

## Norme & Tributi **Diritto dell'economia**

# Scelte trasparenti evitano le sanzioni 231

### ORGANIZZAZIONE

**Vanno adottati sistemi di gestione e controllo che non ingessino le aziende**

**Il Ddl anticorruzione prevede un inasprimento delle misure interdittive**

Pagina a cura di  
**Stefano Crociata**

L'inasprimento delle misure interdittive per le aziende che abbiano tratto beneficio dai reati di corruzione prevista dal Ddl "spazzacorrotti" attualmente all'esame della Camera, riaccende i riflettori sulle misure che permettono alle imprese di tutelarsi attraverso l'adozione di disposizioni organizzative e protocolli aziendali di contrasto.

Il disegno di legge anticorruzione, fortemente voluto dal ministro della Giustizia Alfonso Bonafede, prevede l'innalzamento da uno a 5 anni della durata minima delle misure interdittive introdotte dal Dlgs 231/2001, tra le quali la revoca di autorizzazioni e licenze, l'interdizione dall'attività e il divieto di contrattare con la Pa. Si tratta delle sanzioni che una società potrebbe ve-

dersi infliggere, in aggiunta a quelle pecuniarie, per reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio dai propri amministratori, da dipendenti o altre persone che abbiano con essa un rapporto qualificato. Il Ddl ne innalza di ben cinque volte anche il tetto massimo, portandolo a dieci anni. Bisognerà ora vedere se queste modifiche supereranno l'esame del Parlamento (il provvedimento è ora in prima lettura alla Camera, dopodiché passerà al Senato).

Per arginare il fenomeno corruttivo, alla responsabilità penale del soggetto che ha materialmente compiuto un crimine, il Dlgs 231/2001, ha affiancato la cosiddetta "colpa di organizzazione" che sancisce, al verificarsi di uno dei gravi reati elencati nella norma stessa (il Catalogo 231), un severo regime sanzionatorio para-penale a carico degli enti, società ed associazioni che hanno colpevolmente "ospitato" i medesimi. Allora com'è tutelarsi, tenendo la società al riparo da sanzioni così afflittive e scongiurando, nel contempo, l'insorgere del danno reputazionale che frequentemente precede l'esito giudiziale della vicenda rendendo arduo il ricorso al credito? Una via percorribile c'è. Il "sistema 231" è inteso a prevenire la commissione di reati, stimolando l'adozione di misure organizzative atte ad impedirne il verificarsi.

La responsabilità amministrativa è esclusa se la società dimostra che:

- prima della commissione del fatto abbia adottato ed efficacemente attuato un Modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi (il Modello deve essere descritto in un documento formale che illustri le disposizioni organizzative ed i protocolli introdotti al fine di prevenire i reati);
- il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello, nonché di proporre gli eventuali aggiornamenti, sia stato affidato ad un organismo interno dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo (l'organismo di vigilanza), ed esso abbia svolto una sufficiente azione di vigilanza;
- se il reato è stato commesso da un esponente di vertice della società, questi lo abbia fatto attraverso una elusione fraudolenta del Modello.

L'adozione del modello, se da un lato porta a migliorare la gestione dei processi aziendali, può dall'altro risultare onerosa in termini di realizzazione dell'analisi preliminare dei processi aziendali, di elaborazione o integrazione delle procedure interne, di predisposizione ed aggiornamento continuo, di effettuazione di monitoraggi periodici obbligatori sulla sua osservanza, nonché di costituzione e funzionamento dell'organismo di vigilanza. Il Modello inoltre, se mal disegnato, rischia di "ingessare" l'azienda, appesantendone le attività (soprattutto nelle piccole imprese per le quali snellezza operativa, bassi costi di gestione e rapidità decisionale sono fondamentali).

Com'è raccogliere, allora, l'opportunità prevista dal legislatore, avvantaggiandosi e non subendone il danno? Ecco le principali accortezze:

- analisi meticolosa dei processi e delle dinamiche produttive (conferendo priorità ai rischi concretamente rilevanti per l'azienda) per favorire la progettazione di procedure efficienti e praticabili che guidino anziché ostacolare il dinamismo produttivo;
- ricorso ad ausili standard di analisi del rischio e monitoraggio dell'attività;
- costituzione di organismi di vigilanza dimensionati in ragione della complessità aziendale (possono essere monocratici o anche composti dallo stesso organo dirigente nel caso di enti di piccole dimensioni).

Non molto utile risulterà, ad esempio, introdurre macchinose norme comportamentali per disciplinare eventuali rapporti con la Pa laddove l'azienda non ne abbia e non pianifichi di averne, prevedere duplici controlli ove i livelli gerarchici siano minimi. È necessario, cioè, ben disegnare e pot-tagliare su misura l'abito per l'impresa, ben aderente e senza inutili sbuffi, come a volte si rischia di fare.

### PERICOLI E LE CONTROMISURE

#### 1 GESTIONE DEL PERSONALE

Le attività di selezione, impiego, remunerazione, incentivi e progressioni di carriera possono essere strumenti di pressione sui dipendenti diretti a far commettere o coprire illeciti

**Budget approvato da funzione sovraordinata, decisioni tracciabili, trasparenza dei colloqui, valutazione comparativa dei candidati, accortezze nei confronti di candidati della Pa, procedura trasparente su incentivi e promozioni**

#### 2 SICUREZZA SUL LAVORO E AMBIENTE

Rischio di gravi sanzioni pecuniarie e interdittive per le aziende. Frequenti gli infortuni gravi causati da disattenzione ma anche da carenze nella prevenzione

**Adozione di un sistema standard di gestione integrato della sicurezza con efficacia esimente dalla responsabilità amministrativa. In materia di sicurezza sul lavoro le Pmi fruiscono di modelli semplificati**

#### 3 GESTIONE DEI RAPPORTI CON LA PA

Nel Catalogo 231 primeggiano i reati contro la Pa (come induzione indebita a dare e promettere utilità, concussione, corruzione) ed altri crimini strumentali agli stessi

**Individuazione dei soggetti autorizzati ad intrattenere i rapporti con la Pa e privi di accesso a risorse finanziarie, formalizzazione delle analisi relative a proposte di offerta, divieto di offrire o promettere denaro o omaggi di non modestissimo valore, tracciabilità dei rapporti intrattenuti**

#### 4 GESTIONE DELLE SPONSORIZZAZIONI

Potenzialmente strumentali ad attività illecite, consentono di procurarsi disponibilità finanziarie esterne all'azienda o di indirizzare somme di denaro verso destinatari da compiacere

**Fissazione di budget, criteri trasparenti per selezionare eventi da sponsorizzare e i soggetti cui erogare contributi, proposta formale con evidenza dei ritorni per l'azienda e autorizzazione motivata che coinvolga livelli decisionali diversi, cautele per evitare conflitti di interesse, contrattualistica scritta**

#### 5 GESTIONE DELLE CONSULENZE

Le consulenze sono caratterizzate da scarsa tangibilità delle prestazioni rese e la loro effettiva utilità per l'azienda può risultare difficile da appurare a ritroso. Si prestano a un uso fittizio, strumentale alla costituzione di provviste da utilizzare per fini illeciti (ad esempio pagamento di tangenti)

**Accentramento scelte, selezione competitiva, tracciabilità analisi su effettiva esigenza, custodia separata degli atti di tutte le consulenze ricevute, validazione di congruità dei compensi richiesti e valutazione formale di adeguatezza della prestazione resa**

#### 6 GESTIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE

Area particolarmente rischiosa sulla quale si sofferma specificamente il Dlgs 231, in quanto strumentale alla commissione di gran parte dei reati inclusi nel Catalogo.

**Procedure informatizzate, segregazione funzioni (cassa in particolare), soglie di approvazione delle spese, causali sempre esplicite, tracciabilità, divieto di uso contante, rigoroso controllo contabile, anagrafe dei fornitori, verifiche di regolarità all'atto della registrazione delle fatture, scrupolosa gestione del magazzino**

### QUOTIDIANO

#### DEL DIRITTO



#### Le attuali sanzioni pecuniarie e interdittive

L'apparato sanzionatorio oggi previsto dal Dlgs 231/2001 punta ad aggredire sia i profitti che le potenzialità produttive delle imprese nei cui confronti venga accertata una responsabilità amministrativa dipendente da reato.

Il quadro punitivo si compone di sanzioni pecuniarie, di deterrenti sanzioni interdittive, della confisca di beni dell'ente e della eventuale pubblicazione della sentenza. Le sanzioni pecuniarie vengono determinate dal giudice attraverso un innovativo sistema di quote che ne garantisce l'equità al cospetto di una platea di potenziali destinatari

notoriamente disomogenea per dimensioni organizzative e consistenza patrimoniale. La sanzione può variare da un minimo di 100 ad un massimo di 1000 quote, in base alla gravità del fatto, al grado di responsabilità della società ed a quanto eventualmente fatto per eliminare o attenuare le conseguenze e prevenire ulteriori illeciti. Il giudice può diversificare, a sua volta, il valore di ogni quota sanzionatoria, facendola oscillare da un minimo di 258 ad un massimo di 1.549 euro, in relazione alle condizioni patrimoniali ed economiche della società condannata, al fine di garantire congruità e giusta efficacia. Le sanzioni interdittive, la cui durata può variare da tre mesi a due anni, sono le più temute, in quanto espongono a grave pregiudizio le capacità produttive e la sopravvivenza stessa dell'azienda.

L'articolo integrale su: [quotidianodiritto.ilssole24ore.com](http://quotidianodiritto.ilssole24ore.com)

### LE AREE

## Alto rischio nella scelta di consulenti e sponsor

**Particolare attenzione su congruità degli importi e affidamento dell'incarico**

Tra le attività fondamentali per realizzazione di un modello 231 con efficacia esimente figurano l'accurata mappatura dei processi aziendali e la loro attenta osservazione, mediante appropriate tecniche di analisi del rischio, per localizzare gli ambiti nei quali risulti possibile la commissione di reati giuridicamente rilevanti.

Solo dopo aver conseguito una buona conoscenza della struttura organizzativa e produttiva della società potranno infatti concepirsi le «misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio», come richiesto dalla norma.

L'attenzione deve prioritariamente soffermarsi sui processi nei quali maggiormente si addensano rischi di reato. Due di essi, quelli relativi a consulenze e sponsorizzazioni, meritano particolare considerazione poiché spesso connessi, anche in via strumentale, alla realizzazione di reati presupposto.

Il ricorso ad attività consulenziali esterne è molto diffuso nelle Pmi, ed ancor più nelle società di maggiori dimensioni. Nelle cronache del crimine aziendale, tuttavia, esse figurano, con altrettanta frequenza, tra gli ingredienti delle attività corruttive o comunque volte ad alimentare il malaffare.

Le caratteristiche che le rendono così versatilmente utili al crimine economico risiedono, a fronte degli elevati importi che consentono di movimentare, nella immaterialità della prestazione, nella difficoltà di stima di congruità della spesa, nella problematica determinazione della loro effettiva esigenza e nella altrettanto ardua confutabilità delle scelte operate per selezionare il professionista incaricato.

Sovrappezzando o simulando una consulenza può sostanzialmente spostarsi danaro in maniera apparentemente legittima indirizzandolo a professionisti vicini alla persona da "imbombare", ovvero ricavare, attraverso consulenti di comodo, fondi esterni all'azienda da destinare successivamente ad attività illecite.

I rischi si annidano in ogni fase del processo, da quella preliminare di ricerca del professionista, a quella della proposta, dell'analisi dei curricula, della negoziazione, esecuzione del contratto ed infine del pagamento dei relativi corrispettivi.

Per non rispondere della cosiddetta "colpa di organizzazione", la società deve guarnire il processo con misure idonee a garantirne la regolarità.

Tra esse, il perseguire la massima trasparenza e tracciabilità delle scelte permane quella più efficace (peraltro praticabile anche nelle società di minore dimensione), in quanto consente di ricostruire a ritroso le motivazioni delle scelte e di individuare conseguenti responsabilità individuali.

Altra misura efficace è la segregazione dei ruoli aziendali. In particolare, è bene scindere i ruoli di chi manifesta l'esigenza, valuta la stessa, seleziona il consulente, stima la congruità del corrispettivo, valuta l'idoneità della prestazione resa, effettua il pagamento e chi, infine, custodisce la documentazione relativa a tutte le consulenze rese.

Analoghi sono i rischi ed i conseguenti presidi da attuare con riferimento alle attività di sponsorizzazione che, peraltro, ben si prestano al coinvolgimento internazionale. Aspetto in più da garantire con appositi presidi è la sussistenza del cosiddetto sigillato contrattuale, il bilanciamento cioè tra le prestazioni corrispettive delle parti.

### INFORMAZIONE PROMOZIONALE

**ELECTRONICA - Fiera di MONACO DI BAVIERA - 13/16 Novembre 2018**  
*Le Imprese Italiane protagoniste alla Fiera Internazionale dell'Industria Elettronica*

## Al via la più importante Fiera di Elettronica al mondo

*Oltre 2.700 espositori da 50 paesi e più di 80.000 visitatori da 90 paesi nella 4 giorni della Fiera internazionale per componenti elettronici, sistemi e applicazioni*

Electronica è la fiera internazionale per componenti elettronici, sistemi e applicazioni, leader a livello mondiale nel mostrare l'intera gamma in tutta la sua diversità. Electronica si svolge ogni due anni, è aperta solo ai visitatori professionali e la sua offerta espositiva riflette l'alto grado di innovazione in tutto il settore e spazia dalla visualizzazione su soluzioni di sensori, alimentatori, progettazione elettronica (ED / EDA) a software in elettronica. Prospettive concrete e forte impulso commerciale sono indicativi per la fiera, che offre alle aziende nazionali e internazionali mercati redditizi, nuovi settori industriali e un enorme potenziale di vendita dall'elettronica automobilistica e industriale oltre l'embedded e wireless a MEMS e all'elettronica medica.



## DIMAC RED, sistemi ad alto contenuto tecnologico per il recupero d'energia

Attiva nel mercato europeo dal 1979, **Dimac Red SpA** è una Società di ingegneria specializzata nella vendita professionale di prodotti elettronici ad alta affidabilità per molteplici applicazioni: aerospaziali, automobilistiche, ferroviarie, militari e medicali. La sua mission è fornire ai clienti prodotti e servizi ad alto contenuto tecnologico tramite rappresentanza e attraverso la progettazione di sistemi d'avanguardia per il recupero di energia, in grado di erogare e assorbire elevati picchi di corrente. Tra le innovative tecnologie utilizzate si annovera quella dei supercondensatori, che Dimac Red utilizza in parallelo a batterie,

alternatori o altri apparati. Per la realizzazione dei sistemi progettati internamente si avvale della collaborazione di aziende altamente qualificate, le cui competenze sono propedeutiche alla scelta dei materiali, ai processi produttivi fino al contenimento dei costi. Vanta tra i clienti finali aziende leader a livello mondiale nello sviluppo, produzione, vendita e assistenza di una vasta gamma di veicoli industriali pesanti, medi e leggeri, mentre l'esperienza acquisita nelle applicazioni per l'automotive le consente di avere tra i propri clienti realtà d'eccezione come Lamborghini.

[www.dimacred.com](http://www.dimacred.com)  
Electronica, Pad. B5 Stand 554

**dimac**  
Energy Storage Systems

## STARDAY presenta all'Europa i relay di WangRong Electronics di cui è importatore esclusivo

Dal 1984 alle porte di Bologna è presente **Starday**, azienda distributrice di componenti elettronici. Realtà in continua espansione, è presente per il primo anno alla fiera Electronica di Monaco di



Starday. Stand Starday e WRG

Baviera, il più importante appuntamento internazionale del settore della componentistica elettronica, per far conoscere la WangRong Electronics. L'azienda emiliana è infatti l'unico importatore in Europa di WRG, i relay più performanti per circuito stampato e di potenza per

settori industriale, elettrodomestico e di termoregolazione. Starday e WRG presentano ai visitatori di Electronica la gamma completa dei prodotti e servizi.

[www.starday.rli.it](http://www.starday.rli.it)  
Electronica, Pad. A2 Stand 157

## SEMAR, leader mondiale nelle tecnologie all'avanguardia per i sistemi IoT

Con tre siti produttivi in Italia, Cina e Tunisia per un totale di 20.000 m<sup>2</sup> e 350 addetti, il **Gruppo Semar** continua la sua espansione ricercando tecnologie all'avanguardia e nuovi mercati. Da queste premesse nasce nel 2017 la startup **iSemar**, con lo scopo di progettare tecnologie innovative nell'ambito dei sistemi IoT. **Electronica** è un appuntamento irrinunciabile per presentare le ultime soluzioni, come i sensori di temperatura e umidità, acustici, di vibrazione, di corrente, magnetici e termici, tutti interfacciati a un gateway e in grado di inviare i dati in cloud nella piattaforma di *data analytics*



Semar. Lo stabilimento in Italia

sviluppata da Semar. Infatti oltre all'interoperabilità dei vari dispositivi alle piattaforme Azure, Blue Mix e Oracle cloud la Semar ha personalizzato un proprio cloud per i clienti che ricercano soluzioni chiavi in mano. La connettività già in

uso su questi dispositivi è infinita: WIFI, LTE-M, GPRS, Bluetooth, LoRa-WAN e l'ultima arrivata in Italia NB-IoT con la quale Semar ha già prodotto i primi dispositivi.

[www.semar.biz](http://www.semar.biz)  
Electronica, Pad. A6 Stand 110

## TASTITALIA, Tastiere e Touch Panel per l'interfaccia uomo-macchina

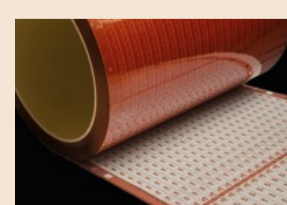
In **Tastitalia** non hanno dubbi: i clienti devono identificarli come apertori di valore aggiunto e proprio per questo motivo non si propone un catalogo di prodotti ma un portafoglio di tecnologie, frutto di una continua spinta evolutiva, sia nei processi produttivi che nella gestione aziendale. Sembra scontato in un ambito in costante fermento, ma è la ricetta vincente per poter lavorare con partner prestigiosi che stimolano l'azienda con sfide impegnative e complesse. Il *know-how* acquisito dal confronto quotidiano sul campo si trasforma in un *plus* strategico che consente di affiancare i partner nella co-progettazione di interfacce custom davvero innovative.



Tastitalia. Test elettrico tastiera

## CISEL. Qualità, competitività e innovazione nella progettazione di circuiti stampati

Fondata nel 1976, **Cisel** è leader nella progettazione e produzione di circuiti stampati sviluppati e personalizzati secondo le esigenze dei Clienti utilizzando materiali e tecniche all'avanguardia. Nei suoi 40 anni ha sviluppato un vasto *know-how* che le consente di realizzare qualunque tipo di circuito stampato con e senza componenti assemblati: singola faccia, doppia faccia,



Cisel. Circuito stampato flessibile a modulo continuo

pth, multistrati, IMS e flessibili rigidi/flessibili per i settori automobilistico, bianco, illuminazione, industriale, medicale e bancario. Con un'area di 32.200 m<sup>2</sup> di cui 12.500 coperti, Cisel investe costantemente in ricerca, innovazione e tecnologia, vantando il primato di unica azienda europea a fornire circuiti stampati flessibili a modulo continuo a produzione *reel to reel*.

[www.cisel.it](http://www.cisel.it)  
Electronica, Pad. A1 Stand 207