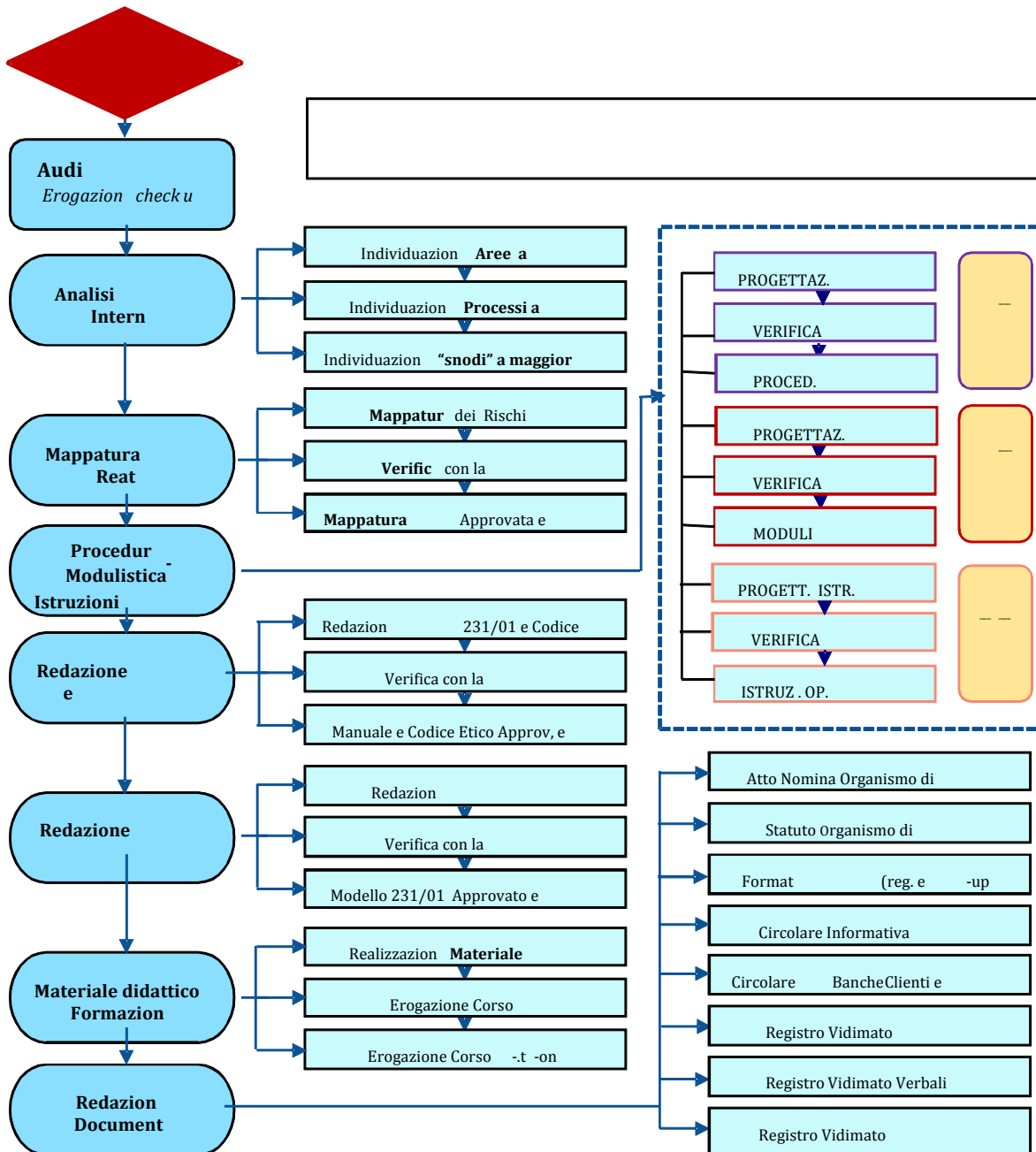
- Responsabilità del vertice dell'organizzazione
- Gestione delle risorse e azioni correttive e preventive
- Gestione dei Processi nel rispetto delle procedure
- Controllo

2.4 Fasi del Programma

Il programma previsto per la Progettazione ed Implementazione del Sistema Assicurazioni Rischi Reato degli **associati alla FEDER ANISAP**, nel rispetto del D. Lgs. 231/2001 può essere schematizzato in un diagramma operativo a blocchi (*Flow-Chart*) che dia l'immediata percezione delle attività da farsi e che possa rappresentare, come rappresenterà, la guida di tutto il team di lavoro e dei responsabili interni degli **associati alla FEDER ANISAP**, per la verifica (*checkpoint*) in itinere.

Con riferimento al flusso operativo riportato vengono successivamente illustrati i contenuti e le modalità di svolgimento di ciascuna fase.

Figura 4 - FLOW-CHART A BLOCCHI DELLE ATTIVITA' (DIAGRAMMA DI FLUSSO)



2.4.1 Analisi Preliminare

Si sottolinea l'importanza di una fase preliminare di presentazione del progetto che verrà realizzata attraverso uno specifico incontro con la Direzione e con tutte le risorse coinvolte nella gestione aziendale.

Tale incontro avrà un taglio molto operativo, una breve durata (circa un paio d'ore) e l'obiettivo di illustrare, a tutte le risorse che verranno coinvolte nel progetto, i seguenti aspetti:

- Modalità ed i tempi di sviluppo del programma, difficoltà e vantaggi insiti nel progetto stesso;
- Fugare ogni dubbio sulla invasività e "odiosità" del sistema 231/2001 che alcuni potrebbero percepire come persecutorio e sanzionatorio, illustrando come lo stesso rappresenta per tutti i dipendenti **dalle associate a FEDER ANISAP** l'occasione per raccogliere ed archiviare documentazione che possa un giorno, se necessario; rappresentare la prova della propria diligenza, trasparenza e piena legalità nella operatività di ciascuno. Come è ovvio il sistema 231/2001 non serve e non deve servire a non commettere reati che invece si commettono, ci mancherebbe altro. Il Sistema 231/2001 serve, continuando tutti come è ovvio, ad operare nel solco della piena legalità, come hanno sempre fatto, ad offrire al magistrato la prova per *tabulas*, in caso di avvio di indagini (si badi che per l'avvio di un'indagine è sufficiente anche una falsa anonima segnalazione) che si è operato correttamente nel solco della legalità;
- Affrontare il programma quale opportunità e momento di crescita delle professionalità aziendali (*approccio proattivo: "sviluppare il sistema 231/2001 è un'opportunità per migliorare l'organizzazione interna, non un obbligo imposto dall'esterno"*);
- Creare un "gruppo di lavoro" fortemente motivato sull'obiettivo;
- Creare un sistema compatibile e consonante con il Sistema di Certificazione di Qualità UNI EN ISO 9001:2008, già adottato dalle **associate a FEDER ANISAP**.

Sulla base dei risultati dell'audit iniziale sarà sviluppato un piano di dettaglio delle attività, coinvolgendo il Responsabile dei Processi ed i responsabili di Funzione interessati a ciascuno degli elementi della normativa di riferimento.

Esso sarà realizzato, partendo dai risultati emersi dalla *survey* iniziale, coinvolgendo, attraverso specifici incontri, la Direzione ed i diversi Responsabili interessati nell'ambito dei 4 macro-processi. Per ciascun processo e sottoprocesso individuato, devono essere stabilite e condivise le attività operative da svolgere, e per queste devono essere chiaramente definite responsabilità e tempistiche di realizzazione.

Il *deployment* si concluderà con la formalizzazione di un piano operativo delle attività articolato nei 4 macro-processi previsti dalla normativa di riferimento.

Per ciascuna funzione coinvolta nel Sistema - in funzione dei requisiti richiesti, della situazione organizzativa riscontrata e della specificità dell'Azienda in termini di fattori interni/esterni - devono essere individuate e condivise le attività operative da svolgere.

Tale piano è uno strumento importantissimo in quanto consente alla Direzione:

- a) di disporre di un quadro estremamente chiaro delle attività da svolgere, della ripartizione dei compiti tra le diverse funzioni aziendali e gli esperti dello Studio;

- b) di controllare sistematicamente lo stato di avanzamento del programma.

2.4.2 Analisi Processi Interni

L'analisi riguarderà i processi aziendali allo scopo di individuare all'interno degli stesso, attraverso una accreditata metodologia (*Hazard analysis and critical control points*) le fasi del processo che possono rappresentare un punto critico, cioè un momento ove può annidarsi il rischio di commissione di un reato.

L'analisi si concluderà con un *CheckUp* che consenta l'individuazione di tutti gli elementi rilevanti o anche solo utili al fine di valutare i rischi ai quali la società è esposta.

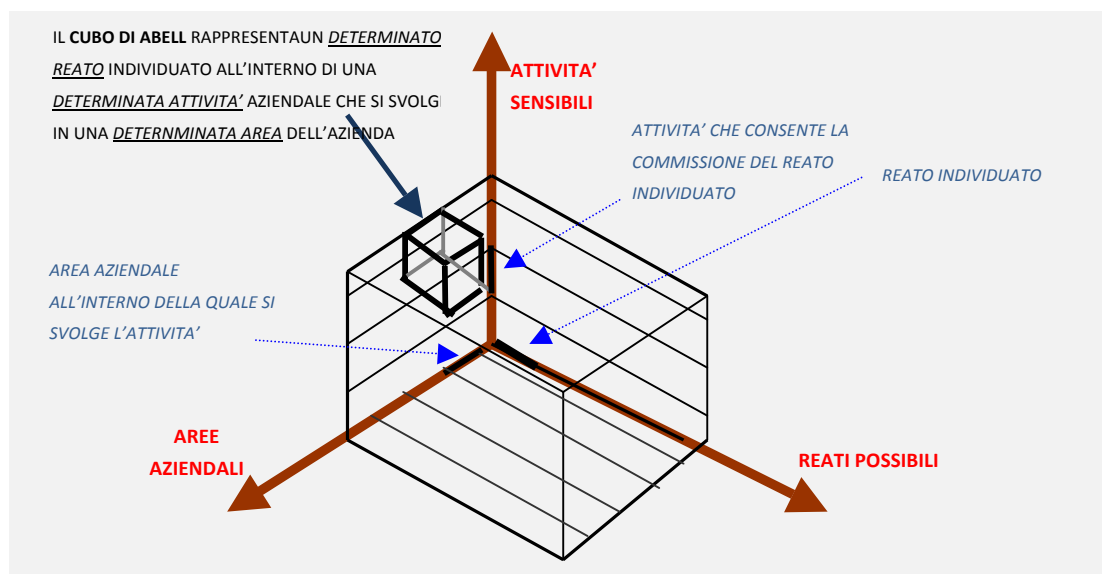
In particolare l'Audit avrà le seguenti finalità:

- Prima conoscenza della realtà tecnica ed organizzativa della società, delle persone e dei rispettivi comportamenti/atteggiamenti;
- Individuazione, nell'ambito dei 4 macro-processi suggeriti dalla normativa di riferimento, dei processi e dei sottoprocessi inerenti al Sistema;
- Individuazione dei punti critico o sensibili;
- Approvazione o rideterminazione del un programma temporale proposto al fine di verificarne l'attendibile in termini di azioni, di tempi di realizzazione e di obiettivi da perseguire.

2.4.3 Mappatura rischi reato

Durante questa fase, si analizzano i risultati ottenuti nella fase 3.2 (Fase "Analisi processi interni", di cui al paragrafo 2.4.2) e si progetta un sistema a matrice tridimensionale (Abell – si veda Figura 5) che incroci, da un lato, gli articoli del Codice Penale (ovviamente limitatamente ai cosiddetti reati presupposto) e, dall'altro, i punti sensibili individuati e l'area aziendale interessata.

Figura 5 – Il Cubo di Abell



2.4.4 Procedure

Le procedure hanno alcuni compiti fondamentali

- formalizzare i compiti e le responsabilità degli organi aziendali che intervengono nel processo;
- attribuire la necessaria autorità funzionale ad un'apposita figura manageriale (*process manager*), che ha il compito di coordinare tutto il processo nella sua interezza;
- raggruppare in un'unica unità organizzativa ed individuare i responsabili.

E' il sistema migliore per stabilire e sapere in ogni momento "chi fa", "che cosa" e "quando". Tre informazioni fondamentali per assicurare la rintracciabilità della responsabilità.

2.4.5 Modulistica

La modulistica è a corredo di ogni singola procedura. Sono i documenti (format) sui quali registrare "cosa è stato fatto", "da chi" e "quando". Ripercorrere la modulistica consente quindi, in ogni momento di ricostruire una data attività sulla quale si sta indagando e cosa le persone che vi hanno lavorato hanno fatto, quando e perché.

Sono i documenti al servizio dei dipendenti di un'azienda per poter provare anche a distanza di tempo di aver operato con trasparenza e legalità. Sono offerti al Magistrato come elementi a discolpa, il cui valore di prova è molto forte perché controllati, in itinere da più persone ed in tempi non sospetti.

2.4.6 Istruzioni Operative

Specificano le modalità attuative o di controllo di specifiche attività. Anche le istruzioni operative sono formalizzate in specifici documenti al servizio dei dipendenti di un'azienda per poter provare anche a distanza di tempo di aver operato con trasparenza e legalità. Come la Modulistica anche le Istruzioni Operative consentono di provare al Magistrato di aver operato nel pieno rispetto della legalità. Hanno anch'esse valore di elemento a discolpa.

2.4.7 Progettazione e redazione del Manuale per l'Assicurazione Rischio Reato

Il Manuale per l'Assicurazione Rischi Reato viene redatto con l'obiettivo di definire la struttura, lo scopo ed il campo di applicazione del Sistema 231/2001, i relativi requisiti, richiamare le procedure documentate predisposte e descrivere le interazioni tra i processi.

Il Sistema 231/2001 descritto nel manuale coinvolge tutte le funzioni secondo le responsabilità specifiche definite all'interno del Sistema stesso.

Esso sovrintende alle attività proprie dei processi.

2.4.8 Modello 231/2001 per l'Assicurazione Rischio Reato

Il Modello 231/2001 è il documento di integrazione del manuale ma ha compiti di dettaglio più specifici.

Deve trattare alcuni argomenti essenziali che è opportuno suddividere in una parte generale ed in quattro parti speciali. La parte generale tratterà:

- *Il D. Lgs. 231/2001 sui principi Informatori*
- *I reati presupposto*
- *I Precedenti Giurisprudenziali ed orientamenti Dottrinari*
- *Le linee guida Confindustria*
- *Le Politiche di legalità della FEDER ANISAP e finalità del modello*
- *La struttura del documento*
- *L'organismo di Vigilanza: requisiti per la nomina, poteri, doveri, obblighi e responsabilità*
- *I flussi informativi aziendali e i flussi di reporting verso gli Organi di Governo e di Controllo*
- *I flussi e le modalità informative verso l'OdV*
- *Il sistema delle deleghe*
- *Il Piano della Formazione uniformandosi ai recenti orientamenti giurisprudenziali*
- *Il sistema sanzionatorio in caso di violazione del Modello*
- *L'Organigramma ed il Funzionigramma aziendale*
- *La mappatura dei rischi*
- *Le altre tre parti sono dette speciali e riguardano:*
- *I reati societari*
- *I reati nei rapporti con la Pubblica Amministrazione*
- *I reati relativi alla sicurezza sui luoghi di lavoro (TU 81/08)*
- *I reati ambientali.*

2.4.9 Formazione (erogazione e progettazione materiale didattico)

La formazione, oltre che essere obbligatoria per legge, ha un ruolo di primaria importanza per lo sviluppo del programma allo scopo di orientare e coinvolgere tutte le risorse aziendali.

Come già detto è previsto un incontro preliminare di lancio del progetto con tutte le principali risorse coinvolte nel Sistema, sia per fornire informazioni sulle modalità di sviluppo del progetto, sia per illustrare le logiche di fondo ed i vantaggi di un moderno Sistema di Gestione a sensi del D.Lgs. 231/2001.

Per lo sviluppo del progetto sarà necessario svolgere interventi formativi coinvolgendo le risorse interne sia attraverso le riunioni di gruppo, rivolte all'esame della normativa di riferimento, alla definizione delle procedure necessarie e alla valutazione delle procedure elaborate, sia attraverso l'apprendimento attivo (affiancamento) sulle nuove procedure.



L'Area Consulting della Cris Srl provvederà a definire il Piano della Formazione: crono programma ed argomenti.

A progettare il materiale didattico con particolare riferimento al D. Lgs. 231/2001 in generale; ai reati di maggior interesse degli **associati alla FEDER ANISAP** alle procedure ed alla modulistica adottata, illustrando anche le modalità di uso.

Il tutto sarà fornito su file Word e/o Power Point (e non su materiale cartaceo) in maniera che possa essere inserito sul sito della **delle associate a FEDER ANISAP** e reso così fruibile ai dipendenti senza vincolo di luogo e/o orario.

In tal caso ovviamente la Direzione dovrà accertarsi dei livelli di apprendimento.

2.4.10 *Redazione parte documentale*

Così come richiesto dalla Magistratura si provvederà a redigere ed a consegnare la seguente documentazione, allo scopo di assicurare l'effettivo avvio del Sistema 231/2001:

- Redazione Modello 231
- Predisposizione Codice Etico
- Predisposizione procedure, modulistica e documenti
 - Atto Nomina OdV
 - Regolamento OdV
 - Statuto OdV
 - Format di supporto per verifica OdV
 - Audit interno in affiancamento OdV (si ritengono necessari n. 4/5 giornate)
 - Verbale CdA (introduzione Modello, approvazione Codice Etico, nomina OdV)
 - Materiale formativo
 - Circolare Informativa Dipendenti
 - Circolare Informativa Banche Clienti e Fornitori
 - Presentazione del progetto all'Organizzazione
 - Formazione al Personale sul Modello 231 e sulla sua efficacia attuazione
 - Frontespizio del Registro Vidimato dell'Attività Formativa
 - Frontespizio del Registro Vidimato Verbali OdV
 - Frontespizio del Registro Vidimato Segnalazioni e Provvedimenti OdV.

2.5 Gruppo di lavoro e Crono programma delle attività

2.5.1 Gruppo di lavoro

Per una efficace realizzazione del presente incarico, è stato costituito un team estremamente interdisciplinare con capacità professionali in grado di sviluppare soluzioni ottimali rispetto agli obiettivi posti e con esperienze professionali nel settore di riferimento.

In particolare, la struttura organizzativa che si propone per la conduzione del progetto prevede:

- una **linea gestionale** rappresentata dal Leader di progetto;
- una **linea operativa** di supporto alle risorse impegnate nelle 4 Aree Tematiche.

La suddivisione dei ruoli e delle responsabilità è stata eseguita sulla base delle competenze e del livello di esperienza dei componenti del gruppo di lavoro, avendo cura di assicurare il coordinamento e la sinergia tra tutte le parti.

Lo schema seguente rappresentato in Figura 6 riassume la struttura organizzativa del gruppo di lavoro, con l'indicazione dei ruoli previsti per i diversi componenti.

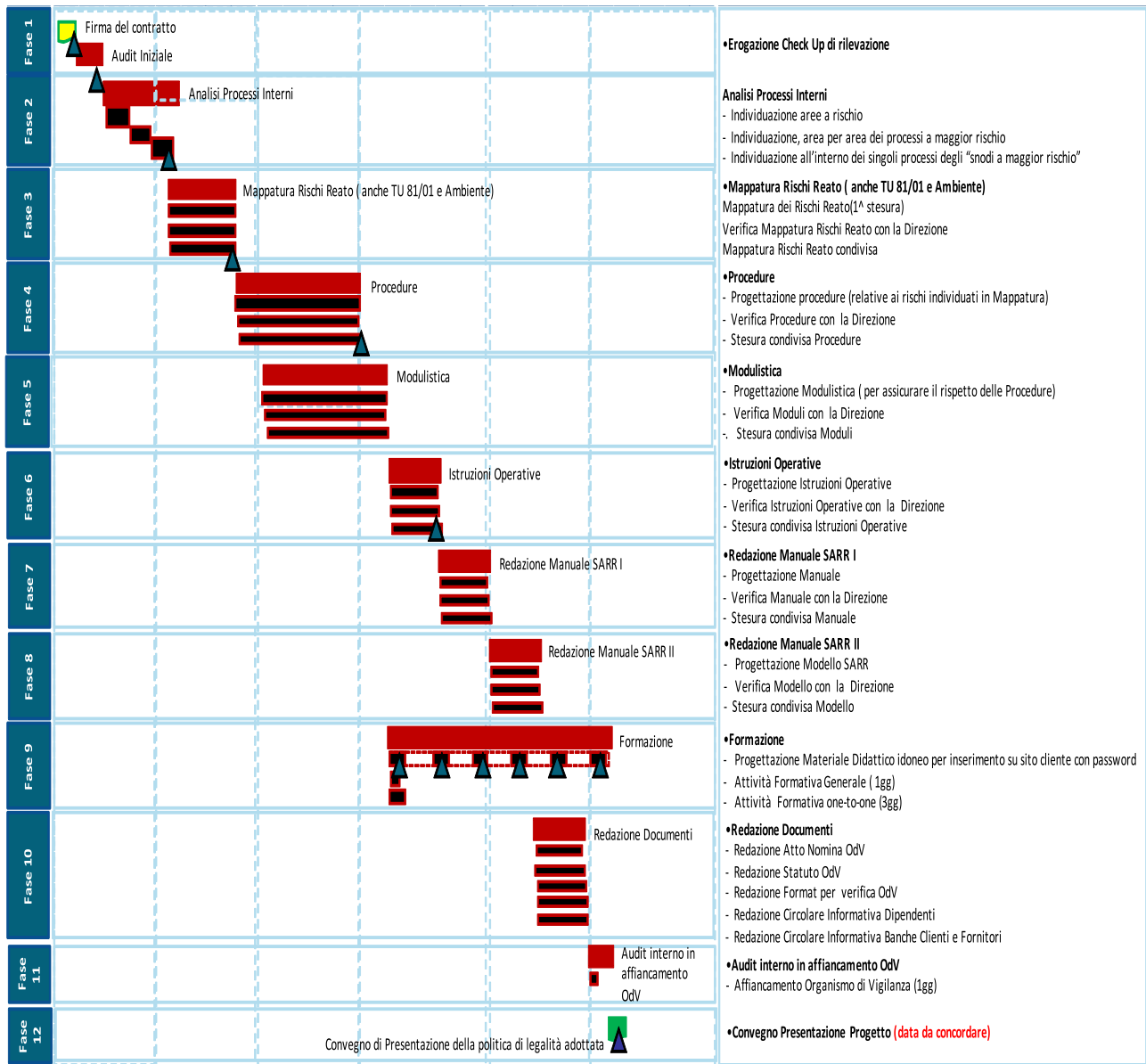
Figura 6 – Gruppo di lavoro proposto



2.5.2 Crono programma della attività

L'insieme dei servizi offerti richiede una programmazione delle attività atta a garantire qualità e tempestività del servizio e l'adozione di un approccio integrato in grado di assicurare l'efficace ed efficiente espletamento dell'incarico.

La pianificazione proposta per le diverse attività è presentata nella figura riportata di seguito:





SEZIONE 3 - OFFERTA ECONOMICA

3 Costo della collaborazione

3.1 Per implementazione Modello 231/01

In base alle attività previste (elaborazione manuale, modello, procedure, modulistica; progettazione materiale didattico; erogazione formazione; progettazione documentazione di avvio) ed al tempo dell'intervento, quantificato in giornate lavorative oltre la formazione e l'affiancamento all'OdV, il costo della collaborazione è il seguente:

1. Per strutture sanitarie con volume d'affari fino a € 200.000, Euro 1.300,00;
2. Per strutture sanitarie con volume d'affari da € 200.000 a € 400.000, Euro 1.800,00;
3. Per strutture sanitarie con volume d'affari da € 400.000 a € 600.000, Euro 2.000,00;
4. Per strutture sanitarie con volume d'affari da € 600.000 a € 800.000, Euro 2.400,00;
5. Per strutture sanitarie con volume d'affari da € 800.000 a € 1.000.000, Euro 2.700,00;
6. Per strutture sanitarie con volume d'affari da € 1.000.000 a € 2.000.000, Euro 2.900,00;
7. Per strutture sanitarie con volume d'affari da € 2.000.000 a € 3.000.000, Euro 3.100,00;
8. Per strutture sanitarie con volume d'affari da € 3.000.000 a € 5.000.000, Euro 3.500,00;
9. Per strutture sanitarie con volume d'affari da € 5.000.000 a € 7.000.000, Euro 4.000,00;
10. Per strutture sanitarie con volume d'affari da € 7.000.000 a € 10.000.000, Euro 4.600,00;
11. Per strutture sanitarie con volume d'affari da € 10.000.000 a € 15.000.000, Euro 5.000,00;
12. Per strutture sanitarie con volume d'affari superiore a € 15.000.000, Euro 8.000,00.
In tale ultima ipotesi l'importo è variabile considerando Euro 500,00 ogni milione in più di fatturato, in quanto tendenzialmente, sulla base della nostra esperienza avremmo a che fare con un numero maggiore di dipendenti, con un numero maggiore di procedure, con un numero maggiore di ore lavoro.

Modalità di pagamento:

- **Acconto** 20% all'accettazione della proposta oltre Iva
- **Saldo** consegna e accettazione lavoro

Distinti Saluti
Dott. Gian Luca Bucciarelli
