

*Il D.LGS. 231/2001: spunti e best
practices dall'esperienza giudiziale (e
non solo)*
Case di moda e sfruttamento del lavoro

6 maggio 2025

Il D.Lgs. 231/2001:
un tema di attualità, da conoscere
e gestire

Prima e dopo il D.Lgs. n. 231/2001

Solo la persona che ha commesso il reato in relazione ad una attività di impresa risponde penalmente del medesimo



Sia l'autore del reato **sia** la società rispondono, in sede penale, della commissione dell'illecito

*Il D.Lgs. 231/2001 non modifica il regime di responsabilità della persona fisica che commette il reato.
Le due responsabilità – al verificarsi di certi presupposti – si sommano.*

La cronaca ricorda di tenere massimo il livello di attenzione

Grosseto, inchiesta su "gessi rossi" e traffico illecito di rifiuti: 5 indagati

Pubblicato il 22 ottobre 2021

E' l'esito di una serie di perquisizioni effettuate dai carabinieri di Grosseto a partire dal 29 settembre



Ex Ilva, inchiesta sui controlli ambientali: tre indagati a Taranto per tentata concussione, falso e inquinamento

Al centro degli accertamenti le verifiche per il dissequestro delle aree a caldo. Sotto inchiesta il 59enne Vincenzo Campanaro (dal 2019 direttore scientifico Arpa Puglia), il 55enne Francesco Astorri (responsabile Sezione valutazione e controlli impianti dell'Ispra, che ha firmato l'ultimo rapporto sui lavori di adeguamento in fabbrica) e il 67enne Mario Carmelo Cirillo

Grosseto, 22 ottobre 2021 - La **Direzione distrettuale antimafia** della Procura della Repubblica di Firenze ha emesso avvisi di garanzia nei confronti di **5 persone fisiche indagate** per l'ipotesi di reato di attività organizzate per il **traffico illecito di rifiuti** nell'ambito delle indagini relative alla gestione dei rifiuti comunemente denominati **'gessi rossi'** prodotti nello stabilimento chimico di Scarlino (Grosseto) dalla Venator Italy Srl e utilizzati per il ripristino ambientale e morfologico dell'ex sito di cava di Montioni a Follonica (Grosseto). Nei confronti di tre distinte persone giuridiche è stato contestato l'illecito amministrativo per la responsabilità amministrativa dell'ente per reati ambientali.

CORRUZIONE Giovedì 9 dicembre 2021 - 14:58

Corruzione, appalto truccato a Benevento: in 4 ai domiciliari

Provvedimento del Gip eseguito dalla guardia di finanza

Il Sole 24 ORE
RADIOCOR

enza In edicola Fiume di denaro: inchieste Podcast Lab24: i visual **24+** **Abbona**

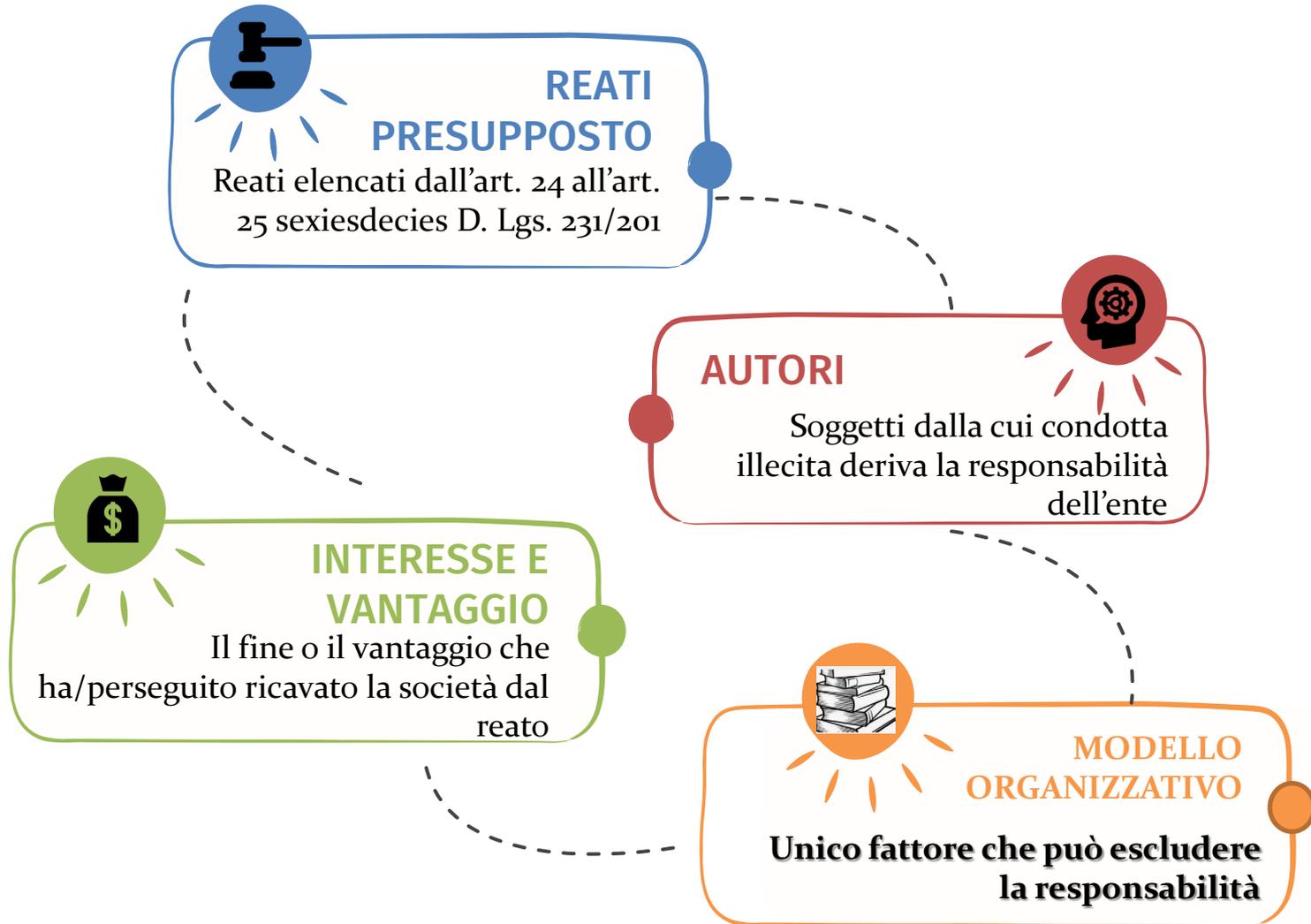
Radiocor

Gdf: sequestrati a Dhl 20 mln per frode fiscale su Iva e contributi

7 giugno 2021

(Il Sole 24 Ore Radiocor Plus) - Milano, 07 giu - La guardia di finanza del Comando Provinciale di Milano sta eseguendo un decreto di sequestro preventivo emesso d'urgenza dal pm Paolo Storari nei confronti di Dhl Supply Chain, società del colosso americano della logistica, per un controvalore di oltre 20 milioni di euro.

Decreto 231: elementi fondamentali

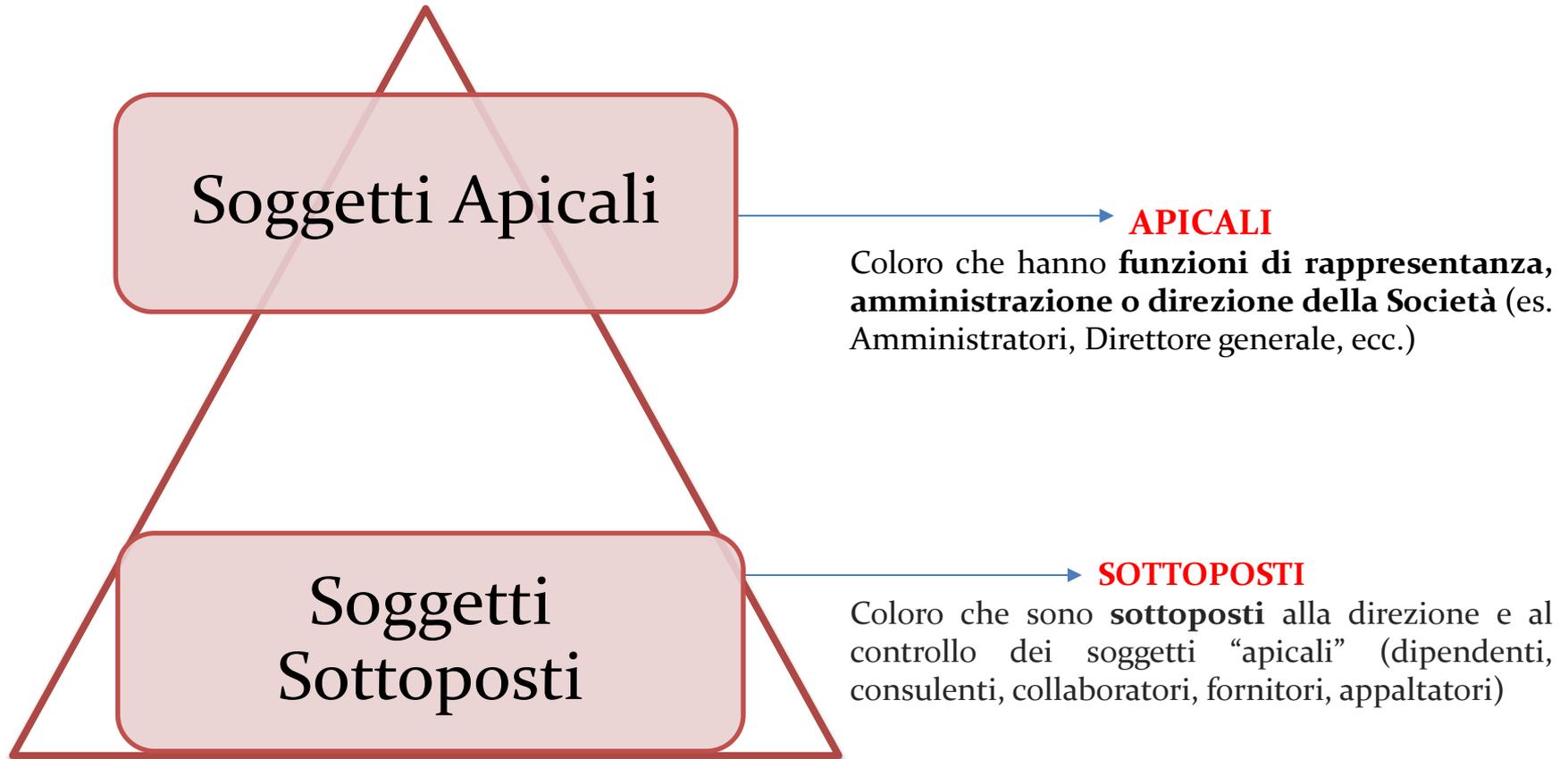


I) Reati presupposto

Reati contro la P.A.	Delitti informatici	Delitti di criminalità organizzata	Falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento	Delitti contro l'industria e il commercio
Reati societari	Reati con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico	Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili	Delitti contro la personalità individuale	Reati di abuso di mercato
Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro	Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio	Delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti	Delitti in materia di violazione del diritto d'autore	Induzione a non rendere o a rendere dichiarazioni mendaci all'A.G.
Reati ambientali	Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare	Razzismo e xenofobia	Frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati	Reati tributari
Reati di contrabbando	Disposizioni in materia di reati contro il patrimonio culturale	Riciclaggio di beni culturali e devastazione e saccheggio di beni culturali e paesaggio	Reati transnazionali	

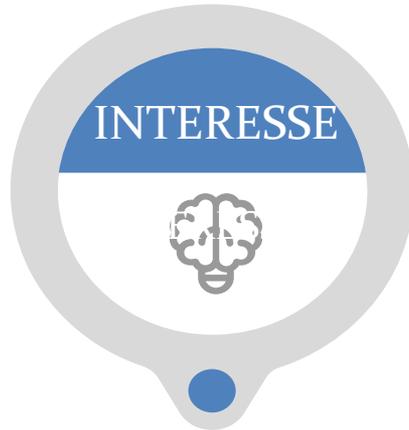


II) Autori





III) Interesse e vantaggio



Il fine per cui è stato commesso il reato
(*finalità soggettiva*)



Beneficio che trae l'ente dalla commissione del reato
(*dato oggettivo*)

La responsabilità dell'ente è in ogni caso esclusa “nei casi in cui l'autore abbia commesso il reato *nell'esclusivo interesse proprio o di terzi*”
(art. 5, comma 2, D. Lgs. 231/2001).

Un'ipotesi problematica



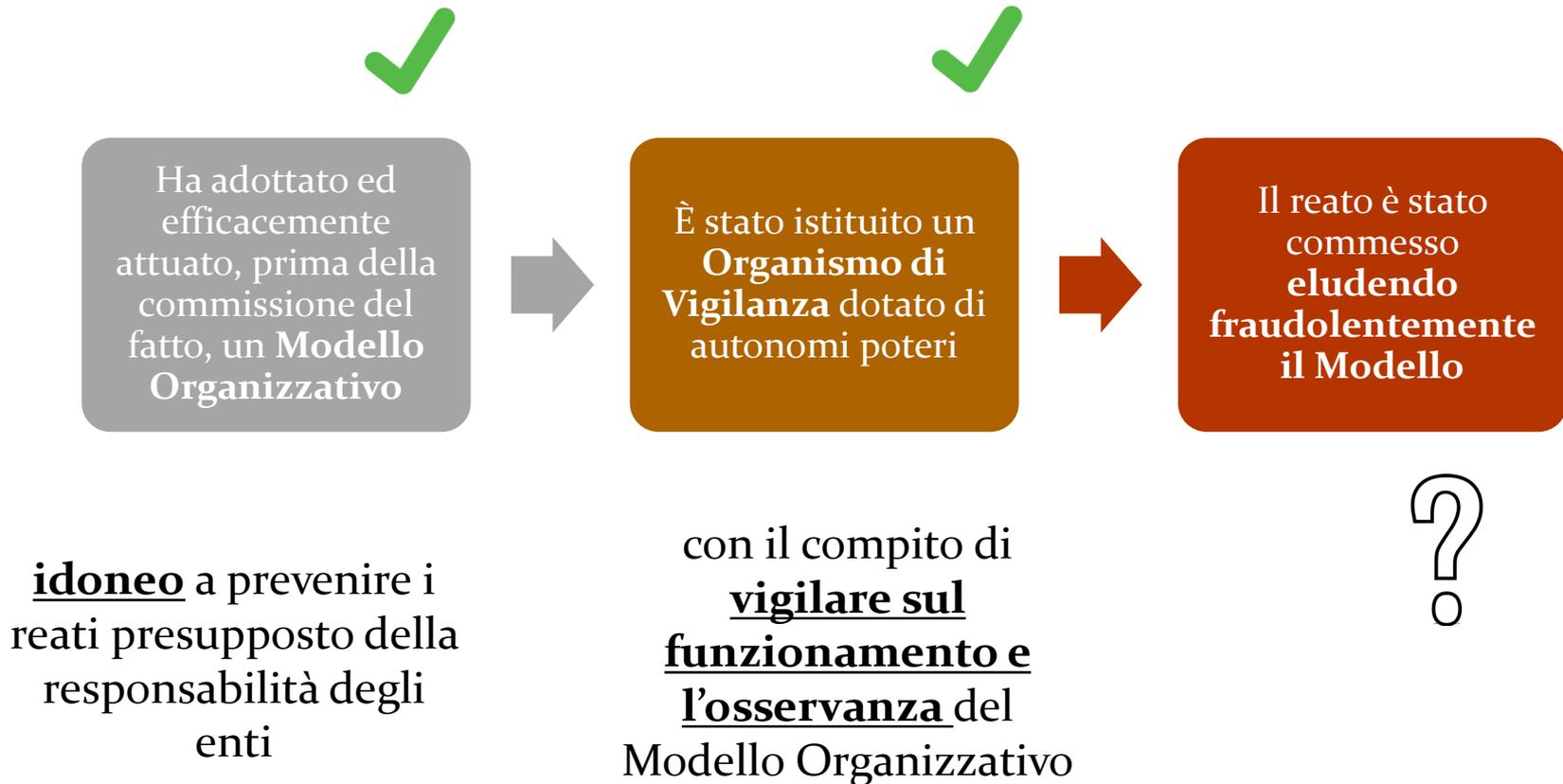
INTERESSE O VANTAGGIO = RISPARMIO DI COSTI O DI TEMPO O AUMENTO DELLA PRODUTTIVITÀ

Le sanzioni previste dal D.Lgs. 231/2001 in caso di condanna dell'ente



IV) Come ci si può tutelare?: La «difesa» della società

La società **non risponde** se prova che:



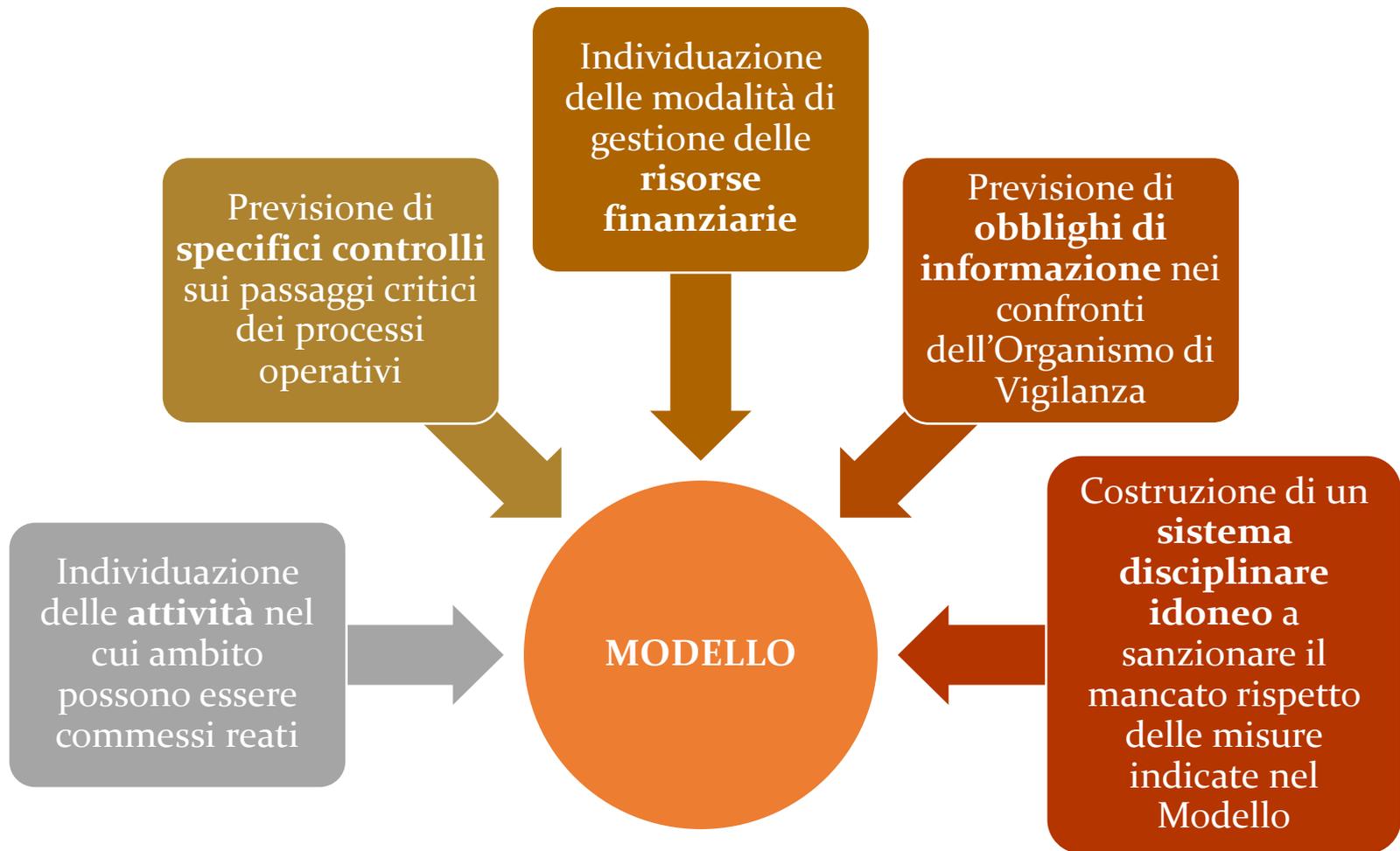
L'elusione fraudolenta quale misura di efficacia del Modello

Quindi in sede processuale, l'ente potrà andare assolto se dimostrerà di aver fatto **tutto il possibile** per evitare la commissione del reato, che quindi si è verificato violando in modo non *prevedibile* né *prevenibile* misure e procedure di controllo adottate.



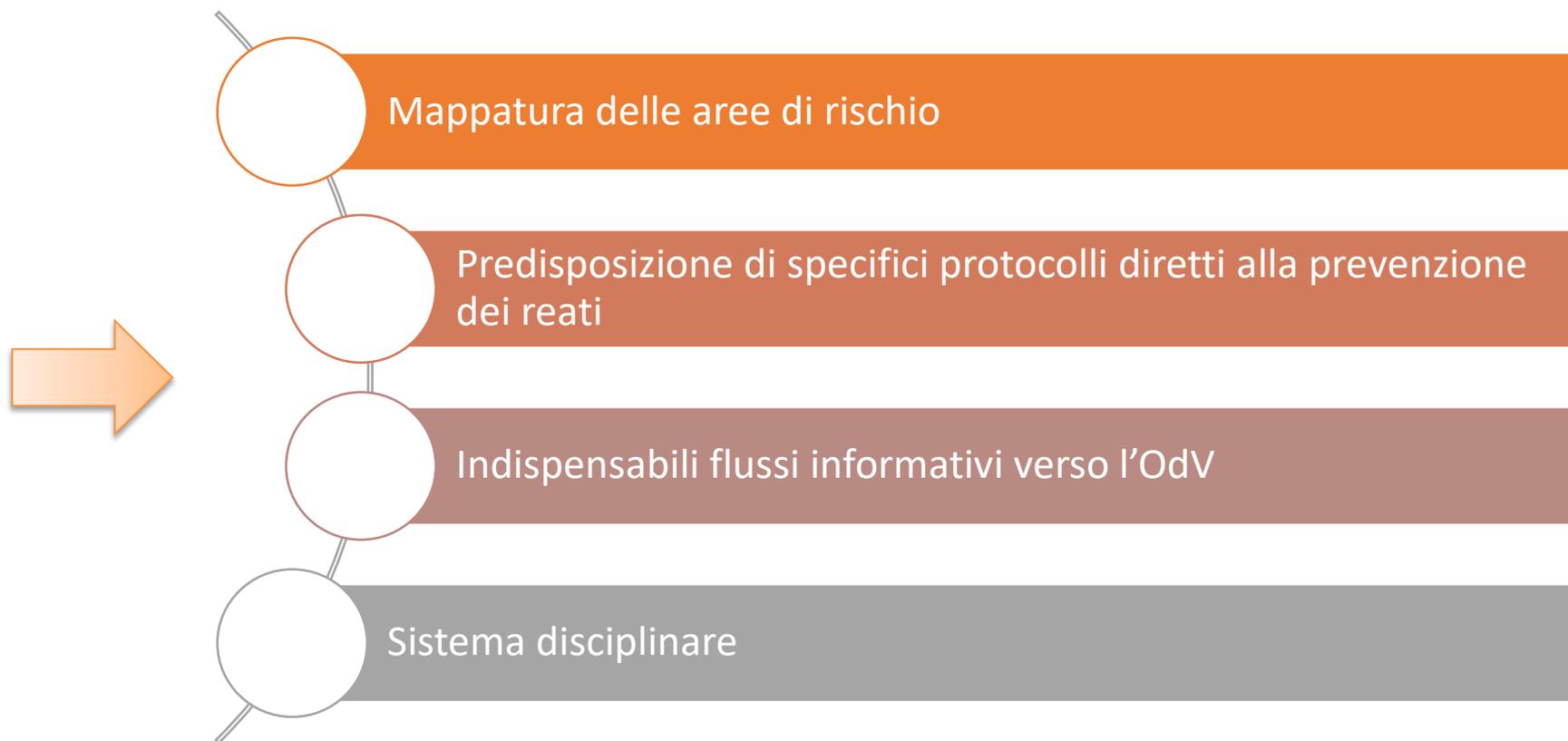
Ragionevolmente, non si poteva chiedere nulla di più alla Società in termini di organizzazione e di controllo

I contenuti di un Modello Organizzativo adeguato



...e inadeguato

È stato giudicato inadeguato un modello che difetta delle puntuali previsioni contemplate dal D. Lgs. 231/2001 in merito a:



Il Modello Organizzativo quale...

Strumento organizzativo

- Organigramma
- Deleghe e procure

Strumento regolamentare

- Procedure e regole da seguire
- Prassi interne

Strumento valutativo

- Valutazione del rischio
- Auto-analisi in continuo

Strumento dinamico

- Monitoraggio OdV
- Formazione e reportistica

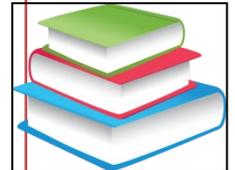
Gli *standard* di controllo

Nello svolgimento di ciascuna attività a rischio individuata e descritta nelle Parti Speciali debbono essere osservati i seguenti *standard* di controllo:



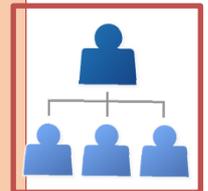
Segregazione dei compiti:
nessuno può gestire in
autonomia un intero
processo

Esistenza di procedure/
linee guida/regole operative



Archiviazione della
documentazione e
tracciabilità dei singoli
passaggi

Esistenza e rispetto del
sistema di deleghe e procure



Chi vigila sull'efficacia e sull'effettività del Modello e del Codice Etico?

Tra le condizioni di esonero della responsabilità amministrativa dell'ente, l'art. 6 comma 1 lett. b) individua la nomina di «*un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo*»



I componenti dell'Organismo di Vigilanza, pur avendo un ruolo di controllo, non sono né pubblici ufficiali, né incaricati di pubblico servizio...**non hanno obbligo di denuncia!**

Requisiti dell'OdV

Autonomia e
indipendenza

Professionalità

Onorabilità

Continuità
d'azione

Funzioni dell'Organismo di Vigilanza

- **VIGILA** sul funzionamento e sull'osservanza del Modello;
- Promuove la **CONOSCENZA** e la **DIFFUSIONE** del Modello;
- Cura l'**AGGIORNAMENTO** del Modello;
- È il **DESTINATARIO** dei **flussi informativi** che provengono dalle **funzioni aziendali** individuate.

L'Organismo di norma può essere contattato tramite un recapito di posta elettronica:

e-mail: odv@nomesocietà.com

Come garantire un efficace sistema di controllo? Gli obblighi informativi verso l'OdV

L'Organismo di Vigilanza, per poter svolgere i propri compiti, deve essere **tempestivamente informato** degli eventi più rilevanti.



L'art. 6, comma 2 lett. d) D.Lgs. 231/01 dispone che il modello debba «prevedere **obblighi di informazione** nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli»



Il sistema di flussi informativi è una componente essenziale del complesso sistema organizzativo e del sistema di controllo interno

L'OdV chiede periodicamente i flussi informativi alle funzioni individuate quali responsabili dei processi.



La tenuta giudiziale dei Modelli 231

Adozione ed efficace attuazione di un MOG idoneo a prevenire i reati della specie di quello verificatosi

- assenza del Modello
- assenza o inadeguatezza di protocolli e procedure di controllo
- genericità del Modello
- mancato rispetto del Modello (effettività)
- mancata modifica del modello a fronte di violazioni



-
- esistenza del Modello e di procedure specifiche che, qualora rispettate, avrebbero evitato il reato
 - rilevanza dei sistemi di gestione della Salute e Sicurezza
 - violazione solo estemporanea delle regole



Organismo di Vigilanza

- assenza di autonomia e indipendenza:
 - Soggetti incardinati gerarchicamente e sottoposti ai soggetti da vigilare
 - **Dissenting opinion**
- mancata iniziativa e semplici «prese d'atto»
- mancata professionalità:
 - competenza penalistica
 - competenza in materia di salute e sicurezza
 - competenza in materia di audit



-
- svolgimento di verifiche circa effettività ed efficacia del Modello
 - conoscenza e analisi critica degli audit svolti dalle funzioni aziendali
 - attenzione alle necessità di aggiornamento
 - attenzione alla formazione



Organismo di Vigilanza: flussi informativi

- mancanza di flussi informativi verso l'OdV
- mancata segnalazione di violazioni del Modello o di contestazione dell'AG
- mancata segnalazione di anomalie
- carenza di una piattaforma conoscitiva che consenta un'efficace attività di vigilanza



-
- pianificazione di flussi ordinari periodici
 - individuazione delle casistiche dei flussi straordinari «ad evento»



Elusione fraudolenta

- non è mai la semplice violazione delle regole «violazione frontale»
- le prassi scorrette sono sintomo di accettazione della violazione delle regole
- tema connesso con sistema disciplinare



-
- violazioni estemporanee delle regole (e senza interesse per l'ente):
 - soprattutto in materia di salute e sicurezza
 - violazioni difficilmente intercettabili
 - violazioni nell'interesse del soggetto che compie la violazione



Individuazione delle attività a rischio

- assenza della mappatura delle aree a rischio
- mancata individuazione dell'attività ove è stata commesso il reato
- assenza di una valutazione del rischio
- assenza di *gap analysis*



-
- Individuazione e valutazione specifica dell'attività ove il rischio si è concretizzato



Protocolli di controllo

- assenza dei protocolli diretti alla prevenzione dei reati
 - genericità dei protocolli (ad esempio: «rispetto delle norme vigenti e rigido controllo dei fornitori»)
 - mancata formalizzazione e scarsa chiarezza
 - non si capisce «chi fa che cosa»
 - i Protocolli devono agire come meccanismo bloccante rispetto a violazioni (segregazione dei compiti effettiva)
 - carenza di capacità di valutazione di insieme delle operazione
-



- i Protocolli possono essere anche ulteriori rispetto a quelli previsti dal Modello
- specificità dei protocolli e loro astratta idoneità ad impedire il reato
- sistemi di gestione (principalmente 45001, 18001 e 37001)



Risorse finanziarie

- mancata descrizione delle modalità di gestione delle risorse finanziarie e/o carenza in termini di:
 - verificabilità
 - trasparenza
 - inerenza all'attività aziendale



-
- Mappatura dei processi sensibili relativi alla gestione delle risorse finanziarie
 - Individuazione chiara dei referenti di tali processi e dei poteri (procure) loro conferiti
 - Sinergia con il Collegio Sindacale in merito alle verifiche di loro competenza



Sistema disciplinare

- mancata adozione del sistema disciplinare (spesso connessa all'assenza di un Modello)
 - mancata applicazione delle sanzioni:
 - a chi ha commesso violazioni
 - a chi non le ha impedito
 - a chi non è intervenuto per rimuovere le anomalie
 - mancate sanzioni anche se «postume»
-



- sanzioni per violazioni del Modello o delle procedure
- *self cleaning*



Whistleblowing

- assenza o non idoneità del canale per la segnalazione di reati, irregolarità e violazioni del Modello
- tutele non idonee per i segnalanti



-
- Implementazione di un sistema whistleblowing a norma del D. Lgs. 24/2023
 - Individuazione di un canale scritto e orale
 - Individuazione di un soggetto gestore delle segnalazioni che assicuri competenza e riservatezza
 - Assenza di ritorsioni o rischi di ritorsione sui segnalanti



Informazione e formazione

- mancata o insufficiente diffusione del Modello
- mancata o inadeguata formazione
- mancata formazione anche su tematiche specialistiche:
 - salute e sicurezza
 - whistleblowing



-
- Formazione diffusa
 - Formazione differenziata rispetto a differenti livelli gerarchici e attività
 - Formazione anche ai neoassunti





**L'efficace gestione del
processo di qualifica di
clienti e fornitori**

La qualifica dei fornitori nei rapporti di *outsourcing*



La qualifica dei fornitori riveste, da un punto di vista giuslavoristico, un ruolo fondamentale nei rapporti cd. di “*outsourcing*”.



Questo termine si riferisce alla pratica consolidata di esternalizzare opere, servizi o fasi del processo produttivo come parte dell'organizzazione aziendale.



Il contratto di appalto, regolato dagli articoli 1655 e successivi del codice civile, è lo strumento giuridico principale per la gestione di questo modello e funge da parametro anche per figure contrattuali affini (franchising, subfornitura, catering, deposito e distribuzione merci, ecc...).



L'ampio e sistematico ricorso all'*outsourcing* porta alla creazione di vere e proprie catene di appalti, dove l'imprenditore assume contemporaneamente il ruolo di (sub)committente e di (sub)appaltatore.

Obblighi normativi in capo al soggetto «appaltante»

- Solidarietà retributiva, contributiva e assicurativa
- Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro
- Obblighi fiscali (IVA e ritenute IRPEF)

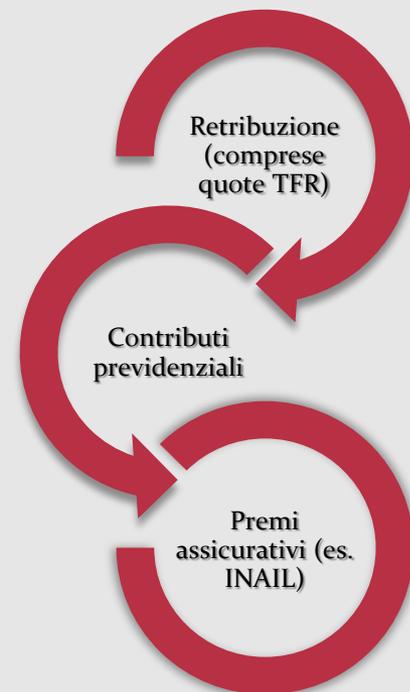
Forte attenzione normativa
alla tutela del lavoratore



Solidarietà retributiva, contributiva e assicurativa

Art. 29, c. 2 D.Lgs. 276/2003

In caso di appalto di opere o di servizi, il committente imprenditore o datore di lavoro è obbligato in solido con l'appaltatore, nonché con ciascuno degli eventuali subappaltatori entro il limite di due anni dalla cessazione dell'appalto, a corrispondere ai lavoratori i trattamenti retributivi, comprese le quote di trattamento di fine rapporto, nonché i contributi previdenziali e i premi assicurativi dovuti in relazione al periodo di esecuzione del contratto di appalto, restando escluso qualsiasi obbligo per le sanzioni civili di cui risponde solo il responsabile dell'inadempimento.



Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (artt. 26 e 90 D.Lgs. 81/2008)

Obblighi in capo al soggetto appaltante di:



verificare l'**idoneità tecnico-professionale** delle imprese appaltatrici o dei lavoratori autonomi in relazione ai lavori, ai servizi e alle forniture da affidare loro



assicurarsi (prima e durante lo svolgimento dei lavori) del **rispetto delle norme di sicurezza da parte dell'appaltatore, dei subappaltatori e dei dipendenti di questi ultimi**, evitando la presenza nel luogo di svolgimento dell'appalto di persone non regolarmente assunte, non formate né informate.

Lo strumento della richiesta documentale: il DURC



In questo contesto, il mezzo di qualifica per eccellenza è la **richiesta documentale**.



Documento fondamentale da richiedere è sicuramente il **DURC**



Duplici
funzione:



Adempimento dell'obbligo normativo di cui all'art. 90, c. 9, lett. a) T.U. **Sicurezza** (verifica dell'idoneità tecnico-professionale)



Presidio di controllo contro il rischio di iniziative giudiziarie dei lavoratori dell'appaltatore per mancato versamento dei contributi previdenziali ex art. 29 D.Lgs. 276/2003

Obblighi di natura fiscale (D.L. 124/2019 conv. con legge 157/2019)

Il committente deve richiedere ed ottenere dall'appaltatore, entro i 5 giorni successivi alla scadenza del versamento:



copia delle deleghe di pagamento relative al versamento delle ritenute fiscali per i propri dipendenti;



l'elenco nominativo di tutti i lavoratori (identificati mediante codice fiscale) impiegati nel mese precedente direttamente nell'esecuzione degli incarichi affidati dal committente, con il dettaglio delle ore di lavoro prestate;



l'ammontare della retribuzione corrisposta a ciascun dipendente;



il dettaglio delle ritenute fiscali eseguite.

Lo strumento della richiesta documentale: il DURF



In questo contesto, il mezzo di qualifica per eccellenza è la **richiesta documentale**.



Documento fondamentale da richiedere è sicuramente il **DURF**



Rilasciato dall'Agenzia delle Entrate in presenza di:

- attività almeno triennale;
- regolarità degli obblighi dichiarativi;
- esecuzione di versamenti nel conto fiscale negli ultimi tre anni non inferiori al 10% dell'ammontare dei compensi o dei ricavi;
- assenza di accertamenti fiscali per mancati versamenti per importo superiore a € 50.000,00.



Ha validità di 4 mesi ed esime il committente dall'obbligo di effettuare i controlli

Il problema della «non genuinità» degli appalti

Come in tutte le tipologie in senso lato interpositorie (si pensi anche ai distacchi illegittimi, ai rapporti instaurati nei gruppi di impresa) laddove il lavoratore riesca a dimostrare la natura fittizia del contratto formale potrà ottenere dal giudice la costituzione di un rapporto di lavoro alle dipendenze del datore di lavoro sostanziale o dissimulato (soggetto appaltante).



Indici sintomatici della «non genuinità» dell'appalto



La Corte di cassazione, in linea con il Consiglio di Stato, ha individuato gli indici sintomatici della non genuinità dell'appalto nei seguenti elementi:

- la richiesta da parte del committente di un certo numero di ore di lavoro;
- l'inserimento stabile del personale dell'appaltatore nel ciclo produttivo del committente;
- l'identità dell'attività svolta dal personale dell'appaltatore rispetto a quella svolta dai dipendenti del committente;
- la proprietà in capo al committente delle attrezzature necessarie per l'espletamento delle attività;
- l'organizzazione da parte del committente dell'attività dei dipendenti dell'appaltatore.

I rischi di una mancata o inadeguata qualifica



RIPERCUSSIONI PATRIMONIALI, LEGALI E REPUTAZIONALI

derivanti dall'inadempimento del fornitore (o dall'insolvenza del cliente):
inadempimenti a catena, applicazione di penali, risoluzione dei contratti, perdita di commesse, azioni giudiziarie, impossibilità di contrarre con la P.A., etc.

POSSIBILI SITUAZIONI DI DIPENDENZA ECONOMICA

con tutti i connessi rischi di **abuso** (rifiuto di contrarre, arbitraria interruzione delle relazioni commerciali, imposizione di prezzi/condizioni, etc.), rispetto alle quali la qualifica ha anche lo scopo di consentire, ove possibile, l'individuazione di alternative (*cfr. art. 9, co. 1 legge 192/1998: "la dipendenza economica è valutata tenendo conto anche della reale possibilità per la parte che abbia subito l'abuso di reperire sul mercato alternative soddisfacenti"*).



I rischi di una mancata o inadeguata qualifica



INADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI EX ART. 2086 C.C.

fra gli indici di adeguatezza degli assetti organizzativi individuati dalla giurisprudenza è compresa *“l’esistenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali”*
(cfr. Trib. Catanzaro - Sez. Imprese, decreto 06.02.2024 n. 6/24)

Art. 603 bis c.p. Intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro

«Indici di sfruttamento:

1. reiterata corresponsione di retribuzioni inique
2. reiterata violazione della normativa relativa a orario di lavoro, a periodi di riposo, a riposo settimanale, ad aspettativa obbligatoria, a ferie
3. violazioni delle norme in materia di sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro
4. condizioni di lavoro, metodi di sorveglianza o situazioni alloggiative degradanti »

I casi «Alviero Martini» e «Armani Operations»: caporalato e rischi per il committente

- Il Tribunale di Milano, Sezione Misure di Prevenzione, ha disposto l'**amministrazione giudiziaria**, ai sensi dell'art. 34 D.Lgs. n. 159/2011 (c.d. Codice Antimafia), nei confronti di Alviero Martini e Giorgio Armani Operations.
- Le Società, pur non essendo indagate, sono state ritenute **incapaci di prevenire e arginare fenomeni di sfruttamento lavorativo nel ciclo produttivo**, non avendo messo in atto **misure idonee alla verifica delle reali condizioni lavorative ovvero delle capacità tecniche delle aziende appaltatrici** tanto da agevolare (colposamente) soggetti raggiunti da corposi elementi probatori in ordine al delitto di caporalato.

N.B. Il reato di sfruttamento del lavoro (c.d. caporalato) è reato presupposto della responsabilità degli enti ai sensi del D.Lgs. 231/2001.

Il Caso «Alviero Martini»

Temi che sono risultati di maggior rilevanza per il Tribunale nella valutazione della condotta della Società nella gestione degli appalti:

- **Esternalizzazione** da parte della Società di **tutta l'attività produttiva**;
- **Mancate verifiche** da parte della Società della **reale capacità imprenditoriale** delle società appaltatrici a cui affidare la produzione e delle **concrete modalità di produzione** dalle stesse adottate;
- **Mancate ispezioni/audit** per appurare le **reali condizioni lavorative e gli ambienti di lavoro** presso tali società;
- **Mancate verifiche** formali **sulla catena dei subappalti** né formale richiesta di autorizzazione alla concessione di subappalti né effettuazione di altri accertamenti;
- **Mancata presenza di Modelli organizzativi e gestionali** tanto nella Alviero Martini quanto nelle società fornitrici.

Il caso «Armani Operations»

Alla società è stato contestato il **mancato controllo della propria filiera produttiva** e di non aver verificato la **reale capacità imprenditoriale delle società appaltatrici** alle quali affidare la produzione e le **concrete modalità di produzione** dalle stesse adottate:

- nonostante fosse consapevole dell'*outsourcing* integrale della produzione affidata ad **un solo fornitore esterno** (privo di personale e di impianto produttivo), la Società **non avrebbe assunto iniziative** (come la richiesta formale di verifica della filiera dei sub-appalti, di autorizzazione alla concessione degli stessi o la rescissione dei legami commerciali): omissione che ha configurato quella **condotta agevolatrice** richiesta per l'applicazione della misura di prevenzione dell'amministrazione giudiziaria.
- E' stata rinvenuta l'evidenza di **un solo audit**, all'esito del quale non si è rilevata **l'assenza del reparto di produzione**, requisito essenziale per l'esecuzione del contratto né l'assenza di personale.
- la **carenza di idonei Modelli organizzativi 231** e la presenza di **sistemi di audit interni inefficaci** soddisfano i requisiti stabiliti dall'articolo 34 del D.Lgs. 159/2011, in quanto «tali lacune organizzative e mancanza di controlli agevolano colposamente i soggetti coinvolti nell'accusa di reato di caporalato».

Il compito dell'amministrazione giudiziaria

In entrambi i casi esaminati, il Tribunale ha richiesto all'amministrazione giudiziaria di:

- Esaminare l'assetto delle Società con riferimento al Modello organizzativo e gestionale;
- Rivedere tutti i contratti in essere nel settore delle società fornitrici, verificando la corretta osservanza delle regole normalmente adottate dal settore legale di mercato, segnalando elementi sintomatici di situazioni analoghe;
- Rilasciare nulla osta alle risoluzioni contrattuali e alla stipula di nuovi contratti di fornitura.

L'importanza della qualifica delle controparti

È importante tenere a mente gli indici evidenziati dal Tribunale nella fase di **qualifica ed individuazione dei fornitori/appaltatori**, nonché verificare la presenza di **stringenti controlli anche in sede di subappalto**.

La **Due Diligence e la successiva qualifica dei fornitori** è infatti parte integrante del Modello 231 ed è uno strumento utile al fine di **evitare il rischio che una società “sana” possa essere commissariata per illeciti commessi dai suoi fornitori**.

La qualifica delle controparti agevola inoltre la TUTELA dell'ente da situazioni come:

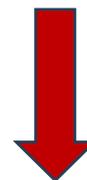
- rischi di contestazioni in sede penale, anche ai sensi del d.lgs. 231/01 (ad es. reati tributari, reati di criminalità organizzata, riciclaggio e ricettazione, frode in commercio, ecc.);
- rischi in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (vedi appalti e cantieri);
- rischi in materia ambientale;
- rischi in tema di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro;
- rischi reputazionali.

Come ci si difende dalla disorganizzazione propria o altri?

Lo strumento ideale per organizzare e gestire il rapporto e la relazione con la terza parte dalla fase di qualifica alla fase di esecuzione del contratto è il **Modello** di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001, cui si aggiunge il **Codice Etico**



Il fornitore quale rapporto funzionale ha con l'ente? Può essere assimilato ad un soggetto all'altrui direzione ex art. 5 lett. b) D.Lgs. 231/2001



Cosa comporta?

Ai sensi dell'art. 7 D.Lgs. 231/2001, occorre osservare gli **obblighi di direzione e vigilanza** sull'operato del fornitore. Prevedere dei controlli sistematici, dei **flussi informativi** sia verso il soggetto deputato a verificare l'operato del fornitore che verso l'Organismo di Vigilanza.

La prima attività di qualifica: far sapere chi siamo

Nelle prime fasi del processo di qualifica, tutti i potenziali fornitori sono chiamati a **conoscere il Modello 231 e i principi del Codice Etico della società per la quale opereranno**. In questo modo, la società si assicura che siano note (e rispettate) la normativa in materia di responsabilità degli enti ex D.Lgs. 231/01, in tema di salute e sicurezza sul lavoro, di salvaguardia ambientale, nonché gli standard internazionali in materia di diritto del lavoro e di regolare contribuzione.

Per tutelare l'integrità della sostenibilità della *supply chain* e per far impegnare i fornitori/subappaltatori al **rispetto dei principi e dei valori ritenuti irrinunciabili** e dei più stringenti requisiti reputazionali, si può predisporre un documento che esplica la Politica aziendale adottata.

Step del processo di due diligence

1. **Individuazione dei rischi** della catena di fornitura (impatto interno e impatto esterno)
2. Individuazione della **strategia** e della **politica aziendale** per lo sviluppo di un sistema di gestione finalizzato ad una catena di **fornitura responsabile**
3. Individuazione delle **fasi** della due diligence
4. Individuazione dei soggetti coinvolti nella due diligence e implementazione di una **struttura organizzativa** deputata
5. Sviluppo di un sistema di **monitoraggio** e valutazione della performance
6. Definizione delle **azioni correttive** e dei piani di miglioramento
7. Adozione di una **politica aziendale** e comunicazione agli attori interessati e alle controparti (**Formazione**)
8. Coinvolgimento e **partnership con i fornitori**
9. **Misurazione** delle performance
10. Comunicazione e **reporting**

La gestione delle criticità

Il processo di qualifica deve prevedere in caso di criticità:

- possibilità di risoluzione del rapporto contrattuale in caso di grave violazione;
- Possibilità di svolgere audit;
- apertura di un'istruttoria con il coinvolgimento eventuale di diverse funzioni;
- eventuale sospensione cautelare del rapporto in essere;
- apertura di un'interlocuzione con richieste di chiarimenti e documentazione a supporto;
- valutazione delle eventuali azioni di *self cleaning*;
- riabilitazione o esclusione;
- eventuale riqualifica o riammissione nell'albo;
- attività di formazione.

GRAZIE