



CENTRO STUDI DELLE
CAMERE DI COMMERCIO
GUGLIELMO TAGLIACARNE

Manuale di funzionamento

(Modello organizzativo, di gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001)

Rev. 3 del 11/12/2023



Sommario

1.	Premessa.....	4
1.1	Il regime di responsabilità amministrativa introdotto dal d.lgs. 231/2001.....	4
1.2	Le responsabilità di cui alla Legge 190/2012 e normativa collegata.....	5
1.3	L'adozione e le caratteristiche del modello organizzativo e di controllo quale esimente della responsabilità amministrativa degli enti.....	6
1.4	Le linee guida di riferimento	7
2.	Il modello 231 del Centro Studi	9
2.1	Presentazione del Centro Studi	9
2.2	Il Modello 231 nell'ambito del più ampio sistema di governance e controllo interno	10
2.3	I destinatari del modello 231 del Centro Studi	10
2.4	Le caratteristiche del modello 231 del Centro Studi	11
2.5	La struttura del modello 231 del Centro Studi	12
3.	L'Organismo di Vigilanza del Centro Studi	14
3.1	Configurazione organizzativa dell'Organismo di Vigilanza	14
3.2	Requisiti soggettivi dei componenti e cause di decadenza, sospensione o recesso	15
3.3	Funzioni e poteri dell'Organismo di Vigilanza	16
3.4	Doveri e principi di comportamento dell'Organismo di Vigilanza.....	18
4.	Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza del Centro Studi	20
4.1	Configurazione organizzativa del RPCT	20
4.2	Requisiti soggettivi, cause ostative e revoca dell'incarico	20
4.3	Funzioni e poteri del RPCT.....	22
5.	Il ruolo dell'Ente	24
5.1	I doveri "gestionali"	24
5.2	Gli obblighi di collaborazione e di informazione verso l'OdV ed il RPCT	25
6.	Il sistema sanzionatorio.....	29
6.1	Premessa.....	29
6.2	Comportamenti sanzionabili.....	30
6.3	Principi generali del procedimento sanzionatorio	30
6.4	Iter del procedimento sanzionatorio.....	31
6.5	Identificazione delle tipologie di sanzioni applicabili.....	32
7.	Informazione, formazione e diffusione del modello.....	37
7.1	Informazione ai destinatari interni.....	37
7.2	Informazione a destinatari esterni	37
7.3	Piano formativo interno.....	38
8.	Riesame, aggiornamento e revisione periodica del modello.....	39



Data	Stato	Descrizione
26/01/2022	Approvato	Determinazione n. 03 dell'11/02/2022
26/01/2023	Approvato	Riunione Organo amministrativo del 26/01/2023
11/12/2023	Approvato	Riunione Organo amministrativo del 11/0122023



1. Premessa

1.1 Il regime di responsabilità amministrativa introdotto dal d.lgs. 231/2001

Il Decreto Legislativo n. 231, approvato l'8 giugno 2001 in esecuzione della delega contenuta nell'art. 11 della Legge 29 settembre 2000 n. 300 ed entrato in vigore il 4 luglio 2001 (di seguito anche *Decreto*), ha inteso adeguare la normativa interna in materia di responsabilità delle persone giuridiche ad alcune Convenzioni internazionali a cui l'Italia aveva già da tempo aderito¹. Il Decreto, recante "*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica*", rappresenta un fattore di assoluta innovazione nel quadro normativo italiano in quanto afferma il principio che non solo i singoli individui ma anche gli enti possono essere perseguiti e sanzionati per i reati commessi - purché nell'interesse o a vantaggio dell'organizzazione - dai soggetti che vi operano.

La responsabilità delle persone giuridiche (cd. enti) si presenta per vari aspetti di natura spiccatamente penale, nonostante la stessa sia stata espressamente definita "amministrativa" dalla legge delega prima e dal D.Lgs. 231/2001 poi.

Le condizioni essenziali perché sia configurabile la responsabilità dell'ente sono tre:

1. sia stato commesso un reato a cui la legge collega la responsabilità dell'ente; in proposito, occorre considerare che la responsabilità dell'Ente può ricorrere anche se il delitto presupposto si configura nella forma del tentativo (art. 26 del D.Lgs. 231/2001), vale a dire quando il soggetto agente compie atti idonei in modo non equivoco a commettere il delitto e l'azione non si compie o l'evento non si verifica (art. 56 c.p.).
2. il reato sia stato commesso nell'interesse o a vantaggio dell'ente stesso; i due concetti sono sostanzialmente diversi:
 - l'interesse dell'ente deve essere inteso come convenienza ed utilità che la Società potrebbe ottenere dalla commissione del comportamento illecito (ad es., aumento del fatturato, consolidamento del "posizionamento competitivo" o mantenimento di una situazione di "monopolio", risparmio sui tempi operativi, notorietà e referenze, etc.)²
 - il vantaggio, invece, deve essere considerato come l'effettivo ottenimento di un risultato economico quale conseguenza del comportamento illecito (ad es., risparmio sui costi necessari a garantire la sicurezza sui luoghi di lavoro, utile economico, etc.).
3. l'autore del reato, ovvero colui che provoca la «responsabilità amministrativa» della Società nella quale o per la quale egli opera sia:
 - un soggetto apicale, ovvero che rivesta funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione della Società, nonché colui che esercita, anche di fatto, la gestione e il controllo delle stesse
 - un soggetto sottoposto alla direzione o alla vigilanza di soggetti apicali

Il Decreto, inoltre, prevede

4. un rigido schema repressivo, costituito da:
 - sanzioni pecuniarie, applicate dal Giudice "per quote" in un numero non inferiore a cento né superiore a mille (tenendo conto della gravità del fatto, del grado di responsabilità dell'ente, nonché dell'attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto illecito); l'importo di ogni singola quota è stabilito dal Decreto (art. 10, comma 3) da un minimo di € 258,23 ad un massimo di € 1.549,37, a seconda delle condizioni economiche e patrimoniali della società, allo scopo di assicurare l'efficacia della sanzione (art. 11, comma 2, del Decreto).

¹ Quali la Convenzione di Bruxelles del 26 luglio 1995 sulla tutela degli interessi finanziari delle Comunità Europee, la Convenzione - anch'essa firmata a Bruxelles il 26 maggio 1997 - sulla lotta alla corruzione nella quale sono coinvolti funzionari della Comunità Europea o degli Stati membri e la Convenzione OCSE del 17 dicembre 1997 sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche e internazionali.

² Tale valutazione viene compiuta dal magistrato anche a prescindere dal fatto che l'interesse "economico" si sia effettivamente materializzato.



- Sanzioni interdittive³, consistenti in: interdizione dall'esercizio dell'attività⁴; sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito; divieto di contrattare con la PA, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio; esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi; divieto di pubblicizzare beni o servizi. La scelta del/delle sanzioni interdittive da applicare (anche congiuntamente tra loro) compete al Giudice - in relazione alla specifica attività alla quale si riferisce l'illecito commesso – ed in aggiunta alle sanzioni pecuniarie, normalmente in via temporanea (fino a due anni); possono eccezionalmente essere applicate con effetti definitivi (combinato disposto degli artt. 13, 14 e 16 del D.Lgs. 231/2001). Infine, le sanzioni interdittive possono essere applicate in via cautelare⁵.
- 5. un'evidente attenuazione di tale rigore per l'ente che si sia dotato di idonei sistemi di prevenzione dei reati dai quali discende la responsabilità delle persone giuridiche. L'obiettivo è quello di spingere le persone giuridiche a dotarsi di un'organizzazione interna in grado di prevenire le condotte delittuose. L'ente, infatti, non risponde
 - ✓ se prova di avere adottato le misure, indicate dallo stesso legislatore, che si presumono idonee alla funzione di prevenzione (in proposito si rinvia a quanto specificato al par. 1.3)
 - ✓ quando volontariamente impedisce il compimento dell'azione o la realizzazione dell'evento.

1.2 Le responsabilità di cui alla Legge 190/2012 e normativa collegata

Ai sensi dell'art. 1, comma 2 bis della legge n. 190/2012, introdotto dall'art. 41 del d. lgs. n.97/2016, le società in controllo pubblico sono tenute ad adottare misure di prevenzione della corruzione "integrative di quelle adottate ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231".

L'Autorità sottolinea come: *"il sistema di misure organizzative previste dal d.lgs. 231/2001 e quello di misure di prevenzione della corruzione disciplinate dalla l. 190/2012, seppure entrambi finalizzati a prevenire la commissione di reati e a esonerare da responsabilità gli organi preposti ove le misure adottate siano adeguate, presentano differenze significative. In particolare, il d.lgs. 231/2001 ha riguardo ai reati commessi nell'interesse o a vantaggio della società o che comunque siano stati commessi anche nell'interesse o a vantaggio di questa. La legge 190/2012 è volta invece a prevenire reati commessi in danno della società, tenendo conto altresì dell'accezione ampia di corruzione..."*⁶.

Giova ricordare infatti che i fenomeni corruttivi oggetto delle misure preventive e di contrasto contenute nella legge n.190/2012 e normativa collegata non fanno esclusivo riferimento alla nozione di corruzione contenuta nel codice penale, ma si riferiscono ad un'accezione di fattispecie assai più ampie. In tal senso la definizione di corruzione utilizzata ai fini del presente documento comprende sicuramente tutte le fattispecie previste dall'ordinamento penale italiano come reati contro la PPAA, e quindi:

- i c.d. reati di "corruzione pura", ovvero: concussione (art. 317 c.p.), corruzione per l'esercizio della funzione (art. 318 c.p.), corruzione per un atto contrario ai doveri di ufficio (art. 319 c.p.), corruzione in atti giudiziari (art. 319 ter c.p.), induzione indebita a dare e promettere utilità (art. 319 quater c.p.)
- ma anche reati definibili come "di natura corruttiva". Tra questi⁷ trovano posto: le circostanze aggravanti (di cui all'art. 319 bis c.p.); l'istigazione alla corruzione (322 c.p.); il peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri delle Corti internazionali o degli organi delle Comunità europee o di assemblee parlamentari internazionali o di organizzazioni internazionali e di funzionari delle Comunità europee e di Stati esteri (art. 322 bis c.p.); il traffico di influenze illecite (346 bis

³ Le sanzioni interdittive vengono applicate in relazione ai reati per i quali sono espressamente previste, allorché ricorra almeno una delle seguenti condizioni: a) l'ente ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità e il reato è stato commesso da soggetti in posizione apicale ovvero da soggetti sottoposti all'altrui direzione quando, in questo caso, la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative; b) in caso di reiterazione degli illeciti.

⁴ Ovvero, in alternativa nei casi previsti dall'art. 15, co. 1, il Commissariamento giudiziale

⁵ In presenza di gravi indizi per ritenere la sussistenza della responsabilità dell'ente nonchè fondati e specifici elementi per valutare come concreto il pericolo di reiterazione di reati della stessa tipologia di quello verificatosi

⁶ In ultimo, Piano Nazionale Anticorruzione 2019, delibera Anac n. 1064 del 13 novembre 2019

⁷ come peraltro confermato da ANAC nella Delibera n. 215 del 26/03/2019



c.p.); le condotte di turbata libertà: degli incanti (art. 353 c.p.) e del procedimento di scelta del contraente (353 *bis* c.p.).

Molti dei reati richiamati sono reati c.d. propri (commisibili quindi da un pubblico ufficiale o incaricato di pubblico servizio), altri sono reati c.d. "comuni", ovvero che possono essere commessi da "chiunque" (quindi comunque ascrivibili anche a soggetti muniti di qualifica pubblica).

Tale inquadramento deve inoltre essere esteso anche a situazioni in cui – a prescindere dalla rilevanza penale – venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite, ovvero l'inquinamento dell'azione amministrativa *ab externo*, sia che tale azione abbia successo sia nel caso in cui rimanga a livello di tentativo. La nozione di corruzione testé descritta è stata ribadita anche nel PNA 2019: *"con la legge 190/2012 [...] si mettono a sistema misure che incidono laddove si configurano condotte, situazioni, condizioni, organizzative ed individuali - riconducibili anche a forme di cattiva amministrazione - che potrebbero essere prodromiche ovvero costituire un ambiente favorevole alla commissione di fatti corruttivi in senso proprio"*.

1.3 L'adozione e le caratteristiche del modello organizzativo e di controllo quale esimente della responsabilità amministrativa degli enti

Il Decreto prevede espressamente, agli artt. 6 e 7, l'esenzione dalla responsabilità amministrativa qualora l'ente dimostri di essersi dotato e di aver efficacemente attuato, prima della commissione del fatto costituente reato, effettivi ed efficaci modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi. L'adeguata organizzazione rappresenta pertanto il solo strumento in grado di escludere la "colpa organizzativa" dell'ente e, conseguentemente, di evitare o quanto meno attenuare l'applicazione delle sanzioni a carico dello stesso.

Segnatamente, se il reato è stato commesso da soggetti in posizione apicale, l'ente non risponde (art. 6, comma 1, del Decreto) se prova che:

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

Se invece il reato è stato commesso da soggetti sottoposti alla direzione o alla vigilanza dei soggetti apicali, l'Ente è responsabile:

- e) se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza da parte degli organi dirigenti (art. 7 del Decreto).

L'adozione e l'efficace attuazione del Modello di cui all'art. 6 del decreto costituisce, dunque, la misura della diligenza definita dal legislatore e ha una doppia valenza:

- scriminante, se è adottato ed efficacemente attuato *prima* della commissione del fatto costituente reato;
- attenuante, nel caso in cui sia adottato – nel corso di un procedimento giudiziario conseguente alla commissione di un reato-presupposto - prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado, garantendo così una riduzione da un terzo alla metà della pena pecuniaria e l'esenzione dalle sanzioni interdittive.

La mera adozione del Modello da parte dell'organo dirigente non appare dunque misura sufficiente a determinare l'esonero da responsabilità dell'ente, essendo necessario che il modello sia anche efficace ed effettivo (artt. 6 e 7 del Decreto).

Quanto all'efficacia del Modello, il legislatore (artt. 6 e 7) prevede che il Modello deve rispondere alle seguenti esigenze:

- a) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati (cosiddetta "mappatura" delle attività/processi a rischio);



- b) prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;
- c) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
- d) definire misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio;
- e) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli.

In merito a quest'ultimo requisito, i Modelli 231 devono prevedere:

- f) i canali di segnalazione interni, conformi al D.Lgs. 10 marzo 2023, n. 24 di attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 riguardante la "protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e delle disposizioni normative nazionali", adeguati rispetto all'esigenza di garantire la riservatezza del segnalante, con divieto di atti ritorsivi o discriminatori a carico del segnalante (c.d. whistleblowing)

La caratteristica dell'effettività del Modello è invece legata alla sua efficace attuazione che, a norma dell'art. 7, comma 4, richiede:

- g) una verifica periodica e l'eventuale modifica dello stesso quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività (aggiornamento del modello);
- h) un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello;
- i) adeguate iniziative di formazione e informazione del personale.

In questo contesto si inseriscono le specifiche indicazioni formulate da ANAC nel PNA 2019, nel PNA 2022⁸ e – precedentemente – nella specifica linea guida per le Società in controllo o a partecipazione pubblica⁹ in merito:

- j) all'obbligo di adottare misure di prevenzione della corruzione a integrazione di quelle contenute nel modello 231 ove implementato: in questo caso, la sezione dedicata alle misure di prevenzione della corruzione ai sensi della l. 190/2012 tiene luogo del Piano triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) e deve essere adottata annualmente
- k) alla possibilità di integrare nel codice etico predisposto ai sensi del D.Lgs. 231/2001 anche i principi di comportamenti promossi, richiesti o vietati ai fini della prevenzione della corruzione passiva
- l) all'opportunità che le misure finalizzate alla prevenzione della corruzione siano progettate, monitorate e controllate dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza in stretto coordinamento con gli altri Organismi di controllo ed in particolare con l'OdV¹⁰
- m) alla necessità di promuovere il più ampio coordinamento fra i sistemi di controlli interni

1.4 Le linee guida di riferimento

Lo stesso D.Lgs. 231/2001 prevede che i modelli di organizzazione e gestione possano essere adottati, garantendo le esigenze di cui sopra, sulla base di Codici di comportamento redatti da associazioni rappresentative di categoria. A tal proposito, lo standard adottato a riferimento per il presente modello 231 sono:

- le Linee guida di CONFINDUSTRIA per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 e relativa Appendice integrativa, approvate in prima stesura il 07/03/2002, aggiornate nel 2008 e nel marzo 2014 ed infine nel 2021.

Ai fini della integrazione in un unico corpus normativo interno delle funzioni, adempimenti e misure definite sia dal D.Lgs. 231/2001 che dalla Legge 190/2012, sono stati inoltre utilizzati:

⁸ Adottato con Delibera ANAC n. 7 del 17/01/2023

⁹ Di cui alla Determinazione ANAC n. 1134 del 8/11/2017

¹⁰ In tal senso rivedendo le conclusioni cui la stessa Autorità era giunta con la precedente linea guida (determinazione n. 8/2015) che prevedevano la possibilità per il RPCT di far parte strutturalmente dell'OdV stesso.



- le Linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici, di cui alla Determinazione ANAC n. 1134 del 8/11/2017
- le indicazioni di cui all'Allegato 1 al PNA 2019 precedentemente citato "Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi"
- le ulteriori indicazioni formalizzate con il PNA 2022 e gli ulteriori atti d'indirizzo da ANAC (comprese quelle in ultimo suggerite da ANAC nell'aggiornamento 2023 al PNA 2022, dedicato al tema dei Contratti pubblici¹¹)

¹¹ Seppur, alla data di approvazione del presente documento, ancora in "consultazione pubblica"



2. Il modello 231 del Centro Studi

2.1 Presentazione del Centro Studi

L'Istituto Guglielmo Tagliacarne nasce come Fondazione a seguito della costituzione, disposta da Unioncamere in data 10 luglio 1991, al fine di promuovere e diffondere la cultura economica, svolgendo attività di studio, di ricerca, di formazione e di informazione, per ottenere con decreto del Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato del 5 agosto 1994, il riconoscimento della personalità giuridica.

Nell'ambito del più complessivo riordino delle partecipazioni societarie di Unioncamere, si sono susseguite le seguenti modifiche:

- nel 2019 la trasformazione della Fondazione in Società a Responsabilità Limitata (Centro studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne S.r.l., di seguito anche Centro Studi o CSGT) con socio Unico - 100% Unioncamere - specificatamente prevista dall'art. 2500 octies del codice civile (trasformazione eterogenea in società di capitali),
- nel 2020, il perfezionamento dell'operazione di permuta di rami d'azienda con altra Società del Sistema camerale (Società Sistema Camerale Servizi Srl) con acquisizione delle attività relative a "studi ed indagini economiche", peraltro già oggetto di attività sociale, e cessione del proprio ramo "formazione", con contestuale passaggio di professionalità, sistemi e strumenti disponibili per la gestione delle relative attività
- nel 2022, la trasformazione eterogenea ex art. 2500-septies, co. 1 del c.c. da Società a Responsabilità Limitata a Società consortile a RL, divenuta operativa a gennaio 2023

Tali operazioni hanno consentito di avviare il percorso strategico di potenziamento e rilancio delle funzioni di informazione economica del Sistema Camerale, costruendo in capo al CSGT il ruolo di potenziale unico punto di convergenza a livello nazionale delle competenze e delle capacità di analisi statistica ed economica per l'intero Sistema.

Attualmente la Società non ha scopo di lucro ed è "organismo di diritto pubblico" ai sensi dell'articolo 3 comma 1 del D.Lgs 18 aprile 2016 n. 50. La Società è a capitale interamente pubblico ed è una struttura del Sistema Camerale Italiano, ai sensi dell'art. 1, comma 2 della Legge 29 dicembre 1993 n. 580 e s.m.i. e D.Lgs 15 febbraio 2010 n. 23 e s.m.i., strettamente indispensabile al perseguimento delle finalità istituzionali dei Soci.

L'attività caratteristica (di cui ai par. seguente) è funzionale alla "*autoproduzione di beni o servizi strumentali all'ente o agli enti pubblici partecipanti o allo svolgimento delle loro funzioni*" (art. 4, co. 2, lett. d del d.lgs. 175/2016) ed è svolta prevalentemente in favore o su richiesta dei Soci (nella misura di oltre l'80% del fatturato); la produzione ulteriore rispetto a detto limite è consentita se la stessa permette di conseguire economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale.

I Soci esercitano sulla Società un controllo analogo a quello esercitato sulle proprie strutture e servizi secondo l'istituto dell'*in house providing*. Secondo tale schema, i Soci - tenuti all'obbligo di evidenza pubblica - derogando al principio di carattere generale provvedono in proprio (ossia *in house*) all'esecuzione di determinate prestazioni, affidando l'esecuzione del contratto o la titolarità del servizio ad altra entità giuridica senza gara (società *in house* come articolazione della pubblica amministrazione).

Il Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne è il fulcro dell'informazione economica del Sistema camerale. Opera attraverso ricerche, studi e analisi sulle policy in collaborazione con le altre strutture delle Camere di commercio.

Proseguendo e sviluppando l'esperienza e la tradizione dell'Istituto Guglielmo Tagliacarne - Fondazione dell'Unione Italiana delle Camere di Commercio che ha promosso la cultura economica nel nostro Paese dal 1986 al 2019 - il Centro Studi risponde alla necessità del Sistema camerale di rafforzare l'azione di analisi e monitoraggio dei fenomeni socio-economici attraverso un organismo capace di leggere e anticipare i profondi mutamenti in corso nei mercati e nella società per fornire informazioni utili di supporto alle policy.

Il Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne svolge attività di studio e di analisi in ambiti diversi che includono, fra le altre:

- analisi, elaborazione e lettura delle dinamiche delle imprese;
- individuazione di percorsi di sviluppo locale;



- osservazione delle tendenze dei settori e delle filiere produttive;
- contabilità economica territoriale;
- definizione di linee di policy e monitoraggio dei loro effetti.

Il CSGT è censito tra i Soggetti SISTAN, la rete di soggetti pubblici e privati che fornisce al Paese e agli organismi internazionali l'informazione statistica ufficiale.

2.2 Il Modello 231 nell'ambito del più ampio sistema di governance e controllo interno

Nell'ambito del piano di rilancio di cui al par. precedente, il Centro Studi aspira a sviluppare e mantenere nel tempo il rapporto di fiducia con i suoi stakeholders, cioè con quelle categorie di individui, gruppi o istituzioni i cui interessi sono influenzati dagli effetti diretti e indiretti della propria attività sociale.

La Società adotta un sistema di amministrazione di tipo tradizionale che prevede una ripartizione di competenze tra l'Assemblea, l'Organo amministrativo e il Collegio sindacale/Sindaco unico. Inoltre, come previsto statutariamente, il controllo analogo è svolto – per conto dei Soci – dal Comitato per il controllo analogo (per l'esercizio del controllo in forma "congiunta").

A livello di controllo di compliance, il Centro Studi ha inoltre nominato:

- a) l'Organismo di Vigilanza (di seguito anche OdV), ai sensi del già citato art. 6, co. 1 del D.Lgs. 231/2001
- b) il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (di seguito anche RPCT), previsto dall'art. 1, co 7 della Legge 190/2012
- c) il Responsabile della Protezione dei Dati Personali (di seguito anche RPD o DPO), ai sensi dell'art. 37 del Regolamento (UE) 2016/679

Oltre ai bilanci civilistici, la Società redige apposita "Relazione sul governo societario" ai sensi dell'articolo 6 del d.lgs. 175/ 2016, in cui esplicita la propria strategia in merito alla gestione complessiva dei rischi di compliance.

Al fine di improntare il proprio sviluppo su una cultura societaria orientata al rispetto delle norme e al controllo interno e garantire sempre di più condizioni di correttezza e trasparenza nella gestione delle attività aziendali, il CSGT ha quindi ritenuto opportuno adottare il proprio modello 231 che unitamente al Codice etico e di comportamento, ai regolamenti, alle procedure organizzative e alle altre politiche e disposizioni della Società, costituisce il programma per assicurare un'efficace prevenzione e rilevazione di violazioni di leggi nonché l'insieme di strumenti di governo aziendale volti a permettere una conduzione dell'impresa sana e coerente con gli obiettivi prefissati.

In questo quadro, il modello 231 si inserisce in un "ecosistema" di presidi di compliance verticali già implementati. Il Centro Studi intende sviluppare progressivamente un "approccio integrato" ai rischi, a partire:

- ✓ dall'integrazione del framework anticorruzione cogente per le Società pubbliche nel presente modello
- ✓ dalle forme di collaborazione dell'Organismo di Vigilanza con gli altri attori istituzionali del sistema di controllo interno di cui al par. 4.3.2

Tale logica implementativa è inoltre perseguita con lo sviluppo di procedure e documenti gestionali che garantiscano efficienza e snellezza e che non generino sovrapposizione di ruoli (o mancanza di presidi), duplicazioni di verifiche e di azioni correttive, in termini più ampi, di conformità rispetto alla copiosa normativa di riferimento, laddove tali ruoli rispettivamente incidano e insistano sui medesimi processi.

2.3 I destinatari del modello 231 del Centro Studi

L'intero modello è indirizzato prioritariamente a tutto il personale operante all'interno della Società e, in particolare, a quanti si trovino a svolgere le attività classificate quali "attività sensibili/strumentali", ovvero a rischio di commissione dei reati. Le disposizioni contenute nel Modello devono dunque essere rispettate dai seguenti destinatari, opportunamente formati ed informati dei contenuti del Modello medesimo:

- a) soggetti in **posizione apicale**, intendendosi per tali presso il Centro Studi:



- ✓ i componenti dell'Organo amministrativo, in forma monocratica (Amministratore Unico) o plurisoggettiva (Consiglio di Amministrazione), secondo le evoluzioni societarie
 - ✓ i titolari di incarichi dirigenziali di vertice (Direttore Generale e Dirigenti), in forza dei poteri statutari e delle specifiche procure ricevute
- b) soggetti **sottoposti all'altrui direzione e vigilanza**, tra i quali vi rientrano:
- ✓ i prestatori di lavoro subordinato (sia a tempo indeterminato che determinato, con qualsiasi qualifica operante) come identificati dall'art. 2095 cc (dirigenti, quadri e impiegati) per i quali le prescrizioni del modello costituiscono disposizioni impartite dal datore di lavoro ai sensi dell'art. 2104 cc;
 - ✓ i soggetti che, pur non dipendenti del Centro Studi, rientrano nella sfera di indirizzo e coordinamento della stessa in forza di poteri di direzione e controllo comunque esercitati (eventuale personale in distacco da altri Enti/Società, personale interinale, personale parasubordinato, borsisti, tirocinanti, stagisti, etc..)
 - ✓ ulteriori soggetti che svolgono attività per conto del CSGT o contribuiscono alla legittimità e regolarità complessiva delle proprie attività; tra questi, vi sono: i partner scientifici o di progetto (ad es., in ATI/RTI) ed i prestatori di servizi, intesi sia come persone fisiche (titolari di incarico professionale o collaborazione a vario titolo)¹² che come persone giuridiche, (fornitori di beni, servizi e lavori)

2.4 Le caratteristiche del modello 231 del Centro Studi

Costituiscono principi comuni al complessivo sistema di controllo interno implementato e quindi del presente modello 231:

- **regolamentazione delle attività** e attribuzione di **poteri e funzioni/responsabilità**: una determinata attività considerata sensibile o strumentale deve essere regolamentata attraverso documenti gestionali (organigrammi e funzionigrammi, regolamenti, procedure, istruzioni di lavoro) che definiscano in modo chiaro ed esaustivo ruoli, responsabilità, principi di comportamento, modalità operative, di gestione e di controllo;
- **deleghe e procure gestionali**: in relazione al sistema di deleghe e procure definito, devono esistere regole formalizzate per l'esercizio di poteri programmatori, autorizzativi, dispositivi e di firma; in particolare, essi devono essere: coerenti con le responsabilità organizzative e gestionali assegnate, prevedendo, ove richiesto, l'indicazione delle soglie di approvazione delle spese; essere chiaramente definiti e conosciuti all'interno dell'organizzazione;
- **segregazione delle funzioni**: non dovrebbe esserci - compatibilmente con le caratteristiche della struttura organizzativa interna - identità soggettiva tra coloro che assumono le decisioni, coloro che le attuano e coloro che sono tenuti a svolgere sulle stesse i controlli previsti dalla legge o dalle procedure contemplate dal sistema di controllo interno;
- **discrezionalità delle decisioni**: il sistema dovrebbe prevedere – anche qui, compatibilmente con le caratteristiche della struttura organizzativa interna - il coinvolgimento di più soggetti/strutture/organismi ai fini dell'assunzione delle decisioni inerenti i processi sensibili/strumentali; queste dovrebbero essere legate il più possibile a criteri oggettivi predeterminati;
- **tracciabilità delle informazioni e del processo decisionale**: ogni operazione (formalizzata in documenti, atti, transazioni) relativa ad attività sensibili o strumentali deve essere adeguatamente registrata. Il processo di decisione e le relative fasi di autorizzazione, svolgimento e controllo dell'attività devono essere verificabili ex post, tramite appositi supporti informatici e/o documentali che devono essere archiviati e conservati, a cura della funzione competente, con modalità tali da non permettere la modificazione successiva, se non con apposita evidenza;

¹² In senso conforme a questa impostazione, sia la dottrina maggioritaria che la giurisprudenza (cfr. Tribunale di Milano, ordinanza 27 aprile 2004, che ha equiparato la figura di un consulente esterno a quella del direttore esecutivo e direttore commerciale, ritenendoli tutti sottoposti alla direzione e controllo dei rispettivi soggetti apicali) nonché le indicazioni formulate da ANAC con riferimento al framework anticorruzione



- **pubblicità trasparenza**, secondo quanto previsto dal D.Lgs. 33/2013 e dalle Linee guida ANAC di cui alla delibera n. 1134/2017 per le Società in controllo pubblico e, con particolare riferimento al tema dei Contratti pubblici, dalle indicazioni fornite nell'All. 9 al PNA 2022 per il periodo transitorio e nelle delibere n. 261/2023 e n. 264/2023 a valere del nuovo Codice;
- **comunicazione e formazione continua**: deve essere implementato un processo di informazione e formazione continua di tutti i soggetti coinvolti; le attività formative devono essere efficaci e documentate;
- **monitoraggio, verifica e revisione**: in ottica di miglioramento gestionale e di gestione del rischio, deve essere strutturato un processo di verifica, audit, riesame e follow up delle decisioni, delle attività e connesse responsabilità; in caso di emersione di comportamenti "devianti", deve essere predisposto, diffuso ed applicato un idoneo sistema disciplinare.

2.5 La struttura del modello 231 del Centro Studi

Il Modello 231 del Centro Studi è stato strutturato, seguendo la logica implementativa per step, come segue:

- A. RISK ASSESSMENT REPORT**: rappresenta gli esiti dell'attività di analisi, mappatura, valutazione e prioritizzazione dei processi organizzativi della Società, effettuata attraverso metodologie di risk assessment. Il documento - e le considerazioni ivi effettuate - hanno costituito la base concettuale per la definizione dei requisiti necessari alla progettazione ed aggiornamento dell'intero sistema di regole generali e settoriali finalizzate alla prevenzione dei reati previsti dal D.Lgs. 231/2001 e dalla L. 190/2012 ed applicabili al contesto della Società stessa
- B. CODICE ETICO E DI COMPORTAMENTO**: è il documento che esprime gli impegni e le responsabilità etiche nella conduzione degli affari e delle attività della Società. In particolare, così come richiesto dalle citate Linee Guida ANAC, il Codice è stato redatto in forma integrata sia a valere del D.Lgs. 231/2001 che della Legge 190/2012 e normativa collegata
- C. MANUALE DEL MODELLO 231 (parte generale)**: costituisce il documento che "mette a sistema" il Modello 231 della Società unitamente agli altri sistemi di controllo interno implementati, tra cui il framework anticorruzione e ne definisce le regole di funzionamento
- D. APPENDICI DEL MODELLO 231 (parti speciali)**: le singole appendici operative, sono strutturate come segue:
 - ✓ Parte speciale A, denominata "**Misure per la prevenzione dei reati corruttivi di cui alla Legge 190/2012 ed in tema di trasparenza**"; così come richiesto da ANAC, i contenuti di cui al precedente Piano per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza dell'Ente sono ottimizzati con il presente manuale di funzionamento e collocati in una sezione apposita e dunque chiaramente identificabili, anche ai fini delle funzioni di vigilanza (monitoraggio e controllo) esercitate dalla stessa Autorità
 - ✓ Parte speciale B, denominata "**Misure per la prevenzione dei reati presupposto di cui al D.Lgs. 231/2001**"; la sezione è strutturata seguendo il c.d. "approccio per processi ed aree a rischio reato" censendo, con questa logica implementativa, tutti i rischi derivati delle fattispecie di reato richiamate dal D.Lgs. 231/2001 applicabili alla Società ad esclusione di quelle di cui al punto successivo; tale approccio si propone di rendere più agevole, per i "gestori" dei processi aziendali, la tenuta sotto controllo tutte le istanze relative ai processi di competenza in un quadro omogeneo e integrato di regole
 - ✓ Parte speciale C, dedicata alle "**Misure per la prevenzione dei reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro di cui al D.Lgs. 231/2001**" e strutturata secondo gli adempimenti e obblighi giuridici di cui all'art. 30 del D.Lgs. 81/2008 che, com'è noto, risultano indispensabili per assicurare che il Modello 231 sia ritenuto idoneo ed abbia efficacia esimente anche in relazione alle violazioni delle norme sulla tutela della salute e sicurezza del lavoro
- E. ULTERIORE DOCUMENTAZIONE «DI SISTEMA»**: costituiscono le regole operative definite al fine di garantire la concreta e corretta attuazione e monitoraggio del modello 231. In questo ambito rientrano:



- ✓ **procedura di gestione delle segnalazioni**, valida sia ai sensi del D.Lgs. 231/2001 che della Legge 190/2012 (ai sensi del D.Lgs. 24/2023), che definisce le regole operative del processo, le responsabilità connesse e le misure a tutela dei segnalanti
- ✓ **piano dei flussi informativi**, ovvero le comunicazioni standard periodiche che individuate come necessarie per le proprie funzioni di monitoraggio e controllo esercitate dall'OdV sui fatti aziendali
- ✓ **regolamento di funzionamento dell'Organismo di Vigilanza**, predisposto al fine di regolamentare l'attività operativa dell'organismo
- ✓ **piano degli audit**, documento periodico (di regola annuale) che in funzione del rischio rilevato e dei monitoraggi dell'OdV effettua la programmazione operativa delle attività di verifica dell'Organismo

Nell'ottica di garantire i requisiti di autonomia ed indipendenza dell'OdV, gli ultimi due documenti costituiscono atti di autoregolamentazione dell'Organismo che li redige, approva e comunica alla Società in totale autonomia. Quanto ai primi due documenti, questi sono strutturati dalla Società ed eventualmente integrati e operativamente disciplinati dall'Organismo di Vigilanza all'interno del proprio Regolamento di funzionamento¹³.

- F. REGOLAMENTI, LINEE GUIDA, PROCEDURE E PROTOCOLLI "SETTORIALI/DI PROCESSO":** definiscono il sistema di gestione di specifiche aree a rischio; al fine di garantire la concreta e puntuale applicazione dei requisiti del presente modello, all'interno di tali documenti dovranno progressivamente essere integrati – ove necessario e possibile – gli ulteriori protocolli definiti dalla Società in funzione preventiva sia dei reati di cui al D.Lgs. 231/2001 che della Legge 190/2012

¹³ Cfr. Linee guida Confindustria, rev. 2021, sez. IV, par. 2.2



3. L'Organismo di Vigilanza del Centro Studi

L'articolo 6, comma 1 lettera b del D.Lgs. 231/2001 prevede che l'Organo dirigente nomini un "*organismo dell'Ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo*", affidandogli il compito di "*vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e curare il loro aggiornamento*".

I requisiti indispensabili all'esercizio della funzione, definiti sulla scorta delle Linee Guida Confindustria e della giurisprudenza, sono i seguenti:

- **autonomia:** garanzia di autonomia d'iniziativa e di controllo da ogni forma di interferenza o condizionamento da parte di qualunque componente dell'ente e, in particolare, dell'organo dirigente
- **indipendenza:** assenza di condizionamenti a livello economico e personale o di situazioni di conflitto di interesse, anche potenziale
- **professionalità:** possesso di adeguate competenze ed esperienze, strumenti e tecniche per poter svolgere efficacemente le proprie funzioni di monitoraggio e controllo
- **continuità di azione:** figura o struttura dedicata all'attività di vigilanza sul Modello, priva di mansioni operative e di controllo di tipo diverso

3.1 Configurazione organizzativa dell'Organismo di Vigilanza

In attuazione dei requisiti sopra identificati, tra le opzioni direttamente suggerite dal D.Lgs. 231/2001 nonché dalle Linee Guida di Confindustria¹⁴ e dalla giurisprudenza di merito¹⁵, il Centro Studi ha valutato che – almeno in una prima fase di implementazione del modello – l'Organismo sia istituito in **composizione monocratica, nella persona di soggetto qualificato necessariamente esterno all'Ente**. Tale configurazione è stata considerata adeguata in funzione delle attuali dimensioni societarie (ridotta complessità delle attività ed assenza di una articolazione territoriale) e dall'assenza di indicatori di rischio specifici (ad es., precedenti accadimenti pregiudizievoli a carico dell'Ente e/o di suoi esponenti). La composizione potrà essere rivalutata, eventualmente integrandola con ulteriori componenti, in funzione dell'evoluzione societaria e dei rischi, anche sulla base delle valutazioni effettuate in merito dall'OdV, a seguito di un congruo periodo di applicazione del modello.

Dal punto di vista organizzativo, l'Organismo di Vigilanza:

- a) è **ufficio societario stabile e non eliminabile**, se non per decisione dell'Organo amministrativo; la durata dell'incarico ai componenti dell'Organismo è di natura contrattuale, quindi derivante dall'incarico conferito in conformità alla specifica normativa pubblicistica applicabile alla Società
- b) è posto in una posizione gerarchica la più elevata possibile, riportando:
 - ✓ **ordinariamente al Direttore Generale**, in quanto soggetto statutariamente deputato alle funzioni operative di vertice della Società e, quindi, in grado di intervenire tempestivamente in caso di criticità rilevate (riporto di primo livello);
 - ✓ **all'Organo Amministrativo** sulla propria attività almeno **annualmente** (esprimendo un giudizio complessivo sull'idoneità, sul funzionamento e sull'osservanza del modello) **e tutte le volte che lo riterrà opportuno**¹⁶ (riporto di secondo livello). L'Organismo, inoltre, potrà essere convocato in qualsiasi momento dai suddetti organi per riferire in merito al funzionamento del Modello o a situazioni specifiche;
- c) non può essere destinatario di **altri incarichi o funzioni operative** né ulteriori funzioni di controllo che ne metterebbero a repentaglio l'obiettività di giudizio o comporterebbero la sussistenza di un conflitto d'interesse (controllato/controllore); ciò non esclude, peraltro, che l'OdV possa fornire anche pareri sulla

¹⁴ Cfr. Linee guida Confindustria, rev. 2021, sez. IV, par. 2.1 "*la scelta tra l'una o l'altra soluzione (NDR: composizione monosoggettiva o plurisoggettiva) deve tenere conto delle finalità perseguite dalla stessa legge e, quindi, assicurare l'effettività dei controlli. Come ogni aspetto del modello, anche la composizione dell'Organismo di vigilanza dovrà modularsi sulla base delle dimensioni, del tipo di attività e della complessità organizzativa dell'ente*"

¹⁵ cfr. ad es., ordinanza del Tribunale Parma del 22/06/2015 che ha ritenuto inadeguata la configurazione monocratica (e quindi inefficace il controllo affidato) in considerazione dei "*trascorsi molto negativi della Società*" che imponevano un'azione di monitoraggio "*assidua ed assai penetrante*"

¹⁶ ad es., in caso di violazioni e/o criticità che coinvolgano direttamente il Direttore Generale ovvero in caso di inerzia dello stesso



costruzione del Modello 231 complessivamente identificato al par. 2.5, affinché questo non risulti debole o lacunoso sin dalla sua elaborazione¹⁷

- d) disciplina **autonomamente** gli aspetti operativi della funzione¹⁸
- e) percepisce il **compenso** previsto dal contratto, di cui è definita l'invariabilità per tutta la durata in carica, al fine di garantire che l'attività di controllo non possa essere influenzata dalla prospettiva di riduzioni o aumenti dello stesso
- f) è destinatario di un **budget** annuo, le cui modalità di attivazione sono definite al par. 3.3.3, con possibilità - in caso di necessità - di integrazione dello stesso, previa adeguata motivazione, dall'Organo amministrativo
- g) deve, quale previsione contrattuale, tenere almeno 4 (quattro) **riunioni/verifiche annuali** ad esito delle quali relazionare ai riporti di cui sopra e predisporre almeno un **rapporto annuale** sull'idoneità ed efficacia del modello (relazione periodica)
- h) è coadiuvato da una **Struttura interna di supporto tecnico**, avente funzioni di interfaccia operativa tra l'OdV, la Società e gli altri soggetti ed Organi sociali, anche al fine di agevolare l'operatività dello stesso e le comunicazioni istituzionali
- i) esercita le funzioni ed i poteri di cui al par. 3.4

3.2 Requisiti soggettivi dei componenti e cause di decadenza, sospensione o recesso

La selezione del soggetto (necessariamente esterno all'Ente) cui conferire il ruolo di OdV è effettuata secondo le regole applicabili all'Ente, nel rispetto dei principi di efficacia, imparzialità, parità di trattamento, trasparenza; ad esito della selezione, il nominativo del professionista incaricato ed i suoi contatti sono pubblicati in apposita sotto-sezione della sezione "Società trasparente", così come previsto dalla Determinazione ANAC n. 1134/2017. In fase di selezione dell'Organismo, i requisiti precedentemente indicati validi e vincolanti anche per le successive eventuali variazioni della composizione, si traducono in:

- a) verifica del possesso dei requisiti soggettivi di **onorabilità, indipendenza e libertà d'azione**, ovvero dell'assenza delle seguenti condizioni ostative:
 - condizioni di ineleggibilità e decadenza di cui all'art. 2399 cc, che comportano l'assenza o il venir meno dei requisiti di professionalità ed indipendenza
 - condanna, con sentenza anche non definitiva (intendendosi per sentenza di condanna anche quella pronunciata ai sensi dell'art. 444 c.p.p.) ed anche se a pena sospesa condizionalmente ai sensi dell'art. 163 c.p., per uno dei reati presupposto della responsabilità amministrativa degli Enti;
 - cause di inconferibilità e/o incompatibilità ai sensi del D.lgs. 39/2013
 - altri conflitti o comunanze di interessi con il Centro Studi o esponenti della stessa Società che interferiscano - ovvero potrebbero tendenzialmente interferire o appaiono avere la potenzialità di interferire (ad es., per motivi familiari o affettivi, di affinità politica, di interessi economici) - con la capacità di agire in conformità ai propri doveri e responsabilità e di svolgere con autonomia ed indipendenza le funzioni di Organismo di Vigilanza
 - aver rivestito la qualifica di componente dell'Organismo di Vigilanza in seno a società nei cui confronti siano state applicate, con provvedimento definitivo (compresa la sentenza emessa ai sensi dell'art. 63 del Decreto), le sanzioni previste dall'art. 9 del medesimo Decreto per omessa vigilanza dell'OdV stesso
- b) verifica del possesso di adeguate **competenze ed esperienze**¹⁹, così determinate:
 - profilo professionale di tipo economico o giuridico, con iscrizione all'Ordine e al relativo Albo Professionale da almeno 7 (sette) anni
 - esperienza scientifica documentata in materie attinenti al ruolo

¹⁷ Cfr. in proposito Linee guida Confindustria, rev. 2021, sez. IV, par. 2.2 "...eventuali consulenze, infatti, non intaccano l'indipendenza e l'obiettività di giudizio su specifici eventi"

¹⁸ Linee guida Confindustria, rev. 2021, sez. IV, par. 2.2 con riferimento ad es. alla "calendarizzazione dell'attività, la verbalizzazione delle riunioni e la disciplina dei flussi informativi... le cadenze temporali dei controlli, l'individuazione dei criteri e delle procedure di analisi..."

¹⁹ Ancora Linee guida Confindustria, rev. 2021, sez. IV, par. 2.2 "il modello deve esigere che i membri dell'OdV abbiano competenze in "attività ispettiva, consulenziale, ovvero la conoscenza di tecniche specifiche, idonee a garantire l'efficacia dei poteri di controllo e del potere propositivo ad esso demandati"



- comprovata esperienza in attività consulenziale sulla responsabilità amministrativa degli Enti
- pregresse esperienze quale Organismo di Vigilanza
- esperienza documentata in attività di audit di processo/di compliance e/o di controllo e revisione contabile/legale
- conoscenze ed esperienze specifiche del contesto di riferimento (Società pubbliche, in house, del Sistema camerale) e dei processi tipici della Società²⁰

Costituiscono cause di **decadenza** dalla carica (e quindi di recesso per giusta causa):

- a) la perdita dei requisiti soggettivi di onorabilità, indipendenza e libertà d'azione precedentemente elencati, sopravvenuta nel corso del mandato;
- b) rilevanti inadempimenti nell'assolvimento dei compiti di vigilanza (mancanza di diligenza professionale), situazione che costituirebbe causa di inefficace attuazione del modello stesso;
- c) una sentenza di condanna anche non definitiva del Centro Studi ai sensi del D.Lgs. 231/2001, ovvero un procedimento penale concluso con il "patteggiamento", ove risulti dagli atti l'omessa o insufficiente vigilanza dell'Organismo.

E' fatto obbligo ai componenti dell'Organismo di Vigilanza di comunicare, con tempestività e sotto la propria piena responsabilità, all'Organo Amministrativo ed al Direttore Generale:

- la sopravvenienza nel corso del mandato di una delle cause sopravvenute di decadenza precedentemente individuate
- qualsivoglia ulteriore impedimento temporaneo che gli precluda – per un limitato periodo - di svolgere le proprie funzioni

Al verificarsi di una delle circostanze menzionate (ovvero nel caso in cui questi ne sia autonomamente a conoscenza) ed a seconda della gravità delle stesse, l'Organo amministrativo procede alla dichiarazione di **sospensione** o **decadenza** del componente, a seconda della gravità della situazione rilevata.

La **sospensione** non può durare oltre il termine di sei mesi trascorsi i quali l'Organo amministrativo ne dispone la **decadenza**; il componente non dichiarato decaduto nel termine di sei mesi è reintegrato nel pieno delle funzioni. La decadenza comporta l'immediato avvio del processo di nomina di un nuovo componente/Organismo, selezionato nel rispetto dei requisiti di cui al presente paragrafo.

I componenti dell'OdV possono **recedere** (c.d. dimissioni volontarie) in ogni momento dall'incarico conferito, con lettera motivata inviata all'Organo Amministrativo, e dando un **preavviso** di almeno un mese. Tale periodo è necessario perché l'Organo avvii e concluda le procedure per la sostituzione del componente.

3.3 Funzioni e poteri dell'Organismo di Vigilanza

3.3.1 Funzioni

La funzione dell'Organismo di Vigilanza non è la prevenzione della commissione dei reati, non potendo essere attribuita all'Organo alcuna posizione di garanzia in tal senso. Infatti, la struttura del D.Lgs. 231/2001 attribuisce all'OdV esclusivamente una funzione di verifica dell'idoneità ed efficacia dei modelli, contribuendo in tal senso all'efficacia preventiva degli stessi, ma senza alcuna possibilità di assumere d'iniziativa atti gestori di natura impeditiva che competono solo agli Organi societari; l'OdV si limita invece a segnalare a questi ultimi, secondo l'escalation informativa prevista dal modello stesso, la presenza di situazioni a rischio, eventualmente suggerendo misure di aggiornamento e di perfezionamento del Modello, del sistema di controllo interno e dei presidi attualmente in essere e/o proponendo l'adozione di provvedimenti sanzionatori in capo all'autore delle condotte potenzialmente a rischio

All'OdV del Centro Studi sono attribuite, su base continuativa, le seguenti funzioni:

²⁰ Cfr. in proposito Linee guida Confindustria, rev. 2021, sez. IV, par. 2.2 "È dunque essenziale la conoscenza della struttura e delle modalità di consumazione dei reati..."



- **supervisionare le attività di progettazione, revisione e/o aggiornamento del modello 231** (intendendosi per tale il complesso dei documenti di cui al par. 2.5), esprimendo una valutazione – da formalizzare prima dell’approvazione - sull’adeguatezza dello stesso rispetto ai rischi rilevati
- **vigilare sull’efficace applicazione del modello 231** stesso, rilevando la coerenza o gli eventuali scostamenti tra i comportamenti attuati e quelli attesi, attraverso attività di: analisi dei flussi informativi inviati dalle competenti funzioni aziendali; analisi delle segnalazioni di illecito pervenute attraverso i canali istituzionali attivati (ove relative a violazioni rilevanti ai sensi del D.Lgs. 231/2001); attività di audit dei processi a rischio; audizione di esponenti aziendali; analisi delle attività formative svolte;
- **assumere ogni utile iniziativa per il miglioramento del modello implementato**, in particolare: attivando adeguato reporting periodico (con cadenza almeno annuale) al Direttore ed all’Organo amministrativo in merito all’adeguatezza/efficace attuazione del modello; segnalando la necessità di aggiornamento/revisione del modello 231 in relazione a: modifiche normative; modifiche dell’assetto organizzativo e/o di governance della Società; rilevazione di criticità, violazioni o di aree di disapplicazione del modello, commissione di uno dei reati-presupposto previsti dal D.Lgs. 231/2001 in violazione del modello stesso
- effettuare le **attestazioni sull’assolvimento degli obblighi di pubblicazione** ai sensi dall’art. 14, co. 4, lett. g), del D.Lgs. 150/2009, come regolamentate dalle delibere annualmente approvate da ANAC.

3.3.2 Relazioni istituzionali

Nell’ambito dei sistemi di compliance dell’Ente, al fine di conseguire sinergie e semplificazione nel sistema dei controlli interni di competenza delle singole funzioni²¹, l’OdV dovrà garantire una collaborazione strutturata con il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, il Collegio sindacale/Sindaco unico ed il Responsabile della Protezione dei Dati della Società. Tale collaborazione potrà concretizzarsi:

- a) nella condivisione di eventuali informative rese alla Direzione e/o all’Organo Amministrativo ove i relativi contenuti e valutazioni effettuate possano presentare un impatto (ad es., in termini di non conformità, criticità etc.) sulle varie dimensioni della compliance di pertinenza di ciascuno di essi
- b) nell’analisi congiunta, in apposite riunioni di condivisione, di situazioni che incidano in modo diretto o indiretto su specifici reati presupposto della responsabilità dell’Ente, tra cui:
 - ✓ relazioni periodiche sull’efficacia delle misure di gestione dei rischi settoriali
 - ✓ segnalazioni pervenute relative ad illeciti o violazioni attinenti al D.Lgs. 231/2001
 - ✓ risultanze (di audit, di monitoraggio, di riunione, etc.) relative a processi soggetti a rischi settoriali
 - ✓ risultanze dei flussi informativi di cui al par. 5.2.2
 - ✓ qualsivoglia ulteriore problematica che

Infine, l’OdV:

- c) può essere convocato alle riunioni dell’Organo amministrativo su istanza dell’Organo stesso o del Collegio sindacale/Sindaco unico
- d) può richiedere (e deve a sua volta rendere, ove richiesto) adeguato sostegno operativo al Collegio sindacale/Sindaco unico, al RPCT ed al RPD nel caso in cui (ad es., nella conduzione degli audit) si rinvenisse la necessità di supporto professionale specifico nelle materie di rispettiva competenza
- e) ove la Società istituisca la funzione di internal audit ovvero deleghi all’esterno il relativo servizio, si relaziona con gli i soggetti responsabili dei controlli per la programmazione congiunta (in funzione dei rischi “sistemici” e/o specifici) delle attività di audit interno e per la definizione degli ulteriori parametri di riferimento (ad es., composizione dei campioni di operazioni da sottoporre ad audit, etc.)

3.3.3 Poteri

Per lo svolgimento delle funzioni di cui al par. precedente all’OdV sono riconosciuti i seguenti poteri:

²¹ Cfr. Linee guida Confindustria, rev. 2021, sez. II, par. 3.1 “Per dare attuazione a una gestione integrata di questo tipo occorre quindi anche definire specifici e continui meccanismi di coordinamento e collaborazione tra i principali soggetti aziendali interessati tra i quali, a titolo esemplificativo, il Dirigente Preposto, la funzione Compliance, l’Internal Audit, il Datore di lavoro, il responsabile AML (per le imprese che ne sono tenute), il Collegio sindacale, il Comitato per il controllo interno e la revisione contabile (ai sensi dell’art.19, d.lgs. n. 39/2010) e l’OdV”



❖ **di autoregolamentazione.** Oltre all'approvazione del proprio Regolamento, l'OdV organizza le proprie attività in totale autonomia, garantendo un minimo di riunioni/audit anno previste dall'incarico e rendendo conto delle attività effettivamente espletate ai fini della verifica di efficacia del modello; l'OdV può delegare uno o più specifici compiti (ad es., specifiche attività di audit, audizione di referenti aziendali, etc.): - a funzioni aziendali specificatamente individuate (ad es., internal audit); - a professionisti esterni specificamente selezionati, nell'ambito del budget assegnato. Tutti i soggetti esterni all'Organismo coinvolti nelle attività del medesimo sono sottoposti agli stessi obblighi di riservatezza previsti per l'OdV in merito alle informazioni ed ai dati acquisiti. In ogni caso, le risultanze delle attività delegate devono costituire oggetto di analisi da parte dell'OdV nella prima riunione utile. La responsabilità derivante da tali attività ricade comunque sull'Organismo

❖ **finanziari.** Al budget assegnato, l'OdV accede liberamente ed in totale autonomia, con il solo limite del rispetto dell'importo annuale definito; l'importo relativo alla spesa sostenuta sarà riconosciuto all'OdV sotto forma di rimborso spese sostenute in nome e per conto della Società, previa consegna a piè di lista di adeguato giustificativo di spesa. In caso di necessità, l'OdV può richiedere un'integrazione dei fondi assegnati, motivando adeguatamente le ragioni per le quali essi risultino non sufficienti all'efficace espletamento delle proprie incombenze;

❖ **ispettivi.** L'OdV può accedere a tutte le fonti informative dell'ente, senza necessità di autorizzazioni; in questo contesto potrà:

- ✓ utilizzare le risultanze delle attività ispettive interne (ad es., internal audit, verifiche di I livello del management, verifiche di II livello di altri soggetti/organismi di controllo²² etc.) ovvero svolgere autonomamente audit anche a sorpresa;
- ✓ accedere liberamente ad ogni documento aziendale rilevante per lo svolgimento delle sue funzioni;
- ✓ disporre l'acquisizione di informazioni, dati e/o notizie a semplice richiesta formulata al destinatario, senza preventiva autorizzazione;
- ✓ richiedere l'audizione ovvero il coinvolgimento nelle attività di verifica di qualsivoglia destinatario

Le attività poste in essere dall'OdV in attuazione dei poteri conferiti **non possono essere sindacate** da alcun altro organo societario, ad esclusione dell'omissione delle attività di vigilanza come identificate contrattualmente ed – a livello sanzionatorio – al par. 6.5.3.

L'attribuzione dei poteri precedentemente indicati è **ad effetto diretto dell'approvazione del presente documento da parte dell'Organo Amministrativo.**

Della nomina, dei poteri attribuiti, del connesso dovere assoluta di collaborazione (come meglio dettagliato al par. 5.2.1) e delle conseguenti sanzioni in caso di violazione (cfr. par. 6.5) dovranno essere opportunamente informati tutti i destinatari.

3.4 Doveri e principi di comportamento dell'Organismo di Vigilanza

L'organismo impronta le proprie attività al più rigoroso rispetto del Codice etico e di comportamento del Centro Studi, nelle parti applicabili, nonché agli standard di seguito riportati.

❖ **Diligenza, continuità e lealtà.** L'organismo dovrà adempiere ai compiti affidati con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico stesso, dalla natura dell'attività esercitata e dalle specifiche competenze detenute, operando con la massima correttezza e legittimità sotto l'aspetto formale e sostanziale. Dovrà assicurare che l'organizzazione delle attività, sia idonea a garantire la continuità d'azione, intesa come costante, continua e avvolgente attività di monitoraggio e controllo tale da consentire in tempo reale l'emersione di eventuali situazioni anomale²³. L'OdV dovrà garantire un atteggiamento leale nello svolgimento del proprio ruolo evitando, con la propria azione o con la propria inerzia, di causare problematiche o criticità non riconducibili al rigoroso adempimento degli obblighi di vigilanza assegnati (come ad es., comportamenti ingiustificati che possano ledere

²² Ad esempio: Collegio sindacale/Sindaco unico, RPCT, RPD..

²³ art. 6, comma 1, lett. d) del D.Lgs. 231/2001: "l'ente non risponde se prova che: ... non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo..."



il prestigio e la professionalità dell'OdV stesso, di CSGT e/o di suoi esponenti).

❖ **Riservatezza ed utilizzo di atti, documenti ed informazioni.** L'OdV opera quale soggetto autorizzato al trattamento ai sensi dell'art. 29 del GDPR e dell'art. 2 quaterdecies del D.Lgs. 196/2003 e s.m.i., in conformità ad apposito parere dell'Autorità Garante per la protezione dei dati personali²⁴. Al fine di preservare i requisiti di autonomia ed indipendenza (professionale ed organizzativa) che sono propri dell'Organismo ex art. 6 del D.Lgs. 231/2001, l'autorizzazione di cui trattasi deve intendersi come:

- generale possibilità di accesso a tutti i dati, informazioni e documenti detenuti dal Centro Studi, senza possibilità di subire limitazioni in tal senso dall'organo dirigente, come peraltro già affermato al par. precedente
- con riguardo alle segnalazioni di condotte illecite rilevanti ai fini del d.lgs. 231/2001 o di violazioni del modello, di cui all'art. 6, comma 2 bis), obbligo di secretare i nominativi dell'eventuale segnalante, fermi restando gli obblighi di discovery in caso di avvio di procedimento disciplinare o penale a carico dei soggetti coinvolti secondo la normativa vigente (cfr. in proposito quanto più puntualmente previsto al par. 5.2.1)

L'autorizzazione al trattamento nonché le relative istruzioni sono formalizzate nell'ambito del contratto di prestazione professionale stipulato con i componenti dell'Organismo.

❖ **Tracciabilità delle attività, conservazione ed accessibilità degli atti.** Tutte le attività dell'Organismo dovranno essere tracciate con apposite evidenze documentali²⁵, idonee a dimostrare anche ex post (ed in assenza del soggetto incaricato della funzione) l'effettività dell'azione di monitoraggio e controllo e la sua rispondenza a quanto previsto dalla legge. Specificando che, in quanto "ufficio dell'Ente", la documentazione prodotta dall'OdV è di proprietà del Centro Studi, questa sarà conservata a cura dell'Organismo. In ogni caso, tutti gli atti ufficiali dell'OdV non secretati dallo stesso (ad es., segnalazioni non anonime):

- dovranno essere messi a disposizione dei riporti istituzionali dell'Organismo ove richiesti
- alla conclusione dell'incarico dovranno essere rilasciati al Centro Studi quale opportuna documentazione dell'operato dell'OdV

²⁴ rif. GPDP Protocollo.U.0017347 del 12/05/2020

²⁵ Verbalì delle riunioni e audizioni, comunicazioni (anche email) con i referenti della Società coinvolti nei controlli, audit report formalizzati per iscritto e flussi informativi ricevuti: documentazione degli incontri con gli Organi societari cui l'OdV riferisce o con cui collabora, segnalazioni ricevute.



4. Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza del Centro Studi

La figura del RPC è stata istituita dalla legge 6 novembre 2012, n. 190. A seguito delle modifiche introdotte dal d.lgs. n. 97/2016 alla l. n.190/2012, il legislatore ha unificato in capo ad un solo soggetto l'incarico di Responsabile della prevenzione della corruzione e di Responsabile della Trasparenza. L'art 1, co. 7, della Legge. 190/2012, stabilisce che il RPCT è individuato dall'organo di indirizzo, di norma tra i dirigenti di ruolo in servizio, disponendo le eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare funzioni e poteri idonei per lo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività.

Il RPCT deve avere una adeguata conoscenza dell'organizzazione e del suo funzionamento, non deve essere in una posizione che presenti profili di conflitto di interessi, deve essere una persona che ha sempre mantenuto una condotta integerrima, quindi che non sia stata destinataria di provvedimenti giudiziali di condanna o di provvedimenti disciplinari.

Alla figura del RPCT l'Autorità Anticorruzione ha dedicato un ampio spazio di approfondimento, in particolare nelle Linee Guida n.1134/2017 sulle società in controllo pubblico, con la delibera n. 840/2018, nei PNA 2018, 2019 e da ultimo nel PNA 2022, interventi ritenuti necessari dall'ANAC per dare risposte unitarie a varie istanze di parere pervenute dagli operatori del settore e dagli stessi RPCT.

4.1 Configurazione organizzativa del RPCT

Il RPCT del Centro Studi è individuato e nominato con deliberazione dell'**Organo amministrativo**, cui è data adeguata pubblicità in apposita sotto-sezione della sezione "Società trasparente", così come previsto dalla Determinazione ANAC n. 1134/2017. Il nominativo è comunicato ad ANAC per l'inserimento nel Registro dei RPCT tenuto dall'Autorità.

Dal punto di vista organizzativo, il RPCT

- a) è **incarico interno non eliminabile**, connesso alla natura di Società in controllo pubblico del Centro Studi; la durata dell'incarico al RPCT è legata alle decisioni dell'Organo amministrativo che l'ha nominato
- b) pur essendo un dipendente con incarico dirigenziale e con posizione gestionale in organigramma, nell'esercizio delle proprie funzioni riporta esclusivamente all'**Organo Amministrativo** sia in fase programmatica che di monitoraggio e controllo nonché **e tutte le volte che ritiene opportuno**
- c) può comunque relazionarsi ordinariamente con il **Direttore Generale**, in quanto soggetto statutariamente deputato alle funzioni operative di vertice della Società e, quindi, in grado di intervenire tempestivamente in caso di criticità rilevate
- d) è coadiuvato da una **Struttura interna di supporto tecnico**, avente funzioni di interfaccia operativa tra il RPCT, la Società e gli altri soggetti ed Organi sociali, anche al fine di agevolare l'operatività dello stesso e le comunicazioni istituzionali
- e) esercita le funzioni ed i poteri di cui al par. 4.3

Nell'eventualità di un periodo di assenza temporanea del RPCT, il ruolo sarà svolto pro-tempore dal Direttore Generale, in possesso di competenze e conoscenze adeguate alla gestione delle funzioni di cui trattasi. Nell'eventualità di *vacatio* nel ruolo (ad es., per assenze prolungate, dimissioni, mancato rinnovo dell'incarico etc.), il Direttore Generale avocherà a sé temporaneamente le funzioni in attesa che l'Organo amministrativo proceda con il reintegro nel ruolo del RPCT ovvero con la (eventuale) nomina di un nuovo Responsabile.

4.2 Requisiti soggettivi, cause ostative e revoca dell'incarico

Per l'accesso al ruolo sono previste le seguenti cause ostative²⁶, verificate in fase di conferimento dell'incarico e:

- a) quanto ai requisiti soggettivi di **onorabilità**, l'assenza delle seguenti condizioni ostative:
 - rinvio a giudizio, condanna con sentenza anche non definitiva (intendendosi per sentenza di condanna

²⁶ In tal senso cfr. FAQ ANAC Anticorruzione, par. 8 dedicato al RPCT (reperibili al link <https://www.anticorruzione.it/dettaglio-faq>)



anche quella pronunciata ai sensi dell'art. 444 c.p.p.) ed anche se a pena sospesa condizionalmente ai sensi dell'art. 163 c.p. per uno dei reati di cui al par. 1.2 del presente modello

- condanna, con sentenza anche non definitiva, per danno erariale da parte della Corte dei Conti per condotte dolose o con colpa grave
 - comminazione di sanzioni di natura disciplinare che possano incidere sui requisiti di integrità del RPCT
- b) quanto alle cause di **incompatibilità od altri conflitti di interessi**:
- assegnazione funzionale ad uffici che svolgono attività nei settori più esposti al rischio corruttivo (ad es., ufficio contratti e gestione del patrimonio)
 - contemporaneo svolgimento delle funzioni di RPCT e di Responsabile del potere disciplinare
 - attribuzione del ruolo di RPCT a dipendenti del Centro Studi che siano avvocati iscritti all'albo speciale;
 - concomitante incarico di RPCT e di componente dell'Organismo di vigilanza (ODV) o DPO/RPD.

Costituiscono cause di **decadenza** dalla carica (e quindi di sostituzione del RPCT):

- a) la perdita dei requisiti soggettivi di onorabilità e di compatibilità con l'incarico precedentemente elencati, sopravvenuta nel corso del mandato
- b) rilevanti inadempimenti nell'assolvimento dei compiti di programmazione delle misure anticorruzione e di monitoraggio e vigilanza, situazione che costituisce presupposto per l'attivazione del sistema sanzionatorio di cui al par. 6.5.4
- c) una sentenza di condanna anche non definitiva in capo ad un esponente del Centro Studi per uno dei reati di cui al par. 1.2 del presente modello, ove risulti dagli atti l'omessa o insufficiente vigilanza del RPCT

Al RPCT è fatto obbligo di comunicare, con tempestività e sotto la propria piena responsabilità, all'Organo Amministrativo ed al Direttore Generale:

- la sopravvenienza nel corso dell'incarico di una delle cause sopravvenute di decadenza precedentemente individuate
- qualsivoglia ulteriore impedimento temporaneo che gli precluda – per un limitato periodo - di svolgere le proprie funzioni

Al verificarsi di una delle circostanze menzionate (ovvero nel caso in cui questi ne sia autonomamente a conoscenza) ed a seconda della gravità delle stesse, l'Organo amministrativo procede alla **sostituzione** del RPCT nell'incarico.

In questo quadro, tra i presidi di garanzia dell'autonomia e indipendenza del RPCT, il legislatore ha previsto che, in caso di revoca dell'incarico, ANAC possa richiedere alla Società il riesame della decisione nel caso rilevi che la revoca sia correlata alle attività svolte dal RPCT in materia di prevenzione della corruzione. Analogamente, l'Autorità può richiedere il riesame di atti adottati nei confronti del RPCT in caso riscontri che essi contengano misure discriminatorie comunque collegate, direttamente o indirettamente, allo svolgimento delle funzioni di RPCT (combinato disposto dell'art. 1, co. 82, della l. 190/2012, dell'art. 15, co. 3, del d.lgs. 39/2013 e dell'art. 1, co. 7 della l. 190/2012)²⁷.

Il RPCT può **recedere** (c.d. dimissioni volontarie) in ogni momento dall'incarico conferito, con lettera motivata inviata all'Organo Amministrativo, e dando un **preavviso** di almeno un mese. Tale periodo è necessario perché l'Organo avvii e concluda le procedure per la sostituzione del RPCT.

²⁷ Per la definizione di "altre misure discriminatorie dirette e indirette" occorre fare riferimento a quanto previsto nell'art. 2, co. 2 quater della legge 30 novembre 2017, n. 179: demansionamenti, licenziamenti, trasferimenti, o altre misure organizzative aventi effetti negativi, diretti o indiretti, sulle condizioni di lavoro. Considerata la mancanza di chiarezza delle norme nella definizione del procedimento da seguire, l'Autorità ha adottato il "Regolamento sull'esercizio del potere dell'Autorità di richiedere il riesame dei provvedimenti di revoca o di misure discriminatorie adottati nei confronti del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) per attività svolte in materia di prevenzione della corruzione", Delibera n.657 del 18 luglio 2018 cui si rinvia.



4.3 Funzioni e poteri del RPCT

4.3.1 Funzioni

Il RPCT:

- **predispone/aggiorna periodicamente** (cfr. in proposito il cap. 8) il documento **“Misure in tema di prevenzione della Corruzione”**, Parte speciale A del presente modello 231 e lo sottopone all’Organo amministrativo per la necessaria approvazione; la proposta di Piano è elaborata sulla base delle informazioni e notizie rese dai Responsabili che sono chiamati a necessaria collaborazione (cfr. par. 5.1);
- individua, d’intesa con il Direttore Generale, il personale da inserire nei **programmi di formazione** in materia di etica, anticorruzione e trasparenza;
- collabora con le strutture aziendali competenti alla **redazione delle procedure aziendali** che abbiano impatto in materia di anticorruzione e trasparenza;
- è il destinatario delle istanze di **accesso civico** semplice e ha l’obbligo della segnalazione ai fini disciplinari in caso di richiesta di accesso civico riguardante dati, informazioni o documenti oggetto di pubblicazione obbligatoria (art. 5, co. 10, d.lgs. 33/2013);
- gestisce il canale interno di **segnalazione** delle condotte illecite istituito dal Centro Studi ed istruisce le segnalazioni, ad eccezione di quelle assegnate alla competenza dell’OdV, ed adottando le cautele a tutela del whistleblower definite al par. 5.2.1;
- **programma ed effettua il monitoraggio sull’idoneità e l’efficace attuazione** delle misure di prevenzione della corruzione, condotto seguendo un approccio *risk oriented* e secondo le modalità di dettaglio definite nella già citata Parte speciale A; il monitoraggio comprende almeno le seguenti misure:
 - ✓ applicazione delle misure in materia di inconfiribilità e incompatibilità²⁸
 - ✓ applicazione della rotazione degli incarichi negli uffici maggiormente esposti ai reati di corruzione e/o (ove non realizzabile) sull’adozione di un assetto organizzativo e delle conseguenti responsabilità che consenta di “bilanciarne” la mancata adozione con cautele analoghe (ad es., segregazione delle funzioni);
 - ✓ applicazione delle disposizioni in materia di conflitti d’interesse e degli obblighi di astensione
 - ✓ formazione in materia di etica e legalità, valutando nel merito la qualità della stessa nonché gli esiti di apprendimento rilevati
 - ✓ adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l’aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando i casi di mancato o ritardato adempimento all’Organo amministrativo ed all’OdV nonché, nei casi più gravi, all’ANAC e al Responsabile per i procedimenti disciplinari per i successivi adempimenti sanzionatori; in tale ambito, collabora con l’OdV nelle attività istruttorie ai fini dell’attestazione periodica sull’assolvimento degli obblighi di pubblicazione ai sensi dall’art. 14, co. 4, lett. g), del D.Lgs. 150/2009; riceve dall’OdV l’attestazione periodica, la analizza per evidenziare eventuali criticità e ne dispone la pubblicazione;
 - ✓ attuazione delle disposizioni in materia di accesso civico generalizzato, avendo competenza in tale ambito sui casi di riesame ai sensi dell’art. 5, co. 7, del d.lgs. n.33/2013;
- redige la relazione annuale (capitalizzando le attività di monitoraggio di cui al punto precedente) recante i risultati dell’attività svolta ai cui all’art. 1, co. 14 della Legge 190/2011, da trasmettere all’Organo amministrativo ed all’OdV e da pubblicare nella specifica sezione “Società trasparente”;
- nel caso in cui siano accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell’organizzazione o nell’attività dell’amministrazione:
 - ✓ segnala all’Organo amministrativo le “disfunzioni” inerenti l’attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza

²⁸ per i poteri conferiti al RPCT per l’accertamento delle inconfiribilità ed incompatibilità di incarichi si rinvia alla Delibera n. 833 del 03/08/2016, ferma restando la previsione di cui all’art. 15 del d.lgs. 39/2013 che prevede la segnalazione del RPCT all’ANAC dei casi di possibile violazione delle disposizioni del richiamato decreto



- ✓ indica al soggetto competente per i procedimenti disciplinari, i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza per i successivi adempimenti sanzionatori interni

4.3.2 Relazioni istituzionali

Per quanto riguarda le relazioni con gli altri attori del sistema di controllo interno del Centro Studi, si rinvia al par. 3.3.2.

A differenza dell'OdV, che ha rapporti esclusivamente interni all'Ente, per ANAC è di estremo rilievo valorizzare i rapporti con il RPCT, in quanto figura chiave per assicurare effettività al sistema di prevenzione della corruzione come declinato nella Legge 190/2012. Con tale soggetto ANAC interagisce nello svolgimento della propria attività di vigilanza per verificare sia l'efficacia delle misure di prevenzione della corruzione di cui alla l. 190/2012, sia il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione di cui al d.lgs. 33/2013.

4.3.3 Poteri

Nell'esercizio di tali funzioni, il RPCT ha i più ampi **poteri di verifica, controllo e istruttori**, come definiti dall'Autorità nella delibera n. 840 del 02/10/2018, cui per completezza si rinvia. In sintesi, il RPCT può accedere a tutte le fonti informative dell'ente, senza necessità di autorizzazioni; in questo contesto potrà:

- ✓ utilizzare le risultanze delle attività ispettive interne (ad es., internal audit, verifiche di I livello del management, verifiche di II livello di altri soggetti/organismi di controllo²⁹ etc.) ovvero svolgere autonomamente audit anche a sorpresa;
- ✓ accedere liberamente ad ogni documento aziendale rilevante per lo svolgimento delle sue funzioni;
- ✓ disporre l'acquisizione di informazioni, dati e/o notizie a semplice richiesta formulata al destinatario, senza preventiva autorizzazione;
- ✓ richiedere l'audizione ovvero il coinvolgimento nelle attività di verifica di qualsivoglia destinatario

Tali poteri sono previsti non al fine dell'accertamento di responsabilità o della fondatezza di fatti o atti ma per poter, se necessario, attivare gli Organi sia interni che esterni alla Società competenti al riguardo, ovvero per calibrare il PPCT rispetto ai fatti corruttivi che possono verificarsi. In particolare, il RPCT non può svolgere controlli di legittimità o di merito su atti e provvedimenti adottati, né esprimersi sulla regolarità tecnica o contabile di tali atti, a pena di sconfinare nella competenza dei soggetti a ciò preposti all'interno della Società ovvero della magistratura. Il potere istruttorio va utilizzato secondo criteri di proporzionalità, ragionevolezza e adeguatezza.

L'attribuzione dei poteri precedentemente indicati è **ad effetto diretto dell'approvazione del presente documento da parte dell'Organo Amministrativo**, ed integra qualsivoglia previsione precedentemente contenuta nell'atto d'incarico e/o nei PPCT approvati, prevalendo – in caso di conflitto – sul contenuto degli stessi.

²⁹ Ad esempio: OdV, Collegio sindacale/Sindaco unico, RPD..



5. Il ruolo dell'Ente

Nell'ambito del più complessivo sistema di compliance implementato, è promossa la più ampia collaborazione tra tutti gli attori istituzionali, nell'ambito delle rispettive competenze che di seguito si delineano.

5.1 I doveri "gestionali"

5.1.1 L'Organo Amministrativo

In coerenza con gli obblighi civilistici di cui all'art. 2381 c.c., l'Organo amministrativo garantisce in prima istanza il rispetto dei principi di corretta amministrazione e di buon andamento della gestione societaria anche attraverso la definizione di adeguati "assetti organizzativi, amministrativi e contabili". Nello specifico, esercitando i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione in attuazione delle linee strategiche deliberate dall'Assemblea per il raggiungimento degli scopi sociali, per i fini di cui al modello 231 l'Organo amministrativo garantisce le seguenti funzioni:

- la nomina e sostituzione del RPCT e dell'OdV, tenendo conto delle competenze e della autorevolezza necessarie al corretto svolgimento delle funzioni ad essi assegnate e adoperandosi affinché le stesse siano mantenute e, ove necessario, sviluppate nel tempo;
- lo sviluppo nel tempo di obiettivi strategici in materia di compliance ed anticorruzione, affinché costituiscano contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale
- l'approvazione ed aggiornamento del modello 231 in tutte le sue componenti, compresa la specifica sezione dedicata alle misure anticorruptive
- le eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare agli attori del sistema di monitoraggio e controllo implementato (OdV e RPCT) funzioni e poteri idonei per lo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività, fornendo un supporto concreto e garantendo la disponibilità di risorse umane e digitali adeguate, al fine di favorire il corretto svolgimento delle loro funzioni;
- la valutazione delle Relazioni periodiche dei citati Organismi di controllo al fine di effettuare il riesame periodico del modello nel suo complesso e/o di specifiche sezioni dello stesso, come previsto al cap. 8, disponendone per la modifica o l'aggiornamento ove necessario
- la ricezione e valutazione delle segnalazioni dell'OdV e/o RPCT su eventuali disfunzioni riscontrate sull'attuazione delle misure di prevenzione;
- la promozione di una cultura della valutazione del rischio e della compliance all'interno dell'organizzazione, incentivando l'attuazione di percorsi formativi e di sensibilizzazione relativi all'etica pubblica che coinvolgano l'intero personale.

5.1.2 Il Direttore Generale

Al Direttore Generale, quale soggetto che statutariamente esercita le funzioni operative e di vertice dell'Ente, sovrintendendo agli uffici e coordinandone le attività, spetta istituzionalmente:

- a) l'approvazione di una struttura organizzativa e l'assegnazione di ruoli e responsabilità che tengano in considerazione i principi di controllo interno di cui al par. 2.4
- b) la più ampia collaborazione con l'RPCT e l'OdV nella individuazione delle misure più idonee per la gestione dei rischi, contribuendo alla verifica di fattibilità amministrativa e tecnica e traducendo tali istanze in decisioni aventi impatto organizzativo-gestionale (ad es., proposta di regolamenti all'Organo amministrativo; approvazione di procedure, protocolli, linee guida...; adozione di direttive di servizio, etc.)
- c) la proposta all'Organo amministrativo delle modifiche ed aggiornamenti della documentazione del modello 231, ove necessario;
- d) la definizione, d'intesa con l'OdV ed il RPCT, del personale da inserire nei programmi di formazione in materia di etica, modello 231, anticorruzione e trasparenza e l'approvazione dei piani formativi e relativi impegni di spesa
- e) l'implementazione del sistema di controllo di I livello, anche con la collaborazione dei soggetti di cui al par. successivo, condividendo con l'OdV e il RPCT – nell'ambito del più generale obbligo di collaborazione di cui al par. 5.2.1 – i rapporti e relazioni periodiche eventualmente ed autonomamente predisposti (report



riepilogativi dell'attività svolta, attività di monitoraggio, indici consuntivi, verbali dei controlli effettuati) dai quali potrebbero emergere fatti, atti, non conformità, eventi od omissioni con profili di criticità rispetto agli obiettivi di cui al presente modello

- f) la ricezione dall'OdV e/o dal RPCT delle segnalazioni ed informative sulle criticità rilevate, adoperandosi per eliminarne le cause attraverso azioni organizzative e, all'occorrenza, attivando e gestendo i procedimenti disciplinari nell'ambito delle proprie competenze.

5.1.3 I Dirigenti

I destinatari di cui al presente paragrafo:

- a) partecipano attivamente al processo di gestione del rischio, coordinandosi opportunamente con il RPCT e l'OdV, fornendo i dati e le informazioni necessarie o richieste sia in sede di valutazione dei rischi che di predisposizione dei documenti di riferimento ed infine nell'ambito delle attività di monitoraggio e controllo;
- b) definiscono/propongono idonee procedure interne, correlate alle attività a rischio, volte a disciplinare il funzionamento dei controlli di primo livello loro demandati;
- c) si assumono la responsabilità dell'attuazione delle misure di propria competenza programmate nel modello 231 e negli ulteriori documenti (regolamenti, linee guida e procedure "settoriali/di processo") che definiscono o contribuiscono al più complessivo sistema di controllo di specifiche aree a rischio; operare in maniera tale da creare le condizioni che consentano l'efficace attuazione delle stesse misure da parte del loro personale;
- d) curano lo sviluppo delle proprie competenze in materia e promuovono quello dei dipendenti assegnati ai propri uffici, nonché la diffusione di una cultura organizzativa basata sull'etica e l'integrità;
- e) nell'ambito delle funzioni di controllo di I livello:
 - ✓ informano l'OdV e il RPCT in tutti i casi disciplinati al par. seguente e comunque di tutti i fatti o gli atti di cui vengano a conoscenza che possano costituire una violazione del Codice Etico e di Comportamento, del modello 231 e/o che possano comportare un aumento significativo del rischio;
 - ✓ redigono ed inviano i flussi informativi periodici all'OdV ed al RPCT di cui al par. seguente, per le aree di attività di propria competenza;
 - ✓ forniscono i dati e documenti per l'adempimento degli obblighi di pubblicazione, come meglio definiti nella Sezione dedicata del presente modello 231
 - ✓ promuovono l'adozione di adeguate misure correttive nei casi in cui, nello svolgimento delle proprie attività, dovessero emergere punti di attenzione connessi al mancato rispetto delle procedure e protocolli definiti ed imposti

5.1.4 Gli altri destinatari

A tutti i dipendenti nonché agli altri destinatari sottoposti all'altrui direzione e vigilanza di cui al par. 2.3, a prescindere dal loro inquadramento, è fatto obbligo:

- a) di osservare le prescrizioni contenute nel Codice etico e di comportamento, nei documenti del modello 231, nonché nei regolamenti, linee guida e procedure "settoriali/di processo" nonché tutti le ulteriori misure definite anche "pro tempore" dal Direttore Generale e/o dai propri diretti responsabili ai fini penal-preventivi;
- b) di segnalare casi di personale conflitto di interessi nell'esercizio delle proprie mansioni;
- c) di rispettare gli obblighi di collaborazione e segnalazione di cui al par. successivo;

5.2 Gli obblighi di collaborazione e di informazione verso l'OdV ed il RPCT

L'art. 6, comma 2 lett. d) del D.Lgs. 231/2001 prevede che i modelli 231 specifichino "*obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli*". Parimenti, l'art. 1, co. 9, lett. c), della L. 190/2012, con particolare riguardo ai contenuti del PTPC, stabilisce che in esso debbano essere previsti "*obblighi di informazione nei confronti del RPCT, chiamato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Piano*".

L'art. 6, comma 2-bis del D.Lgs. 231/2001, introdotto originariamente dall'art. 2 della legge n. 179 del 2017³⁰ e recentemente riformato dal D.Lgs. 24/2023, richiede inoltre che siano definiti: uno o più canali (anche informatici)

³⁰ recante "Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza



per la ricezione delle segnalazioni di condotte illecite, idonei a garantire la riservatezza dell'identità del segnalante nonché il divieto di atti di ritorsione o discriminatori, diretti o indiretti, nei confronti del segnalante per motivi collegati, direttamente o indirettamente, alla segnalazione.

Tali previsioni sono state ulteriormente dettagliate dalle recenti "Linee guida in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali" (Delibera ANAC n. 311 del 12 luglio 2023).

5.2.1 *Dovere di collaborazione, segnalazione di illeciti e tutela del whistleblower*

I soggetti rilevanti per la corretta applicazione del modello di cui al par. 2.3 (interni ed esterni) sono destinatari come già specificato al par. 5.1, di un generale **obbligo di assoluta ed incondizionata collaborazione** nelle attività dell'OdV e del RPCT; ad entrambi non sono opponibili motivi di riservatezza o di segretezza delle informazioni utili all'espletamento delle proprie attività di vigilanza.

In tale ambito, i destinatari interni ed esterni hanno la possibilità di effettuare segnalazioni di illeciti o di comportamenti che ledono l'interesse pubblico o l'integrità del Centro Studi nei seguenti ambiti previsti dal D.Lgs. 24/2023:

- a) violazioni rilevanti ai sensi del Codice etico e di comportamento e del Modello 231 del Centro Studi
- b) illeciti amministrativi, contabili, civili o penali anche diversi dai reati presupposto della responsabilità amministrativa degli Enti
- c) violazioni di norme europee o di derivazione europea³¹

In riferimento al punto a), rilevante per il presente Modello 231, le segnalazioni possono riguardare:

- ✓ notizie provenienti da organi di polizia giudiziaria/organi inquirenti/giudiziari dai quali si evinca lo svolgimento di indagini o di procedimenti penali, anche nei confronti di ignoti, per i reati di cui al D.Lgs. 231/2001 o alla Legge 190/2012, qualora tali indagini o procedimenti coinvolgano l'Ente o suoi apicali o sottoposti, nonché notizie relative all'emissione di provvedimenti nell'ambito di indagini o procedimenti penali così individuati (es., informazione di garanzia, avviso conclusione indagini preliminari, rinvio a giudizio/archiviazione, sentenza, misura cautelare, ecc.);
- ✓ violazioni delle prescrizioni previste dal Codice etico e di comportamento, dal presente modello e dai regolamenti, procedure/protocolli specifici di cui siano direttamente o indirettamente venuti a conoscenza e che possano o meno configurare la commissione, o ragionevole possibilità di commissione, di reati presupposto e comunque qualsivoglia ulteriore circostanza considerata come idonea a ledere i principi di buona e corretta gestione del Centro Studi;
- ✓ ogni ulteriore profilo di criticità³² di cui direttamente o indirettamente siano venuti a conoscenza, con riferimento all'applicazione dei protocolli di prevenzione previsti dal Modello;
- ✓ eventuali atti di ritorsione³³ determinati come conseguenza di segnalazioni effettuate ai sensi dei punti precedenti
- ✓ eventuale candidatura politica da parte di esponenti (apicali o sottoposti) del Centro Studi.

Al fine di favorire l'invio di segnalazioni nelle materie di cui sopra, il Centro Studi ha:

nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato"

³¹ A puro titolo esemplificativo, per quanto applicabile al Centro Studi, illeciti o violazioni: a) relative ad appalti pubblici; b) che ledono gli interessi finanziari dell'Unione di cui all'art. 325 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea; c) in materia di concorrenza e di aiuti di Stato...

³² Ad es.: eventuali lacune nella regolamentazione dei processi (procedure organizzative) e nei protocolli specifici che ne possano inficiare l'operatività (ad es., impossibilità di effettuare specifici flussi per lacune nei sistemi informativi o di controllo di gestione implementati, mancata disponibilità di informazioni/dati, etc.); osservazioni sull'adeguatezza del Modello, evidenziando le esigenze emergenti, etc.

³³ sanzioni, demansionamenti, licenziamenti, trasferimenti o sottoposizione ad altre misure organizzative avente effetti negativi, diretti o indiretti, sulle condizioni di lavoro



- implementato un apposito **canale di comunicazione informatico** disponibile al seguente link: https://www.tagliacarne.it/societa_trasparente-24/altri_contenuti-83/segnalazione_di_illeciti_whistleblowing-141/ (home/società trasparente/altri contenuti/segnalazioni di illeciti - whistleblowing)
- affidato, in conformità al D.Lgs. 24/2023 ed alle linee guida ANAC, la gestione del canale di segnalazione interna al proprio RPCT
- garantisce la possibilità di fornire segnalazioni in forma orale, su richiesta del segnalante, via incontro personale con il RPCT

Il canale messo a disposizione garantisce:

- ✓ l'invio della segnalazione direttamente al gestore della segnalazione (RPCT) ed il successivo coinvolgimento dell'OdV, per l'istruttoria di segnalazioni relative all'ambito di cui al punto a) precedente;
- ✓ anche tramite protocolli crittografici, la riservatezza dell'identità del persona segnalante e della persona coinvolta e/ comunque menzionata nella segnalazione, nonché del contenuto stesso della segnalazione e della relativa documentazione
- ✓ l'invio di avvisi di ricevimento/riscontri al segnalante, compresa la possibilità di interlocuzione diretta (all'interno della piattaforma quindi con le stesse tutele applicate alla segnalazione) fino a completo riscontro di evasione della segnalazione stessa

Nel caso di segnalazione in forma orale ovvero presentata a persona diversa dal RPCT, questa sarà gestita come previsto da apposita procedura organizzativa interna per la gestione dell'iter istruttorio delle segnalazioni, validata sia dal RPCT che dall'OdV, a maggior garanzia della "tenuta" del processo in questione.

Maggiori informazioni sulle forme di tutela, sulle modalità e istruzioni specifiche per l'utilizzo della piattaforma nonché le istruzioni per la gestione dell'istruttoria delle segnalazioni pervenute (disciplinate nel dettaglio dalla procedura di cui al par. 2.5) sono pubblicate al medesimo link.

Il RPCT e l'OdV potranno prendere in considerazione sia le segnalazioni nell'ambito delle quale il mittente abbia reso nota la propria identità sia quelle anonime, nel caso in cui valutino che queste siano adeguatamente circostanziate e rese con dovizia di particolari, ove cioè siano in grado di far emergere fatti e situazioni relazionandoli a contesti determinati. Alle segnalazioni anonime naturalmente non si applicano le misure a tutela dell'identità del segnalante di seguito individuate.

Ai sensi della normativa vigente le segnalazioni effettuate non costituiscono violazione degli obblighi di segretezza, del segreto d'ufficio o professionale o di eventuali restrizioni alla comunicazione di informazioni imposte in sede contrattuale o da disposizioni legislative, regolamentari o amministrative e, se poste in essere per le finalità previste e in buona fede, non comportano responsabilità di alcun tipo.

Ai segnalanti sono garantiti i più elevati standard di riservatezza in relazione alla loro identità, come meglio declinato nei documenti gestionali precedentemente indicati nonché la tutela da ogni forma di ritorsione³⁴ come conseguenza della segnalazione/denuncia effettuata, con le modalità di cui al sistema sanzionatorio di cui al cap. 6.

Potranno invece essere **sanzionati** secondo quanto previsto dal sistema disciplinare descritto al capitolo seguente:

- a) la violazione degli obblighi di collaborazione, informazione e segnalazione nei confronti dell'OdV e del RPCT;
- b) eventuali segnalazioni che denotino atteggiamenti interpersonali ingiuriosi o diffamatori ovvero palesemente in malafede (ad es., fornitura di informazioni false o fuorvianti);
- c) la violazione dell'obbligo di non frapporre ostacoli alla effettuazione di una segnalazione e/o dell'obbligo di riservatezza nella gestione delle segnalazioni

³⁴ Intesa come qualsiasi comportamento, atto od omissione, anche solo tentato o minacciato, posto in essere in ragione della segnalazione o della denuncia o della divulgazione pubblica e che provoca o può provocare alla persona segnalante o alla persona che ha sporto la denuncia, in via diretta o indiretta, un danno ingiusto



- d) l'omessa attività di verifica e di analisi (da parte dei relativi responsabili) delle segnalazioni di illecito, anche relative ad eventuali ostacoli frapposti alla presentazione della stessa e/o ad eventuali ritorsioni conseguenti ad una segnalazione,
- e) la violazione dell'obbligo di riservatezza nella gestione di una segnalazione
- f) eventuali atti di ritorsione praticati da esponenti aziendali nei confronti dei segnalanti, ove l'identità degli stessi sia nota oppure sia stata appurata nell'ambito di un procedimento sanzionatorio.

Le garanzie di cui al presente paragrafo, comprese le forme di tutela del segnalante (riservatezza e protezione dalle ritorsioni) si estendono:

- a) ai segnalanti, anche se il rapporto giuridico di cui ai punti precedenti non è ancora iniziato, se le informazioni sulle violazioni sono state acquisite durante il processo di selezione o in altre fasi precontrattuali; successivamente allo scioglimento del rapporto di lavoro, se le informazioni sulle violazioni sono state acquisite nel corso del rapporto di lavoro;
- b) alle persone che sono legate al segnalante da uno stabile legame affettivo o di parentela entro il quarto grado ed ai colleghi di lavoro della persona segnalante
- c) agli enti di proprietà della persona segnalante
- d) alle persone che abbiano sporto denuncia all'autorità giudiziaria o contabile

5.2.2 Flussi informativi periodici

Oltre agli obblighi di cui al par. precedente, sono inoltre previsti **specifici flussi informativi periodici** anche integrati nelle specifiche procedure/istruzioni di lavoro formalizzate ai vari livelli, la cui presa in carico e corretta gestione è parimenti obbligatoria in capo ai relativi responsabili.

I flussi informativi obbligatori sono definiti dal Centro Studi in collaborazione con l'OdV ed il RPCT per quanto di competenza con riferimento a: i contenuti informativi, il processo/area di rischio di riferimento, la periodicità, l'eventuale termine di invio, il responsabile del flusso. Rimane fermo che l'OdV e/o il RPCT nell'ambito della propria autonomia di valutazione, possono decidere di eliminare, modificare (sia nel contenuto che nella tempistica) o aggiungere ulteriori flussi informativi, in funzione delle esigenze di monitoraggio effettivamente riscontrate.

Sono da ritenersi cogenti per i relativi destinatari per effetto della formalizzazione degli stessi, a seguito dell'approvazione del modello da parte dell'Organo Amministrativo.

I flussi sono inviati all'OdV ed al RPCT dai relativi responsabili nelle modalità che saranno successivamente comunicate; ove nel periodo di riferimento non si rilevassero informazioni da rendicontare, il flusso dovrà essere comunque attivato esplicitando tale situazione.



6. Il sistema sanzionatorio

Gli artt. 6, comma 2 lett. e) e 7, comma 4, lett. b del D.Lgs. 231/2001 prevedono che i modelli introducano *“un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello”*. L'art. 1, co. 14 della Legge 190/2012, inoltre, prevede che *“la violazione, da parte dei dipendenti dell'amministrazione, delle misure di prevenzione previste dal Piano costituisce illecito disciplinare”*, così come analoga previsione relativamente al *“mancato rispetto dell'obbligo di pubblicazione”* è prevista dal D.Lgs. 33/2013, art. 45, co. 4.

6.1 Premessa

L'efficace attuazione del Modello non può prescindere dalla implementazione di un adeguato sistema sanzionatorio, che svolge una funzione essenziale nella architettura sia del D.Lgs. 231/01 che della Legge 190/2012 e normativa collegata: l'inefficacia o assenza del sistema sanzionatorio è stata infatti spesso addotta a motivo della valutazione di inidoneità dei modelli 231³⁵.

Il sistema di seguito descritto si aggiunge, integra e deroga ove necessario a quello previsto dalla specifica disciplina di settore³⁶; in particolare:

- ❖ le relative sanzioni possono essere irrogate a prescindere dall'eventuale instaurazione di un giudizio penale; infatti, il sistema può dirsi effettivo quando vada ad incidere, in ottica precauzionale, su condotte prodromiche (irregolari o preparatorie...) ³⁷ e comunque situate ad un livello ancora più arretrato del tentativo, che pure costituisce una forma di delitto presupposto ai sensi dell'art. 26 del D.Lgs. 231/2001³⁸;
- ❖ le sanzioni più gravi (anche di natura espulsiva) potranno essere applicate *“anteriormente”* all'esito dell'eventuale procedimento giudiziario, adoperando tutte le cautele necessarie per un rigoroso accertamento dei fatti³⁹;
- ❖ l'impianto sanzionatorio trova applicazione non solo nei confronti dei dipendenti ma di chiunque possa, a qualsiasi titolo, esporre l'ente alla responsabilità amministrativa dipendente da reato, e quindi:
 - **a soggetti "interni"** al Centro Studi e nello specifico:
 - ✓ prestatori di lavoro subordinato, secondo la categoria di inquadramento prevista dall'art. 2095 c.c. (dirigenti, quadri, impiegati e operai) per i quali le direttive ed istruzioni impartite attraverso i documenti del modello di cui al par. 2.3 costituiscono **disposizioni impartite dal datore di lavoro** ai sensi del 2104 cc⁴⁰
 - ✓ soggetti con funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione del Centro Studi – esercitati *ex lege* o in forza di delega/procura generale o speciale - per i quali le previsioni del modello

³⁵ in proposito, *ex multis*, Tribunale di Napoli, ordinanza 26/06/2007

³⁶ legge 20 maggio 1970, n. 300; CCNNLL per i dipendenti del Terziario (Commercio, distribuzione e servizi) e Giornalisti

³⁷ *“un modello potrà dirsi attuato in modo efficace solo quando azionerà l'apparato disciplinare per contrastare comportamenti prodromici al reato”*, cfr. Linee guida Confindustria, rev. 2021, sez. III, par. 4

³⁸ Secondo il quale *“le sanzioni pecuniarie e interdittive sono ridotte da un terzo alla metà in relazione alla commissione, nelle forme del tentativo, dei delitti indicati nel presente capo del decreto. L'ente non risponde quando volontariamente impedisce il compimento dell'azione o la realizzazione dell'evento”*.

³⁹ Linee guida Confindustria, rev. 2021, sez. III, par. 4: *“un sistema disciplinare volto a sanzionare comportamenti già di per sé costituenti reato finirebbe per duplicare inutilmente le sanzioni poste dall'ordinamento statale (pena per la persona fisica e sanzione ex decreto 231 per l'ente). Invece, ha senso prevedere un apparato disciplinare se questo opera come presidio interno all'impresa, che si aggiunge e previene l'applicazione di sanzioni “esterne” da parte dello Stato”*. Sul punto, *ex multis*, Corte di Cassazione, sent. 13294 del 10/09/2003: *“Il principio di non colpevolezza fino alla condanna definitiva, sancito dall'art. 27 comma 2 Cost., concerne unicamente le garanzie relative all'attuazione della pretesa punitiva dello Stato e non riguarda, invece, la disciplina dei rapporti di natura privatistica. Il datore di lavoro può legittimamente intimare il licenziamento in tronco per giusta causa in base alla commissione da parte del lavoratore di fatti che costituiscono reato, qualora questi siano di tale gravità da determinare una situazione di improseguibilità, anche provvisoria, del rapporto, senza necessità di attendere la sentenza definitiva di condanna”*.

⁴⁰ Art. 2104 c.c. Diligenza del prestatore di lavoro: *“Il prestatore di lavoro deve usare la diligenza richiesta dalla natura della prestazione dovuta, dall'interesse dell'impresa e da quello superiore della produzione nazionale. Deve inoltre osservare le disposizioni per l'esecuzione e per la disciplina del lavoro impartite dall'imprenditore e dai collaboratori di questo dai quali gerarchicamente dipende”*.



integrano gli **obblighi di direzione e vigilanza** connaturati alla loro posizione istituzionale che trova fondamento nell'art. 2392 cc⁴¹ per gli amministratori e nei contenuti della procura stessa

- ma anche a **soggetti esterni** (ad es., collaboratori, i titolari di incarichi professionali, fornitori di beni, servizi e lavori) in relazione ai quali le disposizioni del Codice etico e di comportamento costituiscono parte integrante delle obbligazioni contrattuali assunte.

Il presente sistema sanzionatorio:

- ✓ è pubblicato per estratto, mediante affissione in luoghi accessibili a tutti come previsto all'art. 7 della Legge 300/1970 (Statuto dei lavoratori)
- ✓ è messo a disposizione – unitamente all'intero modello - a tutti i destinatari interni;
- ✓ per i destinatari esterni, è reso conoscibile mediante:
 - specifica sezione ad esso dedicata all'interno del Codice etico e di comportamento, pubblicato sul sito istituzionale del Centro Studi;
 - idonea informativa generale rivolta a tutti gli stakeholders;
 - specifico richiamo all'interno dei dispositivi contrattuali eventualmente formalizzati;
- ✓ è, inoltre, oggetto di formazione specifica ai soggetti interni come previsto al capitolo successivo.

6.2 Comportamenti sanzionabili

L'attribuzione di una violazione ad uno dei soggetti di cui al par. precedente - a prescindere dalla circostanza che tale comportamento integri un illecito da cui scaturisca un procedimento penale (individuale o a carico della Società) – costituisce circostanza legittimante l'applicazione del sistema sanzionatorio. A tal fine, costituiscono comportamenti rilevanti l'inosservanza:

- dei principi e degli obblighi previsti dal Codice Etico e di Condotta;
- delle disposizioni previste in ottica penal-preventiva dal Modello (parte generale e parti speciali) e dai protocolli integrati nei regolamenti, procedure, linee guida ed istruzioni operative formalizzate; a tal fine, ove nel prosieguo sia indicato il modello 231 dovrà intendersi l'intero sistema di regole formalizzato nei documenti di cui al par. 2.5
- degli obblighi di pubblicazione di cui alla specifica sezione del modello;
- degli obblighi generali di segnalazione, degli specifici obblighi informativi e del più generale dovere di massima collaborazione con l'OdV ed il RPCT nell'esercizio delle proprie funzioni di vigilanza e controllo;
- del divieto di ritorsioni e delle misure di tutela del segnalante, parimenti all'effettuazione con dolo o colpa grave di segnalazioni che si rivelino infondate
- per gli apicali, degli obblighi di direzione o vigilanza di cui all'art. 7, comma 1 del D.lgs. 231/2001 e all'art. 2392 cc, nonché per il mancato tempestivo intervento per eliminare violazioni del Modello e/o impedire la realizzazione di reati-presupposto⁴²

6.3 Principi generali del procedimento sanzionatorio

Principi fondamentali del presente sistema sanzionatorio sono:

⁴¹ Art. 2392 c.c. Responsabilità verso la società: "Gli amministratori devono adempiere i doveri ad essi imposti dalla legge e dallo statuto con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze. Essi sono solidalmente responsabili verso la società dei danni derivanti dall'inosservanza di tali doveri, a meno che si tratti di attribuzioni proprie del comitato esecutivo o di funzioni in concreto attribuite ad uno o più amministratori. In ogni caso gli amministratori, fermo quanto disposto dal comma terzo dell'articolo 2381, sono solidalmente responsabili se, essendo a conoscenza di fatti pregiudizievoli, non hanno fatto quanto potevano per impedirne il compimento o eliminarne o attenuarne le conseguenze dannose. La responsabilità per gli atti o le omissioni degli amministratori non si estende a quello tra essi che, essendo immune da colpa, abbia fatto annotare senza ritardo il suo dissenso nel libro delle adunanze e delle deliberazioni del consiglio, dandone immediata notizia per iscritto al presidente del collegio sindacale".

⁴² "Un modello che non preveda espressamente sanzioni disciplinari per gli amministratori, direttori generali e compliance officer colpevoli di negligenza o imperizia nell'individuare ed eliminare violazioni del modello e/o commissione dei reati deve ritenersi lacunoso, con conseguente non configurabilità dello stesso modello quale esimente", Tribunale di Milano, ord. 20/09/2004



- ❖ la **proporzionalità delle sanzioni** (tipologia ed entità) **rispetto alla violazione** rilevata⁴³, fermo restando la necessaria **afflittività** delle stesse in relazione alla finalità penal-preventiva connessa al modello, che sarà valutata in ossequio a due criteri:
 - la **gravità della condotta**, da parametrare sulla base dei seguenti indici:
 - ✓ intenzionalità (dolo) o meno del comportamento e, in ipotesi di mera colpa, del grado di negligenza, imprudenza o imperizia con riguardo anche alla prevedibilità dell'evento;
 - ✓ comportamento complessivo antecedente e successivo del soggetto, con particolare riguardo alla sussistenza o meno di precedenti e l'eventuale recidiva nei comportamenti;
 - ✓ posizione funzionale, poteri attribuiti e mansioni/responsabilità del soggetto coinvolto e l'effetto che la condotta ha prodotto sul rapporto fiduciario con la Società;
 - ✓ eventuale concorso, nella violazione, di più soggetti in accordo;
 - ✓ possibili conseguenze dannose, ovvero il grado di prossimità col reato-presupposto (se, cioè, si tratta di violazione meramente formale o comportamento tale da integrare una fattispecie di reato che possa esporre l'ente al rischio di applicazione di sanzioni o misure cautelari);
 - ✓ ogni altra circostanza rilevante nell'ambito della violazione stessa (se, ad esempio, il comportamento sia tenuto a seguito di decisione ponderata, da assumere in tempi rapidi o in condizioni di urgenza, previa consultazione o meno di altri, ecc.);
 - la **tipologia di rapporto instaurato** con l'Ente (immedesimazione organica, rapporto di lavoro subordinato o parasubordinato; incarico professionale o fornitura, partenariato, etc.), tenuto conto quindi della specifica disciplina normativa e contrattuale applicabile;
- ❖ la **tempestività ed immediatezza** della contestazione e della relativa sanzione. In particolare, nel caso di comportamenti che possano configurare ipotesi di reato, la Società ritiene di non dover attendere, prima di agire, il termine dell'eventuale procedimento penale instauratosi; al contrario, la tempestività della sua reazione alla violazione delle regole di buona gestione di cui al presente modello è garanzia dell'efficacia del sistema di controllo implementato.

6.4 Iter del procedimento sanzionatorio

L'**iter procedurale** applicato, conforme – per tutti i destinatari interni ed esterni – alle procedure previste dall'art. 7 dello Statuto dei lavoratori ed ai CCNL applicabili, prevede in particolare:

- a) la necessaria **partecipazione dell'OdV** e del **RPCT** alle attività di input e di contestualizzazione/valutazione del comportamento presupposto dell'illecito disciplinare; in proposito, oltre all'attività istruttoria che è propria di tali Organismi, tali soggetti non potranno in alcun modo determinare o suggerire le sanzioni da comminare, ma solo dare un parere di congruità, rispetto al modello, sulla stessa
- b) la **contestazione** specifica del comportamento ritenuto illegittimo, effettuata sempre per iscritto con espressa motivazione ed indicazione del livello di gravità rilevato rispetto alla finalità di prevenzione dei reati da parte del soggetto competente alla gestione dell'iter disciplinare
- c) l'instaurazione di idoneo **contraddittorio** con l'interessato, a seconda del rapporto in essere (richiesta di controdeduzioni per iscritto, audizione, etc.)
- d) l'eventuale irrogazione della **sanzione** da parte del soggetto competente in funzione delle deleghe/procure ricevute, come specificato nei paragrafi seguenti
- e) la necessaria **comunicazione all'OdV ed al RPCT** dell'esito del procedimento sanzionatorio, in modo da poterne valutare l'eventuale impatto sul funzionamento (efficace attuazione) del Modello medesimo.

⁴³ Si è scelto di applicare il principio di proporzionalità in relazione a tutti i destinatari, a prescindere dalla fonte del potere disciplinare della Società e dalla tipologia di rapporto, in quanto principio di valore costituzionale, come confermato dalle Linee guida Confindustria, rev. 2021, sez. III, par. 4; cfr. in proposito Corte Costituzionale, sent. n. 220 del 29/05/1995 per la quale: *"in generale l'esercizio di un potere disciplinare, nello svolgimento di qualsiasi rapporto di lavoro subordinato ... ovvero ... autonomo o professionale ... deve rispondere al principio di proporzione ... che rappresenta una diretta espressione del generale canone di ragionevolezza (ex art. 3 Cost.), coniugato alla tutela del lavoro e della dignità del lavoratore (artt. 4 e 35 Cost.), ed implica che il potere deve estrinsecarsi in modo coerente al fatto addebitato, per commisurare ad esso, ove ritenuto sussistente, la sanzione da irrogare"*.



Ad esito del procedimento disciplinare, rimane comunque sempre impregiudicata la possibile richiesta di risarcimento degli eventuali danni subiti dalla Società (quali, a mero titolo esemplificativo e non tassativo, quelli derivanti dall'applicazione alla stessa delle sanzioni previste dal D.Lgs. 231/2001).

Per quanto non qui espressamente previsto, si rinvia ai CCNNLL ed ai Contratti integrativi in essere.

6.5 Identificazione delle tipologie di sanzioni applicabili

6.5.1 Sanzioni nei confronti dei prestatori di lavoro subordinato

Le disposizioni sanzionatorie del presente paragrafo si applicano ai prestatori di lavoro subordinato come identificati dall'art. 2095 cc (dirigenti, quadri, impiegati e operai), con le seguenti specificazioni:

- per il **personale non dirigente**, costituiscono parte integrante delle obbligazioni contrattuali assunte ai sensi e per gli effetti dell'art. 2104 c.c.;
- per il **personale con posizione dirigenziale** (dotato o meno di delega/procura⁴⁴), pur in assenza di specifica previsione nel contratto individuale e/o nel CCNL di riferimento⁴⁵.

Le sanzioni di seguito esposte, accertate per tutti nel rispetto delle procedure previste dall'art. 7 dello Statuto dei Lavoratori e dai CCNL di riferimento, saranno applicate all'interno della Società come segue:

Tipologia	Comportamento rilevante ex modello 231
RICHIAMO ORALE (documentato per iscritto)	- Prima infrazione (valutata di lieve entità ovvero commessa con negligenza, imprudenza o imperizia) alle direttive previste dal Modello 231 - Prima violazione (valutata di lieve entità ovvero commessa con negligenza, imprudenza o imperizia) degli obblighi informativi generali e di incondizionata collaborazione con l'OdV ed il RPCT di cui al par. 5.2.1 - Mancata e/o ingiustificata partecipazione all'attività di formazione relativa al Modello 231 ed alla Sicurezza sul lavoro - Inosservanza (valutata di lieve entità ovvero commessa con negligenza, imprudenza o imperizia) degli obblighi dei lavoratori di cui all'art. 20 del D.Lgs. 81/2008 e delle relative disposizioni emanate dall'azienda, compresi gli obblighi di vigilanza e controllo, quando la mancanza possa cagionare danni lievi alle cose e nessun danno alle persone (ovvero che abbia determinato situazioni di "quasi incidente") - Prima infrazione agli obblighi di segnalazione nei confronti dell'OdV/RPCT previsti da specifici flussi informativi di cui al par. 5.2.2 (<i>applicabile solo alle figure responsabili dei flussi</i>)
RIMPROVERO SCRITTO	- Reiterazione di una infrazione già sanzionata con il richiamo orale nell'arco dei due anni - Prima infrazione, volontaria e/o in accordo con altri, alle direttive previste dal Modello 231 - Prima violazione, volontaria e/o in accordo con altri, degli obblighi informativi generali e di incondizionata collaborazione con l'OdV ed il RPCT di cui al par. 5.2.1 - Prima infrazione agli obblighi di pubblicazione di dati, informazioni e documenti di cui alla Parte Speciale A "Misure in tema di prevenzione della Corruzione" (<i>applicabile solo alle figure responsabili della pubblicazione</i>)

⁴⁴ Che, ove attribuisca funzioni e poteri di rappresentanza, di amministrazione o di direzione qualifica tali soggetti come in **posizione apicale**, ai sensi dell'art. 5, comma 1, lett. a) del Decreto

⁴⁵ Si è deciso, in ossequio al principio di proporzionalità ed adeguatezza delle sanzioni precedentemente indicato, di applicare il sistema di disciplinare di cui al presente paragrafo anche alle posizioni dirigenziali (Direttore Generale e Dirigenti) pur in presenza di un orientamento giurisprudenziale che ritiene non in linea con il ruolo dirigenziale la possibilità di applicare sanzioni "conservative" nell'ambito di un rapporto di lavoro connotato da un carattere spiccatamente fiduciario



Tipologia	Comportamento rilevante ex modello 231
	e) Inosservanza (volontaria e/o in accordo con altri) degli obblighi dei lavoratori di cui all'art. 20 del D.Lgs. 81/2008 e delle relative disposizioni emanate dall'azienda, compresi gli obblighi di vigilanza e controllo, quando la mancanza possa cagionare danni lievi alle cose e nessun danno alle persone (ovvero che abbia determinato situazioni di "quasi incidente")
MULTA (non superiore all'importo di quattro ore della retribuzione)	a) Reiterazione di una infrazione già sanzionata con il rimprovero scritto nell'arco dei due anni b) Segnalazione all'OdV/RPCT che si rivelino infondate, effettuate con dolo o colpa grave, e segnalazioni che denotino atteggiamenti interpersonali ingiuriosi o diffamatori c) Violazione colposa delle misure a tutela della riservatezza del segnalante d) Inosservanza degli obblighi dei lavoratori di cui all'art. 20 del D.Lgs. 81/2008 e delle relative disposizioni emanate dall'azienda, compresi gli obblighi di vigilanza e controllo, quando la mancanza abbia cagionato o avrebbe potuto cagionare (situazioni di "quasi incidente") danno lieve alle persone e/o danno non lieve alle cose e) Infrazione agli obblighi di controllo e verifica dell'altrui operato che si concretizzino in una agevolazione colposa di violazioni poste in essere da collaboratori o lavoratori a lui sottoposti o di soggetti esterni nei confronti dei quali vanta un dovere di verifica e controllo (<i>applicabile solo ai Dirigenti di ruolo, ai Dirigenti della Sicurezza ed ai Preposti</i>)
SOSPENSIONE DAL SERVIZIO E DALLO STIPENDIO (per un periodo fino a 10 giorni)	a) Reiterazione di una infrazione già sanzionata con la multa nell'arco dei due anni b) Violazione volontaria e/o in accordo con altri delle misure a tutela della riservatezza del segnalante c) Violazione dell'obbligo di non frapporre ostacoli alla effettuazione di una segnalazione e/o dell'obbligo di riservatezza nella gestione delle segnalazioni d) Violazione del divieto di atti di ritorsione o discriminatori, diretti o indiretti, nei confronti del segnalante (e degli altri soggetti tutelati dalla normativa) per motivi collegati, direttamente o indirettamente, alla segnalazione e) Violazione degli obblighi di direzione o vigilanza di cui all'art. 7, comma 1 del D.lgs. 231/2001, nonché per il mancato tempestivo intervento per eliminare violazioni del Modello e/o impedire la realizzazione di reati (<i>applicabile solo ai Dirigenti Apicali</i>)
LICENZIAMENTO DISCIPLINARE SENZA PREAVVISO	a) Comportamenti (<i>anche non contestati precedentemente</i>) diretti in modo non equivoco a commettere uno dei reati previsti dal d.lgs. 231/01 o dalla Legge 190/2012, anche nella forma del tentativo b) Infrazioni alle disposizioni in materia di sicurezza ovvero agli obblighi di controllo e verifica dell'altrui operato che abbiano comportato lesioni gravi, gravissime od omicidio colposo

In tutti i casi in cui:

- ✓ la violazione commessa sia astrattamente riconducibile ad una fattispecie tra quelle comprese nel perimetro di applicazione del modello 231 (D.Lgs. 231/2001 e Legge 190/2012) e si abbia notizia dell'avvio delle indagini della magistratura o di altra Autorità competente (ad es., GdF, ANAC)
- ✓ e l'Ente non sia in grado per mancanza di elementi sufficienti, di operare una chiara ed esaustiva ricostruzione dei fatti

il Centro Studi, in attesa dell'esito delle indagini, potrà disporre la sospensione cautelare⁴⁶ (dal servizio e dallo

⁴⁶ Cfr. Linee guida Confindustria, rev. 2021, sez. III, par. 4: "Al contempo, la decisione di applicare una sanzione, soprattutto se espulsiva, senza attendere il giudizio penale, comporta un rigoroso accertamento dei fatti, ferma restando la possibilità di ricorrere all'istituto della sospensione cautelare quando tale accertamento sia particolarmente complesso".



stipendio) del soggetto che ne sarebbe responsabile, riservandosi ogni ulteriore e conseguente iniziativa. Qualora all'esito dei suddetti accertamenti e/o della conclusione del giudizio penale, anche di primo grado, fossero riscontrate evidenze di infrazioni a carico dei soggetti individuati come responsabili, la Società, acquisito ogni ulteriore elemento necessario per una specifica ricostruzione dei fatti, darà corso al procedimento disciplinare.

L'eventuale sanzione, a seguito dell'istruttoria effettuata anche in collaborazione con i Dirigenti/Responsabili degli Uffici, è irrogata:

- ✓ dal Direttore Generale, fino alla sospensione dal servizio e dallo stipendio per un periodo fino a 10 giorni
- ✓ dall'Organo Amministrativo nel caso di sospensione cautelare o licenziamento

In aggiunta alle sanzioni precedentemente descritte, in tutti i casi di violazioni direttamente connesse all'espletamento del servizio e all'adempimento dei compiti d'ufficio:

- ✓ nell'ipotesi di commissione dei reati presupposto di cui al D.Lgs. 231/2001 o dei reati contro la PA richiamati dalla Legge 190/2012, con dolo - anche nella forma del tentativo - o colpa grave, deve essere espressamente esclusa da qualsiasi forma di copertura assicurativa;
- ✓ nel caso di instaurazione di un procedimento penale (rinvio a giudizio) per fatti costituenti fattispecie di reato richiamate al punto precedente, le spese per tutti i gradi di giudizio non potranno essere a carico della Società;
- ✓ nel caso di applicazione di sanzioni superiori alla multa (quindi dalla sospensione dal servizio e dallo stipendio per un periodo fino a 10 giorni), ove il soggetto sia munito di **delega-procura**, la sanzione deve comportare la **revoca automatica dei poteri conferiti**.

6.5.2 Sanzioni nei confronti degli amministratori e sindaci

La posizione degli Amministratori (considerati *de iure* in posizione **apicale**, secondo la definizione di cui all'art. 5, comma 1, lett. a del Decreto nonché qualificabili come pubblici ufficiali o incaricati di pubblico servizio, quando l'attività della Società sia disciplinata da norme di diritto pubblico e persegua delle finalità pubbliche, sia pure con strumenti privatistici⁴⁷) è di massima delicatezza in relazione:

- a) alla posizione di questi soggetti in seno all'Ente, rapporto che si qualifica come di **immedesimazione organica**, con la conseguente imputazione in capo alla società degli atti da questi posti in essere; a questi soggetti è inoltre ascrivibile un più generale obbligo di diligenza connaturato alla loro posizione istituzionale, che trova fondamento negli artt. 2381⁴⁸, 2392⁴⁹ c.c. e 18 c.c.⁵⁰
- b) all'**inversione dell'onore della prova** prevista dall'art. 6 comma 1 del D.Lgs. 231/2001⁵¹
- c) alla necessaria **afflittività** delle sanzioni da prevedere

Parimenti, i **Sindaci** svolgono un ruolo rilevante nel "complessivo" sistema dei controlli di compliance aziendali, soprattutto in relazione alla vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento; tale ruolo configura una **posizione di garanzia** in capo ai Sindaci, fondata sugli artt. 2403 e 2407 c.c., che equivale al dovere di impedire che gli amministratori, nell'esercizio delle loro funzioni, compiano atti contrari alla legge o addirittura penalmente sanzionati; infine, è da notare come i sindaci siano soggetto attivo di alcuni reati presupposto della responsabilità amm.va degli enti (ad es., art. 2621 c.c.)

⁴⁷ In proposito, in ultimo ma su costante giurisprudenza conforme: Cass. pen. n. 37675 del 29 dicembre 2020

⁴⁸ "Il consiglio di amministrazione... sulla base delle informazioni ricevute valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società"

⁴⁹ cfr. In proposito la nota 39

⁵⁰ "Gli amministratori sono responsabili verso l'ente secondo le norme del mandato. È però esente da responsabilità quello degli amministratori il quale non abbia partecipato all'atto che ha causato il danno, salvo il caso in cui, essendo a cognizione che l'atto si stava per compiere, egli non abbia fatto constare il proprio dissenso"

⁵¹ per il quale "se il reato è stato commesso dalle persone..." apicali, "...l'ente non risponde se prova che: ..."



Qualora l'OdV o il RPCT rilevino direttamente o ricevano notizia fondata di comportamenti (posti in essere da uno o più componenti Amministratori ovvero da uno o più Sindaci) che configurino:

- a) violazioni dirette del Codice etico e di comportamento e/o del Modello 231 e/o del PPCT
- b) inerzia consapevole da parte dei medesimi organi nel rimuovere le cause che hanno comportato violazioni del presente Modello o commissione di reati da parte degli altri Destinatari
- c) realizzazione di atti di ritorsione nei confronti dei segnalanti o delle altre persone cui la normativa rilevante assegna medesima tutela

informa e relaziona all'intero Organo amministrativo ed ai Sindaci, affinché i suddetti organi procedano agli accertamenti necessari ed assumano i provvedimenti opportuni; in caso di inerzia dei predetti Organi, l'OdV o il RPCT potranno informare e relazionare al soggetto/Comitato che esercita il controllo analogo/Assemblea dei Soci.

In relazione ai principi di cui al par. 6.3, le sanzioni applicabili ad Amministratori e Sindaci sono le seguenti:

- ✓ richiamo in forma scritta costituente formale diffida al puntuale rispetto delle regole di cui il Centro Studi si è dotato;
- ✓ multa, anche in forma di diminuzione/perdita di bonus/incentivi;
- ✓ revoca delle deleghe/procure e conseguente decurtazione degli emolumenti eventualmente previsti;
- ✓ decadenza o sospensione automatica dalla carica per sopravvenuta mancanza dei requisiti di onorabilità e/o professionalità;
- ✓ revoca per giusta causa ai sensi dell'art. 2383, comma 3, c.c. per gli Amministratori e 2400 c.c. per i Sindaci;
- ✓ azione sociale di responsabilità ai sensi dell'art. 2393 c.c. per gli Amministratori e 2407 c.c. per i Sindaci (che però, stante la natura spiccatamente "riparatoria" di tale istituto, può intervenire solo a posteriori rispetto alla comminazione della sanzione all'Ente).

6.5.3 Sanzioni nei confronti dell'ODV

A norma dell'art. 6, co. 1, lett. d), in caso di commissione di un reato presupposto della responsabilità amministrativa degli Enti, l'Ente stesso non risponde se "... non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo" di vigilanza.

L'Organismo di Vigilanza:

- a) non è investito di compiti con rilevanza esterna, non ha poteri impeditivi e quindi non riveste una posizione di garanzia; di conseguenza non è possibile configurare né una responsabilità penale⁵² né una responsabilità extracontrattuale verso terzi dello stesso
- b) risponde nei confronti di ANAC per omessa attività di verifica e di analisi delle segnalazioni di illecito di propria competenza (rilevanti ai sensi del Codice etico e di comportamento e del Modello 231 del Centro Studi) e/o per aver frapposto ostacoli nella effettuazione o gestione delle segnalazioni e/o per violazione dell'obbligo di riservatezza
- c) risponde esclusivamente di fronte alla Società:
 - ✓ per colpa derivante da inadempimento (ovvero per inosservanza dei doveri o ingiustificata inerzia nell'espletamento degli stessi, ad es., qualora do a conoscenza di atti o comportamenti in violazione del Modello, non abbiano provveduto a darne comunicazione agli organi competenti per l'assunzione dei provvedimenti necessari),
 - ✓ in caso di sussistenza del danno (derivante da sanzioni pecuniarie ed interdittive inflitte per commissione reato presupposto)⁵³,
 - ✓ nel caso in cui sia provato il nesso causale tra il danno e l'inadempimento⁵⁴
 - ✓ nel caso di sanzioni comminate da ANAC ai sensi del precedente punto b)

⁵² Ad esclusione delle ipotesi, astrattamente configurabili, di concorso nella commissione di reati presupposto, ex art. 110 c.p.

⁵³ Danno limitato a quello "prevedibile" nel momento in cui è stato realizzato l'inadempimento (art. 1225 c.c.)

⁵⁴ danno come conseguenza immediata e diretta dell'inadempimento (art. 1223 c.c.)



L'OdV potrà quindi essere chiamato a rispondere dell'inadempimento solo ad esito di un giudizio civile promosso dall'Ente nei loro confronti.

L'Organo amministrativo adotterà tutti i provvedimenti necessari per far valere la responsabilità dell'OdV come sopra delineata.

6.5.4 Sanzioni nei confronti del RPCT

La normativa prevede consistenti responsabilità in capo al RPCT:

- per l'omessa adozione del PPCT;
- nei casi in cui all'interno della Società vi sia una condanna per un reato di corruzione accertato con sentenza passata in giudicato e il RPCT non abbia predisposto il PPCT prima della commissione del fatto (art.1, comma 12, legge n.190/2012); per andare esente da responsabilità il RPCT, atteso il ruolo di garanzia e di prevenzione del rischio corruttivo che la normativa gli ha attribuito, deve fornire adeguata prova contraria (art.1, commi 9 e 10, legge n.190/2012);
- per omesso controllo nei casi di ripetute violazioni delle misure di prevenzione previste nel PPCT, salvo provare di avere comunicato agli uffici le misure da adottare e le relative modalità e di avere vigilato (art.1, comma 14, legge n.190/2012);
- per violazione delle misure di trasparenza ex art. 46 del d.lgs. n. 33/2013, responsabilità che non si attiva qualora il RPCT provi che l'inadempimento degli obblighi è dipeso da causa a lui non imputabile;
- per omessa attività di verifica e di analisi delle segnalazioni di illecito di propria competenza (non rientranti nella competenza dell'OdV) e/o per aver frapposto ostacoli nella effettuazione o gestione delle segnalazioni e/o per violazione dell'obbligo di riservatezza

Nei casi sopra menzionati, l'Organo amministrativo adotterà tutti i provvedimenti necessari a carico del RPCT nelle varie forme, di volta in volta applicabili, della responsabilità dirigenziale, disciplinare ed erariale.

6.5.5 Sanzioni nei confronti dei soggetti esterni

Per tutti i soggetti esterni (tra cui a titolo di esempio: i titolari di incarichi professionali, i fornitori di beni, servizi e lavori, etc.), il potere disciplinare della Società è di **fonte negoziale**. In particolare, l'obbligazione di risultato, per questi soggetti, diviene una obbligazione qualificata dal rispetto dei principi etici del committente.

Comportamenti in contrasto con quanto previsto dal Codice etico e di comportamento o da specifiche disposizioni del modello applicabili, posti in essere da tali soggetti, potranno essere sanzionati - secondo quanto previsto dalle specifiche clausole inserite negli accordi stipulati - con:

- ✓ la diffida al puntuale rispetto delle previsioni e dei principi ivi stabiliti qualora la violazione di una o più regole comportamentali previste configuri lieve irregolarità;
- ✓ l'applicazione, in caso di recidiva, delle penali previste contrattualmente ai sensi dell'art. 1382 c.c., pari ad un ammontare minimo del 10% dell'importo contrattualmente previsto (ovvero alla diversa modalità di quantificazione eventualmente prevista nel contratto);
- ✓ nel caso di comportamenti diretti in modo non equivoco a commettere uno dei reati sanzionati dal D.Lgs. 231/01, anche se l'azione non si compie o l'evento non si verifica (tentativo), con la risoluzione del contratto con effetto immediato, ai sensi degli artt. 1453 e/o 1456 del cc.

In questo caso, l'eventuale sanzione, a seguito dell'istruttoria effettuata, è irrogata:

- ✓ dal Responsabile dell'esecuzione del contratto, fino all'applicazione della penale
- ✓ dal Direttore Generale/Organo Amministrativo nel caso di risoluzione del contratto, in funzione delle deleghe/procure ricevute



7. Informazione, formazione e diffusione del modello

L'adeguata **formazione** e la costante **informazione** del personale in ordine ai principi ed alle prescrizioni contenute nel Modello rappresentano fattori di grande importanza per la corretta ed efficace attuazione del sistema di prevenzione aziendale.

Tutti gli esponenti che operano all'interno della Società nonché i soggetti esterni comunque rientranti nel perimetro di attività dell'Ente sono tenuti ad avere piena conoscenza degli obiettivi di correttezza e trasparenza che si intendono perseguire con il Modello e delle modalità attraverso le quali la Società ha inteso perseguirli, approntando un adeguato sistema di procedure e controlli.

Al fine di assicurare una idonea efficacia preventiva del Modello, il Centro Studi ha ritenuto opportuno differenziare le esigenze informative dei diversi stakeholder (interni ed esterni) dalla formazione specifica rivolta a tutti quei soggetti interni che rivestano funzioni direttive o di vigilanza ovvero che – soggetti alla direzione e controllo dei primi - operino in specifiche aree a rischio reato.

Di tutte le attività di formazione ed informazione è conservata idonea evidenza documentale, trasmessa all'OdV/RPCT per una loro opportuna valutazione (anche in forma di report).

Il Codice etico e di comportamento, il presente manuale e la Parte speciale A dedicata alle misure per la prevenzione dei reati corruttivi sono pubblicati nella sotto-sezione "Altri contenuti – Prevenzione della corruzione" della sezione Società trasparente del sito web aziendale, così come previsto dall'Allegato 1 alla Determinazione ANAC n. 1134 del 8/11/2017.

7.1 Informazione ai destinatari interni

Dell'approvazione/aggiornamento del Modello 231 così come dell'aggiornamento (anche in forma autonoma) della Parte Speciale A "Misure in tema di prevenzione della Corruzione" è data **adeguata informativa** a tutti i destinatari interni con le seguenti modalità:

- a) l'invio iniziale di una comunicazione sui contenuti generali, sulla reperibilità dei documenti e sul coinvolgimento in successive attività formative programmate;
- b) la messa a disposizione dell'intero impianto documentale del modello (compresa la comunicazione di cui al punto a) nella intranet aziendale.

Il Codice etico e di comportamento ed il modello 231 sono espressamente richiamati negli avvisi per la selezione di personale nelle varie forme ammissibili nonché nei relativi contratti; in fase di assunzione è richiesta la sottoscrizione di una specifica "dichiarazione di adesione ai principi etici e di condotta della Società".

Gli stessi documenti sono consegnati, in fase di insediamento, a ciascun Amministratore che dovesse subentrare a quelli che hanno approvato il modello 231 e/o in occasione della formalizzazione o modifica delle procure in essere, con sottoscrizione di una dichiarazione di conoscenza e adesione ai principi e ai contenuti dello stesso, compreso il sistema disciplinare loro applicabile.

7.2 Informazione a destinatari esterni

A tutti i Destinatari esterni come individuati al par. 2.3 nonché ai più importanti portatori di interessi (ad es., Soci) al momento dell'approvazione, è inviata una **specificativa informativa** con gli stessi contenuti di cui al punto a) del par. precedente.

Il Codice etico e di comportamento nonché – per le parti applicabili – il modello 231 sono espressamente richiamati e resi cogenti mediante apposite clausole inserite:

- a) in tutti gli avvisi per la selezione di professionisti od operatori economici o nelle richieste d'offerta
- b) in tutti gli accordi, convenzioni o contratti con i soggetti di cui al punto precedente e con ulteriori stakeholder rilevanti (es., Committenti, partner scientifici e di scopo, etc.)

Alcuni contenuti del Codice e del modello 231 sono stati resi cogenti per le controparti contrattuali mediante la stesura di un "patto d'integrità" che deve essere esplicitamente accettato nelle diverse fasi contrattuali.



7.3 Piano formativo interno

A seguito dell'approvazione del presente modello e delle successive release, la Società gestirà la formazione sul tema (anche in forma integrata con la tematica "anticorruzione ex Legge 190/2012"), al fine di dare una informativa completa ai diversi referenti sul complessivo sistema di controllo implementato per i processi a rischio, secondo le esigenze emergenti.

L'OdV ed il RPCT supportano la Società nella definizione/valutazione dei fabbisogni informativi e formativi relativi al Modello 231 e nella valutazione delle attività formative realizzate. In fase di valutazione del fabbisogno, l'OdV/RPCT potranno evidenziare specifiche esigenze formative di tipo "verticale" (ad es., connesse a specifiche aree a rischio o tematiche) da gestire con interventi successivi.

In particolare:

- è prevista la predisposizione di un documento da diffondere a **tutti i dipendenti** quale primo supporto informativo di dettaglio sui principi e sul funzionamento del modello 231; questo documento dovrà essere aggiornato e ri-condiviso in occasione di tutte le modifiche rilevanti al modello stesso
- è stata effettuata una formazione generale e di dettaglio a tutti i dipendenti in modalità d'aula (fisica o virtuale), finalizzata a trasferire i seguenti contenuti minimi:
 1. introduzione alla normativa e principi di funzionamento del d.lgs. 231/2001
 2. il processo di analisi e gestione dei rischi ed i requisiti di idoneità ed efficace attuazione dei modelli 231
 3. modello 231 del CSGT: presentazione generale e illustrazione delle singole componenti del Modello 231;
 4. organismo di vigilanza: presentazione ed inquadramento, obblighi di collaborazione, informazione e segnalazione, forme di tutela del segnalante
 5. sistema sanzionatorio: presentazione e possibili conseguenze della violazione del Modello
- la formazione sarà ripetuta in occasione di modifiche sostanziali del modello 231 implementato, di nuovi ingressi di personale nella struttura organizzativa e/o comunque periodicamente a conferma/mantenimento delle conoscenze acquisite

La partecipazione ai percorsi formativi è obbligatoria; la presenza è tracciata mediante idonee evidenze oggettive e rendicontata nei volumi e nella qualità all'OdV/RPCT.

Tutti i Dipendenti potranno comunque sempre richiedere alla Società e/o direttamente all'OdV/RPCT informazioni e/o approfondimento sul Modello ovvero sulla comprensione ed internalizzazione dei protocolli e controlli previsti.



8. Riesame, aggiornamento e revisione periodica del modello

Il D.lgs 231/2001 (art. 7, comma 4, lett. a) prevede espressamente la necessità di aggiornare il Modello “*quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività*”, così da garantirne la sua concreta operatività ed efficacia. Per quanto riguarda il framework anticorruzione, ANAC nel PNA 2022 ha previsto la possibilità (per gli Enti con meno di 50 dipendenti) di poter confermare dopo la prima annualità lo strumento programmatico in vigore per successive due annualità.

Il Centro Studi ritiene di potersi avvalere di tale semplificazione, disponendo – per effetto dell’approvazione del presente documento – che l’intero modello 231 debba essere aggiornato interamente con una cadenza almeno triennale, salvo che nell’ambito del processo di riesame di seguito disciplinato, non emerga una o più delle seguenti circostanze tali da richiedere un aggiornamento o revisione immediata della documentazione:

- emersione di procedimenti giudiziari a carico di esponenti dell’Ente e/o individuazione di significative violazioni delle prescrizioni del modello 231 che ne evidenzino l’inadeguatezza a garantire l’efficace attuazione delle misure preventive;
- individuazione di carenze e/o lacune – anche non sfociate in violazioni - a seguito di verifiche sull’efficacia del Modello, ivi comprese le risultanze delle segnalazioni pervenute, dei monitoraggi e degli audit condotti;
- aggiornamenti legislativi che riguardino la disciplina della responsabilità amministrativa degli enti (ad es., introduzione di nuovi reati presupposto aventi impatto sulla realtà dell’Ente) e/o significativi nuovi orientamenti della giurisprudenza e della dottrina prevalente;
- cambiamenti significativi degli atti di programmazione dell’Ente e/o della struttura organizzativa, dei processi gestiti e/o dei settori di attività della Società.

In ogni caso, il processo di riesame di seguito descritto è condotto almeno annualmente e dà conto della necessità di aggiornamento dell’intero modello 231 anche ad esito delle verifiche sulle circostanze sopra identificate.

Il processo di riesame complessivo del modello 231 è implementato come segue:

- a) la prima fase è di competenza delle funzioni di cui ai cap. 3 e 4 ed è formalizzato nei seguenti documenti:
 - ✓ relazione del RPCT prevista all’art. 1, comma 14, della L. 190/2012 sull’efficacia delle misure di prevenzione definite nel PTPCT, secondo le scadenze e lo schema previsto in proposito da ANAC
 - ✓ relazioni dell’OdV sull’idoneità, sul funzionamento e sull’osservanza del più complessivo modello 231 e attestazione sull’assolvimento degli obblighi di pubblicazione ai sensi dall’art. 14, co. 4, lett. g), del D.Lgs. 150/2009, come regolamentate dalle delibere annualmente approvate da ANAC
- b) l’Organo amministrativo, ricevuti i documenti di input di cui al punto precedente e valutarne le risultanze, dispone per l’eventuale aggiornamento/revisione della documentazione dando mandato ai soggetti competenti per le relative attività ed evidenziando eventuali ambiti di approfondimento o modifica;
- c) l’aggiornamento/revisione della Parte speciale A “Misure in tema di prevenzione della Corruzione” è effettuata comunque autonomamente dal RPCT;
- d) l’aggiornamento/revisione degli ulteriori documenti del framework 231 è coordinato dal Direttore Generale;
- e) la documentazione così aggiornata è sottoposta all’OdV per una preventiva verifica di adeguatezza complessiva;
- f) le modifiche apportate sono proposte all’Organo amministrativo per l’approvazione;
- g) il Direttore Generale dispone per la pubblicazione dei nuovi documenti e per la loro implementazione nei processi aziendali, anche attivando approfondimenti formativi per gli operatori coinvolti nei processi a rischio;
- h) l’OdV ed il RPCT per quanto di rispettiva competenza, provvedono a monitorare lo stato di avanzamento e i risultati del programma di aggiornamento, l’attuazione delle azioni disposte e il relativo follow up (efficacia del modello) secondo un modello iterativo, formalizzando le relative risultanze nei documenti di cui al punto a).