



Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai
sensi del D.l. 8 giugno 2001, n. 231

PARTE GENERALE

Versione 2
Ottobre 2019

Sommario

Premessa	4
1. PA Advice – Descrizione dell’attività svolta	4
2. Gli elementi costitutivi il modello di organizzazione, gestione e controllo di PA Advice 6	
SEZIONE I IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO:.....	7
1.1 Il decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231	7
1.1.1. Le fattispecie di reato presupposto di responsabilità dell’ente	8
1.1.2. Le sanzioni previste dal D.Lgs. 231/2001	9
1.1.3. Criteri di imputazione della responsabilità all’Ente	10
1.1.4. Il Modello Organizzativo come esimente della responsabilità dell’Ente.....	11
1.2 Le linee guida Confindustria quali basi del modello	14
Sezione II: L’adozione del modello da parte di PA Advice	16
2. Il modello PA Advice.....	16
2.1 Le attività e la struttura organizzativa di PA Advice.....	16
2.2. Funzioni e scopo del modello.....	19
2.3. I destinatari del modello	20
2.4 Approccio teorico e modalità di costruzione del modello	22
2.5. La valutazione del sistema dei poteri, delle deleghe e delle procure	34
2.6. La revisione del sistema sanzionatorio	34
2.7. L’istituzione di un organismo di vigilanza	35
2.8. Il sistema dei controlli	35
2.9 ORGANISMO DI VIGILANZA.....	36
3. Il Sistema disciplinare	42
3.1. Principi generali.....	42
3.2 Soggetti.....	43
3.3. Sanzioni nei confronti di impiegati e quadri	43
3.4 Sanzioni nei confronti dei dirigenti	44
3.5 Sanzioni nei confronti dei soggetti in posizione di preminenza	45
3.6 Sanzioni nei confronti di collaboratori esterni, fornitori e partner commerciali (terzi destinatari).....	46
4. La diffusione del modello e la formazione del personale	47

4.1.	La comunicazione iniziale.....	47
4.2.	La formazione.....	47
4.3.	Informazione a fornitori, consulenti, collaboratori e partner	48
4.4.	L'aggiornamento del modello	48
5.	Codice Etico	48
5.1	Destinatari del Codice Etico	49
5.2	Modalità di approvazione del Codice Etico.....	49
5.3	Principi Etici e Criteri di Condotta	50
5.4	Principi Etici	50
5.5	Criteri di Condotta.....	52
5.6	Diritti del lavoratore:.....	54
5.7	Doveri del lavoratore:	55
5.8	Criteri di condotta nelle relazioni con i Clienti.....	56
5.9	Criteri di condotta con i Fornitori.....	56
5.10	Criteri di condotta con Collettività e Istituzioni	57
5.11	Segnalazioni stakeholder	58
5.12	Violazioni e revisioni.....	58
	Glossario e definizioni	58

Premessa

1. PA Advice – Descrizione dell'attività svolta

PA Advice SpA è una società di consulenza alla Pubblica Amministrazione che opera dal 2002 con un elevato livello di professionalità, solidità dell'approccio metodologico e operativo ed esperienza consolidata nella gestione ed attuazione di programmi e progetti di investimento complessi finanziati a valere su risorse comunitarie e nazionali. Le significative esperienze maturate da PAA hanno consentito alla società e ai professionisti in essa impegnati di maturare un know-how di assoluta eccellenza nelle attività connesse alla gestione degli investimenti pubblici e di acquisire una specifica expertise in specifici ambiti di intervento quali innovazione amministrativa e change management, analisi dei processi amministrativi, reingegnerizzazione dei processi, realizzazione di banche dati e sistemi informativi di monitoraggio, valutazione delle politiche di investimento, ed altri. Sulla base di tali presupposti la società si è progressivamente affermata come punto di riferimento autorevole per le Amministrazioni che in questi anni hanno scelto di adottare sistemi avanzati per il monitoraggio con connotazioni fortemente gestionali: in questo settore la società vanta un'esperienza di eccellenza, con oltre 10 incarichi di progettazione e sviluppo di sistemi gestionali impiegati da Amministrazioni nazionali e regionali.

L'azienda, dunque, sviluppa servizi principalmente su tre linee di business:

1. **Monitoraggio:** PA Advice è tra i maggiori player nazionali nell'implementazione di metodologie e strumenti per il monitoraggio di programmi e progetti che conferiscono alle amministrazioni nostre clienti informazioni e dati a supporto delle decisioni;
2. **Consulenza:** le attività in quest'area sono principalmente riconducibili ai seguenti interventi di supporto alle attività di capacity building ed alla riorganizzazione dei processi e delle strutture organizzative: supporto alle attività di miglioramento della qualità della normazione ed alla partecipazione attiva; assistenza tecnica alla programmazione, alla progettazione ed all'attuazione delle politiche di investimento pubblico; assistenza tecnica per la definizione, gestione e monitoraggio di programmi e progetti nazionali ed internazionali, finanziati dai fondi strutturali comunitari e dalle risorse nazionali; servizi di supporto alla valutazione degli investimenti; servizi per la trasparenza, la legalità e la prevenzione delle frodi in ambito nazionale e comunitari; servizi per la promozione delle Pari Opportunità.
3. **Information & communication technology:** le nostre attività in quest'area sono principalmente riconducibili al supporto alla definizione di processi di e-government e di open-government; supporto alla progettazione funzionale alla progettazione tecnica e alla direzione lavori; supporto allo sviluppo di applicazioni gestionali per la PA

La sede legale di PA Advice è situata a Napoli, sede in regola con le prescrizioni normative e dotata di attrezzature necessarie per l'erogazione di servizi di consulenza alla PA (sistemi di call conference, ADSL, videoproiettori, postazioni PC fisse e portatili, ecc). La sede è

accreditata presso l'Agenda per il lavoro e l'istruzione (ARLAS Ente Strumentale della Regione Campania) per l'erogazione di attività formative.

PA Advice è, inoltre, associata ASSOCONSULT - Associazione delle Società di Consulenza Direzionale e Organizzativa – aderente a Confindustria. Nell'ambito dell'Associazione PA Advice partecipa alle attività del settore Pubblica Amministrazione.

Per quanto riguarda le risorse interne, giova sottolineare che PA Advice ha finanziato dei percorsi formativi per tutti i Project Manager per l'acquisizione delle certificazioni ISI PM di Project Management.

Da oltre 10 anni, P.A. Advice SpA si è dotata di un Laboratorio ICT che progetta e/o sviluppa per le Pubbliche Amministrazioni sistemi informativi con connotazioni fortemente gestionali. In particolare, la società ha promosso il progetto OpenMonit (www.openmonit.it), orientato alla creazione e allo sviluppo di applicativi open source a supporto delle attività di gestione, monitoraggio, controllo e valutazione delle Pubbliche Amministrazioni, nel cui ambito è stato sviluppato Smartmonit.

SmartMonit è una piattaforma di gestione, monitoraggio e controllo dei programmi comunitari che rappresenta l'evoluzione di una soluzione sviluppata già nel 2006 come sistema open source denominato SIGMA per la Programmazione 2007–13 ed impiegata con successo per la realizzazione di numerose applicazioni per la gestione ed il monitoraggio di programmi e progetti:

La soluzione SMART MONIT risponde ai requisiti richiesti per i sistemi di scambio elettronico dei dati 2014 – 2020 ed è un framework di base a partire dal quale sarà possibile una più efficace comprensione delle esigenze delle Amministrazioni beneficiarie e potranno essere progettate soluzioni “a misura” di digitalizzazione e di semplificazione delle diverse funzioni/ attività dell'AdG, dell'AdC e degli OI dei Programmi Operativi.

In altri termini, ciascuna amministrazione potrà sviluppare soluzioni specifiche di digitalizzazione di attività/ procedure/ servizi, rispetto alle proprie scelte organizzative ed alle caratteristiche dei sistemi informativi che utilizza.

P.A. Advice è certificata secondo gli standard della norma UNI EN ISO 9001:2008 nei settori EA 33, EA35 e EA37. Il Certificato - N° IT040593 - emesso da SGS Italia S.p.A Business Assurance il 17 Giugno 2016, attesta che il Sistema Gestione Qualità di P.A. Advice S.p.A. è conforme ai requisiti della normativa ISO 9001:2008. Il campo applicativo certificato è:

- Progettazione ed Erogazione di servizi di consulenza e formazione per le politiche di sviluppo e organizzative della Pubblica Amministrazione.
- Progettazione e sviluppo di software gestionali per la Pubblica Amministrazione. Settori EA 33, EA 35, 37.

P.A. Advice è certificata, inoltre, secondo gli standard della norma OHSAS 18001, Progettazione ed Erogazione di servizi di consulenza e formazione per le politiche di sviluppo e organizzative della Pubblica Amministrazione.

2. Gli elementi costitutivi il modello di organizzazione, gestione e controllo di PA Advice

Il presente documento, corredato di tutti i suoi allegati, costituisce il **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo** (di seguito il “Modello”) adottato con determina dell’AU del.....

Il Modello si compone di due sezioni:

- I. “Il Quadro Normativo di riferimento”**, sezione di carattere generale volta ad illustrare i contenuti del Decreto 231 oltre che della Legge 6 novembre 2012, n° 190 recante disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione nonché la funzione ed i principi generali del Modello;
- II. “L’adozione del Modello da parte di PA Advice”**, sezione volta a dettagliare i contenuti specifici del Modello adottato dalla Società e suddivisa in una parte generale e in una parte speciale avente l’obiettivo di regolamentare i comportamenti ai fini della prevenzione delle diverse fattispecie di reato interessate dal Decreto 231.

Fanno parte integrante del Modello gli allegati al presente documento (gli “Allegati”) e quindi:

- I. Codice Etico di PA Advice;
- II. Catalogo reati 231
- III. Matrici per la valutazione del rischio/reato

SEZIONE I IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO:

1.1 Il decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231

Il decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 (“Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell’art. 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300”) ha inteso adeguare la normativa italiana in materia di responsabilità amministrativa degli enti e delle persone giuridiche ad alcune convenzioni internazionali alle quali l’Italia aveva aderito¹.

Il d.lgs. 231/2001 (di seguito anche il “Decreto”) ha dunque introdotto in Italia la responsabilità degli enti per alcuni reati commessi – o anche solo tentati – nell’interesse o a vantaggio degli stessi da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell’ente stesso o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale e, infine, da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti sopra indicati. Si tratta di una forma di responsabilità dell’ente scaturente da una “colpa da organizzazione” che si aggiunge a quella propria della persona fisica, autore del reato.

Il catalogo dei reati rilevanti ai sensi del Decreto è stato progressivamente ampliato rispetto alla promulgazione dello stesso e ad oggi ricomprende: i reati contro la Pubblica Amministrazione ed il suo patrimonio (artt. 24 e 25); i reati informatici e di trattamento illecito di dati (art. 24-bis); i reati di criminalità organizzata (art. 24-ter); i reati in materia di falsità in monete, in carte di pubblico credito e in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento (art. 25-bis); i reati di turbata libertà dell’industria e del commercio (art. 25-bis. 1); i reati societari (art. 25-ter); i reati con finalità di terrorismo o di eversione dell’ordine democratico (art. 25-quater); i reati di mutilazione degli organi genitali femminili (art. 25-quater.1); i reati contro la personalità individuale (art. 25-quinquies); i reati e di abuso di informazioni privilegiate e di manipolazione del mercato (art. 25-sexies) ed i relativi illeciti amministrativi (artt. 187-bis, 187-ter, come richiamati dall’art. 187-quinquies del d.lgs. 58/1998); i reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime commessi con violazione delle norme sulla salute e sicurezza sul lavoro (art. 25-septies); i reati di ricettazione, riciclaggio ed impiego di beni, denaro ed altra utilità di provenienza illecita (art. 25-octies); i reati in materia di violazione del diritto d’autore (art. 25-novies); il reato di induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all’autorità giudiziaria (artt. 25-decies); i reati ambientali (art. 25-undecies) ed i reati transnazionali di cui alla legge 146/2006 (art. 10 l. 146/2006) (All. 1 “Il catalogo dei reati richiamati dal decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231”).

¹ Convenzione di Bruxelles del 26 luglio 1995 sulla tutela degli interessi finanziari delle Comunità Europee, Convenzione di Bruxelles del 26 maggio 1997 sulla lotta alla corruzione nella quale sono coinvolti funzionari della Comunità Europea o degli Stati membri e Convenzione OCSE del 17 dicembre 1997 sulla lotta alla corruzione dei pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali

I reati e gli illeciti amministrativi sopra richiamati possono comportare la responsabilità amministrativa dell'Ente avente sede principale nel territorio italiano anche se commessi all'estero².

Il Decreto prevede a carico degli Enti: i) sanzioni pecuniarie, ii) sanzioni interdittive, iii) confisca del prezzo o del profitto del reato, iv) pubblicazione della sentenza di condanna.

Il Decreto Legislativo 8 giugno 2001 n. 231 recante la "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica" (D. Lgs. 231/2001), è stato emanato in attuazione della delega di cui all'art. 11 della legge 29 settembre 2000 n. 300, in sede di adeguamento della normativa interna ad alcune convenzioni internazionali.

In vigore dal 4 luglio 2001, il D.lgs. 231/01 ha introdotto nell'ordinamento italiano, nel solco dell'esperienza statunitense ed in conformità a quanto previsto anche in ambito europeo, un nuovo regime di responsabilità - denominata "amministrativa" ma caratterizzata da profili di rilievo squisitamente penale - a carico degli enti, persone giuridiche e società, derivante dalla commissione o tentata commissione di determinate fattispecie di reato nell'interesse o a vantaggio degli enti stessi. Tale responsabilità si affianca alla responsabilità penale della persona fisica che ha commesso il reato.

Si tratta di una novità degna di estremo rilievo: sino all'entrata in vigore del D.lgs. 231/2001, l'interpretazione consolidata del principio costituzionale di personalità della responsabilità penale lasciava le persone giuridiche indenni dalle conseguenze sanzionatorie connesse alla commissione di determinati reati da parte dei loro dipendenti, salvo che per l'eventuale risarcimento del danno - se e in quanto esistente - e per l'obbligazione civile di pagamento delle multe o ammende inflitte alle persone fisiche autori materiali del fatto, in caso di loro insolvibilità (artt. 196 e 197 codice penale). L'introduzione di una nuova e autonoma fattispecie di responsabilità "amministrativa", invece, consente di colpire direttamente il patrimonio degli enti che abbiano tratto beneficio dalla commissione di determinati reati da parte delle persone fisiche - autori materiali dell'illecito penalmente rilevante - che "impersonano" l'ente o che operano, comunque, alle dipendenze di quest'ultimo.

1.1.1. Le fattispecie di reato presupposto di responsabilità dell'ente

Le fattispecie di reato che sono suscettibili di configurare la responsabilità amministrativa dell'ente sono quelle espressamente richiamate dal legislatore agli artt. 24 e ss. del d.lgs. 231/01, In sintesi, i reati che assumono rilievo, ai fini della disciplina in esame (art. 24 e ss.), possono essere suddivisi nelle seguenti macro-categorie:

- I. Reati contro la Pubblica Amministrazione;
- II. Delitti contro la fede pubblica;
- III. Reati societari;

² L'art. 4 del d.lgs. 231/2001, sotto la rubrica "reati commessi all'estero", prevede: "1. nei casi e alle condizioni previsti dagli articoli 7, 8, 9 e 10 del codice penale, gli enti aventi nel territorio dello Stato la sede principale rispondono anche in relazione ai reati commessi all'estero, purché nei loro confronti non proceda lo Stato del luogo in cui è stato commesso il fatto

- IV. Reati con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico;
- V. Delitti contro la personalità individuale;
- VI. Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili;
- VII. Reati di abusi di mercato;
- VIII. Reati transnazionali;
- IX. Reati di omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro;
- X. Reati di ricettazione, riciclaggio ed impiego di denaro, beni o altre utilità di provenienza illecita;
- XI. Crimini informatici e trattamento illecito dei dati;
- XII. Reati di Criminalità organizzata;
- XIII. Reati contro l'industria e il commercio;
- XIV. Reati in materia di violazione del diritto di autore;
- XV. alcune fattispecie di reati ambientali.
- XVI. Reati in materia di impiego di cittadini di Paesi terzi con soggiorno irregolare.
- XVII. Intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro
- XVIII. Xenofobia e Razzismo

Tali specifiche tipologie di reato - ed i presidi organizzativi e di controllo adottati da PA Advice per prevenire i rischi di loro eventuale verifica nell'interesse e/o a vantaggio della Società - formano oggetto di trattazione nelle Parti Speciali del Modello, che saranno formalmente adottate dalla Società con documenti distinti e separati rispetto alla presente Parte Generale.

1.1.2. Le sanzioni previste dal D.Lgs. 231/2001

Le sanzioni previste a carico della società in conseguenza della commissione o tentata commissione degli specifici reati richiamati nel D.lgs. 231/01 consistono in:

- sanzione pecuniaria fino ad un massimo di Euro 1.549.370,69 (e sequestro conservativo in sede cautelare);
- sanzioni interdittive (applicabili anche come misura cautelare) di durata non inferiore a tre mesi e non superiore a due anni, che a loro volta, possono consistere in:
 - ✓ interdizione dall'esercizio dell'attività;
 - ✓ sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
 - ✓ divieto di contrarre con la pubblica Amministrazione;
 - ✓ esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e eventuale revoca di quelli concessi;
 - ✓ divieto di pubblicizzare beni o servizi;

- sanzioni accessorie che consistono in:
 - ✓ confisca del profitto che l'ente ha tratto dal reato (sequestro conservativo, in sede cautelare);
 - ✓ pubblicazione della sentenza di condanna (che può essere disposta in caso di applicazione di una sanzione interdittiva).

La sanzione pecuniaria è determinata attraverso un innovativo sistema basato su "quote" in numero non inferiore a cento e non superiore a mille. L'ammontare di ciascuna quota è di importo variabile fra un minimo di Euro 258,22 e un massimo di Euro 1549,37. L'importo della quota è fissato sulla base delle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente, allo scopo di assicurare l'efficacia della sanzione (art. 11).

L'Autorità Giudiziaria determina, nell'ambito del procedimento a carico dell'ente, il numero delle quote tenendo conto della gravità del fatto, del grado della responsabilità dell'ente, nonché dell'attività svolta per eliminare od attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti dello stesso tipo.

Le sanzioni interdittive si applicano in relazione ai soli reati per i quali sono espressamente previste quando ricorre almeno una delle seguenti condizioni:

- 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 tale ultimo caso, la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative;
- in caso di reiterazione degli illeciti.

Le sanzioni dell'interdizione dell'esercizio dell'attività, del divieto di contrarre con la pubblica Amministrazione e del divieto di pubblicizzare beni o servizi possono essere applicate – nei casi più gravi – in via definitiva. In luogo della sanzione interdittiva irrogabile in via definitiva, l'attività dell'ente può essere proseguita ad opera di un commissario nominato dal giudice (art. 15).

1.1.3. Criteri di imputazione della responsabilità all'Ente

L'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio:

- da "persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso" (c.d. soggetti in posizione apicale; art. 5, comma 1, lett. a),);
- da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti in posizione apicale sopra indicati (c.d. soggetti sottoposti all'altrui direzione, art. 5, comma 1, lett. b)).

La società non risponde se le persone indicate hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi (art. 5, comma 2). In caso di reato commesso da un soggetto in posizione apicale, la società non risponde se prova che:

- l'organo dirigente ha adottato e efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quelli verificatisi;

- il compito di vigilare sul funzionamento, l'efficacia e l'osservanza dei modelli nonché di curare il loro aggiornamento è stato affidato ad un organismo interno dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo (di seguito, anche OdV);
- le persone fisiche hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione;
- non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'OdV (art. 6, comma 1).

1.1.4. Il Modello Organizzativo come esimente della responsabilità dell'Ente

Il D.lgs. 231/2001 delinea il contenuto dei modelli di organizzazione e di gestione prevedendo che – in relazione all'estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione dei reati - gli stessi devono rispondere alle seguenti esigenze:

- individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati;
- predisporre specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni della società in relazione ai reati da prevenire;
- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione di tali reati;
- prescrivere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del modello organizzativo;
- introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello organizzativo.

Nel caso di un reato commesso dai soggetti sottoposti all'altrui direzione, la società non risponde se dimostra che alla commissione del reato non ha contribuito l'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza. In ogni caso, la responsabilità è esclusa se la società, prima della commissione del reato, ha adottato e efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire i reati della specie di quello verificatosi.

I modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati sulla base di codici di comportamento (c.d. linee-guida) redatti dalle associazioni rappresentative degli enti, comunicati al Ministero della Giustizia il quale, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare entro 30 giorni osservazioni sull'idoneità dei modelli a prevenire i reati (art. 6, comma 3).

Le sanzioni pecuniarie si applicano ogniqualvolta venga accertata la responsabilità della persona giuridica e sono determinate dal giudice penale attraverso un sistema basato su «quote». In particolare, il Giudice penale stabilisce l'ammontare delle sanzioni pecuniarie nell'ambito di un minimo e di un massimo di quote indicate dal legislatore per ciascun reato, nonché del valore da attribuire ad esse.

Le sanzioni interdittive possono trovare applicazione per alcune tipologie di reato e per le ipotesi di maggior gravità. Si traducono: nell'interdizione dall'esercizio dell'attività aziendale; nella sospensione e nella revoca delle autorizzazioni, delle licenze o delle concessioni funzionali alla commissione dell'illecito; nel divieto di contrattare con la pubblica amministrazione (salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio); nell'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e nell'eventuale revoca di quelli concessi e nel divieto di pubblicizzare beni o servizi.

Le sanzioni interdittive non si applicano (o sono revocate, se già applicate in via cautelare) qualora l'Ente, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado, abbia:

- risarcito il danno o lo abbia riparato;
- eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato (o, almeno, si sia adoperato in tal senso);
- messo a disposizione dell'Autorità Giudiziaria, per la confisca, il profitto del reato;
- eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato, adottando modelli organizzativi idonei a prevenire la commissione di nuovi reati.

La confisca consiste nell'acquisizione del prezzo o del profitto del reato da parte dello Stato o nell'acquisizione di somme di danaro, beni o altre utilità di valore equivalente al prezzo o al profitto del reato: non investe, tuttavia, quella parte del prezzo o del profitto del Reato che può restituirsi al danneggiato. La confisca è sempre disposta con la sentenza di condanna.

La pubblicazione della sentenza può essere inflitta quando all'Ente è applicata una sanzione interdittiva. È effettuata mediante affissione nel comune ove l'Ente ha la sede principale, nonché mediante la pubblicazione sul sito internet del Ministero della Giustizia.

Il Decreto prevede che la società non sia passibile di sanzione ove dimostri di aver adottato ed efficacemente attuato modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire la commissione dei reati verificatisi, ferma restando la responsabilità personale di chi ha commesso il reato.

Il legislatore, pertanto, ha attribuito un valore esimente ai modelli di organizzazione, gestione e controllo della società che siano idonei alla prevenzione del rischio, nonché adottati ed efficacemente attuati.

Nel decreto si specificano altresì le esigenze cui devono rispondere i modelli. In tal senso:

- individuare le attività nel cui ambito possano essere commessi i reati previsti dal Decreto;
- prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;
- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione di tali reati;
- prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli;
- introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello.

Se il reato è commesso da soggetti che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da soggetti che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso, l'Ente non risponde se prova che:

- l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, un Modello idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi;
- il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curare il suo aggiornamento è stato affidato a un Organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo;
- i soggetti hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente il Modello;
- non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'Organismo di controllo in ordine al Modello.

Nel caso in cui, invece, il reato sia commesso da soggetti sottoposti alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti sopra indicati, la persona giuridica è responsabile se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza.

Detta inosservanza è, in ogni caso, esclusa qualora l'Ente, prima della commissione del reato, abbia adottato ed efficacemente attuato un Modello idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

La responsabilità dell'Ente è pertanto ricondotta alla c.d. "**colpa da organizzazione**", ossia alla mancata adozione o al mancato rispetto di standard doverosi attinenti all'organizzazione ed all'attività dell'Ente medesimo.

L'esonero dalla responsabilità per l'Ente non è tuttavia determinato dalla mera adozione del Modello, posto che in quest'ultimo deve rinvenirsi il carattere di concreta e specifica efficacia nonché quello di effettività.

Con particolare riferimento al primo di tali requisiti, il Decreto 231 prescrive – all'art. 6, comma 2 – le seguenti fasi propedeutiche ad una corretta implementazione del Modello:

- a) individuazione delle attività nel cui ambito esiste la possibilità che vengano commessi reati previsti dal Decreto 231;
- b) previsione di specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;
- c) individuazione delle modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire la commissione di reati;
- d) previsione degli obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello;
- e) introduzione di un sistema disciplinare interno idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Come si vedrà più oltre nel dettaglio, il Modello è stato predisposto dal PA ADVICE con l'obiettivo di rispondere ai requisiti sopra elencati. Nella definizione del Modello ci si è altresì ispirati, oltre alle Linee Guida di categoria di seguito enunciate, al c.d. "Decalogo 231"³, che, tra l'altro, prescrive che:

³ Ordinanza emessa dal Giudice per le Indagini Preliminari presso il Tribunale di Milano, dott.ssa Secchi, in data 20 settembre 2004.

1. Il modello deve essere adottato a seguito di una mappatura dei rischi di reato specifica ed esaustiva e non meramente descrittiva o ripetitiva del dettato normativo;
2. Il modello deve prevedere che i componenti dell'organo di vigilanza posseggano capacità specifiche in tema di attività ispettiva e consulenziale;
3. Il modello deve tra l'altro prevedere la sentenza di condanna ancorché non definitiva o di patteggiamento per uno dei reati richiamati dal Decreto 231 quale causa di ineleggibilità a componente dell'organismo di vigilanza;
4. Il modello deve differenziare tra formazione rivolta ai dipendenti nella loro generalità, ai dipendenti che operino in specifiche aree di rischio, all'organo di vigilanza ed ai preposti al controllo interno;
5. Il modello deve prevedere il contenuto dei corsi di formazione, la loro frequenza, l'obbligatorietà della partecipazione ai corsi, controlli di frequenza e di qualità sul contenuto dei programmi;
6. Il modello deve prevedere espressamente la comminazione di sanzioni disciplinari nei confronti degli amministratori, direttori generali e che, per negligenza ovvero imperizia, non abbiano saputo individuare, e conseguentemente eliminare, violazioni del modello o la perpetrazione di reati;
7. Il modello deve prevedere sistematiche procedure di ricerca ed identificazione dei rischi quando sussistano circostanze particolari (es. emersione di precedenti violazioni, elevato turn-over del personale);
8. Il modello deve prevedere controlli di routine e controlli a sorpresa – comunque periodici – nei confronti delle attività aziendali sensibili;
9. Il modello deve prevedere e disciplinare un obbligo per i dipendenti, i direttori, gli amministratori della società di riferire all'organismo di vigilanza notizie rilevanti e relative alla vita dell'ente, a violazioni del modello o alla consumazione di reati. In particolare, deve fornire concrete indicazioni sulle modalità attraverso le quali coloro che vengano a conoscenza di comportamenti illeciti possano riferire all'organo di vigilanza;
10. Il modello deve contenere protocolli e procedure specifici e concreti.

Con riferimento al requisito dell'effettività, il legislatore ha espressamente stabilito la verifica periodica nonché l'eventuale modifica del modello, ogniqualvolta l'Ente modifichi la propria struttura organizzativa o l'oggetto delle attività sociali o si rilevino significative violazioni delle prescrizioni. L'effettività è inoltre garantita dalla previsione di un "sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello".

1.2 Le linee guida Confindustria quali basi del modello

Il Decreto 231 prevede che i modelli di organizzazione e di gestione possano essere adottati "sulla base" di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli Enti.

PA Advice, nella predisposizione del presente documento, ha fatto quindi riferimento alle Linee Guida di Confindustria edizione marzo 2014

Tra le novità previste dal recente aggiornamento, viene ribadita nell'intero documento di nuova emanazione l'esplicita necessità che i modelli organizzativi siano tenuti

costantemente aggiornati. L'aggiornamento deve seguire sia le modifiche normative, sia le eventuali variazioni nel sistema organizzativo aziendale (apertura di nuove sedi, ampliamento di attività, acquisizioni, riorganizzazioni, ecc.). Ciò consente una maggiore efficacia nella prevenzione del reato, nonché una maggiore capacità esimente della responsabilità dell'ente.

In considerazione della naturale complessità degli enti, un processo il cui monitoraggio è fondamentale anche ai fini dell'esenzione dalla responsabilità ex Decreto 231, è quello della ripartizione degli incarichi di gestione dell'impresa fra più soggetti, delegando poteri e funzioni a persone diverse dagli originari titolari, diviene, pertanto, di primaria importanza l'individuazione chiara e univoca "dei profili aziendali cui sono affidate la gestione e la responsabilità delle attività a rischio reato", delineando con precisione i confini dei poteri ad essi conferiti e disponendo l'applicazione di sanzioni in caso di loro violazione. A tal proposito le Linee Guida sottolineano la necessità che il sistema di deleghe venga documentato in modo da poter essere ricostruito a posteriori, e che l'attribuzione delle deleghe e procure debba ispirarsi ai seguenti principi:

- sia formalizzata in conformità alle disposizioni di legge applicabili;
- indichi con chiarezza i soggetti delegati, le competenze richieste ai destinatari della delega e i poteri rispettivamente assegnati;
- preveda limitazioni delle deleghe e dei poteri di spesa conferiti;
- preveda soluzioni dirette a consentire un controllo sull'esercizio dei poteri delegati;
- disponga l'applicazione di sanzioni in caso di violazioni dei poteri delegati;
- sia disposta in coerenza con il principio di segregazione;
- sia coerente con i regolamenti aziendali e con le altre disposizioni interne applicati dalla società.

Sezione II: L'adozione del modello da parte di PA Advice

2. Il modello PA Advice

2.1 Le attività e la struttura organizzativa di PA Advice

In linea con la disciplina vigente in materia, organi statutari della società sono i seguenti:

- Assemblea dei soci
- Amministratore Unico (AU);
- Collegio Sindacale

L'Assemblea

L'Assemblea ordinaria annuale per l'approvazione del bilancio sociale deve essere convocata entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale così come previsto dall'art. 1364 del c.c. Qualora la società sia tenuta alla redazione del bilancio consolidato e quando lo richiedono particolari esigenze relative alla struttura ed all'oggetto della società, l'Organo di Amministrazione potrà convocare l'assemblea annuale entro 180 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale.

L'Assemblea dei soci delibera sulle materie previste per legge, nonché sulle materie ad essa riservate dal presente statuto ed in particolare:

- a) approva il bilancio d'esercizio e la distribuzione degli utili;
- b) delibera in merito all'Organo di Amministrazione e, in caso di organismo collegiale, al Presidente ed al Vice-Presidente del Consiglio di Amministrazione, agli altri Amministratori, ai Sindaci, ed al revisore, se previsto, tenendo conto e nel rispetto di quanto previsto dagli articoli 14 e 19 dello Statuto Sociale, e ne determina i compensi, nei limiti delle vigenti disposizioni normative e regolamentari pertinenti in materia;
- c) delibera sulle operazioni sottoposte al suo esame dall'Organo di Amministrazione allorché questo, nelle decisioni ad esso riservate, non abbia raggiunto l'unanimità prevista dall'articolo 18, ovvero negli ulteriori casi presenti nello Statuto;
- d) delibera sugli altri oggetti sottoposti al suo esame dall'Organo di Amministrazione;
- e) delibera sulle modificazioni del presente statuto e su ogni altra materia alla stessa riservata dalla legge.
- f) approva gli Indirizzi strategici relativi alla gestione aziendale su proposta del Consiglio di amministrazione;
- g) può autorizzare il Consiglio d'Amministrazione (se nominato), ex art. 2381 c.c. e nominare uno o più Amministratori Delegati, definendone i poteri;
- h) determina il compenso degli amministratori e dei sindaci;
- i) autorizza operazioni di acquisto, cessione o dismissione di partecipazioni di Società controllate o collegate;
- j) delibera sulla responsabilità degli amministratori e del Collegio Sindacale;

- k) approva gli schemi tipo dei contratti di servizio;
- l) delibera in ordine allo sviluppo di nuove attività e/o di nuovi servizi e/o acquisizioni o dismissioni di attività e servizi già esercitati;
- m) approva la cessione, il conferimento e/o scorporo di rami d'azienda;
- n) autorizza la stipula di convenzioni e/o accordi di programma con enti pubblici.

L'Assemblea straordinaria ai sensi di quanto dispone l'art. 2365 c.c., delibera sulle modificazioni dello statuto, sulla nomina, sulla sostituzione e sui poteri dei liquidatori e su ogni altra materia espressamente attribuita dalla legge alla sua competenza. Delibera inoltre sull'emissione delle obbligazioni.

L'Organo Amministrativo (AU)

La Società è amministrata da un AU eletto dall'Assemblea che determina anche i compensi.

L'Organo Amministrativo, ferme restando le modalità di esercizio della funzione di controllo stabilita dallo Statuto e dai soci, d'intesa tra loro in caso di pluralità degli stessi, è investito dei più ampi poteri per la gestione della società e per l'attuazione dell'oggetto sociale, che non siano esclusi, a norma di legge e di statuto, in quanto riservati all'Assemblea.

L'Organo Amministrativo può nominare uno o più procuratori per determinati atti o categorie di atti e nei limiti previsti dall'art. 2381 e 2396 del Codice Civile, può delegare i propri poteri al Presidente e all'AU e al Direttore Generale, se nominati determinandone i limiti di delega.

Il Collegio Sindacale (con controllo legale dei conti)

Il Collegio Sindacale vigila 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 ed esercita altresì il controllo contabile. Si riunisce almeno ogni novanta giorni e per tutta la durata dell'incarico il revisore devono possedere i requisiti di cui all'art. 2399 c.c.

La struttura organizzativa della PA Advice è riflessa nell'organigramma, riportato nella figura successiva.

Essa può essere rappresentata come una matrice in quanto è caratterizzata dalla divisione del lavoro direttivo in base a due criteri simultanei (funzioni e progetti) e dalla presenza di un sistema di comando multiplo.

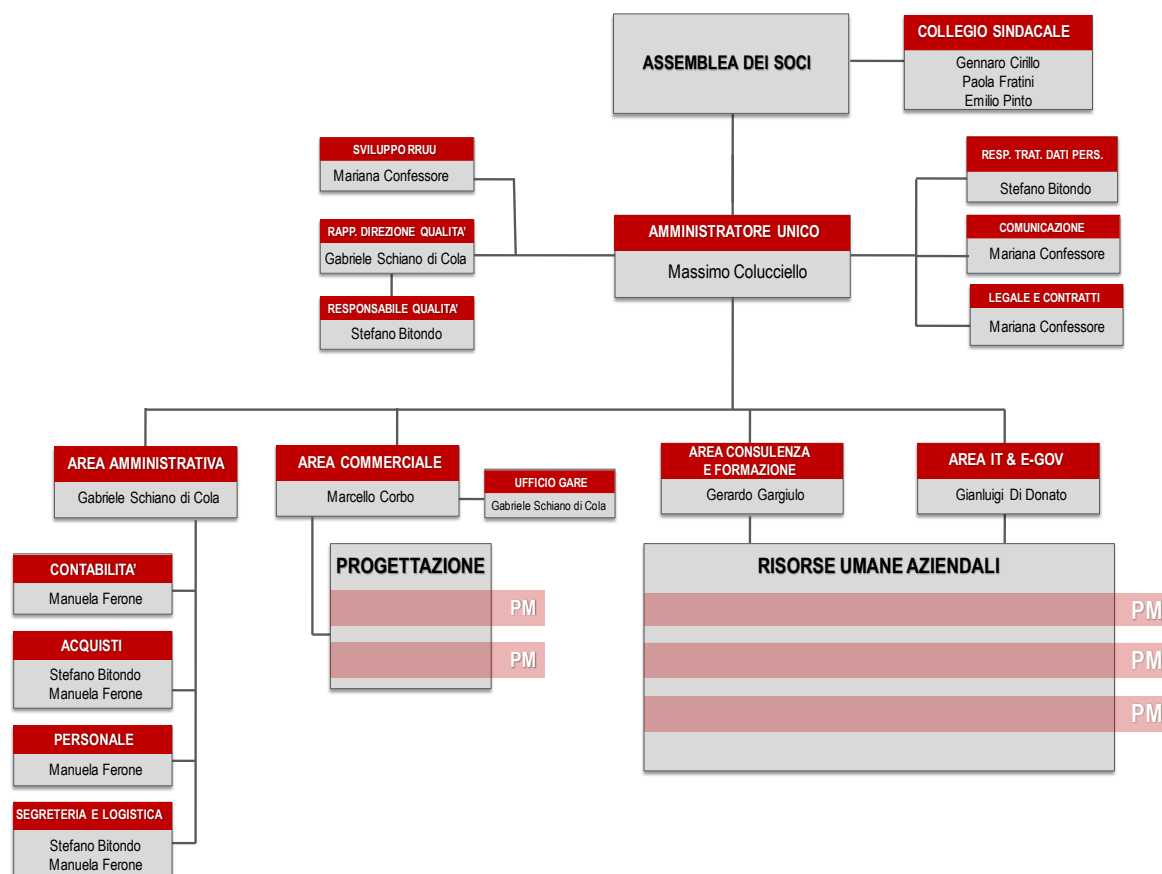
La struttura a matrice è particolarmente indicata nelle imprese come PA Advice che operano per progetti o commesse e si trovano a dover affrontare problemi particolari e complessi per ciascuno di essi.

Ruolo determinante è assunto dal PM che è **responsabile della qualità (idoneità all'uso) dei prodotti** di progetto. Il PM è responsabile **della gestione economica** del progetto. Il PM **valuta e gestisce opportunamente i rischi associati** a un progetto. Il PM **integra e coordina i contributi di tutti gli attori o stakeholders** di progetto. Il PM **gestisce risorse, materiali e immateriali**; gestisce risorse umane spiccatamente eterogenee e provenienti da diversi enti interaziendali (altre funzioni) ed extra aziendali (clienti, fornitori, ecc.). A parte le competenze tecniche e gestionali, entrano quindi in gioco l'abilità politica e relazionale. Il PM deve essere in grado di "ingaggiare" i principali stakeholders, di trarre il massimo dalle

sue risorse, di far apprezzare e supportare il suo progetto dal Top Management, di negoziare con i fornitori, di dialogare con il cliente. **Il possesso dell'abilità "politica", intesa come naturale disposizione al negoziato, alla comunicazione, alla leadership, diventa una componente irrinunciabile del profilo professionale del PM.**

In termini più schematici, il Responsabile di progetto (PM):

- detiene la responsabilità per quanto riguarda il processo di Project Management
- definisce assieme al committente di progetto i contenuti di progetto
- stabilisce con il team di progetto la pianificazione del progetto
- dirige e coordina il team di progetto
- informa il committente ad intervalli continui e si occupa della messa in sicurezza del valore intellettuale dell'iniziativa
- provvede ad un flusso di comunicazione trasparente all'interno del progetto
- supporta il committente nel coordinamento e nel monitoring di progetto
- si occupa del Management della qualità del progetto



Di seguito vengono descritte le funzioni organizzative manageriali:

Amministratore Unico:

- coordina e supervisiona le attività operative;

- è responsabile della gestione economica, patrimoniale e fiscale dell'azienda;
- verifica l'avanzamento dei Programmi Aziendali e l'attuazione delle scelte;
- approva la politica degli investimenti;
- definisce le strategie commerciali da adottare
- approva l'elenco dei fornitori qualificati

Area Commerciale:

Risponde ad AU ed ha la responsabilità di:

- sviluppare il business;
- gestire le trattative di negoziazione tra questi e la propria impresa, elaborando strategie in grado di soddisfare entrambi.
- gestire, in collaborazione con AU, l'interfaccia con il Cliente/Committente per quanto riguarda gli aspetti commerciali;
- redigere le Offerte al Cliente ed emettere le conferme d'Ordine;

Area Amministrativa

Il Responsabile Amministrazione, sotto le dipendenze dell'AU svolge le seguenti funzioni:

- contabilità e amministrazione per quanto riguarda le transazioni economiche dell'azienda
- controllo gestione
- gestione di incassi, contabilità, pagamento fornitori, rapporti con istituti creditizi, finanziamenti, fatturazioni e altro
- gestione dell'aspetto fiscale, contributivo, legale e sindacale riguardante l'ambito delle retribuzioni

Area consulenza e formazione

- Supporto ai PM relativamente ai contenuti dei progetti di consulenza e di formazione per le attività di capacity building, di riorganizzazione dei processi e delle strutture organizzative

Area IT e E-Government

- Supporto ai PM ed alla struttura interna relativamente all'Information & communication technology;
- supporto alla definizione di processi di e-government e di open-government
- supporto alla progettazione funzionale alla progettazione tecnica e alla direzione lavori;
- supporto allo sviluppo di applicazioni gestionali per la PA.

2.2. Funzioni e scopo del modello

Il Modello intende configurare un sistema strutturato ed organico di strumenti e attività di controllo, *ex ante* ed *ex post*, volto a prevenire ed a ridurre il rischio di commissione dei reati contemplati dal D. Lgs. n. 231/2001.

L'individuazione delle attività esposte al rischio di reato e la loro proceduralizzazione in un efficace sistema di controlli, è volto a:

- evitare in azienda la commissione di reati contemplati dal D. Lgs. n. 231/2001;
- evidenziare tempestivamente eventuali carenze che possano determinare il rischio di comportamenti illeciti ovvero non conformi al Modello di organizzazione e gestione del rischio reato;
- consentire alla Società di adottare tempestivamente i provvedimenti e le cautele più opportune per prevenire o impedire la commissione dei reati, oltre a garantire l'efficace tenuta del citato Modello.

Tra le finalità del Modello vi è, quindi, quella di radicare nel personale aziendale, Organi Sociali, Consulenti e Partners, che operino per conto o nell'interesse della Società, nell'ambito delle fattispecie di attività sensibili, il rispetto dei ruoli, delle modalità operative, dei protocolli e, in altre parole, del complesso di regole comportamentali tradotte nel Modello Organizzativo adottato, con la consapevolezza del valore sociale di tale Modello al fine di prevenire i reati.

Conseguentemente, l'efficace attuazione del Modello viene garantita attraverso la costante attività di monitoraggio ed impulso dell'Organismo di Vigilanza e, da ultimo, mediante la comminazione di sanzioni, disciplinari o contrattuali, nel caso di accertate violazioni, come strumento soprattutto dissuasivo e di prevenzione di eventuali recidive.

In sintesi vengono attribuite al Modello le seguenti funzioni primarie:

- adeguarsi alla normativa sulla responsabilità amministrativa degli Enti, nonché verificare e valorizzare i presidi già in essere, atti a prevenire la realizzazione di condotte illecite rilevanti ai sensi del Decreto 231;
- determinare, in tutti coloro che operano in nome e per conto di PA Advice, la consapevolezza di poter incorrere, in caso di violazione delle disposizioni ivi riportate, in un illecito passibile di sanzioni;
- ribadire a tutti i Destinatari che ogni forma di comportamento illecito è fortemente condannata dalla PA Advice in quanto contraria, oltre che a specifiche disposizioni di legge, a regolamenti, a norme di vigilanza e ai principi di sana e corretta gestione delle attività societarie, anche ai principi etico-sociali cui la PA Advice intende uniformarsi nell'espletamento della propria missione;
- dotare la PA Advice di strumenti di monitoraggio sulle "aree di attività a rischio", ai fini di un'adeguata e tempestiva azione di prevenzione e contrasto nella commissione dei reati stessi;
- informare tutti i Destinatari dell'esigenza di un puntuale rispetto delle disposizioni contenute nel Modello, la cui violazione è punita con severe sanzioni disciplinari;
- in generale, assumere le iniziative necessarie, mediante i più opportuni interventi, al fine di prevenire comportamenti illeciti nello svolgimento delle attività sociali.

2.3. I destinatari del modello

Sono destinatari del Modello sia le persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione nella Società o in una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché chi esercita, anche di fatto, la gestione e il

controllo della Società (soggetti Apicali) sia le persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei predetti soggetti (soggetti Sottoposti). Più in generale, sono destinatari tutti coloro che operano per il conseguimento dello scopo e degli obiettivi della Società. Fra i destinatari del Modello sono, quindi, annoverati i componenti degli organi sociali, i soggetti coinvolti nelle funzioni dell'Organismo di Vigilanza, i dipendenti e i prestatori di lavoro, anche temporaneo, che appartengono alle strutture operative interne, i collaboratori esterni, consulenti, fornitori e partner.

PA Advice richiede, tramite la previsione di apposite clausole contrattuali, a tutti i Collaboratori ⁴, ai Consulenti e ai Fornitori ⁵ il rispetto delle prescrizioni dettate dal Decreto 231 e dei principi etici adottati dalla SOCIETÀ attraverso la documentata presa visione del Codice Etico. Ai medesimi soggetti si estendono altresì le regole ed i principi di controllo contenuti nelle Parti Speciali del Modello, relativi alla specifica area di attività.

Per quanto attiene ad eventuali Partner che svolgano attività sul territorio dello Stato Italiano, PA Advice richiede il rispetto delle prescrizioni dettate dal Decreto 231 e dei principi etici adottati tramite apposite clausole contrattuali e provvede a verificare se i principi etici su cui si basano le attività del Partner risultino collimanti con quelli di cui al Codice Etico.

Tutti questi soggetti, sia interni che esterni alla Società, operanti, direttamente o indirettamente, per la PA Advice (es. procuratori, agenti, collaboratori a qualsiasi titolo, consulenti, fornitori, partner commerciali, quale che sia il rapporto che li lega alla stessa), sono definiti nel modello anche con il termine di "Destinatari".

I Destinatari, nello svolgimento delle rispettive attività, si attengono a:

- a) le disposizioni legislative e regolamentari, italiane o straniere, applicabili alla fattispecie;
- b) le previsioni dello Statuto sociale;
- c) il Codice etico;
- d) le norme generali emanate ai fini del D.Lgs. 231/01
- e) le determinazioni dell'AU;
- f) le disposizioni di servizio (circolari) emanate dalle unità organizzative competenti e dai superiori gerarchici;
- g) ISO 9001 / UNI EN ISO 9001: 2008
- h) Ohsas 18001: 2007

I Destinatari sono oggetto di specifiche e diversificate attività di formazione ed informazione che la Società si impegna ad attuare, con lo scopo di garantire l'effettiva conoscenza del Decreto, del Modello e del Codice. L'attività di formazione è obbligatoria per coloro a cui è destinata ed è differenziata, nei contenuti e nelle modalità di erogazione, in funzione della qualifica dei destinatari, del livello di rischio dell'area in cui operano, del grado di coinvolgimento degli stessi nelle attività sensibili indicate nel Modello, dell'esercizio di eventuali funzioni di rappresentanza della Società. Per gli operai la formazione può avvenire nell'ambito di altre iniziative di formazione e può essere limitata

⁴ Da intendersi sia come persone fisiche che come persone giuridiche.

⁵ Da intendersi sia come persone fisiche che come persone giuridiche.

ai principi generali del Decreto e a quelle specifiche procedure che interessano l'attività a rischio nel quale è impiegato il dipendente.

Tutte le norme introdotte dalle fonti di cui sopra costituiscono il Modello, il cui costante aggiornamento è compito, ognuno per l'ambito rispettivamente affidatogli, di coloro che hanno la competenza di emanare le norme di cui sopra.

2.4 Approccio teorico e modalità di costruzione del modello

Nella definizione del Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 PA Advice ha proceduto attraverso l'applicazione della seguente metodologia: ERM Enterprise Risk Management.

Secondo questo metodo, che fa riferimento ai rischi strategici della gestione aziendale, gli obiettivi aziendali possono essere così individuati:

- strategici: sono espressi in termini generali e devono essere allineati alla mission aziendale e la devono supportare. Riflettono la scelta del management di come l'azienda si adopera per creare valore per i suoi stakeholders;
- operativi: riguardano l'efficacia e l'efficienza delle operazioni aziendali. È necessario che riflettano l'ambiente micro - macro economico nel quale l'azienda opera. Il management deve assicurarsi che gli obiettivi siano reali, riflettano le esigenze del mercato e siano espressi nei giusti termini al fine di consentire un'attendibile valutazione della performance;
- di reporting: riguardano le informazioni, che devono essere accurate, complete e coerenti con i fini perseguiti;
- di conformità: le aziende devono condurre le loro attività in conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore.

Lo studio (ERM) ha identificato otto componenti del sistema di controllo tra loro interconnessi. Questi componenti sono:

- ambiente interno: il management formula la filosofia di base e determina il livello di accettabilità del rischio. Determina, in termini generali, i modi in cui il rischio è considerato e affrontato dalle persone che operano in azienda;
- definizione degli obiettivi: gli obiettivi devono essere fissati prima di procedere all'identificazione degli eventi che possono pregiudicare il loro conseguimento;
- identificazione degli eventi: devono essere identificati gli eventi che possono avere un impatto sull'attività aziendale. Comporta l'identificazione di fatti potenziali di origine interna e esterna che possono pregiudicare il conseguimento degli obiettivi. È necessario distinguere gli eventi che rappresentano rischi da quelli che rappresentano opportunità;
- valutazione del rischio: i rischi identificati (rischi di gestione) sono analizzati al fine di determinare come devono essere gestiti. I rischi sono collegati agli obiettivi e possono pregiudicarne il raggiungimento. I rischi sono valutati sia in termini di rischio inerente (qui inteso come rischio in assenza di qualsiasi intervento) sia di rischio residuo (rischio dopo aver attivato interventi per ridurlo), determinando la probabilità che il rischio si verifichi e il relativo impatto;

- risposta al rischio: il management identifica e valuta le risposte possibili al rischio, che potrebbero essere: evitare, accettare, ridurre e partecipare il rischio. Seleziona una serie di azioni per allineare i rischi emersi con la tolleranza al rischio e al rischio accettabile;
- attività di controllo: devono essere definite e realizzate politiche e procedure per assicurare che le risposte al rischio siano efficacemente eseguite;
- informazioni e comunicazione: le informazioni pertinenti devono essere identificate, raccolte e diffuse nella forma e nei tempi che consentano alle persone di adempiere alle proprie responsabilità. Si devono attivare comunicazioni efficaci in modo che queste fluiscano per l'intera struttura organizzativa: verso il basso, verso l'alto e trasversalmente.
- monitoraggio: l'intero processo deve essere monitorato e modificato se necessario. Il monitoraggio si concretizza in interventi continui, integrati nella normale attività operativa aziendale, in valutazioni oppure in una combinazione dei due metodi.

In definitiva questo approccio determina gli obiettivi, identifica gli eventi ed affronta l'eventuale rischio aziendale che è essenzialmente un rischio di gestione che dipende dalla strategia adottata dall'Organo Amministrativo.

In effetti gli eventi che si devono analizzare dai quali discendono i possibili rischi derivano dai seguenti fattori:

1) fattori esterni:

- l'economia: oscillazione prezzi, disponibilità capitale, liquidità, concorrenza, disoccupazione;
- l'ambiente: inondazioni, incendi, terremoti, inquinamento, rifiuti, energia, sviluppo sostenibile;
- la politica: cambiamenti del contesto politico, legislazione, politiche pubbliche, regolamentazione;
- il sociale: terrorismo, demografici, dei costumi ed abitudini, privacy;
- la tecnologia: cambiamenti tecnologici, commercio elettronico, tecnologia emergente;

2) fattori interni:

- le infrastrutture: investimenti per realizzare un programma di manutenzione;
- il personale: scioperi, risorse umane, salute e sicurezza;
- i processi: tutto ciò che può causare perdite nei rapporti con le partecipate
- la tecnologia: integrità dei dati, scelte di sistema, sviluppo, diffusione.

Con questa metodologia si analizzano i fattori e conseguentemente si identificano gli eventi che possono pregiudicare il conseguimento degli obiettivi aziendali).

Come si può notare questo approccio si basa sul «Rischio di Gestione» che dipende dalla strategia aziendale e che ben poco ha a che vedere con uno specifico diretto ed univoco

rischio di commissione degli illeciti o reati previsti dal D.Lgs. 231/2001 se non nei fattori interni riguardanti il personale ed i processi.

Nell'ambito di questo «Rischio di Gestione» vengono definite le aree e le procedure da monitorare ed inseguito i protocolli da consigliare per impedire la commissione dell'illecito o reato.

Nell'ambito del quadro teorico brevemente delineato sono state svolte le seguenti attività:

- mappatura delle attività svolte, individuando quelle potenzialmente a rischio ai sensi del Decreto 231/2001;
- identificazione dei profili di rischio;
- rilevazione dei presidi di controllo e gap analysis sulle aree individuate come potenzialmente a rischio;
- individuazione dei principi generali di un adeguato sistema di controllo interno nelle materie rilevanti ai fini del Decreto 231/2001 ed in particolare:
 1. la verificabilità e documentabilità di ogni operazione rilevante ai fini del Decreto 231/2001
 2. il rispetto del principio della separazione delle funzioni
 3. la definizione di poteri autorizzativi coerenti con le responsabilità assegnate
 4. le comunicazioni all'OdV delle informazioni rilevanti.
- individuazione e nomina di un Organismo di Vigilanza (di seguito anche "OdV"), preposto alla vigilanza ed all'osservanza del Modello, anche attraverso il monitoraggio dei comportamenti aziendali, che propone attività di aggiornamento del Modello medesimo;
- individuazione delle risorse aziendali a disposizione dell'OdV, di numero e valore adeguato ai compiti affidatigli ed ai risultati attesi e ragionevolmente ottenibili;

2.4.1. *Analisi della documentazione di base*

Si è proceduto al fine di comprendere meglio il contesto aziendale di riferimento, con l'esame della documentazione della PA Advice (delibere assembleari, determine dell'AU-, organigramma, circolari, ordini di servizio, insieme dei poteri, delle deleghe e delle procure, manuali, regolamenti ecc.) al fine di approfondire la conoscenza dell'organizzazione oggetto di analisi, sia in termini qualitativi che quantitativi (es.: numero dipendenti, fatturato, ecc.) attraverso la raccolta e l'elaborazione di informazioni e documenti. In questa fase di check-up aziendale, è stata analizzata, in particolare, la seguente documentazione:

- atto costitutivo e statuto;
- verbali di assemblea;
- organigramma aziendale;
- Manuale di qualità integrato con sicurezza ed etica;
- ordini di servizio;
- codice etico.

Tale documentazione, dalla cui analisi non si può prescindere, costituisce, infatti, la principale fonte informativa rispetto alla dimensione organizzativa dell'azienda.

Sulla base dell'analisi della documentazione effettuata e con il contributo fattivo fornito dai Responsabili delle unità funzionali coinvolte, nonché la somministrazione di questionari agli stessi Responsabili di funzione ed agli impiegati di livello superiore, si è provveduto alla redazione delle schede di sintesi delle attività di competenza delle diverse unità funzionali.

2.4.2 Mappatura delle attività, identificazione dei profili di rischio, rilevazione dei presidi di controllo e gap analysis.

In attuazione delle linee guida Confindustria 2014, PA Advice ha provveduto ad utilizzare processi di risk management e risk assessment che prevedono le seguenti fasi per la definizione del modello:

- a) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati;
- b) prevedere specifici protocolli diretti a prevenire i reati.

Il lavoro di risk assessment è stato condotto nel rispetto della seguente metodologia operativa:

- a) Intervista diretta al/i referente/i aziendale/i nell'area considerata;
- b) Esame della documentazione aziendale acquisita;
- c) Evidenza dei possibili incroci tra l'area di riferimento e le varie ipotesi di reato richiamate dal decreto 231, con la descrizione delle modalità di attuazione dei reati che potrebbero implicare una responsabilità dell'Ente da reato e delle specifiche attività esposte a tale rischio (c.d. attività sensibili).
- d) Stesura delle schede tecniche di risk management ed attribuzione del livello di rischiosità all'Area di riferimento sulla base dei seguenti parametri standard di adeguatezza del sistema di controllo interno:
 - **Autoregolamentazione:** esistenza di disposizioni aziendali idonee a fornire principi di comportamento e modalità operative per lo svolgimento delle attività sensibili (procedure formalizzate, prassi di lavoro e controlli esistenti);
 - **Tracciabilità:** verificabilità, ex post, anche tramite appositi supporti documentali, del processo di decisione, autorizzazione e svolgimento delle attività sensibili;
 - **Segregazione di ruoli e funzioni:** suddivisione delle attività e dei relativi privilegi per i vari processi aziendali, tra più utenti, al fine di ottenere la contrapposizione di ruoli tra chi autorizza, chi esegue e chi controlla l'attività;
 - **Sistema deleghe e procure:** coerenza tra i poteri autorizzativi e di firma eventualmente conferiti e le responsabilità organizzative e gestionali assegnate ad ogni funzione/direzione.
 - Rapporti con la pubblica Amministrazione e ANAC.
 - Condivisione della mappatura delle Aree e dei processi sensibili con i referenti aziendali;
 - Condivisione delle priorità identificate rispetto ai gap rilevati e pianificazione delle azioni correttive.

Si descrivono brevemente, qui di seguito, le fasi in cui si articola, su criteri di continuità e ciclicità, il lavoro di individuazione delle aree a rischio e del sistema dei presidi e controlli di PA Advice per prevenire i reati.

1) Valutazione dei rischi: A. Identificazione delle aree, delle attività e dei processi “sensibili” (c.d. “as-is analysis”).

La prima fase è realizzata previo esame della documentazione aziendale disponibile, al fine della comprensione del contesto interno ed esterno di riferimento per l’Azienda.

Nella predisposizione del presente Modello, infatti, si è tenuto innanzitutto conto della normativa, delle procedure e dei sistemi di controllo esistenti e già operanti in PA ADVICE, in quanto idonei a valere anche come misure di prevenzione di reati e di comportamenti illeciti in genere, inclusi quelli previsti dal D. Lgs. n. 231/2001.

La prima fase, quindi, consiste nella rilevazione dei rischi esistenti, mediante l’analisi delle aree e dei processi “sensibili” presenti in azienda ed i presidi di controllo già esistenti e rilevati in fase di risk assessment.

Obiettivo di questa fase è l’analisi del contesto aziendale, al fine di identificare in quale area/settore di attività potrebbero - in astratto – verificarsi fattispecie riconducibili ai reati.

Il risultato conseguente è dato da una rappresentazione o “mappa” delle fattispecie di attività sensibili, nonché delle funzioni critiche per il governo del rischio di commissione dei reati. Tali risultanze sono descritte nella documentazione di lavoro del progetto.

2) Valutazione dei rischi: B. Analisi di comparazione della situazione attuale rispetto al modello cui tendere (c.d. “gap analysis”).

Sulla base della rilevazione della situazione esistente, in relazione alle singole fattispecie di area/attività “sensibili”, alle aree/funzioni aziendali coinvolte ed ai controlli e procedure esistenti in PA ADVICE e di quelle attualmente disponibili, è stato avviato un processo di verifica di aderenza della nuova organizzazione aziendale ai parametri generali richiesti dalla normativa 231.

Tale processo è soggetto a revisione ed aggiornamento su base periodica finalizzati a valutare:

- a) l’adeguatezza dei protocolli esistenti, ossia la loro capacità di prevenire il verificarsi di comportamenti illeciti e di evidenziarne l’eventuale realizzazione;
- b) l’effettività dei protocolli esistenti, ossia la rispondenza tra i comportamenti concreti e quelli previsti nei protocolli;
- c) l’eventuale necessità di protocolli ulteriori per la definizione di regole comportamentali in aree a rischio risultanti, attualmente, non presidiate.

In particolare la metodologia prevede di incrociare le aree di rischio con il sistema dei presidi/controlli esistenti o da attuare, al fine di individuare eventuali disallineamenti rispetto ai principi generali e definire le azioni necessarie per colmare le carenze (gap) emerse.

Nel dettaglio per ogni area di rischio, sono definiti i seguenti elementi:

- fattispecie di attività sensibili;
- strutture organizzative coinvolte;
- sistema dei presidi esistenti;
- livello di rischio residuo;

- azioni di miglioramento.

All'esito delle analisi svolte, viene formalizzato l'insieme dei presidi necessari per ogni area di rischio e definito un piano operativo per il loro superamento.

2.4.2.1. Valutazione del Sistema di Controllo Interno

In particolare, tale fase è stata svolta attraverso l'analisi dei singoli elementi che, sulla base della metodologia ERM (Enterprise Risk Management), compongono un adeguato sistema di controllo interno (di seguito anche SCI), vale a dire;

- ambiente di controllo
- valutazione dei rischi;
- attività di controllo;
- informazione e comunicazione;
- monitoraggio.

È stato quindi elaborato, in relazione anche alle evidenze rilevate, un giudizio qualitativo relativo a ciascuna delle componenti del SCI, alle quali è stato assegnato un giudizio compreso tra scarso-non sufficiente – sufficiente –buono – ottimo che esprime il massimo livello di efficacia.

2.4.2.2. Ambiente di controllo

All'interno della società non esistono direttive e principi di controllo ben definiti, in quanto le ridotte dimensioni organizzative hanno incentivato da un lato una bassa formalizzazione dei processi, ma dall'altro un discreto livello di separazione dei ruoli.

Al fine di migliorare la performance organizzativa, la struttura aziendale ha avviato un processo di integrazione dei controlli con la predisposizione di regolamenti e con una diffusione di tali elementi a tutte le aree aziendali.

Si è inoltre certificata ai sensi delle seguenti normative:

- ISO 9001 / UNI EN ISO 9001: 2008
- Ohsas 18001: 2007

Infine, l'analisi dell'ambiente di controllo evidenzia la presenza di un regolamento per i consorziati, all'interno del quale sono stati esplicitate le regole di condotta cui devono ispirarsi tutti i dipendenti. La diffusione e comunicazione di tali principi, pur non prevedendo procedure operative specificamente disciplinate e formalizzate, viene effettuata dai vertici aziendali con frequenza.

Giudizio: sufficiente

2.4.2.3 Valutazione dei rischi

Gli obiettivi della Società sono stabiliti nel Piano industriale. L'Azienda, in relazione anche alla specificità delle attività svolte, non ha ancora approcciato in maniera sistemica all'analisi dei principali fattori di rischio che possono impattare sulle attività stesse.

Avendo rapporti commerciali principalmente con le pubbliche amministrazioni, la PA Advice soffre di uno stress finanziario dovuto ai ritardi di pagamento delle PA. Tale condizione determina una eccessiva esposizione bancaria che genera oneri finanziari che logorano la marginalità operativa lorda e ritardi nei pagamenti dei fornitori.

In termini di flessibilità gestionale, intesa come la capacità di adeguarsi a variazioni del contesto di riferimento, l'attività di valutazione del rischio ha messo in evidenza un buon grado di elasticità in quanto, grazie alla flessibilità della struttura a matrice è possibile apportare tempestivamente modifiche all'azione manageriale ed organizzativa

Giudizio: sufficiente

2.4.2.4. Attività di controllo

PA Advice ha intenzione di adottare, adeguate procedure di controllo, che costituiranno un efficace sistema di prevenzione alla commissione dei reati-presupposto.

In base all'analisi dell'organigramma e dei flowchart relativi allo svolgimento di alcune operazioni, è possibile rilevare l'esistenza di un sufficiente grado di separazione delle funzioni; tuttavia, in molti casi, a causa dell'urgenza, di prassi consolidate, e per mancanza di personale dedicato le procedure stabilite non vengono totalmente rispettate.

Giudizio: appena sufficiente.

2.4.2.5. Informazione e comunicazione

L'area ICT è sufficientemente in grado di soddisfare le esigenze informative del personale. Lo stesso utilizza software specifico nello svolgimento delle proprie mansioni.

Giudizio: sufficiente.

2.4.2.6. Monitoraggio

Il Collegio Sindacale e l'Organismo di Vigilanza presidiano le prescrizioni previste dal codice etico e quelle previste dal Modello di Organizzazione e controllo. Essi rappresentano l'unica garanzia relativa al monitoraggio del SCI.

Giudizio: sufficiente.

2.4.2.7. Individuazione delle Aree Aziendali

La fase di analisi di cui si riportano le evidenze è finalizzata ad ottenere una mappatura delle aree e delle funzioni aziendali esistenti. L'indagine è stata effettuata prevalentemente attraverso lo studio della documentazione acquisita, tra cui, in primo luogo, l'organigramma aziendale ed il piano industriale, integrata con le interviste *one to one* ai responsabili di funzione, ha consentito l'individuazione delle seguenti aree operative:

La "sensibilità" delle aree in relazione a ciascuno dei reati-presupposto previsti dalla normativa è stata valutata raffrontando la natura delle attività svolte rispetto al potenziale

rischio che gli illeciti possano potenzialmente e concretamente verificarsi perché attinenti alla gestione operativa della Società.

Nella tabella che segue sono state raccolte le attività svolte dalle diverse funzioni aziendali nonché i processi sensibili. È stato possibile, di conseguenza, identificare anche le più specifiche attività operative esposte al rischio di commissione dei reati identificati, che sono state associate alle aree aziendali sopra elencate.

Funzione	Attività svolte	Processi sensibili
AU	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinamento funzionale di tutte le aree aziendali • Definizione dei piani e verifica della loro attuazione • Sviluppo delle attività strategiche • Gestione dei flussi informativi con PA, con gli uffici deputati all'esercizio del controllo analogo e con i servizi competenti • Gestione dei flussi informativi e dei rapporti con altri soggetti esterni • Comunicazione istituzionale e gestione delle relazioni esterne 	<ul style="list-style-type: none"> • Richiesta, acquisizione, gestione e rendicontazione di contributi, sovvenzioni, finanziamenti, assicurazioni o garanzie concesse da soggetti pubblici • Ottenimento di concessioni, autorizzazioni e licenze • Negoziazione e/o esecuzione di contratti/convenzioni di concessioni, ai quali si perviene mediante procedure negoziate (affidamento diretto o trattativa privata) • Negoziazione e/o esecuzione di contratti/convenzioni di concessioni ai quali si perviene mediante procedure ad evidenza pubblica (aperte o ristrette) • Rapporti con soggetti pubblici relativi all'assunzione di personale appartenente a categorie protette / agevolate • Trattamenti previdenziali del personale e gestione dei relativi accertamenti / Ispezioni da parte degli uffici preposti • Formazione ed informazioni dei lavoratori • Gestione e sorveglianza del rispetto degli adempimenti relativi alla Salute e Sicurezza sul lavoro
ACOM	<ul style="list-style-type: none"> • sviluppare il business; • gestire le trattative di negoziazione tra questi e la propria impresa, elaborando strategie in 	<ul style="list-style-type: none"> • Negoziazione e/o esecuzione di contratti/convenzioni di concessioni, ai quali si perviene mediante procedure negoziate (affidamento diretto o trattativa privata)

	<p>grado di soddisfare entrambi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • gestire, in collaborazione con AU, l'interfaccia con il Cliente/Committente per quanto riguarda gli aspetti commerciali; • redigere le Offerte al Cliente ed emettere le conferme d'Ordine 	<ul style="list-style-type: none"> • Negoziazione e/o esecuzione di contratti/convenzioni di concessioni ai quali si perviene mediante procedure ad evidenza pubblica (aperte o ristrette) • gestione del contenzioso giudiziale e stragiudiziale; • assegnazione e gestione anche indiretta di incarichi di consulenze; • gestione delle ispezioni (amministrative, fiscali, previdenziali, ecc.);
PM	<ul style="list-style-type: none"> • detiene la responsabilità per quanto riguarda il processo di Project Management • definisce assieme al committente di progetto i contenuti di progetto • provvede ad un flusso di comunicazione trasparente all'interno del progetto 	<ul style="list-style-type: none"> • esecuzione di contratti • Rapporti con la PA • Proposta di assunzione del personale • Proposta di di incarichi di consulenze
AAM	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla contabilità aziendale ciclo attivo e passivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Redazione del bilancio e di situazione contabili infrannuali • Comunicazione, svolgimento e verbalizzazione Assemblee • Gestione rapporti con l'azionista (budgeting & reporting) • Selezione fornitori e gestione acquisti
IT	<ul style="list-style-type: none"> • Gestire la coerenza dell'infrastruttura di rete aziendale, in maniera coordinata tra le singole Unità • Gestire il parco macchine e le sue procedure di approvvigionamento • Gestire il Ced • Definire le strategie in termini di sicurezza IT 	<ul style="list-style-type: none"> • Cancellazione/modifica dei dati, utilizzo improprio, diffusione di dati personali e/o sensibili • Utilizzo improprio della rete

2.4.2.8. Analisi dei Reati Potenziali e Individuazione Aree Sensibili

Coerentemente alle disposizioni previste dalla Linee Guida Confindustria, si è proceduto a circoscrivere la procedura di risk assessment solo alle classi di reato in relazione alle quali esiste un effettivo rischio di commissione nell'ambito dell'attività operativa di PA Advice

Le categorie di illeciti comprese nella presente attività di valutazione dei rischi sono le seguenti:

- delitti contro la Pubblica Amministrazione (quali: corruzione e malversazione ai danni della Stato, truffa ai danni della Stato e frode informatica, indicati agli artt. 24 e 25 del D. Lgs. 231/2001);
- reati informatici e trattamento illecito dei dati (art. 24-bis del D. Lgs. 231/2001);
- delitti di criminalità organizzata indicati all' art. 24-ter del D. Lgs. 231/2001, introdotto dall'art. 2, co. 29 della legge 15 luglio 2009, n. 94;
- delitti previsti dal codice penale in materia di falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento ⁶, indicati all'art. 25-bis del D. Lgs. 231/2001);
- reati societari (quali: false comunicazioni sociali, impedito controllo, ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza, indicati all'art. 25-ter del D. Lgs. 231/2001);
- delitti di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro, di cui agli articoli 589 e 590, terzo comma, del codice penale, di cui all'art. 25-septies del D. Lgs. 231/2001;
- reati in materia di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 25-octies, D. Lgs. 231/2001);
- reati in materia di delitti previsti dagli articoli 171, primo comma, lettera a-bis), e terzo comma, 171-bis, 171-ter, 171-septies e 171-octies della legge 22 aprile 1941, n. 633 in materia di violazione del diritto d'autore (art. 25-novies, D. Lgs. 231/2001);
- induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria indicato all'art. 25-decies, D. Lgs. 231/2001, introdotto dall'art. 4 della legge 3 agosto 2009 n. 116;
- reati ambientali (art. 25-undecies, D. Lgs. 231/2001);
- impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (art. 25 - duodecies) .

Tale analisi è ben rappresentata dalla **matrice aree/fattispecie di reato** dalla quale si può facilmente comprendere come l'attribuzione di un elevato numero di fattispecie di reato (rappresentato dal numero delle "x" in percentuale sul totale) individui un'area aziendale particolarmente "sensibile". Più specificamente, in base alla concentrazione risultante dall'operazione di *matching* effettuata, tale sensibilità può essere definita:

⁶ Le parole "e in strumenti o segni di riconoscimento" sono state inserite dalla Legge Sviluppo-Energia

Il rischio di commissione dei reati di cui agli artt. 25-bis 1, 25-quater, 25-quater 1, 25-quinquies e 25-sexies del D. Lgs. 231/2001, per quanto non si possa escludere tout court, é stato ritenuto remoto e, in ogni caso, ragionevolmente coperto dai principi enunciati nel Codice Etico della Società, che vincola tutti i destinatari alla più rigorosa osservanza delle leggi e delle normative ad essa applicabili.

2.5. La valutazione del sistema dei poteri, delle deleghe e delle procure

Poiché PA Advice, dal punto di vista strutturale, è una società di piccole dimensioni, ad oggi il sistema dei poteri è improntato sulla formalizzazione dei processi e basso livello di separazione dei ruoli, anche se l'attribuzione di responsabilità, di rappresentanza, di definizione delle linee gerarchiche e delle attività operative è sufficientemente chiara.

Gli strumenti organizzativi già esistenti (organigrammi, comunicazioni organizzative) sono ispirati ai seguenti principi generali:

- conoscibilità all'interno della PA Advice;
- chiara descrizione delle linee di riporto.

Come espresso in premessa, il governo societario di PA Advice è gestito dall'AU.

É stata inoltre valutata l'adeguatezza del sistema di deleghe e procure con riferimento alle attività proprie della Società, verificando eventuali necessità di adattamento. In linea di principio, il sistema di deleghe e procure dovrà essere idoneo ai fini della prevenzione dei Reati e tale da assicurare una efficace ed efficiente gestione delle attività svolte: in tal senso, l'impianto del sistema dovrà essere fondato sulle seguenti regole:

- compiti e le responsabilità allocati in modo chiaro e appropriato;
- costante verifica dell'esercizio dei poteri delegati;
- documentabilità dei limiti di eventuali deleghe "a cascata";
- appropriati poteri di spesa in relazione dal disporre al delegato deve rispetto alle funzioni ad esso conferite.

Come definito più dettagliatamente nelle Parti Speciali del Modello, le procedure interne devono prevedere per ogni processo la chiara definizione dei ruoli degli attori coinvolti e la separazione di funzioni tra i vari attori coinvolti, nel rispetto di regole che distinguano, da un canto, chi attua e chi conclude le azioni e, dall'altro, chi controlla l'elaborato. É altresì necessario che le deleghe abbiano cura di rispettare regole di coerenza con la posizione ricoperta dal delegato all'interno di PA Advice, evitando potenziali disallineamenti tra l'incarico svolto all'interno della Società e i poteri a lui delegati; che definiscano i poteri del delegato ed i riporti gerarchici che questi è tenuto a rispettare; infine, che i poteri gestionali assegnati con le deleghe e la loro attuazione risultino coerenti con gli obiettivi aziendali.

2.6. La revisione del sistema sanzionatorio

L'art. 6, comma 2, lett. e) e l'art. 7, comma 4, lett. b) del D.Lgs. 231/01 indicano, quale condizione per un'efficace attuazione del Modello di organizzazione e gestione, l'introduzione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello stesso.

Le disposizioni previste dai suesposti articoli che disciplinano il funzionamento del sistema disciplinare trovano la loro applicazione nel previsto disciplinare elaborato dalla PA Advice al paragrafo 3 della Sezione Seconda del presente documento, a cui si rinvia per un maggior dettaglio .

2.7. L'istituzione di un organismo di vigilanza

Il Decreto 231 prevede che l'ente possa essere esonerato dalla responsabilità conseguente alla commissione dei reati ivi previsti se l'organo dirigente ha, fra l'altro, "affidato il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello e di curarne l'aggiornamento ad un Organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo" (di seguito anche "ODV").

L'affidamento di detti compiti all'Organismo ed, ovviamente, il corretto ed efficace svolgimento degli stessi sono, dunque, presupposti indispensabili per l'esonero dalla responsabilità, sia che il reato sia stato commesso dai soggetti "apicali", che dai soggetti sottoposti all'altrui direzione (di cui all'art. 7 del D. Lgs 231/2001).

Per i dettagli in merito si rimanda al successivo paragrafo 2.10 della Sezione Seconda del presente documento.

2.8. Il sistema dei controlli

L'efficienza e l'efficacia del sistema di controllo interno sono condizione per lo svolgimento dell'attività d'impresa in coerenza con le regole e i principi del presente Modello.

Per sistema di controllo interno si intende l'insieme degli strumenti, attività, processi e strutture organizzative, volti ad assicurare, mediante un processo integrato di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, i seguenti obiettivi di:

- l'efficacia e l'efficienza delle attività aziendali, garantendo altresì la tracciabilità degli atti e delle decisioni;
- l'affidabilità delle informazioni contabili e gestionali;
- il rispetto delle leggi e dei regolamenti;
- la salvaguardia dell'integrità del patrimonio aziendale.

Ai fini di cui sopra i Destinatari del Modello sono chiamati a contribuire al miglioramento continuo del sistema di controllo interno.

Gli organismi di controllo e di vigilanza, il Collegio dei Sindaci nello svolgimento della propria attività e per quanto di propria competenza, hanno accesso diretto, completo, e incondizionato a tutte le persone, attività, operazioni, documenti, archivi e beni aziendali.

Il sistema dei controlli interni di PA Advice riflette la struttura dinamica dei "processi" aziendali. In questo senso coinvolge, con ruoli diversi: l'AU, il Collegio Sindacale, i responsabili di funzione e tutte le altre funzioni aziendali, prevedendo lo svolgimento di attività di controllo come parte integrante delle attività quotidiane svolte dalla Società.

Strumenti attraverso i quali PA Advice intende perseguire detti obiettivi e che contengono importanti presidi atti a prevenire la realizzazione dei Reati e degli Illeciti Amministrativi sono il Codice Etico_(Allegato 1), il presente modello per la parte speciale nonché tutti i regolamenti aziendali in vigore alla data di elaborazione del presente modello nonché di quelli che in futuro saranno approvati ed applicati.

2.9 ORGANISMO DI VIGILANZA

Premessa

Il Decreto indica, tra le condizioni necessarie per ottenere l'esenzione dalla responsabilità amministrativa, l'istituzione di un Organismo cui affidare il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello nonché di curarne l'aggiornamento.

Tale organismo (di seguito anche "Organismo di Vigilanza" o "OdV") deve essere "dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo", volti ad assicurare un'effettiva ed efficace attuazione del Modello. Oltre all'autonomia dei poteri, le Linee Guida delle Associazioni di categoria nonché le pronunce della magistratura in materia hanno indicato come necessari anche i requisiti di seguito indicati.

L'OdV può essere monocratico o collegiale.

2.9.1. Requisiti

Autonomia ed Indipendenza: l'Organismo di Vigilanza deve restare estraneo ad ogni forma di interferenza e pressione da parte dei vertici operativi, riferisce all'Organo di Vertice della Società e con questo deve poter dialogare "alla pari" trovandosi in posizione di staff con l'AU.

L'AU mette a disposizione dell'OdV risorse finanziarie adeguate per ogni esigenza necessaria al corretto svolgimento dei compiti attribuiti all'Organismo stesso, come di seguito meglio specificato.

L'autonomia e l'indipendenza del singolo membro dell'Organismo di Vigilanza vanno determinate in base alla funzione svolta ed ai compiti allo stesso attribuiti, individuando, in concreto, da chi e da che cosa questo deve essere autonomo ed indipendente per poter adeguatamente svolgere l'incarico affidatogli. Conseguentemente, ciascun membro non deve rivestire ruoli decisionali, operativi e gestionali tali da compromettere l'autonomia e l'indipendenza dell'intero Organismo di Vigilanza.

I requisiti di autonomia e indipendenza presuppongono che i membri non si trovino in una posizione, neppure potenziale, di personale conflitto d'interessi con la Società.

I membri dell'Organismo di Vigilanza, quindi, non devono:

- ricoprire all'interno della Società o delle Società Controllate incarichi di tipo operativo;
- essere coniugi, parenti e affini, entro il quarto grado, degli Amministratori della Società;
- trovarsi in qualsiasi altra situazione di palese o potenziale conflitto di interessi.

Professionalità: l'Organismo di Vigilanza deve possedere, al suo interno, competenze tecnico-professionali adeguate alle funzioni che è chiamato a svolgere. E' necessario, pertanto, che all'interno dell'Organismo di Vigilanza siano presenti soggetti con professionalità adeguate in materia economica, legale e di analisi, controllo e gestione dei rischi aziendali. In particolare, l'Organismo di Vigilanza deve possedere le capacità tecniche specialistiche necessarie per svolgere attività ispettive e consulenziali.

L'Organo Amministrativo, all'atto della nomina, verifica la sussistenza dei requisiti sopra richiamati basandosi non solo sui curricula ma anche sulle dichiarazioni ufficiali e specifiche raccolte direttamente dai candidati e privilegia profili che abbiano maturato una specifica professionalità in materia aziendale e penale.

Continuità d'azione: l'Organismo di Vigilanza svolge in modo continuativo le attività necessarie per la vigilanza del Modello con adeguato impegno e con i necessari poteri di indagine, ma non deve intendersi come "incessante operatività".

Onorabilità: in relazione alla previsione di cause di ineleggibilità, revoca, sospensione di seguito indicate.

Cause di ineleggibilità

Non possono essere nominati:

- A) coloro i quali siano stati condannati con sentenza ancorché non definitiva, o con sentenza di applicazione della pena su richiesta (c.d. patteggiamento) e anche se con pena condizionalmente sospesa, salvi gli effetti della riabilitazione:
- alla reclusione per un tempo non inferiore ad un anno per uno dei delitti previsti dal regio decreto 16 marzo 1942, n. 267;
 - a pena detentiva per un tempo non inferiore ad un anno per uno dei reati previsti dalle norme che disciplinano l'attività bancaria, finanziaria, mobiliare, assicurativa e dalle norme in materia di mercati e valori mobiliari, di strumenti di pagamento;
 - alla reclusione per un tempo non inferiore ad un anno per un delitto contro la pubblica amministrazione, contro la fede pubblica, contro il patrimonio, contro l'economia pubblica, per un delitto in materia tributaria;
 - per un qualunque delitto non colposo alla pena della reclusione per un tempo non inferiore a due anni;
 - per uno dei reati previsti dal titolo XI del libro V del codice civile così come riformulato del d.lgs. 61/2002;
 - per un reato che importi e abbia importato la condanna ad una pena da cui derivi l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici, ovvero l'interdizione temporanea dagli uffici direttivi delle persone giuridiche e delle imprese;
 - per uno o più reati tra quelli tassativamente previsti dal decreto, anche se con condanne a pene inferiori a quelle indicate ai punti precedenti:
- B) coloro nei cui confronti sia stata applicata in via definitiva una delle misure di prevenzione previste dall'art. 10, comma 3, della legge 31 maggio 1965, n. 575, come sostituito dall'articolo 3 della legge 19 marzo 1990, n. 55 e successive modificazioni;
- C) coloro nei cui confronti siano state applicate le sanzioni amministrative accessorie previste dall'art. 187-quater decreto legislativo n. 58/1998.

Non possono altresì essere nominati componenti dell'Organismo di Vigilanza gli interdetti e gli inabilitati.

L'AU ha facoltà di scegliere liberamente i componenti dell'Organismo di Vigilanza tra i soggetti che abbiano i requisiti elencati, provvedendo altresì a nominarne il Presidente.

In tale quadro ed in relazione alle dimensioni ed alle complessità delle attività svolte dalla Società, l'Organismo di Vigilanza assume la veste di organo collegiale, composto da due o più membri, nominati secondo le logiche di cui al presente capitolo che seguono, avuto riguardo alla necessità di assicurare una composizione qualitativa che consenta di perseguire flessibilità e piena efficacia di azione. In tal senso, l'individuazione dei componenti dovrà essere di volta in volta valutata tenuto conto e coerentemente con le specifiche caratteristiche della Società, l'evoluzione normativa e giurisprudenziale nonché le indicazioni da parte della dottrina, di associazioni, enti e d'altri esperti in materia. L'Organismo di Vigilanza riporta direttamente e esclusivamente all'Organo Amministrativo.

Durata in carica, revoca, decadenza e sospensione

L'Organismo di Vigilanza dura in carica fino al termine del mandato dell'Organo Amministrativo che lo ha nominato.

L'eventuale revoca dei componenti dell'Organismo dovrà essere deliberata dall'AU della Società e potrà esclusivamente disporsi per ragioni connesse a gravi inadempimenti rispetto al mandato assunto, ivi comprese le violazioni degli obblighi di riservatezza di seguito indicati, oltre che per le intervenute cause di decadenza di seguito riportate.

I componenti dell'Organismo di Vigilanza decadono inoltre dalla carica nel momento in cui siano successivamente alla loro nomina:

- condannati con sentenza definitiva o di patteggiamento per uno dei reati indicati ai numeri 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7 delle condizioni di ineleggibilità innanzi indicate;
- allorquando abbiano violato gli obblighi di riservatezza strettamente connessi allo svolgimento del loro incarico.

I componenti dell'OdV sono inoltre sospesi dall'esercizio delle funzioni nelle ipotesi di:

- condanna con sentenza non definitiva per uno dei reati indicati nei numeri da 1 a 7 delle condizioni di ineleggibilità innanzi indicate;
- applicazione di una misura cautelare personale;
- applicazione provvisoria di una delle misure di prevenzione previste dall'art. 10, comma 3, della legge 31 maggio 1965, n. 575, come sostituito dall'articolo 3 della legge 19 marzo 1990, n. 55 e successive modificazioni.

Ciascun componente dell'OdV può recedere dall'incarico, previo preavviso minimo di un mese con comunicazione scritta e motivata all'Organo Amministrativo.

In caso di decadenza o recesso in capo ad uno dei componenti dell'OdV, l'AU provvede tempestivamente alla sostituzione del componente divenuto inidoneo.

Riservatezza

I membri dell'Organismo di Vigilanza sono tenuti al segreto in ordine alle notizie ed informazioni acquisite nell'esercizio delle loro funzioni. Tale obbligo, tuttavia, non sussiste nei confronti dell'Organo Amministrativo..

I membri dell'Organismo di Vigilanza assicurano la riservatezza delle informazioni di cui vengano in possesso, in particolare se relative a informazioni e segnalazioni che agli stessi dovessero pervenire in ordine a presunte violazioni del Modello.

Ogni informazione in possesso dei membri dell'Organismo di Vigilanza deve essere trattata in conformità con la vigente legislazione in materia e, in particolare, in conformità al decreto legislativo 196/2003 ("Codice Privacy").

L'inosservanza dei suddetti obblighi come predetto, costituisce giusta causa di revoca dalla carica di membro dell'Organismo di Vigilanza.

Compiti e poteri

I compiti dell'Organismo di Vigilanza sull'osservanza del Modello, sulla valutazione dell'adeguatezza e dell'efficace attuazione dello stesso documento nonché sulle esigenze di aggiornamento del Modello sono svolti in forza dell'assegnazione di poteri di spesa, che prevedono l'impiego di un budget annuo adeguato ad assolvere le proprie funzioni.

L'Organo Amministrativo della Società ritiene che l'Organismo di Vigilanza possa tuttavia autonomamente impegnare risorse che eccedano i propri poteri di spesa, qualora l'impiego delle stesse sia necessario per fronteggiare situazioni eccezionali e urgenti. In questi casi l'Organismo deve informare senza ritardo l'Organo Amministrativo.

All'Organismo di Vigilanza sono attribuiti i seguenti compiti:

1. verificare l'efficienza e l'efficacia del Modello adottato rispetto alla prevenzione ed all'impedimento della commissione dei reati attualmente previsti dal Decreto e di quelli che in futuro dovessero comunque comportare una responsabilità amministrativa della persona giuridica;
2. verificare il rispetto delle modalità e delle procedure previste dal Modello e rilevare gli eventuali scostamenti comportamentali che emergessero dall'analisi dei flussi informativi;
3. formulare proposte all'Organo Amministrativo per gli eventuali aggiornamenti ed adeguamenti del Modello adottato da realizzarsi mediante le modifiche e/o le integrazioni che si rendessero necessarie in conseguenza di:
 - a. significative violazioni delle prescrizioni;
 - b. mutamenti nell'organizzazione o nell'attività;
 - c. modifiche normative;
4. a seguito del l'accertamento di violazioni del Modello, segnalare tempestivamente le stesse all'Organo Amministrativo, per gli opportuni provvedimenti disciplinari che dovranno essere irrogati;
5. predisporre una relazione informativa, su base almeno semestrale, indirizzata all'Organo Amministrativo, in ordine alle attività di verifica e controllo compiute ed all'esito delle stesse;
6. trasmettere le relazioni di cui ai punti precedenti al Collegio Sindacale;
7. supportare le funzioni Legale e Societario e le Risorse Umane per la definizione di programmi di formazione ai Destinatari del Modello.

Inoltre, l'Organismo di Vigilanza si attiva con specifiche attività di audit sulle realtà della Società e, laddove coinvolte, con le seguenti modalità:

- con interventi "a piano", nei quali le attività di controllo relative all'efficacia del Modello sono parte integrante di un piano di lavoro più ampio; tale attività viene specificatamente considerata e adeguatamente

- valorizzata, di concerto con l'Organismo di Vigilanza, in sede di risk assessment per la definizione del Piano Annuale di Audit (ove previsto);
- con interventi mirati (spot) in caso di:
- specifica richiesta formulata da parte degli altri organi di controllo della Società;
- in caso di red flag derivanti dal flusso informativo correntemente operante nell'ambito del Modello.

Per l'espletamento dei suddetti compiti, all'Organismo sono attribuiti i più ampi poteri. In particolare:

- le attività poste in essere dall'Organismo di Vigilanza non potranno essere sindacate da alcun altro organismo o struttura aziendale;
- l'Organismo di Vigilanza ha libero accesso presso tutte le funzioni della Società senza necessità di alcun consenso preventivo – onde ottenere ogni informazione o dato ritenuto necessario per lo svolgimento dei compiti previsti dal Decreto;
- l'Organismo di Vigilanza potrà avvalersi dell'ausilio di tutte le strutture della Società o della quale questa si avvale, ovvero di consulenti esterni perché collaborino nell'esecuzione dell'incarico sotto la diretta sorveglianza e responsabilità dell'Organismo stesso, nonché chiedere ai rappresentanti aziendali, di volta in volta, identificati dall'Organismo di Vigilanza, di partecipare alle relative riunioni

2.9.2. Flussi informativi

Tutti i Destinatari del presente Modello sono tenuti ad un obbligo di informativa verso l'Organismo di Vigilanza, da svolgersi a seguito di:

- segnalazioni;
- informazioni.

L'Organismo di Vigilanza assicura la massima riservatezza in ordine a qualsiasi notizia, informazione, segnalazione, a pena di revoca del mandato e delle misure disciplinari di seguito definite, fatte salve le esigenze inerenti lo svolgimento delle indagini nell'ipotesi in cui sia necessario il supporto di consulenti esterni all'OdV o di altre strutture societarie.

Sono inoltre definiti i seguenti ruoli e responsabilità:

- Referente Interno – esterno all'Organismo di Vigilanza e privo di specifici poteri – il quale garantisce che tutte le informazioni richieste dall'Organismo di Vigilanza siano trasmesse nei tempi e modi previsti e supporta l'Organismo di Vigilanza per tutte le analisi e gli approfondimenti richiesti; definisce ed aggiorna, insieme alla direzione/funzione competente, le "Schede di Segnalazione"; garantisce che le informazioni inviate all'Organismo di Vigilanza siano archiviate e siano recuperabili nel tempo;
- Responsabili invio dati i quali coordinano l'attività di raccolta dei dati, certificano la loro completezza, coerenza e veridicità, inviandoli entro le date di cut off.

Ogni informazione e segnalazione di cui al presente Modello è conservata dall'Organismo di Vigilanza in un apposito archivio informatico e cartaceo, in conformità alle disposizioni contenute nel Decreto Legislativo 30 giugno 2003, n. 196 (Privacy): gli atti dell'Organismo di Vigilanza devono essere conservati presso gli uffici della Società di modo che sia garantito l'accesso a tali documenti al solo OdV ed al referente societario interno.

Segnalazioni

Tutti i Destinatari come di volta in volta definiti ed individuati sono tenuti a segnalare prontamente all'Organismo di Vigilanza ogni deroga, violazione o sospetto di violazione di propria conoscenza di norme comportamentali di cui al Codice Etico, alle Linee di Condotta ed al Modello.

Le segnalazioni debbono essere effettuate in forma non anonima a mezzo di posta elettronica all'indirizzo: odvpaadive@gmail.com

L'Organismo di Vigilanza valuta tutte le segnalazioni ricevute e intraprende le conseguenti iniziative a sua ragionevole discrezione e responsabilità nell'ambito delle proprie competenze, ascoltando eventualmente l'autore della segnalazione ed il responsabile della presunta violazione. Ogni conseguente decisione sarà motivata; gli eventuali provvedimenti conseguenti saranno applicati in conformità a quanto previsto al capitolo sul Sistema Disciplinare.

L'OdV agisce in modo da garantire gli autori delle segnalazioni contro qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione, penalizzazione o qualsivoglia conseguenza derivante dalle stesse, assicurando loro la riservatezza circa l'identità, fatti comunque salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti della Società o delle persone accusate erroneamente o in mala fede.

Informazioni

I Destinatari del presente Modello sono altresì tenuti a trasmettere, a titolo esemplificativo, all'OdV le informazioni concernenti:

- provvedimenti e/o notizie provenienti da organi di polizia giudiziaria o da qualsiasi altra autorità, dai quali si evinca lo svolgimento di indagini, anche nei confronti di ignoti per le fattispecie di reato previste dal Decreto, riguardanti la Società;
- visite, ispezioni ed accertamenti avviati da parte degli enti competenti (regioni, enti regionali ed enti locali) e, alla loro conclusione, eventuali rilievi e sanzioni comminate;
- richieste di assistenza legale avanzate dai soggetti interni alla Società, in caso di avvio di un procedimento giudiziario per uno dei reati previsti dal Decreto;
- rapporti predisposti dalle strutture aziendali nell'ambito della loro attività di controllo, dai quali emergano elementi di criticità rispetto alle norme del Decreto;
- in via periodica, notizie relative all'effettiva attuazione del Modello in tutte le aree/funzioni aziendali a rischio;

- in via periodica, notizie relative all'effettivo rispetto del Codice Etico a tutti i livelli aziendali;
- informazioni sull'evoluzione delle attività attinenti le aree a rischio;
- il sistema delle deleghe e delle procure adottato dalla Società.

In caso di informazioni e/o notizie, anche ufficiose, relative alla commissione dei reati previsti dal Decreto o comunque riguardanti possibili violazioni del Modello e del Codice Etico, ciascuno deve rivolgersi al proprio superiore/responsabile il quale riferisce immediatamente all'OdV.

I flussi informativi debbono pervenire all'Organismo mediante le modalità e all'indirizzo innanzi indicati.

3. Il Sistema disciplinare

3.1. Principi generali

Un aspetto essenziale per l'efficace attuazione del Modello è quello di predisporre un adeguato sistema disciplinare e sanzionatorio contro la violazione delle regole di condotta delineate dal Modello stesso, per prevenire i reati di cui al Decreto e, in generale, delle procedure interne previste dal Modello (cfr. art. 6, comma secondo, lett. e, art. 7, comma quarto, lett. b).

L'applicazione delle sanzioni disciplinari prescinde dall'effettiva commissione di un reato e, quindi, dal sorgere e dall'esito di un eventuale procedimento penale.

Le regole di condotta imposte dal Modello, infatti, sono assunte dall'azienda in piena autonomia, al fine del miglior rispetto del precetto normativo che sull'azienda stessa incombe.

Peraltro, i principi di tempestività ed immediatezza rendono non soltanto non doveroso, ma altresì sconsigliabile ritardare l'irrogazione della sanzione disciplinare in attesa dell'esito del giudizio eventualmente instaurato davanti all'Autorità Giudiziaria (cfr. Linee Guida Confindustria, cap. 2, punto 4, pag. 30).

Nel rispetto del principio costituzionale di legalità, nonché di quello di proporzionalità della sanzione, tenuto conto di tutti gli elementi e/o delle circostanze ad essa inerenti, si ritiene opportuno definire un elenco di possibili violazioni, graduate secondo un ordine crescente di gravità. Graduazione delle violazioni del Modello secondo un ordine crescente ("Violazioni"):

1. Violazioni connesse, in qualsiasi modo, alle aree "a rischio reato" o alle attività "sensibili", nonché alle aree considerate "strumentali" o "di supporto" indicate nel Modello, e sempre che non ricorra una delle condizioni previste nei successivi punti ("**Violazione 1**");
2. violazione idonea ad integrare il solo fatto (elemento oggettivo) di uno dei Reati ("**Violazione 2**");
3. violazione finalizzata alla commissione di uno dei Reati, o comunque sussista il pericolo che sia contestata la responsabilità della Società ai sensi del Decreto ("**Violazione 3**").

3.2 Soggetti

Sono soggetti al sistema sanzionatorio e disciplinare, di cui al presente Modello, gli amministratori, tutti i lavoratori dipendenti, i collaboratori di PA Advice, nonché tutti coloro che abbiano rapporti contrattuali con la società, nell'ambito dei rapporti stessi.

Il procedimento per l'irrogazione delle sanzioni di cui al presente capitolo tiene conto delle particolarità derivanti dallo status giuridico del soggetto nei cui confronti si procede.

In ogni caso, l'Organismo di Vigilanza deve essere coinvolto nel procedimento di irrogazione delle sanzioni disciplinari.

L'Organismo di Vigilanza cura che siano adottate procedure specifiche per l'informazione di tutti i soggetti sopra previsti, sin dal sorgere del loro rapporto con la società, circa l'esistenza ed il contenuto del presente apparato sanzionatorio.

3.3. Sanzioni nei confronti di impiegati e quadri

I comportamenti tenuti dai lavoratori dipendenti in violazione delle singole regole comportamentali dedotte nel presente Modello sono definiti come illeciti disciplinari.

Con riferimento alle sanzioni irrogabili nei riguardi di impiegati e quadri, esse rientrano tra quelle previste dal sistema disciplinare aziendale e/o dal sistema sanzionatorio previsto dal CCNL Terziario Commercio, nel rispetto delle procedure previste dall'articolo 7 dello Statuto dei lavoratori ed eventuali normative speciali applicabili.

Il sistema disciplinare aziendale di PA Advice è quindi costituito dalle norme del codice civile e dalle norme pattizie di cui al predetto CCNL. In particolare, il sistema disciplinare descrive i comportamenti sanzionati secondo il rilievo che assumono le singole fattispecie considerate e le sanzioni in concreto previste per la commissione dei fatti stessi sulla base della loro gravità.

In relazione a quanto sopra, il Modello fa riferimento alle sanzioni ed alle categorie di fatti sanzionabili previste dall'apparato sanzionatorio esistente nell'ambito del predetto CCNL, al fine di ricondurre le eventuali violazioni al Modello nelle fattispecie già previste dalle predette disposizioni.

Nella presente sezione sono indicate le sanzioni irrogabili a fronte dell'accertamento di una delle Violazioni.

Le sanzioni sono applicate nel rispetto delle previsioni contenute nel successivo paragrafo 5, nonché delle norme rinvenibili nel CCNL applicabile.

In ogni caso, l'individuazione e l'irrogazione delle sanzioni deve tener conto dei principi di proporzionalità e di adeguatezza rispetto alla violazione contestata.

A tale proposito, la gravità dell'infrazione sarà valutata sulla base delle seguenti circostanze:

- I tempi e le modalità concrete di realizzazione dell'infrazione;
- la presenza e l'intensità dell'elemento intenzionale;
- l'entità del danno o del pericolo come conseguenza dell'infrazione per la Società e per tutti i dipendenti ed i portatori di interesse della Società stessa;

- la prevedibilità delle conseguenze;
- le circostanze nelle quali l'infrazione ha avuto luogo.

La recidiva costituisce un'aggravante ed importa l'applicazione di una sanzione più grave.

L'applicazione delle sanzioni di seguito indicate non pregiudica in ogni caso il diritto della Società di agire nei confronti del soggetto responsabile al fine di ottenere il risarcimento di tutti i danni patiti a causa o in conseguenza della condotta accertata.

In particolare, in applicazione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per i dipendenti delle aziende del commercio, si prevede quanto segue:

Grado di Violazione	Tipologia di sanzione
Violazione 1	<ul style="list-style-type: none"> • Richiamo verbale, ovvero • Ammonizione scritta.
Violazione 2	<ul style="list-style-type: none"> • Ammonizione scritta, ovvero • Multa fino a 4 (quattro) ore di retribuzione.
Violazione 3	<ul style="list-style-type: none"> • Sospensione fino a 10 (dieci) giorni dal servizio e dalla retribuzione, ed in ogni caso nei limiti previsti dal CCNL applicabile; • Licenziamento con preavviso, ovvero • Licenziamento senza preavviso.

Ove l'infrazione contestata sia di gravità tale da poter comportare il licenziamento, il lavoratore potrà essere sospeso cautelativamente dalla prestazione lavorativa fino al momento della comminazione della sanzione.

Per quanto riguarda l'accertamento delle suddette infrazioni, i procedimenti disciplinari e l'irrogazione delle sanzioni sarà competente l'Organo Amministrativo.

Viene previsto il necessario coinvolgimento dell'Organismo di Vigilanza nella procedura di irrogazione delle sanzioni per violazione del Modello, nel senso che non potrà essere irrogata una sanzione disciplinare per violazione del Modello senza la preventiva comunicazione all'Organismo di Vigilanza.

All'Organismo di Vigilanza dovrà essere data parimenti comunicazione di ogni provvedimento di archiviazione inerente i procedimenti disciplinari di cui al presente capitolo.

Ai lavoratori dovrà essere data un'immediata e diffusa informazione circa l'introduzione di ogni eventuale nuova disposizione, diramando una circolare interna per spiegare le ragioni e riassumerne il contenuto.

3.4 Sanzioni nei confronti dei dirigenti

Quando la violazione delle procedure interne previste dal presente Modello o l'adozione, nell'espletamento di attività nelle aree a rischio di un comportamento non conforme alle prescrizioni del Modello stesso, è compiuta da dirigenti, si provvederà ad applicare nei

confronti dei responsabili la misura ritenuta più idonea in conformità a quanto previsto dal Codice Civile, dallo Statuto dei Lavoratori e dal CCNL per i Dirigenti secondo il procedimento previsto per le altre categorie di dipendenti, indicato sopra.

Qualora sia accertata la commissione di una delle Violazioni da parte di un Dirigente Apicale, saranno applicate le seguenti sanzioni (mutuate dal CCNL applicabile), fatte salve eventuali diverse previsioni nell'ambito della contrattazione collettiva applicabile:

Grado di Violazione	Tipologia di sanzione
Violazione 1	<ul style="list-style-type: none"> • Richiamo verbale, ovvero • Richiamo scritto.
Violazione 2	<ul style="list-style-type: none"> • Richiamo scritto, ovvero • Multa, nella misura massima prevista dal CCNL applicabile.
Violazione 3	<ul style="list-style-type: none"> • Sospensione dal servizio e dalla retribuzione, fino alla misura massima prevista dal CCNL applicabile; • Licenziamento con preavviso, ovvero • Licenziamento senza preavviso.

Viene previsto il necessario coinvolgimento dell'Organismo di Vigilanza nella procedura di irrogazione delle sanzioni ai dirigenti per violazione del Modello, nel senso che non potrà essere irrogata alcuna sanzione per violazione del Modello ad un dirigente senza la preventiva comunicazione all'Organismo di Vigilanza.

Tale consenso si presume quando la proposta per l'applicazione della sanzione provenga dall'Organismo di Vigilanza.

All'Organismo di Vigilanza dovrà essere data parimenti comunicazione di ogni provvedimento di archiviazione inerente i procedimenti disciplinari di cui al presente capitolo.

3.5 Sanzioni nei confronti dei soggetti in posizione di preminenza

In caso di violazioni da parte degli Amministratori, l'Organismo di Vigilanza informerà il Collegio Sindacale, che provvederà ad assumere le opportune iniziative previste dalla vigente normativa.

Qualora sia accertata la commissione di una delle Violazioni da parte di un Amministratore, saranno applicate le seguenti sanzioni, a seconda del grado di Violazione:

Grado di Violazione	Tipologia di sanzione
Violazione 1	<ul style="list-style-type: none"> • Richiamo scritto, o • Diffida al rispetto delle previsioni del Modello.

Violazione 2	<ul style="list-style-type: none"> • Diffida al rispetto delle previsioni del Modello, o • Revoca dell'incarico.
Violazione 3	<ul style="list-style-type: none"> • Revoca dell'incarico.

3.6 Sanzioni nei confronti di collaboratori esterni, fornitori e partner commerciali (terzi destinatari)

Ogni comportamento posto in essere dai collaboratori esterni, consulenti, fornitori e partner commerciali in contrasto con le linee di condotta indicate dal presente Modello e tale da comportare il rischio di commissione di un reato previsto dal Decreto, potrà essere sanzionato secondo le seguenti modalità:

Grado di Violazione	Tipologia di sanzione
Violazione 1	<ul style="list-style-type: none"> • Diffida al rispetto delle previsioni del Modello; • Applicazione della penale convenzionalmente prevista, del 10% del corrispettivo pattuito in favore del Terzo Destinatario; ovvero • Risoluzione del rapporto negoziale intercorrente con la Società.
Violazione 2	<ul style="list-style-type: none"> • Applicazione della penale convenzionalmente prevista, del 10% del corrispettivo pattuito in favore del Terzo Destinatario; ovvero • Risoluzione del rapporto negoziale intercorrente con la Società.
Violazione 3	<ul style="list-style-type: none"> • Risoluzione immediata del rapporto negoziale intercorrente con la Società.

L'applicazione delle sanzioni prescinde sia dalla rilevanza penale della condotta, sia dall'avvio dell'eventuale procedimento penale da parte dell'Autorità Giudiziaria nel caso in cui il comportamento da censurare integri una fattispecie di reato, rilevante o meno ai sensi del Decreto. L'applicazione delle sanzioni potrà pertanto avere luogo anche se gli Esponenti Aziendali, i Dipendenti, i Collaboratori, i Consulenti, i Fornitori ed i Partner abbiano posto esclusivamente in essere una violazione dei principi sanciti dal Modello che non concretino un Reato o un Illecito Amministrativo ovvero non determini responsabilità diretta dell'Ente.

4. La diffusione del modello e la formazione del personale

4.1. La comunicazione iniziale

L'adozione del Modello e dei suoi allegati è comunicata agli Organi Sociali, a tutti i Dipendenti, ai Collaboratori ed ai Fornitori attraverso:

- l'invio di una e-mail a firma dell'Organo Amministrativo a tutto il personale sui contenuti del Decreto, l'importanza dell'effettiva attuazione del Modello, le modalità di informazione/formazione previste dalla società.
- l'accesso e la consultazione ai Dipendenti ai contenuti del presente documento (ed ai suoi Allegati) direttamente sull'Intranet aziendale, mentre per gli altri soggetti la suddetta documentazione sarà resa disponibile sull'Internet aziendale.

Ai nuovi assunti sarà consegnato un set informativo, che dovrà contenere, oltre ai documenti di regola consegnati al momento dell'assunzione, una copia del presente Modello di organizzazione, gestione e controllo, in modo da assicurare agli stessi la conoscenza dei valori e delle regole comportamentali che la PA Advice considera di primaria rilevanza.

4.2. La formazione

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

La PA Advice cura l'adozione e l'attuazione di un adeguato livello di formazione mediante idonei strumenti di diffusione e, in particolare attraverso:

- sito Internet (costantemente aggiornato);
- e-mail ai dipendenti;
- periodica distribuzione di comunicazioni in materia ai dipendenti, che ne attestano la presa visione e la comprensione del contenuto.

La Funzione di Coordinamento istituirà corsi di formazione ed informazione rivolti ai Responsabili di Funzione/Direzione ed a tutti i dipendenti con funzioni di direzione, vigilanza e coordinamento, incaricati della successiva diffusione del Modello nell'ambito della struttura organizzativa di riferimento.

Sarà cura dell'OdV, d'intesa ed in stretto coordinamento con l'Organo Amministrativo, valutare l'efficacia del piano formativo con riferimento al contenuto dei corsi, alle modalità di erogazione, alla loro reiterazione, ai controlli sull'obbligatorietà della partecipazione e alle misure da adottare avverso quanti non frequentino senza giustificato motivo.

La partecipazione ai processi formativi sopra descritti è obbligatoria e sarà documentata attraverso la richiesta della firma di presenza e la comunicazione all'OdV dei nominativi dei presenti.

4.3. Informazione a fornitori, consulenti, collaboratori e partner

I Fornitori, i Collaboratori, i Consulenti ed i Partner sono informati del contenuto del Modello e delle regole e dei principi di controllo contenuti nelle Parti Speciali, relativi alla specifica area dell'attività espletata, e dell'esigenza che il loro comportamento sia conforme alle prescrizioni di cui al Decreto 231 nonché alle predette norme.

4.4. L'aggiornamento del modello

Il Decreto 231 espressamente prevede la necessità di aggiornare il Modello affinché esso rifletta costantemente le specifiche esigenze dell'Ente e la sua concreta operatività. Gli interventi di adeguamento e/o aggiornamento del Modello saranno realizzati essenzialmente in occasione di:

- modifiche ed integrazioni al Decreto 231 ed ai Reati ed agli Illeciti Amministrativi;
- modifiche significative della struttura organizzativa dell'Ente, nuove attività, nuovi prodotti e/o nuovi servizi che modificano in modo non marginale l'assetto organizzativo dell'ente.

Potranno altresì essere valutati interventi di adeguamento del Modello al verificarsi di violazioni e/o di rilievi emersi nel corso di verifiche sull'efficacia del medesimo.

L'aggiornamento del Modello e, quindi, la sua integrazione e/o modifica, spetta all'Organo Amministrativo, mentre la semplice cura dell'aggiornamento, ossia la mera sollecitazione in tal senso verso il vertice societario, e non già la sua diretta attuazione, spetta invece all'Organismo di Vigilanza.

5. Codice Etico

Il Codice Etico di PA ADVICE SPA, approvato dall' Amministratore Unico della società, identifica un nucleo di valori quale riferimento costante dell'agire quotidiano di tutti i collaboratori della società nella conduzione degli affari e delle loro attività.

È responsabilità di tutti i dipendenti e collaboratori della società osservare i principi e le politiche del Codice Etico nella gestione delle relazioni, promuoverne la divulgazione ed essere esempio di concreta applicazione del Codice stesso.

PA ADVICE SPA si impegna, nei confronti di tutti i destinatari del Codice Etico, a:

- assicurarne la divulgazione rendendolo disponibile a tutti i destinatari ed attuando adeguati programmi di formazione;
- assicurarne la periodica revisione al fine di adeguarlo all'evoluzione della sensibilità civile e della normativa vigente;
- predisporre strumenti di supporto per fornire chiarimenti in merito all'interpretazione e all'attuazione delle disposizioni del Codice Etico;
- adottare un sistema sanzionatorio adeguato a reprimere eventuali violazioni di quanto previsto nel Codice Etico;
- adottare adeguate procedure per la segnalazione, la verifica e la risposta ad eventuali violazioni;

- assicurare la riservatezza sull'identità di chi segnala eventuali violazioni, fatti salvi gli obblighi di legge;
- verificare periodicamente il rispetto del Codice Etico da parte dei suoi destinatari.

Fanno parte della visione etica della consulenza di management:

- la responsabilità morale verso il cliente per le conseguenze e gli effetti della consulenza, specie quelle che il cliente non è perfettamente in grado di prevedere a causa del differenziale conoscitivo e informativo a vantaggio del consulente, sia che si tratti di aiutare la presa di decisioni strategiche, sia che si tratti di assistere l'attuazione di politiche aziendali, per le quali occorrono conoscenze particolari. Tale differenza di conoscenza è costitutiva della stessa professione di consulenza di management, anche qualora la conoscenza sia impiegata per esprimere una valutazione esterna sulla base di elementi, informazioni e conoscenze aggiuntive, circa la fattibilità di ipotesi e piani d'azione elaborati dall'azienda, posto che essa non sia mera copertura e legittimazione di decisioni già prese - nel qual caso non può essere qualificata come prestazione professionale;
- la cura della relazione fiduciaria con il cliente, nel senso dell'obbligo di esercitare la propria autonoma capacità di giudizio e di scelta circa strategie e decisioni attuative raccomandate, in modo da favorire e promuovere l'interesse del cliente, per come esso è stato espresso e chiarito nel corso delle fasi preliminari, ma anche come esso si è rivelato nel corso dell'attività di consulenza.

Le norme del Codice Etico si applicano, senza alcuna eccezione, a tutti i dipendenti di PA ADVICE SPA e a tutti coloro che, direttamente o indirettamente, stabilmente o temporaneamente, vi instaurano rapporti e relazioni, od operano per perseguirne gli obiettivi (in seguito i "Destinatari").

5.1 Destinatari del Codice Etico

Le norme del Codice Etico si applicano, senza alcuna eccezione, a tutti i dipendenti di PA ADVICE SPA e a tutti coloro che, direttamente o indirettamente, stabilmente o temporaneamente, vi instaurano rapporti e relazioni, od operano per perseguirne gli obiettivi.

- Il Codice Etico costituisce parte integrante del rapporto di lavoro; tutti i destinatari si impegnano conseguentemente ad:
- agire in linea con quanto indicato nel Codice Etico;
- segnalare tutte le violazioni del Codice Etico all'Organismo di Vigilanza non appena ne vengano a conoscenza;
- informare adeguatamente i terzi circa gli obblighi imposti dal Codice Etico, esigerne il rispetto e adottare idonee iniziative in caso di mancato adempimento

5.2 Modalità di approvazione del Codice Etico

Il Codice Etico è stato approvato dall'Amministratore Unico e successivamente, per consentire un più flessibile adeguamento del documento a situazioni che venissero evidenziate durante la gestione del Modello di prevenzione reati ex DLgs 231/2001, ovvero per garantire un più tempestivo adeguamento a nuove esigenze derivanti da modiche

legislative allo stesso DLgs 231/2001, l'iter di modifica e approvazione del Codice Etico della Società è il seguente:

- L'Organismo di Vigilanza riesamina periodicamente il Codice Etico, con particolare riferimento alle esigenze derivanti da intervenute modifiche legislative, e propone le eventuali modifiche e integrazioni allo stesso;
- L'Amministratore esamina le proposte dell'Organismo di Vigilanza e, nel caso concordi con le stesse, approva il Codice Etico come modificato, che pertanto diviene immediatamente operativo per la Società.

5.3 Principi Etici e Criteri di Condotta

Introduzione e obiettivi

L'azienda ha adottato un Modello di Organizzazione ai sensi e per gli effetti del Decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, il presente codice esprime gli impegni e le responsabilità etiche cui sono tenuti ad uniformarsi, nella conduzione degli affari e delle attività aziendali, tutti i collaboratori, siano essi amministratori, dipendenti, o terzi interessati.

Missione

Impegnarsi per una condotta etica senza compromessi, orientata a mantenere una reputazione solida e riconosciuta.

Valore della Reputazione e dei Doveri Fiduciari

La "buona reputazione" è una risorsa immateriale essenziale per l'azienda. All'esterno essa favorisce l'approvazione sociale, l'attrazione delle migliori risorse umane, la soddisfazione della Regione e degli altri Enti per cui opera, la serenità dei fornitori e l'affidabilità verso i terzi in genere. All'interno, essa consente di prendere ed attuare le decisioni senza frizioni e di organizzare il lavoro limitando i controlli burocratici.

Valore della Reciprocità

Questo codice è pertanto improntato a un ideale di cooperazione orientato alla tutela del reciproco rispetto e vantaggio delle parti coinvolte ed a prevenire la commissione di reati delle specie contemplate dal citato Decreto Legislativo 231/2001.

Si richiede perciò ai propri stakeholder di agire secondo principi e regole ispirate ad un analogo ideale di condotta etica e nel pieno rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti.

5.4 Principi Etici

L'attività, orientata a creare e gestire strumenti e condizioni che comportino il miglioramento del rapporto tra Istituzioni pubbliche e Società civile, è ispirata ai seguenti principi:

1. Imparzialità e Uguaglianza

Nelle decisioni che influiscono sulle relazioni con i propri stakeholder (gestione del cliente/utente, organizzazione del lavoro, selezione e gestione dei fornitori), si evita qualsiasi forma di discriminazione che sia basata su età, sesso, stato di salute, razza, nazionalità, opinioni politiche e credenze religiose dei propri interlocutori.

2. Onestà e Lealtà

Nello svolgimento delle attività e nelle relazioni di qualunque tipo e natura, i collaboratori sono tenuti a rispettare con diligenza le leggi vigenti, il Codice Etico e i regolamenti interni. In nessun caso il perseguimento dell'interesse dell'ente può giustificare un operato non conforme ad una linea di condotta onesta.

3. Riservatezza

PA ADVICE SPA assicura la riservatezza delle informazioni in proprio possesso e si astiene dal ricercare dati riservati, salvo il caso di espressa e consapevole autorizzazione e conformità alle norme giuridiche vigenti. I collaboratori della società, sono tenuti a non utilizzare informazioni riservate per scopi non connessi con l'esercizio della propria attività.

4. Valore delle Risorse Umane

I collaboratori di PA ADVICE SPA costituiscono un indispensabile fattore di successo.

Per questo motivo l'organizzazione tutela e promuove il valore delle risorse umane allo scopo di massimizzarne il grado di soddisfazione ed accrescerne il patrimonio di competenze possedute.

Pertanto, nella gestione dei rapporti che implicano l'instaurarsi di relazioni gerarchiche, PA ADVICE SPA richiede che l'autorità sia esercitata con equità e correttezza, vietando ogni comportamento che possa essere ritenuto lesivo della dignità ed autonomia del collaboratore.

5. Qualità dei servizi

PA ADVICE SPA orienta la propria attività alla soddisfazione e alla tutela del proprio cliente/utente oltre che all'apprezzamento della collettività in cui opera.

Per questo motivo l'organizzazione sviluppa le proprie attività secondo elevati standard di qualità.

6. Concorrenza sleale

PA ADVICE SPA intende tutelare il valore della concorrenza leale astenendosi da comportamenti collusivi e predatori.

7. Responsabilità verso la Collettività

PA ADVICE SPA è consapevole dell'influenza che le proprie attività possono avere sulle condizioni, sullo sviluppo economico e sociale e sul benessere generale della collettività, nonché dell'importanza e dell'accettazione sociale delle comunità in cui opera.

Si ricercano, quindi, soluzioni nel bene comune, tali da essere al contempo sostenibili dal punto di vista finanziario, sociale e ambientale.

8. Trasparenza e completezza informazione

I collaboratori sono tenuti a dare informazioni complete, trasparenti, comprensibili ed accurate, atte a consentire all'insieme degli stakeholder di addivenire, nello sviluppo dei rapporti con la stessa, decisioni autonome e consapevoli.

In particolare, nella formulazione di qualunque forma di accordo, si avrà cura di specificare al contraente, in modo chiaro e comprensibile, i comportamenti da tenere nello svolgimento del rapporto instaurato.

9. Correttezza in caso di conflitto di interesse

Nella conduzione di qualsiasi attività devono essere evitate situazioni nelle quali i soggetti coinvolti nelle transazioni siano, o possano anche solo apparire, in conflitto di interesse.

5.5 Criteri di Condotta

Le regole di condotta che seguono non pretendono di esaurire tutti i casi e le forme in cui i principi devono trovare applicazione. Esse stabiliscono invece le condotte precauzionali rispetto a casi tipici in cui possono materializzarsi comportamenti cosiddetti opportunistici, che metterebbero a rischio il rispetto dei principi nella relazione tra il consulente e uno o più dei suoi **stakeholder**.

1. Trattamento delle informazioni:

Le informazioni degli stakeholder sono trattate nel pieno rispetto della riservatezza e della privacy degli interessati.

2. Omaggi e regali:

Non è ammessa alcuna forma di omaggio, regalia, promessa di benefici futuri eccedente le normali pratiche commerciali o di cortesia, e comunque rivolta ad acquisire trattamenti di favore nella conduzione degli affari.

Tale condotta è particolarmente raccomandata nello svolgimento di rapporti con funzionari pubblici italiani ed esteri, loro parenti e affini.

Le uniche forme di cortesia ammesse devono rientrare nel concetto di modico valore (Disposizioni Anac), ed essere finalizzate a promuovere l'immagine o iniziative da questa promosse: le stesse devono comunque essere autorizzate dall'Amministratore e supportate da idonea documentazione.

Le stesse regole risultano applicabili a omaggi e regalie ricevute da dipendenti o dall'Amministratore.

3. Comunicazione all'esterno:

La comunicazione verso i propri stakeholder è improntata al rispetto del diritto all'informazione; in nessun caso è permesso divulgare notizie o commenti falsi o tendenziosi.

Ogni attività di comunicazione rispetta le leggi, le regole, le pratiche di condotta professionale, ed è realizzata con chiarezza, trasparenza e tempestività.

4. Gestione del personale dipendente:

La gestione del personale avviene con le modalità di seguito descritte.

Selezione del personale:

La valutazione delle candidature è effettuata in base alla corrispondenza dei profili dei candidati alle esigenze aziendali, nel rispetto delle pari opportunità per tutti i soggetti interessati.

Le informazioni richieste ai candidati sono strettamente collegate alla verifica del profilo professionale e psicoattitudinale del singolo, nel pieno rispetto della sfera privata e delle opinioni dello stesso.

Nelle fasi di selezione ed assunzione, la funzione Personale, nei limiti delle informazioni disponibili, adotta opportune misure per evitare qualunque forma di favoritismo, nepotismo, o clientelismo.

Costituzione del rapporto di lavoro:

Il personale è assunto con regolare contratto di lavoro; non è tollerata alcuna forma di lavoro irregolare o di "lavoro nero".

Alla costituzione del rapporto di lavoro ogni collaboratore riceve accurate informazioni relative a:

- caratteristiche della funzione e delle mansioni da svolgere;
- elementi normativi e retributivi, come regolati dal contratto collettivo nazionale di lavoro;
- norme e procedure da adottare al fine di evitare comportamenti contrari a norme di legge.

Tali informazioni sono presentate al collaboratore in modo che l'accettazione dell'incarico sia basata su un'effettiva comprensione.

Gestione del collaboratore

Ogni responsabile è tenuto a valorizzare il tempo di lavoro dei collaboratori richiedendo prestazioni coerenti con l'esercizio delle loro mansioni e con i piani di organizzazione del lavoro.

Costituisce abuso della posizione di autorità richiedere, come atto dovuto al superiore gerarchico, prestazioni, favori personali o qualunque comportamento che configuri una violazione del presente Codice Etico.

È assicurato il coinvolgimento dei collaboratori nello svolgimento del lavoro, anche prevedendo momenti di partecipazione a discussioni e decisioni funzionali alla realizzazione degli obiettivi aziendali.

Il collaboratore deve partecipare a tali momenti con spirito di collaborazione e indipendenza di giudizio.

Ogni Responsabile utilizza e valorizza pienamente tutte le professionalità presenti nella struttura mediante l'attivazione delle leve disponibili per favorire lo sviluppo e la crescita dei propri collaboratori.

In quest'ambito riveste particolare importanza la comunicazione da parte dei responsabili dei punti di forza e di debolezza del collaboratore, in modo che quest'ultimo possa tendere al miglioramento delle proprie competenze anche attraverso una formazione mirata.

L'azienda mette a disposizione di tutti i collaboratori strumenti informativi e formativi con l'obiettivo di valorizzare le specifiche competenze ed implementare il valore professionale del personale.

È prevista una formazione istituzionale erogata in determinati momenti della vita aziendale del collaboratore (per esempio, per i neoassunti formazione ai fini del D. Lgs. 231/2001, introduzione all'azienda e al suo business) e una formazione ricorrente rivolta al personale operativo.

Valutazione del personale:

PA ADVICE SPA evita qualsiasi forma di discriminazione nei confronti dei propri collaboratori.

Nell'ambito dei processi di gestione ed organizzazione del personale le decisioni sono basate sulla corrispondenza tra profili attesi e profili posseduti dai collaboratori.

La valutazione dei collaboratori è determinata col coinvolgimento della funzione personale, dei responsabili di riferimento e, per quanto possibile, di tutti i soggetti che sono entrati in relazione con il valutato.

Anche in sede di valutazione la funzione personale, nei limiti delle informazioni disponibili, adotta opportune misure per evitare favoritismi, nepotismi, o forme di clientelismo.

5.6 Diritti del lavoratore:

I diritti dei lavoratori sono tutelati come di seguito descritto:

Sicurezza e salute sul lavoro:

PA ADVICE SPA si impegna a diffondere e consolidare una cultura della sicurezza e salute sviluppando la

consapevolezza dei rischi, promuovendo comportamenti responsabili da parte di tutti i collaboratori.

A tal fine realizza interventi di natura tecnica e organizzativa, attraverso l'introduzione di:

- un sistema integrato di gestione dei rischi, della sicurezza, delle risorse da proteggere;
- controllo ed aggiornamento delle metodologie di lavoro;
- interventi formativi e di comunicazione.

Tutela della privacy:

La privacy del collaboratore è tutelata adottando standard che specificano la tipologia delle informazioni da richiedere al collaboratore e le relative modalità di trattamento e conservazione.

È esclusa qualsiasi indagine sulle idee, preferenze, gusti personali e, in generale, vita privata dei collaboratori.

Tali standard prevedono inoltre il divieto, fatte salve le ipotesi previste dalla legge, di comunicare o diffondere i dati personali senza previo consenso dell'interessato.

Tutela della persona:

PA ADVICE SPA si impegna a tutelare l'integrità morale dei collaboratori garantendo il diritto a condizioni di lavoro rispettose della dignità della persona. Per questo motivo salvaguarda i lavoratori da atti di violenza psicologica, e contrasta qualsiasi atteggiamento o comportamento discriminatorio o lesivo della persona, delle sue convinzioni e delle sue preferenze.

Il collaboratore che ritenga di essere stato oggetto di molestie o di essere stato discriminato per motivi legati all'età, al sesso, alla razza, allo stato di salute, alla nazionalità, alle opinioni politiche e alle credenze religiose etc., può segnalare l'accaduto alla Responsabile del personale che valuterà l'effettiva violazione del Codice Etico.

5.7 Doveri del lavoratore:

Di seguito sono riportati i doveri del lavoratore:

Criteri di condotta:

Il collaboratore deve agire lealmente, nell'osservanza degli obblighi sottoscritti nel contratto di lavoro e di quanto previsto dal Codice Etico, assicurando elevati standard alle prestazioni rese.

Dovrà assolutamente evitare comportamenti tali da danneggiare i beni aziendali, la gestione aziendale, il rapporto con gli stakeholder e l'immagine aziendale.

Utilizzo dei beni aziendali:

Ogni collaboratore è tenuto a operare con diligenza per tutelare i beni aziendali, attraverso comportamenti responsabili e in linea con gli obiettivi e le procedure operative predisposte per regolamentarne l'utilizzo, documentando con precisione il loro impiego.

PA ADVICE SPA si riserva il diritto di impedire utilizzi distorti dei propri beni e infrastrutture attraverso l'impiego di opportuni sistemi di controllo.

Conflitto di interessi:

Tutti i collaboratori di PA ADVICE SPA sono tenuti ad evitare situazioni da cui possano scaturire conflitti di interessi (es. cointeressenze con fornitori o clienti) e ad astenersi dall'avvantaggiarsi personalmente di opportunità di affari di cui sono venuti a conoscenza nel corso dello svolgimento delle proprie funzioni.

Nel caso in cui si manifesti anche solo l'apparenza di un conflitto di interessi il collaboratore è tenuto a darne comunicazione al proprio responsabile, il quale, secondo le modalità previste, informa l'Amministratore che ne valuta caso per caso l'effettiva presenza.

Gestione delle informazioni:

Il collaboratore deve conoscere e attuare quanto previsto dalle politiche aziendali in tema di sicurezza delle informazioni per garantirne l'integrità, la riservatezza e la disponibilità. È tenuto a elaborare i propri documenti utilizzando un linguaggio chiaro, oggettivo ed esaustivo, consentendo le eventuali verifiche da parte di colleghi, responsabili o soggetti esterni autorizzati a farne richiesta.

5.8 Criteri di condotta nelle relazioni con i Clienti

Imparzialità

I servizi e le prestazioni possono essere rese da PA ADVICE SPA, alla Regione, agli Enti Locali territoriali. La società si impegna a non discriminare, nello svolgimento della propria attività, i propri clienti/utenti.

Contratti e comunicazioni ai clienti/utenti

I contratti e le comunicazioni alla clientela devono essere:

- chiari e semplici, formulati con un linguaggio il più possibile vicino a quello normalmente adoperato dagli interlocutori;
- conformi alle normative vigenti, senza ricorrere a pratiche elusive o comunque scorrette;
- completi, così da non trascurare alcun elemento rilevante ai fini della decisione del cliente.

Scopi e destinatari delle comunicazioni determinano, di volta in volta, la scelta dei canali di contatto più idonei alla trasmissione dei contenuti impegnandosi a non utilizzare strumenti pubblicitari ingannevoli o non veritieri.

Comportamento dei collaboratori con i clienti

Lo stile di comportamento di PA ADVICE SPA è improntato alla disponibilità, al rispetto delle leggi e dei regolamenti e alla cortesia, nell'ottica di un rapporto collaborativo e di elevata professionalità.

I collaboratori della società, siano essi dipendenti, fornitori, partner o consulenti, nell'ambito della produzione e della gestione dei servizi resi alla Pubblica Amministrazione, devono adottare anche comportamenti atti ad evitare il configurarsi di reati contemplati dal D. Lgs.231/2001.

Controllo della qualità e della customer satisfaction

PA ADVICE SPA si impegna a garantire adeguati standard di qualità dei servizi offerti, monitorando altresì il livello di qualità percepito dall'utilizzatore.

5.9 Criteri di condotta con i Fornitori

Scelta del fornitore

I processi di acquisto sono improntati alla ricerca di elevati ed efficienti standard di servizio, alla concessione delle pari opportunità per ogni fornitore, alla lealtà e all'imparzialità.

Pertanto ai collaboratori addetti a tali processi è richiesto di non precludere ad alcuno - in possesso dei requisiti richiesti - la possibilità di competere alla stipula di contratti, e di adottare - nella scelta della rosa dei candidati - criteri oggettivi e documentabili.

Integrità e indipendenza nei rapporti

La stipula di qualunque contratto, accordo o partnership deve sempre basarsi su criteri di estrema chiarezza, evitando di ingenerare forme di dipendenza reciproca.

Pertanto:

- qualsiasi contratto di importo significativo deve essere costantemente monitorato;
- non è ritenuto corretto indurre un fornitore a stipulare un contratto a lui sfavorevole lasciandogli intendere un successivo contratto più vantaggioso.

Per garantire la massima trasparenza ed efficienza del processo di acquisto, PA ADVICE SPA prevede:

- la separazione dei ruoli tra l'unità richiedente la fornitura e l'unità stipulante il contratto;
- un'adeguata ricostruibilità delle scelte adottate;
- la conservazione delle informazioni nonché di tutti i documenti rilevanti nella gestione del rapporto.

Comportamenti etici nelle forniture

Le violazioni dei principi generali del Codice Etico comportano meccanismi sanzionatori, tesi anche a evitare reati contro la Pubblica Amministrazione.

A tal fine, nel corpo dei singoli contratti, sono previste apposite clausole mirate allo scopo.

5.10 Criteri di condotta con Collettività e Istituzioni

Politica sociale

PA ADVICE SPA persegue obiettivi coerenti con quelli di sviluppo della collettività e del contesto ambientale in cui opera.

Tale condizione trova fondamento nella consapevolezza che la soddisfazione della collettività rappresenta uno delle finalità dell'organizzazione oltre che un vantaggio competitivo.

Rapporti con partiti, organizzazioni sindacali e associazioni

PA ADVICE SPA non finanzia partiti sia in Italia sia all'estero, loro rappresentanti o candidati, né effettua sponsorizzazioni di congressi o feste che abbiano un fine esclusivo di propaganda politica.

Si astiene da qualsiasi pressione diretta o indiretta a esponenti politici (es. accettazione di segnalazioni ai fini delle assunzioni, contratti di consulenza).

Rapporti istituzionali

Ogni rapporto con le istituzioni pubbliche locali, nazionali ed internazionali riconducibile alla normale attività amministrativa è orientata a criteri di trasparenza e correttezza, evitando atteggiamenti di natura collusiva.

Ogni rapporto con le istituzioni pubbliche locali, nazionali ed internazionali riconducibile alla normale attività amministrativa è orientata a criteri di trasparenza e correttezza, evitando atteggiamenti di natura collusiva.

Al fine di garantire la massima chiarezza nei rapporti, i contatti con gli interlocutori istituzionali avvengono esclusivamente ed eventualmente tramite referenti che abbiano ricevuto esplicito mandato dal vertice di PA ADVICE SPA

5.11 Segnalazioni stakeholder

Tutti gli stakeholder possono segnalare, per iscritto e in forma non anonima, ogni violazione o sospetto di violazione del Codice Etico all’Odv che provvede ad un’analisi della segnalazione, ascoltando eventualmente l’autore ed il responsabile della presunta violazione.

È dovere dell’Odv, di agire in modo da garantire i “segnalanti”, contro qualsiasi tipo di ritorsione, intesa come atto che possa dar adito anche al solo sospetto di essere una forma di discriminazione o penalizzazione (per esempio, per i fornitori: interruzione dei rapporti di affari; per i dipendenti: mancata promozione etc.).

È inoltre assicurata la riservatezza dell’identità del segnalante, fatti salvi gli obblighi di legge.

5.12 Violazioni e revisioni

L’Odv riporta le violazioni del Codice Etico, emerse in conseguenza delle segnalazioni degli stakeholder o dell’attività autonomamente svolta, assieme ai suggerimenti ritenuti necessari, all’Amministratore Unico in relazione all’entità della violazione.

A tali soggetti spetta il compito di:

- prendere decisioni in materia di violazioni del Codice Etico;
- esprimere pareri in merito alla revisione delle più rilevanti politiche e procedure, allo scopo di garantirne la coerenza con il Codice Etico;
- provvedere alla revisione periodica del Codice Etico.

Glossario e definizioni

Attività Sensibili (anche “ a Rischio”):

Attività aziendali nel cui ambito potrebbero astrattamente crearsi le occasioni, le condizioni e/o gli strumenti per la commissione di Reati

Collaboratori:

Soggetti che intrattengono con la PA Advice rapporti di collaborazione senza vincolo di subordinazione; di rappresentanza commerciale ed altri rapporti che si concretino in una prestazione professionale non a carattere subordinato, sia continuativa sia occasionale; quanti, in forza di specifici mandati e procure, rappresentano la PA Advice verso terzi.

Confisca:

Misura di sicurezza patrimoniale diretta alla definitiva sottrazione di cose specificatamente attinenti alla commissione di un reato ed in particolare di cose che sono servite o che sono state destinate a commettere il reato, ovvero che ne costituiscono il prodotto o il profitto.

Il Decreto 231 prevede che sia sempre disposta, salvo per la parte che possa essere restituita al danneggiato, la confisca del prezzo o del profitto del reato e, ove ciò non sia possibile, la confisca di denaro, beni o altre utilità di valore equivalente al prezzo o al profitto del reato.

Consulenti:

Coloro i quali forniscono informazioni e pareri ed assistono la PA Advice nello svolgimento di determinati atti, in forza di accertata esperienza e pratica in specifiche materie.

Decreto 231:

Il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, recante “disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell’articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300”, nel contenuto di tempo in tempo vigente.

Destinatari:

I soggetti ai quali si applicano tutte le disposizioni del Modello, specificati al capitolo 1.3.

Dipendenti:

Persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di soggetti che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione o di direzione dell’Ente⁷. ossia tutti i soggetti che intrattengono un rapporto di lavoro subordinato, di qualsivoglia natura, con la PA Advice, nonché i lavoratori con contratti di lavoro parasubordinato⁸

Ente:

⁷ Art. 5.1, lett. a e b) del Decreto.

⁸) Si intendono compresi i rapporti di lavoro di collaborazione coordinata e continuativa, a progetto, per le fattispecie escluse dall’applicazione degli art. 61 e ss d. lgs. 276 del 2003.

Ai sensi del Decreto 231, qualsiasi società, consorzio, associazione o fondazione o altro soggetto di diritto, sia esso dotato, o meno, di personalità giuridica, nonché qualsiasi ente pubblico economico

Esponenti Aziendali:

L'Organo Amministrativo, il Collegio Sindacale, i componenti degli altri organi sociali della PA Advice eventualmente istituiti ai sensi dell'art. 2380 codice civile o delle leggi speciali, nonché qualsiasi altro soggetto in posizione apicale, per tale intendendosi qualsiasi persona che rivesta funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione della PA Advice o di una sua unità o divisione, ai sensi del Decreto

Fornitori:

Coloro che forniscono beni o servizi in favore di PA Advice

Illecito Amministrativo:

Ai fini del Decreto 231, gli illeciti amministrativi di abuso di mercato che impegnano la responsabilità amministrativa dell'Ente

Incaricato di pubblico servizio:

Colui che presta un servizio pubblico ma non è dotato dei poteri del pubblico ufficiale, ovvero che, pur agendo nell'ambito di un'attività disciplinata nelle forme della pubblica funzione, non esercita i poteri tipici di questa e non svolge semplici mansioni d'ordine né presta opera meramente materiale.

Modello:

Il presente Modello e i suoi allegati, nonché gli altri documenti elencati in premessa come facenti parte integrante del Modello

Norme:

Gli atti normativi – italiani, stranieri o sovranazionali – comunque denominati (compreso il presente Modello e il Decreto 231), nella loro versione in vigore al momento del fatto, anche per effetto di modifiche successive, e comprensivi delle norme o prescrizioni richiamate, primarie, secondarie, ovvero frutto dell'autonomia privata.

Organismo di Vigilanza:

Organo dell'ente che, dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, ha il compito di vigilare sull'adeguatezza, sul funzionamento, sull'osservanza e sull'aggiornamento del Modello

Partner:

Controparti contrattuali con cui PA Advice addivenga a forme di collaborazione contrattualmente regolate (es. joint venture, ATI)

Pubblici ufficiali:

Ai sensi dell'art. 357 del codice penale, sono "coloro i quali esercitano una pubblica funzione legislativa, giudiziaria o amministrativa. Agli stessi effetti è pubblica la funzione amministrativa disciplinata da norme di diritto pubblico e da atti autoritativi e

caratterizzata dalla formazione e dalla manifestazione della volontà della pubblica amministrazione o dal suo svolgersi per mezzo di poteri autoritativi⁹ o certificativi¹⁰. Rientrano, tra gli altri, nella categoria gli ufficiali giudiziari, i consulenti tecnici del giudice, i notai, gli esattori di aziende municipalizzate, le guardie giurate, i dipendenti comunali, i dipendenti INPS ecc.

Reato:

I reati di cui agli artt. 24, 24-bis, 24-ter, 25, 25-bis, 25-bis.1 25-ter, 25-quater, 25-quater.1, 25-quinquies, 25-sexies, 25-septies, 25-octies, 25-novies, 25-decies, 25-undicies e 25-duodecies del Decreto 231, nonché ogni altra fattispecie di reato per la quale in futuro venisse prevista la responsabilità amministrativa degli Enti di cui al Decreto 231.

Sanzione interdittiva:

Misura afflittiva prevista dal Decreto 231. Può essere comminata a carico dell'Ente allorquando ricorrano determinati presupposti. Tra questi: qualora l'Ente abbia tratto dal reato un profitto di entità rilevante e lo stesso sia stato commesso da soggetti apicali o da subordinati, a causa di gravi carenze organizzative, nonché nell'ipotesi di reiterazione di illeciti. Le sanzioni interdittive consistono (i) nell'interdizione dall'esercizio dell'attività, (ii) nella sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito, (iii) nel divieto di contrarre con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere la prestazione di un pubblico servizio, (iv) nell'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e nell'eventuale revoca di quelli già concessi, (v) nel divieto di pubblicizzare beni o servizi

Sanzione pecuniaria:

Misura afflittiva prevista dal Decreto 231 per la consumazione o per il tentativo di realizzazione dei reati richiamati dalla medesima normativa. E' applicata in quote di importo minimo pari ad Euro 250 e massimo pari ad Euro 1.500 ed in numero non inferiore a cento né superiore a mille. L'entità della sanzione è determinata tenendo conto della gravità del fatto, del grado della responsabilità dell'ente nonché dell'attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti, nonché in base alle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente

Sequestro conservativo:

⁹ Rientra nel concetto di poteri autoritativi non solo il potere di coercizione ma ogni attività discrezionale svolta nei confronti di soggetti che si trovano su un piano non paritetico rispetto all'autorità (cfr. Cass., Sez. Un. 11/07/1992, n. 181).

¹⁰ Rientrano nel concetto di poteri certificativi tutte quelle attività di documentazione cui l'ordinamento assegna efficacia probatoria, quale che ne sia il grado.

Strumento processuale finalizzato ad attuare una tutela cautelare nei casi in cui vi sia la fondata ragione di ritenere che manchino o si disperdano le garanzie per il pagamento della pena pecuniaria, delle spese di procedimento e di ogni altra somma dovuta all'erario dello Stato nonché le garanzie delle obbligazioni civili derivanti dal reato. Possono essere oggetto di sequestro conservativo i beni mobili o immobili dell'ente o delle somme o cose allo stesso dovute. Con il sequestro si crea un vincolo di indisponibilità giuridica dei beni assoggettati a tale misura cautelare

Sequestro preventivo:

Strumento processuale finalizzato a scongiurare il pericolo che la libera disponibilità di una cosa pertinente al reato possa aggravare o protrarre le conseguenze di esso ovvero agevolare la commissione di altri reati. Con il sequestro si crea un vincolo di indisponibilità giuridica dei beni assoggettati a tale misura cautelare. Il Decreto 231 prevede che tale misura possa essere disposta dal giudice in relazione ad ogni cosa che possa essere oggetto di confisca ai sensi della medesima normativa

Soggetti Apicali:

Gli esponenti aziendali ed i soggetti che, pur prescindendo dall'attività nominativamente svolta, rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché quei soggetti che, anche di fatto, esercitano la gestione ed il controllo dell'ente (ad es. Membri del consiglio di amministrazione e del comitato esecutivo, direttori generali ecc)

Soggetti Pubblici:

Le amministrazioni pubbliche, quindi le aziende e le amministrazioni dello Stato, le regioni, le province, i comuni, le comunità montane, e loro consorzi e associazioni, le istituzioni universitarie, le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, le amministrazioni, le aziende e gli enti del servizio sanitario nazionale, i concessionari di servizi pubblici, i pubblici ufficiali e gli incaricati di un pubblico servizio, nonché i componenti degli Organi comunitari, i funzionari e gli agenti assunti a contratto a norma dello statuto dei funzionari delle comunità europee, le persone comandate dagli Stati membri o da qualsiasi ente pubblico o privato presso le comunità europee che esercitino funzioni corrispondenti a quelle dei funzionari o agenti delle comunità europee, i membri o gli addetti a enti costituiti sulla base dei trattati che istituiscono le comunità europee e coloro che, nell'ambito di altri stati membri dell'Unione Europea, svolgono funzioni o attività corrispondenti a quelle dei pubblici ufficiali e degli incaricati di un pubblico servizio.

