mashfrog GROUP

MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO EX D.LGS. N. 231/2001

Approvato dal Consiglio di Amministrazione
con Delibera del 04.11.2026

MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO DI MASHFROG GROUP S.R.L.

Approvato dal Consiglio di Amministrazione con Delibera del 04 novembre 2026

INDICE

MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO DI 1
MASHFROG GROUP S.r.l. 1
DEFINIZIONI 5
PARTE GENERALE 8
SEZIONE I 8
IL QUADRO NORMATIVO 8
1. Introduzione 9
2. I reati presupposto 10
3. Criteri di imputazione della responsabilità all'Ente 14
4. Il confine territoriale di applicazione della responsabilità da reato 231/01 (i reati commessi all'estero) 17
5. Il Modello di organizzazione, gestione e controllo 18
6. Il delitto tentato 19
7. Le sanzioni 19
7.1. Le sanzioni pecuniarie 20
7.2. Le sanzioni interdittive 20
7.3. Le sanzioni accessorie 22
8. Le misure cautelari 22
9. Responsabilità dell'Ente e vicende modificative 23
10. Modello 231 e previsione di nomina del difensore dell'Ente 24
SEZIONE II 26
Il Modello di Mashfrog Group S.r.l. 26
1. Funzione del Modello 27
2. Linee Guida 28
3. Rapporto tra Modello e Codice Etico 29
4. Principi ispiratori del Modello 31
5. Struttura del Modello 32
6. Criteri per l'adozione del Modello 33
6.1. Mappatura delle Attività Sensibili 34
6.2. Analisi dei rischi 34
6.3. Criterio di valutazione del rischio 35
6.4. Definizione del rischio accettabile e determinazione del grado di rischio 38
6.5. Individuazione dei rischi e processo di risk management 39

6.6. Modalità operativa di gestione del rischio 39
6.7. Verifiche Preliminari delle controparti contrattuali 42
6.8. Sistemi di controllo preventivo dei reati dolosi 43
6.9. Sistemi di controllo preventivo dei reati colposi 44
7. Adozione, modifiche e integrazioni del Modello 44
8. Assetto organizzativo 45
9. Destinatari del Modello 45
9.1 Destinatari particolari 46
10. Organismo di Vigilanza 46
10.1 Composizione 46
10.2 Compiti requisiti e poteri 47
10.2.1 Compiti 47
10.2.2 Requisiti 47
10.2.3 Poteri 48
10.3 Flussi informativi da e verso l'Organismo di Vigilanza 50
10.3.1 Obblighi di informazione nei confronti dell'OdV 50
10.3.2 Informativa agli organi sociali 53
10.4 L'OdV in Mashfrog Group S.r.l. 54
10.5 Cause di ineleggibilità o decadenza 55
10.6 Revoca 55
11. Sistema di *Whistleblowing* 56
11.1 Sanzioni connesse alla procedura di *Whistleblowing* 57
12. Il sistema sanzionatorio 58
12.1 Principi generali per violazione del Modello e del Codice Etico 58
12.2 Violazione del Modello e del Codice Etico 60
12.3 Violazione del Modello e del Codice Etico – sistema disciplinare 62
13. Comunicazione e formazione 66
13.1 Comunicazione 66
13.2 Formazione 66
14. I gruppi di imprese 67
14.1 Reati commessi da società appartenenti a un gruppo 67
14.2 Operatività del Modello nel contesto dei gruppi 68
14.2.1 Il Modello della capogruppo 69

14.2.2 I gruppi transnazionali 70

DEFINIZIONI

1. **Attività sensibili**: attività aziendali nel cui ambito potrebbe presentarsi il rischio di commissione di uno dei reati espressamente richiamati dal d.lgs. 231/01;
2. **Board**: Consiglio di Amministrazione (CdA);
3. **Capogruppo**: *Holding* di riferimento per più aziende controllate e collegate o assoggettate alla direzione e coordinamento della medesima;
4. **Codice Etico**: documento ufficiale in cui è riportato il complesso di principi etico sociali stabiliti dall'Ente e che devono essere rispettati da coloro che operano all'interno dell'organizzazione dell'impresa;
5. **Decreto**: il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231 e successive integrazioni;
6. **Destinatari**: soggetti apicali, soggetti subordinati, nonché tutti i soggetti che sono funzionalmente collegati a Mashfrog Group S.r.l. e a cui si rivolge quanto previsto dal presente Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo;
7. **Gestione del rischio**: processo maieutico che l'Ente attiva al proprio interno con le modalità più opportune avendo come riferimento il proprio contesto operativo interno (struttura organizzativa, dimensione, ecc.) ed esterno/settore economico, area geografica, ecc.);
8. **Gruppi di imprese**: complesso di aziende assoggettate a indici normativi specifici quali il controllo e il collegamento (art. 2359 c.c.) e/o la direzione e coordinamento (art. 2497 c.c.);
9. **Linee guida**: Linee Guida di Confindustria nell'ultima versione aggiornata (giugno 2021);
10. **Mashfrog Group S.r.l.:** Società o Ente (per brevità "Mashfrog");
11. **Modello**: il presente Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (Parte Generale e Parte Speciale);
12. **Organigramma**: rappresentazione grafica della struttura organizzativa dell'Ente – riportato in allegato – con l'indicazione delle Business Unit e delle funzioni che le compongono e del modo in cui esse risultano collegate tra di loro. All'interno dell'Organigramma si individuano:
    a. **Responsabile di Area**: soggetti apicali e responsabili delle unità organizzative,
    b. **Responsabile di processo**: all'interno di ogni Area, è il responsabile del singolo processo decisionale, cioè quel soggetto a cui il Responsabile di Area decide di affidare la gestione e la responsabilità di un processo e che pertanto si identifica, in base ad una determinata attività concreta, all'interno di ciascuna Area.
13. **Organismo di Vigilanza (OdV)**: Organismo previsto dal d.lgs. n. 231/2001, con funzione di vigilanza sul funzionamento e l'osservanza del Modello e del relativo aggiornamento;

14. **Protocolli di prevenzione**: protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente nell'ambito delle attività sensibili al fine di prevenire i reati presupposto;
15. **Reati presupposto**: gli specifici reati individuati dal Decreto da cui può derivare la responsabilità amministrativa dell'Ente, nonché, per quanto ad essi assimilabili, gli specifici illeciti amministrativi in relazione ai quali è prevista l'applicazione delle norme contenute nello stesso Decreto.
16. **Ritorsioni**: atti di ritorsione o discriminatori, diretti o indiretti, nei confronti di chi segnala un illecito o un'irregolarità commessa sul luogo di lavoro per motivi collegati, direttamente o indirettamente a tale segnalazione;
17. **Segnalante o Persona Segnalante**: persona fisica che effettua la segnalazione o la divulgazione pubblica di informazioni sulle violazioni acquisite nell'ambito del proprio contesto lavorativo;
18. **Segnalato**: soggetto cui il segnalante attribuisce la commissione del fatto illecito/irregolarità oggetto della segnalazione;
19. **Segnalazione**: comunicazione scritta e orale – attraverso i canali messi a disposizione della Società – di informazioni sulle violazioni;
20. **Segnalazione anonima**: qualsiasi segnalazione in cui le generalità del segnalante non siano esplicitate, né siano rintracciabili;
21. **Segnalazione in mala fede**: segnalazione fatta al solo scopo di danneggiare o, comunque, recare pregiudizio a un soggetto o alla Società;
22. **Segnalazione (Canali)**: canali idonei a garantire, anche con modalità informatiche, la riservatezza dell'identità del segnalante;
23. **Segnalazione (Destinatario o Gestore)**: soggetto od organo dell'Ente che riceve le segnalazioni e ha il compito di analizzarle e verificarle;
24. **Sistema disciplinare**: sistema sanzionatorio, con funzione preventiva, a salvaguardia delle eventuali violazioni delle norme del Codice etico, del Modello e dei protocolli ivi contenuti;
25. **Sistemi di intelligenza artificiale (Sistema di IA)**: un sistema automatizzato progettato per funzionare con livelli di autonomia variabili e che può presentare adattabilità dopo la diffusione e che, per obiettivi espliciti o impliciti, deduce dall'input che riceve come generare output quali previsioni, contenuti, raccomandazioni o decisioni che possono influenzare ambienti fisici o virtuali;
26. **Soggetti apicali**: persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione della Società o di una sua unità dotata di autonomia finanziaria e funzionale, o che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo della Società;
27. **Soggetti subordinati**: persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei Soggetti apicali,

siano essi personale a qualsiasi titolo subordinato o collaboratori o consulenti esterni, anche solo occasionali, seppur in assenza di rapporti di subordinazione;

28. **Strumenti di IA:** strumenti basati sull'intelligenza artificiale, adottati dall'Ente ed utilizzati a scopi organizzativi, gestione di processi interni, produzione di output, con rilevanza interna e/o esterna, nei rapporti con i terzi;
29. **Whistleblowing**: segnalazione di condotte illecite, violazioni di disposizioni normative nazionali o dell'Unione Europea, così come previste dal d.lgs. 24/2023, che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'amministrazione pubblica o dell'Ente privato, e violazioni delle misure restrittive dell'Unione europea di cui al capo I-bis, del titolo I, del libro II del codice penale, nonché dell'articolo 12, comma 1-bis, del decreto legislativo 25 luglio 1998, n. 286, di cui le persone Segnalanti sono venuti a conoscenza nello svolgimento della propria attività lavorativa all'interno dell'azienda stessa o in altra circostanza.

PARTE GENERALE

SEZIONE I

IL QUADRO NORMATIVO

1. Introduzione

Il d.lgs. n. 231/2001 (di seguito anche "Decreto"), recante la "*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*", introduce e disciplina nel nostro ordinamento la responsabilità degli Enti per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato.

Gli Enti a cui si applica il Decreto sono:

1. gli Enti forniti di personalità giuridica;
2. le società e associazioni anche prive di personalità giuridica;
3. gli Enti pubblici economici;
4. gli Enti privati concessionari di un servizio pubblico;
5. Società controllate da Pubbliche Amministrazioni.

Il Decreto non si applica, invece, allo Stato, agli Enti pubblici territoriali, agli Enti pubblici non economici e agli Enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale (es. partiti politici e sindacati).

Sulla base di questa normativa, l'Ente risponde per la commissione o la tentata commissione di taluni reati, espressamente previsti dal Decreto, da parte di soggetti a essi funzionalmente legati, cd. soggetti "apicali" o "sottoposti", quali i dipendenti o i collaboratori.
Più specificatamente la responsabilità dell'Ente può sussistere in relazione al reato presupposto commesso, eventualmente anche con il supporto dell'Intelligenza Artificiale (IA) o di strumenti di IA, da parte di uno dei seguenti soggetti qualificati:

- persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o direzione dell'Ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale e che svolgono, anche di fatto, la gestione e il controllo dell'Ente stesso. Si tratta di soggetti che, in considerazione delle funzioni che svolgono, vengono denominati "apicali";
- persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza dei soggetti apicali.

Tuttavia, l'Ente può andare esente da tale responsabilità se:

- abbia adottato ed efficacemente attuato un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (di seguito anche il "Modello") idoneo a prevenire le fattispecie di reato previste dal Decreto;
- sia stato istituito un Organismo di Vigilanza (di seguito anche "OdV") con lo scopo di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e curarne l'aggiornamento;
- abbia predisposto e reso efficace, con la corretta diffusione, il Codice Etico.

Gli adempimenti di cui sopra possono, in base all'Organizzazione ovvero alle dimensioni dell'Ente, essere integrati da Codici di Condotta, regolamenti aziendali, procedure, istruzioni.
Fra le esimenti di responsabilità definite dalla normativa è prevista anche la verifica periodica e l'aggiornamento del Modello a fronte di:

- mutamenti che hanno riguardato l'assetto organizzativo dell'Ente;
- mutamenti che hanno riguardato l'attività svolta dall'Ente e/o i prodotti offerti dallo stesso alla propria clientela;
- accertamento di eventuali violazioni delle regole organizzative previste dal Modello.

Tale aggiornamento si rende peraltro necessario anche in relazione all'evoluzione:

- legislativa (estensione dei reati);
- tecnologica ed informatica (sui processi, sulla tipologia di business, sulla produzione di contenuti, sull'analisi di dati e informazioni ecc.);
- giurisprudenziale in materia.

L'inosservanza della disciplina contenuta nel Decreto, unitamente all'assenza di un sistema "organizzato" volto a regolamentare tutte le attività dell'Ente, può comportare per l'Ente stesso sanzioni che possono incidere fortemente anche sull'esercizio della propria attività.
La responsabilità dell'Ente non si sostituisce ma si aggiunge alla responsabilità personale dell'individuo che ha commesso il reato.
Si tratta di una responsabilità autonoma dell'Ente, che risponde anche nelle ipotesi in cui l'autore della condotta criminosa non sia stato identificato, non sia imputabile o il reato si sia estinto per causa diversa dall'amnistia.

È istituita un'anagrafe nazionale nella quale sono iscritti, per estratto, i provvedimenti giudiziari definitivi riguardanti l'applicazione e l'esecuzione delle sanzioni amministrative dipendenti da reato nonché quelli mediante i quali viene contestato un illecito amministrativo dipendente da reato o che decidono sulla contestazione. Ogni organo avente giurisdizione in ordine all'illecito amministrativo dipendente da reato, tutte le pubbliche amministrazioni, gli Enti incaricati di pubblici servizi, quando necessario per provvedere a un atto delle loro funzioni, e il pubblico ministero, per ragioni di giustizia, hanno diritto di ottenere il certificato di tutte le iscrizioni esistenti nell'anagrafe nei confronti dell'Ente.

2. I reati presupposto

L'Ente può essere chiamato a rispondere solo in relazione a determinati reati (cd. reati presupposto),

individuati dal Decreto e nelle successive integrazioni, nonché dalle leggi che espressamente e tassativamente richiamano la disciplina del Decreto, che siano entrate in vigore prima della commissione del fatto.

I reati presupposto a cui il Decreto si riferisce sono quelli previsti dalla Sez. III del Capo I del d.lgs. n. 231/2001 (artt. 24 e ss.), che possono essere ricomprese, per comodità espositiva, nelle seguenti categorie:

- **reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione**, artt. 24 (Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato, di un ente pubblico o dell'Unione europea o per il conseguimento di erogazioni pubbliche, frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico e frode nelle pubbliche forniture) e 25 (Peculato, indebita destinazione di denaro o cose mobili, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione), articolo modificato dalla L. n. 190/2012, dalla Legge n. 3 del 9 gennaio 2019 e dal D.lgs. n. 75 del 14 luglio 2020. Rubrica modificata, unitamente al testo, da Legge di conversione n.112 dell'8 agosto 2024;
- **delitti informatici e trattamento illecito dei dati**, art. 24 bis introdotto dalla L. n. 48/2008, modificato dai D. Lgs. 7 e 8/2016, dal D.L. n. 105/2019 e, da ultimo, dalla L. n. 90 del 28 giugno 2024;
- **delitti di criminalità organizzata**, introdotti dall'art. 2, comma 29, della L. 15 luglio 2009, n. 94, che ha inserito nel d.lgs. n. 231/2001 l'art. 24*ter* e modificati dal d.lgs. n. 141 del 26 settembre 2024;
- **reati in tema di falsità in monete, carte di pubblico credito, in valori in bollo e in strumenti o segni di riconoscimento**, introdotti dall'art. 6 della L. 23 novembre 2001, n. 409, che ha inserito nel d.lgs. n. 231/2001 l'art. 25*bis*, come modificato dall'articolo 15, comma 7, lett. a), della L. 23 luglio 2009, n. 99;
- **delitti contro l'industria e il commercio**, introdotti dall'art. 15, comma 7, lett. b), della L. 23 luglio 2009, n. 99, che ha inserito nel d.lgs. n. 231/2001 l'art. 25*bis*.1, successivamente modificato dalla Legge n. 75 del 21 aprile 2026;
- **reati societari**, introdotti dal d.lgs. 11 aprile 2002, n. 61, che ha inserito nel d.lgs. n. 231/2001 l'art. 25*ter*, modificato dalla L. 6 novembre 2012, n. 190 e, successivamente, dal d.lgs. 15 marzo 2017, n. 38 e, infine, dal D.Lgs. n. 19/2023 che ha inserito il reato di False o omesse dichiarazioni per il rilascio del certificato preliminare (art. 54 D.Lgs. 19/2023);
- **delitti aventi finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico**, introdotti dalla Legge 14 gennaio 2003, n. 7, che ha inserito nel d.lgs. n. 231/2001 l'articolo 25*quater*;

- **delitti di pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili**, introdotti dalla L. 9 gennaio 2006, n. 7, che ha inserito nel d.lgs. n. 231/2001 l'articolo 25*quater*.1;
- **delitti contro la personalità individuale**, introdotti dalla L. 11 agosto 2003, n. 228, che ha inserito nel d.lgs. n. 231/2001 l'art. 25*quinquies*, successivamente modificato dall'articolo 10 della L. 6 febbraio 2006, n. 38 e dalla L. n. 199/2016 e da ultimo modificato dal D.lgs. n. 12 giugno 2026 n. 115;
- **reati di abuso di informazioni privilegiate e di manipolazione del mercato**, previsti dalla L. 18 aprile 2005, n. 62, che ha inserito nel d.lgs. n. 231/2001 l'art. 25*sexies*;
- **reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime**, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, introdotti dalla L. 3 agosto 2007, n. 123, che ha inserito nel d.lgs. n. 231/2001 l'art. 25*septies*, come modificato dall'art. 300 del d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81;
- **reati di ricettazione, riciclaggio, impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita e autoriciclaggio**, introdotti dal d.lgs. 21 novembre 2007, n. 231, che ha inserito nel d.lgs. n. 231/2001 l'art. 25*octies*, poi modificato dalla L. 186/2014 e da ultimo sostituito dall'articolo 72, comma 3, del d.lgs. 21 novembre 2007, n. 231, come modificato dall'articolo 5, comma 1, del d.lgs. 25 maggio 2017, n. 90;
- **delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti e trasferimento fraudolento di valori**, aggiunto dal d.lgs. 184/2021 che ha inserito nel d.lgs. n. 231/2001 l'art. 25*octies*.1, successivamente modificato dalla L. n. 137/2023;
- **delitti in materia di violazione del diritto d'autore**, introdotti dall'art. 15, comma 7, lett. c), della L. 23 luglio 2009, n. 99, che ha inserito nel d.lgs. n. 231/2001 l'art. 25*novies*, aggiornato alla l. 166/2024;
- **reato di induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria**, introdotto dall'art. 4 della L. 3 agosto 2009, n. 116, come sostituito dall'art. 2, co. 1, d.lgs. 7 luglio 2011, n. 121, che ha inserito nel d.lgs. n. 231/2001 l'art. 25*decies*;
- **reati ambientali**, introdotti dall'art. 4, co. 2, L. 3 agosto 2009, n.116, come sostituito dall'art. 2, co. 1, d.lgs. 7 luglio 2011, n. 121, che ha inserito nel d.lgs. n. 231/2001 l'art. 25*undecies*, successivamente aggiornato dalla Legge 68/2015 e modificato dal d.lgs. 21/2018 e, da ultimo, dal Decreto-legge n. 116 dell'8 agosto 2025, modificato dalla Legge n. 147 del 3 ottobre 2025 e successivamente aggiornato dal d.lgs. n. 81 del 21 aprile 2026;
- **reato di impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare**, introdotto dall'art. 2 del d.lgs. 16 luglio 2012, n. 109, che ha inserito nel d.lgs. n. 231/2001 l'art. 25*duodecies*, modificato

dalla Legge 161/2017;

- **reati in materia di razzismo e xenofobia**, introdotti dalla L. 20 novembre 2017, n. 167, che ha inserito nel d.lgs. n. 231/2001 l'art. 25*terdecies*, poi modificato dal d.lgs. 21/2018;
- **reati in materia di frode in competizioni sportive, esercizio abusivo di gioco o di scommessa e giochi d'azzardo esercitati a mezzo di apparecchi vietati**, introdotti dalla L. del 3 maggio 2019 n. 39 che ha inserito nel d.lgs. n. 231/01 l'art. *25quartedecies*.
- **reati tributari,** introdotti del D.l. del 26 ottobre 2019, n. 124, convertito con L. 157/2019, che ha inserito nel d.lgs. n. 231/01 l'art. *25 quinquiesdecies*, poi modificato dal d.lgs. 75/2020.
- **reati di contrabbando**, introdotti dal d.lgs.75/2020 che ha inserito nel d.lgs. 231/01 l'art. 25 *sexiesdecies* e modificato dal d.lgs. n. 141 del 26 settembre 2024 e, da ultimo, dal d.lgs. 81/2025;
- **reati contro il patrimonio culturale,** a seguito dell'approvazione del DDL 14 dicembre 2021, n. 882, il cui testo ha previsto l'inserimento delle fattispecie incriminatrici di cui al Codice dei beni culturali (D.Lgs. 42/2004) nel Codice Penale. In particolare, sono stati previsti due nuovi articoli nel catalogo del d.lgs. 231/01: l'art. 25 *septiesdecies* rubricato "Delitti contro il patrimonio culturale" che prevede sanzioni pecuniarie e interdittive per i delitti in materia di alienazione, appropriazione indebita, importazione illecita, uscita o esportazione illecite, distruzione, dispersione, deterioramento, deturpamento, imbrattamento e uso illecito di beni culturali o paesaggistici, contraffazione di opere d'arte, furto, ricettazione di beni culturali e falsificazione in scrittura privata relativa a beni culturali; l'art. 25 *duodevicies* rubricato "Riciclaggio di beni culturali e devastazione e saccheggio di beni culturali e paesaggistici" che allarga la responsabilità della persona giuridica ai reati di riciclaggio di beni culturali e devastazione e saccheggio di beni culturali e paesaggistici;
- **delitti contro gli animali,** art. *25 undevicies*, rubricato "Delitti contro gli animali", introdotto dalla L. n. 82 del 6 giugno 2025;
- **reati in materia di violazione di misure restrittive dell'Unione Europea,** art. 25-*octies-2* introdotto dal d.lgs. 30 dicembre 2025, n. 211 (in vigore dal 24.01.2026) che ha recepito la Direttiva Europea (UE) 2024/1226, che impone agli Stati membri di prevedere sanzioni penali e responsabilità delle persone giuridiche per la violazione delle misure restrittive dell'Unione europea (sanzioni internazionali);
- **reati commessi con l'uso di sistemi di Intelligenza Artificiale,** art. 25-*vicies* introdotto dal d.lgs. del 9 settembre 2026, n. 160 (in vigore dal 30.09.2026) adottato in attuazione della delega conferita al Governo dalla legge 23 settembre 2025, n. 132, per l'adeguamento della disciplina nazionale al Regolamento (UE) 2024/1689 (c.d. AI Act).

Con la L. 16 marzo 2006, n. 146 di ratifica ed esecuzione della Convenzione e dei protocolli delle Nazioni Unite contro il crimine organizzato transnazionale, sono stati introdotti alcuni reati aventi rilevanza ai sensi del Decreto qualora siano posti in essere da un Gruppo criminale organizzato e aventi il carattere di *transnazionalità*, con tale dicitura intendendo la necessità che questi siano commessi:

1. in più di uno Stato;
2. in uno Stato purché, però, una parte sostanziale della loro preparazione, pianificazione, direzione o controllo sia avvenuta in un altro Stato;
3. in uno Stato ma in essi deve risultare implicato un gruppo criminale organizzato, impegnato in attività criminali in più di uno Stato;
4. in uno Stato ma con effetti sostanziali in un altro Stato.

In particolare, non interessa, ai fini del D.Lgs. 231/2001, il reato occasionalmente transnazionale; ciò che interessa la norma è rappresentato da quel reato frutto di una attività organizzata dotata di stabilità e prospettiva strategica e suscettibile di essere ripetuto nel tempo. La responsabilità ex d.lgs. 231/2001 di un ente può realizzarsi quando i reati di seguito indicati si attuano, nell'interesse o a vantaggio dell'Ente stesso, attraverso contatti con una realtà criminale organizzata:

- disposizioni contro le immigrazioni clandestine (art. 12, commi 3, 3-bis, 3-ter e 5, del testo unico di cui al D.Lgs. 25 luglio 1998, n. 286);
- associazione finalizzata al traffico illecito di sostanze stupefacenti o psicotrope (art. 74 del testo unico di cui al D.P.R. 9 ottobre 1990, n. 309);
- associazione per delinquere finalizzata al contrabbando di tabacchi lavorati (Art. 86 D.lgs. 141/2024);
- induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (art. 377-bis c.p.);
- favoreggiamento personale (art. 378 c.p.);
- associazione per delinquere (art. 416 c.p.);
- associazione di tipo mafioso (art. 416-bis c.p.).

3. Criteri di imputazione della responsabilità all'Ente

La commissione di uno dei reati presupposto costituisce solo una delle condizioni per l'applicabilità della disciplina dettata dal Decreto.

Vi sono, infatti, ulteriori condizioni che attengono alle modalità di imputazione all'Ente dell'illecito da reato e che, a seconda della loro natura, possono essere suddivise in criteri di imputazione di natura oggettiva e di natura soggettiva.

I criteri di natura oggettiva richiedono che i reati siano stati commessi:

1. da parte di un soggetto funzionalmente legato all'Ente;
2. nell'interesse o a vantaggio dell'Ente.

Quanto al primo profilo, gli autori del reato, secondo quanto previsto dal Decreto, possono essere:

a) soggetti con funzioni di *governance,* ovvero amministrazione, gestione e direzione dell'Ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché coloro che esercitano, anche solo di fatto, la gestione ed il controllo dell'Ente (cd. soggetti in posizione apicale), e dunque, persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o direzione dell'Ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale e che svolgono, anche di fatto, la gestione e il controllo dell'Ente stesso. Si tratta di soggetti che, in considerazione delle funzioni che svolgono, vengono denominati "apicali". In particolare, nella categoria dei soggetti apicali possono essere fatti rientrare gli amministratori, i rappresentanti legali, gli istitori, i direttori generali ma anche, per esempio, i direttori e i responsabili o referenti di area/funzione. A questi si aggiungono, tutti i soggetti delegati dagli amministratori o muniti di procura *ad hoc* destinati ad esercitare attività di gestione o direzione della Società devono essere considerati soggetti apicali;

b) soggetti sottoposti alla direzione e al controllo da parte dei soggetti apicali (cd. soggetti sottoposti). Alla categoria dei soggetti in posizione subordinata appartengono tutti coloro che sono sottoposti alla direzione e vigilanza dei soggetti apicali e che, in sostanza, eseguono le decisioni adottate dai vertici. Possono essere ricondotti a questa categoria tutti i dipendenti, collaboratori continuativi, agenti in via esclusiva, nonché tutti coloro che agiscono in nome, per conto o nell'interesse dell'Ente, quali, a titolo di esempio, i collaboratori non continuativi e i consulenti, nonché i responsabili di processo.

In ragione dei recenti sviluppi tecnologici, una condotta potrebbe essere ritenuta rilevante anche se non direttamente e/o completamente posta in essere da una persona fisica ma ad essa riconducibile (ad es, condotta posta in essere avvalendosi di uno strumento di IA, anche in modo difforme a indicazioni, modalità e condizioni stabilite dall'Ente, alterando il sistema al fine di procurare un profitto – anche non economico – all'Ente).

Se più soggetti concorrono nella commissione del reato presupposto, tuttavia, è sufficiente che il soggetto apicale o subordinato fornisca un contributo consapevole alla realizzazione dello stesso, eventualmente

anche per il tramite di sistemi di IA o strumenti di IA, pur non commettendo in prima persona l'azione tipica.

In ordine, invece, al secondo profilo previsto dal Decreto, per far emergere la responsabilità dell'Ente, è necessario che il fatto di reato sia stato commesso nell'interesse o a vantaggio dell'Ente stesso, con questo intendendo sia le ipotesi in cui l'Ente abbia tratto un risultato positivo dalla condotta che quelle in cui tale finalità, seppur perseguita, non sia stata raggiunta dall'autore della medesima.
Circa il concetto di interesse occorre che il medesimo sussista qualora il soggetto qualificato abbia agito, fraudolentemente, per un vantaggio proprio o di terzi e dell'impresa anche se questo, per l'Ente, sia parziale o marginale[1]. Dunque, il concetto di interesse assume un'indole soggettiva riferendosi alla sfera volitiva della persona fisica che agisce e valutando il proprio comportamento al momento della condotta. L'interesse, di recente, deve essere letto anche in chiave oggettiva valorizzando la componente finalistica della condotta[2].
Con riferimento al vantaggio si rileva come il medesimo si debba caratterizzare come complesso di benefici – prevalentemente di carattere patrimoniale – tratti dal reato. Il vantaggio, contrariamente all'interesse, può valutarsi ex post alla commissione della condotta fraudolenta[3]. Il vantaggio "patrimoniale" può[4] essere inteso anche in termini di risparmio di spesa.
Nei reati colposi, tra cui sicurezza sul lavoro (art. 25 septies) e ambiente (art. 25 undecies), l'interesse e il vantaggio debbono, prevalentemente, riferirsi alla condotta inosservante delle norme cautelari[5].

In ogni caso, l'Ente non risponde se il fatto di reato è stato commesso nell'interesse esclusivo dell'autore del reato o di terzi.

I criteri di imputazione di natura soggettiva attengono al profilo della colpevolezza dell'Ente. La responsabilità dell'Ente sussiste se non sono stati adottati o non sono stati rispettati *standard* doverosi di sana gestione e di controllo attinenti alla sua organizzazione e allo svolgimento della sua attività. La colpa dell'Ente, e quindi la possibilità di muovere ad esso un rimprovero, dipende dall'accertamento di una politica di impresa non corretta o di *deficit* strutturali nell'organizzazione aziendale che non abbiano prevenuto la commissione di uno dei reati presupposto.

[1] cfr. Cass. Pen. Sez. V, n. 40380/2012.
[2] cfr. Cass Pen., Sez. II, n. 295/2018 e Cass. Pen., Sez. IV, n. 3731/2020.
[3] cfr. Cass. Pen. Sez. II, n. 295/2018.
[4] cfr. Cass. Pen., Sez. IV, n. 3731/2020; Cass. Pen., Sez. IV, n. 31210/2016.
[5] cfr. Cass. Pen. Sez. IV, n. 16713/2018; Cass. Pen. Sez. IV, n. 3731/2020; Cass. Pen. Sez. IV, n. 48779/2019;

Il Decreto esclude, tuttavia, la responsabilità dell'Ente nel caso in cui, prima della commissione del reato, si sia dotato e abbia efficacemente attuato un Modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire la commissione di reati della specie di quello che è stato realizzato.
Il Modello (riparatore) opera, dunque, quale esimente in caso di commissione di reati presupposto.

Qualora il reato presupposto sia stato commesso da un soggetto apicale, il Decreto introduce una sorta di presunzione di responsabilità dell'Ente, che è chiamato a rispondere, salvo che dimostri che:

- l'organo dirigente abbia 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 sia stato affidato a un organismo dell'Ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo (Organismo di Vigilanza o anche OdV);
- le persone abbiano commesso il reato eludendo fraudolentemente il Modello;
- non vi sia stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'Organismo di Vigilanza.

Per i reati commessi dai soggetti sottoposti, l'Ente risponde, invece, solo se venga provato che "*la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza"* che gravano tipicamente sul vertice aziendale.
Anche in questo caso, ad ogni modo, tale presupposto non ricorre se l'Ente abbia adottato ed efficacemente attuato il Modello, prima della commissione del reato, in tal senso escludendo l'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza.

Alla luce di quanto evidenziato, l'adozione e l'efficace attuazione del Modello, pur non costituendo un obbligo giuridico, rappresentano l'unico strumento a disposizione dell'Ente per dimostrare la propria estraneità ai fatti di reato e, in definitiva, per andare esente dalla responsabilità stabilita dal Decreto.

4. Il confine territoriale di applicazione della responsabilità da reato 231/01 (i reati commessi all'estero)

L'art. 4 del Decreto 231/01 disciplina i reati commessi all'estero, prevedendo che gli Enti avente sede principale sul territorio italiano rispondano anche in relazione a reati presupposto commessi all'estero, nei casi e alle condizioni previsti dagli artt. 7 e 10 c.p., purché nei loro confronti non proceda lo Stato in cui è stato commesso il fatto.
Dunque, l'Ente è perseguibile quando:

- in Italia ha la sede principale, cioè la sede effettiva ove si svolgono attività amministrative e di direzione, ovvero il luogo in cui viene svolta l'attività in modo continuativo (Enti privi di personalità giuridica);
- nei confronti dell'Ente non stia procedendo lo Stato in cui è stato commesso il fatto;
- la richiesta del Ministro di grazia e Giustizia. Qualora la normativa preveda che l'autore del reato sia punito a richiesta del Ministro della Giustizia, si procede contro l'Ente solo se la richiesta sia formulata anche nei confronti di quest'ultimo.

5. Il Modello di organizzazione, gestione e controllo

Il Modello opera quale esimente della responsabilità dell'Ente solo se idoneo rispetto alla prevenzione dei reati presupposto e solo se efficacemente attuato.

Nonostante l'importanza fondamentale attribuita al Modello in un eventuale procedimento penale che coinvolga l'Ente, il Decreto, tuttavia, non indica analiticamente le caratteristiche e i contenuti che il Modello stesso deve avere, ma si limita soltanto a dettare alcuni principi di ordine generale.

Pertanto, Confindustria – con le Linee Guida di giugno 2021 – si propone di offrire alle imprese che abbiano scelto di adottare un Modello organizzativo una serie di indicazioni e misure, tratte dalla pratica aziendale, ritenute in astratto idonee a rispondere alle esigenze delineate dal decreto 231/01.

Le Linee Guida mirano, dunque, a orientare le imprese nella realizzazione dei Modelli organizzativi che non rappresentino un mero adempimento burocratico ma che siano specificatamente aderenti alle caratteristiche dell'Ente e alla sua organizzazione e alle misure adottate, rispecchiate anche nei Protocolli redatti.

In particolare, il Modello deve:

- individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati (cd. attività sensibili);
- costituire un sistema di organizzazione interna capace di presidiare ogni area di rischio;
- effettuare una analisi dei rischi delle aree esposte ai reati 231;
- prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente, in relazione ai reati da prevenire, individuandone il coefficiente di rischio anche potenziale e progettando un sistema di controllo tenendo conto della probabilità di accadimento dell'evento e dell'impatto dell'evento stesso;
- prevedere un sistema di verifica dei processi decisionali coinvolgendo, se del caso, funzioni differenti;
- individuare modalità di attenuazione del rischio reato tramite la redazione dei già citati Protocolli

nonché di Appendici o procedure operative;

- favorire un processo utile ad agevolare i flussi comunicativi anche da e verso l'Organismo di Vigilanza;
- introdurre un sistema disciplinare articolato, idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello.

Con riferimento all'efficace attuazione del Modello, il Decreto prevede, inoltre, la necessità di una verifica periodica e di una modifica dello stesso, qualora siano scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero qualora intervengano mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'Ente.

6. Il delitto tentato

La responsabilità amministrativa dell'Ente sorge anche nel caso in cui uno dei reati presupposto (i.e. delitti) previsti dal Decreto sia commesso nelle forme tentativo, ai sensi dell'art. 56 c.p.

L'Ente, tuttavia, non risponde quando volontariamente impedisce il compimento dell'azione o la realizzazione dell'evento.

Nelle ipotesi di delitto tentato, le sanzioni pecuniarie e interdittive comminate all'Ente saranno ridotte da un terzo alla metà.

7. Le sanzioni

L'apparato sanzionatorio per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato prevede:

- **sanzioni pecuniarie**,
- **sanzioni interdittive**;
- **sanzioni accessorie**:
  - confisca;
  - pubblicazione della sentenza.

Tali sanzioni hanno natura amministrativa, ancorché applicate da un giudice penale.

Le sanzioni amministrative a carico dell'Ente si prescrivono nel termine di cinque anni dalla data di consumazione del reato. La prescrizione è interrotta nel caso di:

- richiesta di applicazione di misure cautelari interdittive;
- contestazione dell'illecito amministrativo;

e per effetto dell'interruzione inizia un nuovo periodo di prescrizione.

Se l'interruzione è avvenuta mediante la contestazione dell'illecito amministrativo dipendente da reato, la

prescrizione non corre fino al momento in cui passa in giudicato la sentenza che definisce il giudizio.
I termini prescrittivi per l'illecito amministrativo dell'Ente e per il reato della persona fisica, quindi, non necessariamente coincidono.

7.1. Le sanzioni pecuniarie

In caso di condanna dell'Ente è sempre applicata la sanzione pecuniaria.
La sanzione pecuniaria è determinata dal giudice attraverso un sistema basato su quote, di valore variabile secondo parametri prestabiliti dal Decreto ovvero, nei casi previsti dalla legge, in relazione alla specifica percentuale, indicata per ciascun illecito, del fatturato globale dell'ente relativo all'esercizio finanziario precedente a quello in cui è stato commesso il reato o, se inferiore, nell'esercizio finanziario precedente l'applicazione della sanzione pecuniaria. Quando non è possibile stabilire il fatturato globale annuo si applica la sanzione pecuniaria nell'importo individuato in relazione a ciascun illecito.
L'importo di una quota va da un minimo di euro 258 a un massimo di euro 1.549.
Nel determinare l'entità della singola quota il giudice tiene conto delle condizioni economiche e patrimoniali dell'Ente allo scopo di assicurare l'efficacia della sanzione.
In sede di determinazione della sanzione, il giudice stabilisce altresì il numero delle quote applicabili - non inferiore a 100 né superiore a 1.200 -, ovvero delle percentuali del fatturato globale dell'Ente, tenuto conto della gravità del reato, del grado di responsabilità dell'Ente, dell'attività svolta per eliminare le conseguenze del fatto e attenuarne le conseguenze e per prevenire la commissione di altri illeciti.

Sono previsti casi di riduzione della sanzione pecuniaria:

- qualora l'autore del reato abbia commesso il fatto nel prevalente interesse proprio o di terzi e l'Ente non ne abbia ricavato un vantaggio ovvero ne abbia ricavato un vantaggio minimo;
- se il danno cagionato non sia di particolare entità.

Inoltre, la riduzione della sanzione pecuniaria può essere quantificata da un terzo alla metà se, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento:

- l'Ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato;
- è stato adottato e reso operativo un Modello idoneo a prevenire la commissione di ulteriori reati.

7.2. Le sanzioni interdittive

Le sanzioni interdittive si applicano in aggiunta alla sanzione pecuniaria, ma solo se espressamente previste per il reato per cui si procede e purché ricorra almeno una delle seguenti condizioni:

- l'Ente ha tratto dal reato un profitto rilevante e il reato è stato commesso:
  - da un soggetto apicale;
  - da un soggetto subordinato, ma solo qualora la commissione del reato sia stata agevolata da gravi carenze organizzative;
- in caso di reiterazione degli illeciti.

Le sanzioni interdittive sono:

- l'interdizione, temporanea o definitiva, dall'esercizio dell'attività;
- la sospensione o la revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;
- il divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio;
- l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi;
- il divieto, temporaneo o definitivo, di pubblicizzare beni o servizi.

Le sanzioni interdittive rappresentano le misure maggiormente afflittive per l'Ente e sono normalmente temporanee. Tuttavia, nei casi più gravi, possono eccezionalmente essere applicate con effetti definitivi.

Le sanzioni interdittive possono essere applicate anche in via cautelare, come si vedrà nel paragrafo 7 della presente sezione.

Le sanzioni interdittive, tuttavia, non si applicano - o sono revocate se applicate in via cautelare - qualora l'Ente, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado (ex art. 17 d.lgs. 231/01):

- abbia risarcito il danno o lo abbia riparato;
- abbia eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato o, almeno, si sia efficacemente adoperato in tal senso;
- abbia messo a disposizione dell'autorità giudiziaria, per la confisca, il profitto del reato;
- abbia eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato, adottando e rendendo operativi modelli organizzativi idonei a prevenire la commissione di nuovi reati della specie di quello verificatosi.

Infine, con L. 9/1/2019 n. 3 (c.d. Spazzacorrotti) sono state introdotte sanzioni interdittive per alcuni reati

contro la P.A. e relativo inasprimento del trattamento sanzionatorio. Pertanto, le sanzioni interdittive, in questi specifici casi, avranno una durata compresa tra 4 e 7 anni se reato commesso da apicale, e da 2 a 4 anni da soggetto subordinato.
Qualora ricorrano tutti questi comportamenti, di *ravvedimento operoso*, la sanzione interdittiva è sostituita da quella pecuniaria.

7.3. Le sanzioni accessorie

Il Decreto prevede due ulteriori sanzioni:

- la confisca, ossia l'acquisizione da parte dello Stato del prezzo o del profitto del reato, anche per equivalente; resta inteso che per disporre il sequestro preventivo il Giudice deve valutare gravi indizi di responsabilità e la fondatezza dell'accusa[6];
- la pubblicazione della sentenza di condanna, per estratto o per intero, a spese dell'Ente, in uno o più giornali indicati dal Giudice nella sentenza nonché mediante affissione nel Comune ove l'Ente ha la sede principale.

8. Le misure cautelari

Il Decreto ha previsto la possibilità di applicare in via cautelare alcuni provvedimenti volti a realizzare una tutela anticipata in caso di condanna dell'Ente.
Per l'applicazione delle misure cautelari è necessario che sussistano gravi indizi di responsabilità per l'Ente e fondati e specifici elementi di concreto pericolo di reiterazione del reato per il quale si procede.
Una volta accertato che sia possibile procedere con le misure cautelari, il giudice deve determinarle tenendo conto della specifica idoneità delle stesse in relazione alla natura e al grado delle esigenze cautelari da soddisfare nel caso concreto; deve poi tenere conto del principio di proporzionalità delle stesse all'entità del fatto e alla sanzione eventualmente applicabile.

Le misure cautelari possono essere rappresentate da provvedimenti interdittivi, dal commissariamento giudiziale, dal sequestro preventivo e dal sequestro conservativo.
Per ciò che concerne le misure interdittive, si rimanda alle considerazioni fatte al paragrafo 7.2.

Il commissariamento giudiziale presuppone la prosecuzione dell'attività dell'Ente per opera di un commissario. In genere si utilizza tale strumento in luogo della misura interdittiva:

- quando l'Ente svolge un pubblico servizio la cui interruzione può provocare un grave pregiudizio

[6] cfr. Cass. Pen., sez. VI, n. 34505/2012;

alla collettività;

- l'interruzione dell'attività dell'Ente può provocare, tenuto conto delle dimensioni e delle condizioni economiche del territorio in cui è situato, rilevanti ripercussioni sull'occupazione.

Il sequestro preventivo si applica esclusivamente su beni per cui sia consentita la confisca, vale a dire il profitto e il prodotto del reato.

Il sequestro conservativo è volto in via cautelare a preservare le garanzie per il pagamento della sanzione, delle spese del procedimento o di ogni altro importo dovuto all'Erario e colpisce i beni mobili e immobili dell'Ente, le somme o le cose di cui sia creditore.

9. Responsabilità dell'Ente e vicende modificative

Il Decreto disciplina il regime della responsabilità dell'Ente nel caso di vicende modificative, quali:

- la trasformazione;
- la fusione;
- la scissione;
- la cessione di azienda.

Il Decreto stabilisce, in via generale, che dell'obbligazione per il pagamento della sanzione pecuniaria risponde soltanto l'Ente con il suo patrimonio o fondo comune, con ciò escludendo la responsabilità patrimoniale dei soci o associati, indipendentemente dalla natura giuridica dell'Ente medesimo. Tale profilo si estende anche nel caso in cui intervengano le citate vicende modificative con le modalità di seguito illustrate.

Analizzando le singole ipotesi, il Decreto sancisce la regola che, nel caso di trasformazione dell'Ente *"resta ferma la responsabilità per i reati commessi anteriormente alla data in cui la trasformazione ha avuto effetto"*. Il nuovo Ente sarà quindi destinatario delle sanzioni applicabili all'Ente originario, per fatti commessi anteriormente alla trasformazione.

In caso di fusione, il Decreto prevede che l'Ente risultante dalla fusione, anche per incorporazione, risponde dei reati dei quali erano responsabili gli Enti partecipanti alla fusione.

Nel caso di scissione parziale, quando la scissione avviene mediante trasferimento solo di una parte del

patrimonio della società scissa, che continua a esistere, il Decreto prevede, invece, che resti ferma la responsabilità dell'Ente scisso per i reati commessi anteriormente alla scissione. Tuttavia, gli Enti beneficiari della scissione, parziale o totale, sono solidalmente obbligati al pagamento delle sanzioni pecuniarie dovute dall'Ente scisso per reati anteriori alla scissione. L'obbligo è limitato al valore del patrimonio trasferito, salvo nel caso in cui sia pervenuto anche solo in parte il ramo di attività nell'ambito del quale è stato commesso il reato.
In ogni caso, le sanzioni interdittive si applicano agli Enti a cui è rimasto o è stato trasferito, anche in parte, il ramo di attività nell'ambito del quale il reato è stato commesso.
Se la fusione o la scissione sono intervenute prima della conclusione del giudizio di accertamento della responsabilità dell'Ente, il giudice, nella commisurazione della sanzione pecuniaria, tiene conto delle condizioni economiche dell'Ente originario e non di quelle dell'Ente risultante dalla fusione.

In caso di cessione o di conferimento dell'azienda nell'ambito della quale è stato commesso il reato, il Decreto stabilisce che, salvo il beneficio della preventiva escussione dell'Ente cedente, il cessionario è solidalmente obbligato con l'Ente cedente al pagamento della sanzione pecuniaria, nei limiti del valore dell'azienda ceduta e nei limiti delle sanzioni pecuniarie che risultano dai libri contabili obbligatori, o per gli illeciti amministrativi di cui il cessionario era comunque a conoscenza.

10.Modello 231 e previsione di nomina del difensore dell'Ente

Nel caso in cui l'Ente sia oggetto di contestazione di un illecito 231/01 e veda indagato anche il proprio legale rappresentante per il reato presupposto, è previsto che si proceda con la nomina di un difensore di fiducia da parte di un soggetto specificatamente delegato che tuteli gli interessi aziendali nel corso del giudizio penale (sul punto, copiosa giurisprudenza tra cui, ex multis, Cass. Pen. 25.7.2023, n. 32110; Cass Pen., 22.09.2022, n. 35387).
Tale necessità deriva da quanto previsto dall'art. 39 d.lgs. 231/01 secondo il quale «L'ente partecipa al procedimento penale con il proprio rappresentante legale, salvo che questi sia imputato del reato da cui dipende l'illecito amministrativo», articolo funzionale ad assicurare la piena garanzia del diritto di difesa al soggetto collettivo, derivante dall'intrinseco conflitto di interessi che potrebbe sussistere tra la difesa della persona fisica e quella della persona giuridica. Il principio è stato ribadito anche dalle Sezioni Unite della Corte di Cassazione, sentenza n. 33041 del 2015, le quali hanno espresso un generale e assoluto divieto di rappresentanza (da parte del legale rappresentante indagato), giustificato dal sospetto che l'atto di nomina del difensore di fiducia da parte del soggetto indagato potesse essere «produttivo di effetti potenzialmente dannosi sul piano delle scelte strategiche della difesa dell'ente che potrebbero trovarsi in rotta di collisione

con divergenti strategie della difesa del legale rappresentante indagato».

Mashfrog Group S.r.l., nel prevedere tale possibilità, disciplina che si debba individuare un "rappresentante per il processo" che proceda alla nomina del difensore dell'Ente in giudizio, individuando – cautelativamente – tale figura all'interno dell'organo amministrativo aziendale, nel soggetto non coinvolto nel procedimento penale. In caso di coinvolgimento dell'intero organo amministrativo, il soggetto che procederà ad assumere ogni decisione in merito al professionista legale da nominare e con il quale valuterà la strategia difensiva più opportuna sarà un legale esterno individuato dalla Società.

La Società è, altresì, consapevole di come sebbene la formulazione testuale della norma rinvii esclusivamente al rappresentante-persona fisica nei cui confronti sia stato disposto il rinvio a giudizio, la giurisprudenza di legittimità abbia chiarito come detta incompatibilità debba essere estesa anche alla fase delle indagini preliminari, nel cui corso non risulta peregrino il configurarsi del menzionato conflitto di interessi come causa di estromissione, quanto meno sul piano processuale, dalla rappresentanza dell'ente.

SEZIONE II

Il Modello di Mashfrog Group S.r.l.

1. Funzione del Modello

Mashfrog Group S.r.l. è attiva prevalentemente nel settore dell'information technology e della consulenza informatica. La Società risulta iscritta nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese nonché, dal 2021, nella sezione speciale in qualità di PMI innovativa.

La Società opera come partner tecnologico e di digital transformation, offrendo servizi di consulenza, system integration, sviluppo e implementazione di soluzioni tecnologiche e piattaforme digitali. Il modello di offerta è caratterizzato dalla capacità di fornire servizi end-to-end e soluzioni "digital as a service", combinando competenze tecnologiche, consulenziali e creative. Nello specifico, Mashfrog è un partner per la trasformazione digitale e l'integrazione di sistemi e piattaforme, con un approccio orientato alla valorizzazione dei dati e all'implementazione delle tecnologie e dei processi più adeguati alle esigenze del cliente.

Il core business della Società può essere ricondotto a quattro principali aree di attività:

- Enterprise solutions e system integration, con particolare riferimento all'integrazione e implementazione di sistemi ERP e piattaforme enterprise quali SAP, Salesforce e Infor;
- Digital solutions, comprendenti lo sviluppo di soluzioni web e mobile, applicazioni front-end e back-end, digital experience, comunicazione e digital marketing, nonché servizi in ambito cybersecurity;
- Artificial Intelligence, attraverso la progettazione e implementazione di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale e lo sviluppo di prodotti proprietari;
- Prodotti e piattaforme proprietarie ("Made in Mashfrog"), sviluppati internamente per rispondere a specifiche esigenze di mercato e dei clienti, anche in settori quali sport, pagamenti, procurement, formazione e gestione dei processi aziendali.

L'offerta della Società è rivolta a una clientela cross-industry, con una presenza particolarmente significativa nei settori energy, pharma e retail. Nel tempo Mashfrog ha inoltre sviluppato una significativa presenza internazionale attraverso società e sedi operative estere. La Società, infatti, detiene partecipazioni in Spagna, Serbia, Emirati Arabi Uniti, Stati Uniti e Regno Unito, oltre a diverse partecipate italiane.

Più in generale, il Gruppo è presente in otto Paesi e attivo con oltre 150 clienti nel mondo.

Sotto il profilo della governance, Mashfrog Group adotta un sistema di amministrazione pluripersonale collegiale basato su un Consiglio di Amministrazione composto da cinque membri. Il controllo contabile è affidato a un revisore legale.

Mashfrog Group risulta certificata UNI EN ISO 9001:2015, ISO/IEC 27001:2022, UNI EN ISO 14001:2015 e UNI/PdR 125:2022, relativa al sistema di gestione per la parità di genere.

La Società dispone inoltre di un rating di legalità pari a due stelle, attribuito dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

Mashfrog Group, nell'intento di assicurare anche condizioni di correttezza e di trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività aziendali – a tutela della propria posizione e immagine – ha ritenuto di procedere anche all'attuazione di un Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del d.lgs. n. 231/2001.

Pertanto, il presente Modello di organizzazione, gestione e controllo, adottato sulla base delle disposizioni contenute negli artt. 6 e 7 del Decreto, costituisce a tutti gli effetti regolamento interno di Mashfrog Group S.r.l..Tale iniziativa è stata assunta nella convinzione che l'adozione del Modello - al di là delle previsioni del Decreto, che indicano il Modello stesso come elemento facoltativo e non obbligatorio - possa costituire un valido strumento di sensibilizzazione nei confronti di tutti coloro che operano nella Società, affinché seguano, nell'espletamento delle proprie attività, comportamenti corretti e lineari, tali da prevenire il rischio di compimento dei reati contemplati nel Decreto.

Le previsioni contenute nel presente Modello mirano, attraverso l'identificazione delle attività sensibili e la diffusione di procedure atte a prevenire condotte criminose, intervenute anche per il tramite di sistemi di Intelligenza Artificiale o di strumenti di IA, ai sensi del Decreto, all'affermazione e alla diffusione di una cultura di impresa improntata alla legalità, quale presupposto indispensabile per un successo economico duraturo.

Pertanto, nessun comportamento illecito, sia pur realizzato nell'interesse o a vantaggio dell'impresa, può ritenersi in linea con la politica adottata dalla Società.

Il Modello è finalizzato, inoltre, alla diffusione di una cultura del controllo, che deve governare tutte le fasi decisionali e operative dell'attività sociale, nella piena consapevolezza dei rischi derivanti dalla possibile commissione di reati.

Il raggiungimento delle predette finalità si concretizza nell'adozione di misure idonee a migliorare l'efficienza nello svolgimento delle attività di impresa e ad assicurare il costante rispetto della legge e delle regole, individuando ed eliminando tempestivamente situazioni di rischio.

In particolare, l'obiettivo di un'efficiente ed equilibrata organizzazione dell'impresa, idonea a prevenire la commissione di reati, è perseguito intervenendo, principalmente, sui processi di formazione e attuazione delle decisioni della Società, sui controlli, preventivi e successivi, nonché sui flussi di informazione, sia interna che esterna.

2. Linee Guida

L'art. 6, comma 3 del d.lgs. n. 231/2001 dispone espressamente che i Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo possano essere adottati sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli Enti.

Il Modello Organizzativo di Mashfrog Group S.r.l. recepisce le componenti rilevanti del sistema di controllo delineate:

- nelle "***Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. n. 231/2001***", emanate da **Confindustria** aggiornate alla versione di giugno 2021;

Nella definizione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, le Linee Guida prevedono, tra l'altro, le seguenti fasi progettuali:

- ✓ l'identificazione dei rischi, ossia l'analisi del contesto aziendale per evidenziare in quali aree di attività e secondo quali modalità si possano verificare i reati previsti dal d.lgs. n. 231/2001;
- ✓ la predisposizione di un sistema di controllo idoneo a prevenire i rischi di reato, tramite Protocolli, identificati nella fase precedente, attraverso la valutazione del sistema di controllo esistente all'interno dell'Ente e il suo grado di adeguamento alle esigenze espresse dal d.lgs. n. 231/2001.

3. Rapporto tra Modello e Codice Etico

Il Modello Organizzativo redatto ai sensi del d.lgs. n. 231/01 individua, a seguito di apposite interviste e dell'analisi di documenti aziendali, le fattispecie di reato presupposto riconducibili, anche potenzialmente, a Mashfrog Group S.r.l.

Il Codice Etico, invece, contiene i principi di comportamento e i valori etici basilari cui si ispira l'Ente nel perseguimento dei propri obiettivi; tali principi devono essere rispettati da tutti i Destinatari nonché da coloro che, a qualsiasi titolo, interagiscono con l'Ente in quanto si devono considerare elemento essenziale del sistema di controllo preventivo. All'interno del Codice etico ed in ragione dell'impatto che la tecnologia (in particolare, l'intelligenza artificiale) può avere sulla responsabilità dell'Ente, sono anche indicati i principi che l'Ente ritiene valori e principi fondamentali per un utilizzo serio, etico e responsabile della tecnologia stessa.

Il Codice Etico è un documento ufficiale dell'Ente che contiene:

- diritti;
- doveri;
- responsabilità dell'Ente nei confronti dei "portatori di interessi" (dipendenti, fornitori, clienti, P.A., ecc.).

Il Codice Etico raccomanda, promuove o vieta determinati comportamenti ed impone sanzioni proporzionate alla gravità dell'infrazione commessa.

Il Codice Etico deve contemplare altresì i principi a salvaguardia della violazione delle norme antinfortunistiche e ambientali.

La struttura di tale documento impone dei contenuti minimi in relazione a:

Reati dolosi

- l'Ente ha come principio imprescindibile il rispetto di leggi e regolamenti e ha il dovere di:
  a) far rispettare a ogni dipendente/consulente/fornitore/cliente leggi e regolamenti;
  b) favorire la diffusione di dette leggi e regolamenti;
  c) assicurare un adeguato programma di formazione e sensibilizzazione sulle tematiche affrontate dal Codice Etico;
- l'Ente garantisce che ogni operazione e transazione sia registrata, autorizzata, verificabile, legittima, coerente e congrua e, in particolare che:
  a) ogni operazione deve avere una registrazione adeguata;
  b) ogni operazione deve essere soggetta a un processo di verifica circa il sistema decisionale e autorizzativo;
  c) ogni operazione deve essere supportata documentalmente;
- l'Ente nei rapporti con la P.A. non consente che venga/vengano:
  a) effettuati pagamenti illeciti e/o elargizioni di utilità sia in Italia che all'estero;
  b) favorite offerte di denaro o doni a dipendenti della P.A., qualsiasi sia il loro livello all'interno della P.A. o dei loro parenti, salvo si tratti di doni d'uso o di modico valore;
  c) derogati i principi dei codici di autoregolamentazione previsti dalle P.A.;
  d) accettati oggetti, servizi e/o prestazioni di valore per ottenere un trattamento più favorevole indipendentemente dal rapporto intrattenuto con la P.A.;
  e) favorite da parte del personale dell'Ente condotte che possano influenzare impropriamente le decisioni della P.A.;
  f) rappresentato, nei rapporti con la P.A., da un consulente esterno o un soggetto "terzo" quando ciò possa, anche potenzialmente, creare una situazione di "conflitto di interessi";
  g) intraprese azioni volte a esaminare o proporre opportunità di impiego e/o commerciali a vantaggio del dipendente della P.A. a titolo personale;
  h) proposta qualsivoglia iniziativa promozionale aziendale al dipendente della P.A.;
  i) sollecitate o intraprese azioni utili ad accedere a informazioni considerate dalla P.A. come riservate;
  j) venga assunto un ex dipendente della P.A.

Reati colposi

- l'Ente deve, tramite il Codice, rendere noti i principi e criteri in base ai quali vengono prese le decisioni, di ogni tipo e livello, provvedendo:
  a) a eliminare e/o attenuare tutti i rischi anche quelli potenziali;
  b) rivalutare e monitorare tutti i rischi che non possono essere eliminati;
  c) introdurre misure di attenuazione del rischio;
  d) ridurre i rischi alla fonte;
  e) intraprendere iniziative che abbattano sensibilmente il coefficiente di pericolo;
  f) programmare misure opportune al miglioramento dei livelli di sicurezza con particolare attenzione alle cd. misure di protezione collettiva;
  g) impartire istruzioni specifiche ai destinatari.

Il Codice Etico dell'Ente può altresì proporsi per cristallizzare ed eventualmente implementare:

a) eventuali misure intraprese dall'Ente volte a eliminare/ridurre l'impatto negativo dell'attività economica sull'ambiente;
b) promuovere i valori della formazione e della condivisione dei principi etici tra tutti i soggetti operanti nell'impresa;
c) valorizzare l'importanza dell'approccio etico, *risk based* e *human centered* dell'intelligenza artificiale nonché del controllo dell'uomo sulla tecnologia in qualsiasi fase e, in ogni caso, come controllo finale;
d) il sistema disciplinare e i meccanismi sanzionatori.

Ne deriva che il Codice Etico è da considerarsi quale fondamento essenziale del Modello, giacché le disposizioni contenute nel secondo presuppongono il rispetto di quanto previsto nel primo, formando insieme un *corpus* sistematico di norme interne finalizzato alla diffusione di una cultura dell'etica e della trasparenza aziendale.
Il Codice Etico, che qui si intende integralmente richiamato, è allegato al Modello e ne costituisce parte integrante.

4. Principi ispiratori del Modello

La predisposizione del presente Modello risulta ispirata ai seguenti principi fondamentali, anche rispetto a condotte che potenzialmente potrebbero essere commesse o la cui commissione potrebbe essere anche in parte agevolata dall'Intelligenza artificiale o da strumenti di IA:

- prevedere l'attribuzione ai soggetti coinvolti nella formazione e nell'attuazione della volontà

sociale di poteri e mansioni coerenti con le responsabilità organizzative assegnate, mediante un sistema di deleghe e/o procure scritte, chiaro e completo, anche in ordine ai poteri di spesa, costantemente aggiornato e approvato dall'Assemblea;

- determinare obiettivi sociali e individuali realistici e coerenti con le possibilità effettive dei Destinatari;
- stabilire che il personale dipendente nonché i collaboratori e consulenti esterni alla Società siano scelti sulla base di requisiti di competenza e professionalità, in conformità con le previsioni del Codice Etico, del Modello, oltre che nel rispetto delle normative di riferimento (Statuto dei Lavoratori);
- favorire la circolazione di flussi informativi, nel rispetto della riservatezza, al fine di identificare eventuali comportamenti difformi rispetto alle previsioni del Modello. Tali informazioni devono assumere particolare rilevanza ai fini della mappatura delle attività a rischio (cd. attività sensibili), quale condizione essenziale per un'adeguata organizzazione preventiva;
- garantire la trasparenza e la tracciabilità di ogni operazione significativa nell'ambito delle attività a rischio di commissione dei reati presupposto e la conseguente possibilità di verifica *ex post* dei comportamenti aziendali attraverso documentazioni genuine, non alterabili, correttamente archiviate e verificabili, predisposte da soggetti chiaramente identificabili. Nell'utilizzo dei presidi informatici, stabilire limitazioni in relazione alle specifiche mansioni aziendali;
- garantire la costante formazione e l'aggiornamento dei Destinatari sulle previsioni di legge relative all'esercizio delle proprie mansioni, sulle indicazioni del Codice Etico nonché sulle procedure individuate nel Modello o che lo richiamano a qualsiasi titolo;
- consentire la diffusione nell'impresa di regole comportamentali, procedure e politiche aziendali conformi ai principi stabiliti nel Modello e il coinvolgimento di tutti i livelli aziendali nella loro attuazione;
- verificare sul campo il corretto funzionamento del Modello e procedere all'aggiornamento periodico dello stesso sulla base delle indicazioni provenienti dall'esperienza applicativa;
- sanzionare fermamente ogni condotta dei Destinatari ultronea rispetto alle proprie mansioni o in difformità ai protocolli stabiliti dal presente Modello.

5. Struttura del Modello

Seguendo le Linee Guida dettate da Confindustria, il Modello Organizzativo di Mashfrog Group S.r.l. è costituito da una Parte Generale e di una Parte Speciale.

La Parte Generale descrive i contenuti e gli impatti del Decreto, i principi e gli obiettivi del Modello, i

compiti dell'Organismo di Vigilanza e la previsione del sistema disciplinare.
La Parte Speciale è costituita anche dalle procedure organizzative elaborate sulla base della mappatura delle aree a rischio.
A quest'ultima si può aggiungere la previsione di Protocolli attuativi, da intendersi quale progettazione del sistema di controllo esistente all'interno dell'Ente per la prevenzione dei reati ed il suo adeguamento. I Protocolli hanno l'obiettivo di ridurre ovvero eliminare il rischio intervenendo su due fattori:

- **P** = quale probabilità di accadimento dell'evento;
- **I** = impatto dello stesso.

In nessun caso le previsioni contenute nelle procedure aziendali potranno giustificare il mancato rispetto delle disposizioni contenute nel presente Modello.

6. Criteri per l'adozione del Modello

Il Modello ha recepito tutte le novità legislative introdotte fino al mese di settembre 2026, tenuto conto di tutti i reati presupposto previsti sino a tale data dalla normativa.

L'attività di predisposizione del Modello è stata svolta attraverso i seguenti passi operativi:

i. definizione della metodologia di mappatura delle attività a rischio di reato;
ii. definizione della mappa delle attività "sensibili" a rischio di reato e individuazione dei relativi presidi organizzativi di mitigazione del rischio.

L'attività è stata svolta attraverso la raccolta e l'analisi della documentazione rilevante ai sensi del d.lgs. n. 231/2001 e relativa ai presidi organizzativi in vigore, ed è stata successivamente verificata, completata e condivisa attraverso intervista con i vertici aziendali, in particolare con l'obiettivo di:

- verificare l'esaustività dell'elenco delle attività sensibili;
- verificare la coerenza dei presidi di controllo già in vigore (es. procedure, istruzioni, sistemi di delega, elementi di sicurezza logica, etc.) volti a scoraggiare ovvero impedire i comportamenti illeciti;
- mappare gli strumenti di IA adottati dall'Ente, i processi, le attività ed i soggetti abilitati e individuare precise regole di utilizzo, limiti e divieti;
- condividere le aree di miglioramento individuate (come gap rispetto ai controlli esistenti) e i piani di azione proposti a superamento dei suddetti gap, da realizzare attraverso l'integrazione della normativa in vigore, ovvero attraverso la predisposizione di normative speciali ad hoc.

6.1. Mappatura delle Attività Sensibili

Con riferimento alle fattispecie di reato presupposto previste dal Decreto e suscettibili di configurare la responsabilità amministrativa della Società, sono state identificate quelle astrattamente applicabili alla realtà dell'Ente.

Successivamente si è proceduto a individuare per ogni categoria di reato le attività e i processi cd. "sensibili".

Al fine di individuare specificamente e in concreto le aree a rischio all'interno della Società, si è proceduto a un'analisi della struttura societaria e organizzativa di Mashfrog Group S.r.l., ricostruita nell'organigramma.

Detta analisi è stata condotta utilizzando la documentazione relativa alla Società, nonché tutte le informazioni ottenute nel corso delle interviste con il Board e i Responsabili di Area.

Tutto ciò ha consentito una verifica capillare dei processi aziendali di volta in volta coinvolti e quindi un'individuazione tra essi di quelli suscettibili di essere considerati "aree a rischio".

6.2. Analisi dei rischi

Per ciascuna area di rischio è stata, poi, eseguita un'analisi volta a mettere in luce:

- le attività a rischio reato;
- i reati ipotizzabili;
- le possibili modalità di compimento dei reati ipotizzabili;
- i soggetti normalmente coinvolti;
- il grado di rischio;
- strumenti di controllo esistenti;
- eventuali piani di miglioramento.

Il risultato di tale analisi ha evidenziato la sensibilità della Società alla commissione dei seguenti reati presupposto:

- reati contro la P.A.;
- delitti informatici e trattamento illecito dei dati;
- delitti di criminalità organizzata;
- delitti contro l'industria e il commercio;
- reati di ricettazione e riciclaggio;
- delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico;
- falsità in monete;

- delitti contro la personalità individuale;
- impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare;
- delitti in materia di strumenti di pagamento diversi dai contanti;
- reati societari;
- omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro;
- delitti in materia di violazione del diritto d'autore;
- induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria;
- reati ambientali;
- reati tributari;
- reati in materia di violazione di misure restrittive dell'Unione Europea;
- reati commessi con l'uso di sistemi di Intelligenza Artificiale.

Sono, invece, stati esclusi dall'analisi di dettaglio:

- abusi di mercato;
- pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili;
- razzismo e xenofobia;
- frodi in competizioni sportive;
- reati contro il patrimonio culturale;
- reati di contrabbando;
- delitti contro gli animali.

È stato attribuito al CdA, con il supporto dell'Organismo di Vigilanza, il compito di garantire l'aggiornamento continuo della mappatura delle attività sensibili e dei processi strumentali, da effettuarsi con particolare attenzione nei momenti di mutamento aziendale ovvero di sviluppo/obsolescenza di una tecnologia rilevante per l'Ente.
L'Ente potrà utilizzare l'intelligenza artificiale o strumenti di intelligenza artificiale nel processo di gestione del rischio. Ciò dovrà avvenire assicurando una adozione consapevole e responsabile che garantisca il controllo umano su ogni fase e, in ogni caso, al termine e prima che siano adottate decisioni.

6.3. Criterio di valutazione del rischio

Il Principio adottato per la valutazione del rischio segue la linea comune della formula:

R (ischio) = P(robabilità) x D(anno)

ritenendo di assegnare all'incognite P e D un valore da 1 a 4; mentre il valore 0 sarà attribuito solo in caso di inesistenza della possibilità di commissione del reato.

Al fine di calcolare la Probabilità di accadimento dell'evento (P) e il Danno che tale evento potrebbe provocare (D), con riferimento ai singoli reati indicati nelle parti speciali, si seguiranno i seguenti criteri:

Valori per calcolo probabilità	
1	1 - 25%
2	26 - 50%
3	51 - 75%
4	76 - 100%

Valori per calcolo danno	
Sanzione pecuniaria da 100 a 500 quote	1
Sanzione pecuniaria da 501 a 1200 quote	2
Sanzione interdittiva	2

Valori per calcolo danno	
Sanzione pecuniaria da 0,5% a 3% del fatturato	1
Sanzione pecuniaria da 3,1 % a 5% del fatturato	2
Sanzioni interdittiva	2

Pertanto, verrà assegnato per la probabilità – a mero titolo esemplificativo – il punteggio di 4 qualora, con riferimento alla singola fattispecie di reato analizzata, vi sia una probabilità di accadimento di un valore compreso tra il 76% e il 100%. Invece, relativamente al danno verrà, ad esempio, assegnato un punteggio pari a 4 se la sanzione prevista per quel determinato reato sarà sia di natura pecuniaria (con un valore massimo compreso tra 501 e 1200 quote, ovvero tra 3,1% e 5% del fatturato) sia di natura interdittiva.

Combinando i due valori indicati, si potranno ottenere i seguenti risultati:

	PROBABILITA'				
DANNO	0	1	2	3	4
1					
2					
3					
4					

LEGENDA	
0	INESISTENTE
1 - 4	ACCETTABILE
5 - 8	MEDIO
9 - 16	ALTO

La valutazione si considererà come "positiva" qualora il risultato ottenuto porti a un rischio quantomeno "accettabile", quindi compreso nel *range* da 1 a 4. Il valore "inesistente" si otterrà unicamente qualora la

probabilità di accadimento del reato corrisponda a 0. Si specifica che qualora il risultato sia compreso in un valore da 5 a 16, l'Ente dovrà adottare delle misure al fine di attenuare tale rischio e portarlo a un valore "accettabile".

Al fine di ridurre tale valore di rischio, è bene precisare che il danno riferito all'Ente in caso di commissione del reato verrà parametrato dall'Autorità Giudiziaria competente e, pertanto, trattandosi di un valore normativo, non potrà essere in alcun modo ridotto con azioni correttive e/o preventive da parte dell'Ente.
Viceversa, con riferimento alla probabilità, si riportano di seguito le misure correttive che l'Ente potrà adottare al fine di ridurre la possibilità di accadimento dell'evento.

Misure per attenuazione della probabilità	
Codice Etico + MOG + Altri documenti normativi (es. DVR, adeguamento GDPR, requisiti L. 132/2025, adeguamento AI Act) = Adeguamento Normativo	1
Adeguamento Normativo + Sistema Organizzazione (sistema non certificato - es. deleghe sicurezza/manuale procedure/organigramma, Codice di condotta per l'utilizzo dei sistemi di IA, Organigramma IA, procedure in materia di IA) = Adeguamento Organizzativo	2
Adeguamento Organizzativo + Certificazione/Appendice/DPO + Certificazione/Adesione a codici di condotta o strumenti di rating sull'utilizzo dell'AI = Adeguamento Complesso	3

In considerazione del valore di R(ischio) ottenuto, le misure dovranno essere adottate secondo un diverso ordine di priorità.

Di conseguenza, partendo da un reato potenzialmente commissibile da parte dell'Ente e calcolata la sua probabilità di accadimento, nonché il relativo danno - es. probabilità pari a 4 e danno pari a 4 – una volta ottenuto un valore di rischio pari - ad esempio - a 16 (ALTO), al fine di ridurre tale rischio e portarlo a un livello "accettabile" sarà necessario che l'Ente intraprende immediatamente, quantomeno, delle misure correttive, pianificando un intervento che conduca all'adozione di una misura per attenuare la probabilità pari a 3.

Esempio di valutazione del rischio residuale:

1. il rischio "originario" dovrà essere calcolato moltiplicando il valore della probabilità (da 1 a 4) con

il valore del danno (da 1 a 4);

2. qualora il valore ottenuto corrisponda a un livello di rischio medio o alto, l'Ente dovrà adottare una delle misure indicate nella tabella di cui sopra (es. adeguamento complesso);
3. il valore della misura attenuativa dovrà essere sottratto al valore originario della probabilità.

Pertanto, qualora il valore della probabilità originario e quello di rischio fossero entrambi pari a 4, adottando la "misura dell'adeguamento complesso" (valore 3) si procederà alla sottrazione di tale valore a quello originario. Si otterrà così una probabilità di accadimento dell'evento pari a 1, la quale moltiplicata per il danno (R = P X D) – il quale non può essere modificato – porterà a un rischio residuo pari a 4 e pertanto "accettabile".

6.4. Definizione del rischio accettabile e determinazione del grado di rischio

Un concetto fondamentale nella costruzione di un Modello organizzativo è quello di rischio accettabile. Infatti, ai fini dell'applicazione delle norme del Decreto è importante definire una soglia che permetta di porre un limite alla quantità e qualità degli strumenti di prevenzione da introdurre per inibire la commissione del reato.
Infatti, come ribadito dalle Linee Guida di Confindustria di giugno 2021, il rischio è ritenuto accettabile quando i controlli aggiuntivi "costano" più della risorsa da proteggere.
Il rischio è accettabile, nei casi di reati dolosi, allorquando l'efficacia del sistema di prevenzione alla commissione del reato è tale da poter essere aggirata solo fraudolentemente (cd. Elusione fraudolenta del Modello quale esimente)[7].
Nei reati colposi il rischio accettabile è rappresentato dalla realizzazione di condotte in violazione del Modello organizzativo di prevenzione, nonostante la puntuale osservanza degli obblighi di vigilanza.

Per ciascuna area sensibile, tenuto conto anche della presenza di processi strumentali al compimento delle fattispecie di reato, è stato valutato il grado di rischio che si verifichi uno dei reati ipotizzabili.
La valutazione del rischio segue una scala di giudizio (INESISTENTE, ACCETTABILE, MEDIO, ALTO) che è stata appositamente delineata per la valutazione del rischio di commissione dei reati previsti dal d.lgs. n. 231/2001 all'interno della struttura dell'Ente, combinando tra loro i seguenti fattori di valutazione (cfr. sezione 6.3 e relative tabelle):

[7] cfr. Cass. Pen. Sez. V, n. 4667/2014;

a) RISCHIO: qualsiasi variabile o fattore che nell'ambito aziendale, da soli o in correlazione con altre variabili, possono incidere negativamente con il raggiungimento di obiettivi indicati dal decreto 231/01, anche con specifico riferimento all'art. 6, comma 1, lettera a)[8];
b) PROBABILITA': condizione di un fatto o di un evento che si ritiene possa accadere, o che, fra più fatti ed eventi possibili, appare come quello che più ragionevolmente ci si può attendere, anche a fronte di determinati comportamenti;
c) DANNO: conseguenza di un'azione o di un evento che causa l'esposizione dell'Ente ad una contestazione 231/01.

6.5. Individuazione dei rischi e processo di risk management

Le fasi principali per l'identificazione dei rischi nel sistema 231/01 deve così articolarsi:

a) **Identificazione dei rischi potenziali**: individuazione delle aree o settori di attività aziendali nelle quali potrebbero, anche astrattamente, utilizzando eventualmente l'intelligenza artificiale o strumenti di intelligenza artificiale, verificarsi eventi pregiudizievoli per gli obiettivi indicati dal d.lgs. 231/01. Pertanto, a seconda della tipologia del reato presupposto, le attività, le aree e i settori esposti a rischio potranno essere più o meno estese (in ambito d.lgs. 81/08 sarà obbligatorio estendere detti protocolli a tutte le aree di interesse);
b) **Progettazione dei sistemi di controllo** (Protocolli): ossia la valutazione del sistema esistente all'interno dell'Ente per la prevenzione dei reati, da intendersi nel complesso delle misure atte a contrastare efficacemente i rischi identificati riportandoli in un rischio accettabile. Il Protocollo dovrà ridurre la probabilità di accadimento dell'evento e l'impatto dell'evento stesso. Il mantenimento di questi standard di sicurezza deve essere garantito con una specifica periodicità.

6.6. Modalità operativa di gestione del rischio

La gestione dei rischi interviene per il tramite delle seguenti modalità operative:

a) **Inventariazione degli ambiti aziendali di attività** che si concretizza nel compimento di una revisione periodica della realtà aziendale con l'obiettivo di individuare le aree che risultano interessate, anche potenzialmente, da rischi di commissione reato presupposto. In concreto, si tratta di individuare le fattispecie rilevanti per l'Ente e le aree che, in ragione della natura e delle caratteristiche delle attività effettivamente svolte risultino interessate da eventuali rischi, ad esempio per i reati contro la P.A. occorrerà identificare le aree che per loro natura abbiano rapporti

[8] "*a) l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi"*;

diretti o indiretti con la P.A., ovvero individuare processi che possano assumere carattere strumentale;

b) **Analisi dei rischi potenziali**: l'analisi dei potenziali rischi deve avere riguardo ai reati possibili nelle diverse aree aziendali;

c) **Valutazione, costruzione e adeguamento di sistemi di controllo preventivi**: le attività di cui ai punti che precedono si completano nell'istituzione del sistema di controllo preventivo, eventualmente esistente, e con il suo continuo aggiornamento. Si tratta in sostanza di progettare protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente in relazione dei reati da prevenire. Tali presidi si concretizzano in tre diversi livelli di verifica:

   1) **Primo livello di controllo** (cd. Controlli in linea) propri dei processi operativi e vengono svolti da risorse interne in un meccanismo di autocontrollo;
   2) **Secondo livello di controllo** svolto da strutture tecniche indipendenti da quelle di primo livello;
   3) **Terzo livello di controllo**, per aziende strutturate di grandi dimensioni, effettuato dall'internal audit che fornisce valutazioni indipendenti e piani di miglioramento definiti in accordo con il management.

Tali principi si applicano all'interno del Modello per il tramite di Protocolli di Prevenzione Specifici, così strutturati:

- Regolamentazione: esistenza di disposizioni aziendali idonee a fornire principi di comportamento, modalità operative per lo svolgimento delle attività sensibili nonché modalità di archiviazione della documentazione rilevante, per cui ogni operazione, transazione e azione deve essere verificabile, documentata, coerente e congrua.
- Tracciabilità:
  - ogni operazione relativa all'attività sensibile deve essere, ove possibile, adeguatamente formalizzata e documentata;
  - il processo di decisione, autorizzazione e svolgimento dell'attività sensibile deve essere verificabile *ex post* anche tramite appositi supporti documentali e devono essere disciplinati con dettaglio i casi e le modalità dell'eventuale possibilità di cancellazione o distruzione delle registrazioni effettuate, con la chiara identificazione dei soggetti coinvolti. In ogni caso deve essere rispettata la riservatezza delle informazioni nei termini di legge;
  - il processo di decisione, autorizzazione e svolgimento dell'attività sensibile, se supportato o integrato da sistemi IA, deve essere sempre regolamentato tramite integrazione dei principi

etici, codici di condotta, regolamento, procedure ed istruzioni, e deve essere verificabile in ogni fase ed *ex post* anche tramite appositi strumenti informatici controllati da umani, supporti documentali e devono essere disciplinati con dettaglio i casi e le modalità nei quali i sistemi di IA integrano processi decisionali, di selezione, processi premiali ovvero intervengano nelle diverse fasi di produzione o erogazione della prestazione rientranti nell'oggetto sociale di Mashfrog Group. In ogni caso deve essere rispettata la riservatezza delle informazioni nei termini di legge e i principi etici applicati.

- Struttura organizzativa: organigramma aziendale, della Sicurezza (d.lgs. 81/08) dell'ambiente (d.lgs. 152/06) della privacy (GDPR) e della compliance normativa in grado di dare evidenza dell'organizzazione aziendale con l'individuazione dei compiti e delle responsabilità definite per le diverse articolazioni delle funzioni, ivi comprese ordini di servizio e job description;
- Procure e deleghe: i poteri autorizzativi e di firma conferiti devono essere:
    - coerenti con le responsabilità organizzative e gestionali assegnate, prevedendo, ove richiesto, l'indicazione delle soglie di approvazione delle spese;
    - chiaramente definiti e opportunamente pubblicizzati all'interno e all'esterno della Società. Devono essere definiti i ruoli aziendali ai quali è assegnato il potere di impegnare la Società in determinate spese, specificando i limiti e la natura delle spese stesse. L'atto attributivo di funzioni deve rispettare i requisiti eventualmente richiesti dalla legge (es. delega in materia di salute e sicurezza dei lavoratori), nonché competenze professionali e accettazione espressa.
- Separazione dei compiti: separazione, all'interno di ogni processo aziendale rilevante, delle attività tra chi autorizza, chi esegue e chi controlla, in modo che nessuno possa gestire in autonomia un intero processo. Tale segregazione è garantita dall'intervento, all'interno di uno stesso macro-processo aziendale, di più soggetti al fine di assicurare indipendenza e obiettività dei processi. La separazione delle funzioni è attuata anche attraverso l'utilizzo di procedure manuali ed informatiche (sistemi informativi) che abilitano certe operazioni solo a persone identificate e autorizzate; contestualmente, esiste una chiara identificazione e descrizione dei compiti, delle responsabilità, dei poteri e dei limiti attribuiti a ciascuna funzione e, in particolare, ai soggetti che operano in nome e per conto della Società.
- Poteri autorizzativi e di firma: individuati e assegnati in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali, definendo, preliminarmente, in modo chiaro e univoco, i profili aziendali cui sono affidate la gestione e la responsabilità delle attività a rischio reato, avendo riguardo anche al profilo dell'opponibilità delle procure a terzi. La delega, invece, deve costituire lo strumento per

un più efficace adempimento degli obblighi previsti per legge, indicando limitazioni ai poteri e alla spesa. Tale sistema imporrà un aggiornamento periodico.

- Attività di monitoraggio: è finalizzata all'aggiornamento periodico e tempestivo di procure, deleghe di funzioni nonché del sistema di controllo, in coerenza con il sistema decisionale e con l'intero impianto della struttura organizzativa.
- Comunicazione al personale e sua formazione: tutto il personale della Società deve essere messo a conoscenza dell'esistenza non solo del Modello Organizzativo e del Codice Etico, ma anche degli altri strumenti quali i poteri autorizzativi, le linee di dipendenza gerarchica, le procedure, i flussi informativi e tutto quanto contribuisca a dare trasparenza alle operazioni quotidiane.

  Inoltre, deve essere sviluppato un adeguato programma di formazione rivolto al personale delle aree a rischio, appropriatamente modulato in funzione del livello dei destinatari, che illustri le ragioni di opportunità, oltre che giuridiche, che ispirano le regole e la loro portata concreta.

  La comunicazione deve essere capillare, efficace, autorevole, chiara e dettagliata, nonché ripetuta periodicamente. Accanto al percorso comunicativo occorre predisporre un programma di formazione modulato, supervisionato dall'OdV, così come su meglio descritto.

Qualora emergano casi di necessità e urgenza che non consentano temporaneamente il rispetto dei protocolli previsti in Parte Speciale, chi assume e attua le decisioni si assume tutte le responsabilità relative.
È tempestivamente informato l'OdV, che informa la funzione aziendale di riferimento, chiamata a ratificarle.

6.7. Verifiche Preliminari delle controparti contrattuali

Come ulteriore presidio di controllo finalizzato alla prevenzione della commissione dei reati presupposto previsti dal Decreto, la Società ritiene opportuno svolgere, ove possibile, conformemente a quanto indicato da Confindustria nelle Linee Guida approvate, le seguenti verifiche o adempimenti (di seguito Verifiche Preliminari) nei confronti di controparti contrattuali, siano esse fornitori, consulenti, clienti o svolgano qualsiasi altra attività connessa alle attività della Società:

- attendibilità commerciale e professionale dei fornitori e partner commerciali o finanziari, sulla base delle condizioni contrattuali e di pagamento applicate, di dati pregiudizievoli pubblici - quali protesti, procedure concorsuali o simili - nonché del coinvolgimento di persone politicamente esposte ai sensi del d.lgs. n. 231/2007, ossia "le persone fisiche residenti in altri Stati comunitari o in Stati extracomunitari, che occupano o hanno occupato importanti cariche pubbliche nonché i loro familiari diretti o coloro con i quali tali persone intrattengono notoriamente stretti legami";

- verifica dell'eventuale adozione di Modelli di organizzazione, gestione e controllo o equipollenti per soggetti esteri, da parte delle controparti contrattuali. In sede di selezione, costituisce titolo preferenziale, a parità di requisiti, l'adozione del Modello di organizzazione, gestione e controllo;
- verifica dell'eventuale adozione di sistemi informatici che utilizzano l'IA, e l'impianto organizzativo e regolamentare che ne disciplina l'uso limitandone, ove previsto, l'impiego;
- verifica della regolarità dei pagamenti, con riferimento alla coincidenza tra destinatari e ordinanti dei pagamenti e le controparti effettivamente coinvolte nelle transazioni;
- controlli formali e sostanziali dei flussi finanziari aziendali. In particolare, i controlli devono tenere conto della sede legale della società controparte, alla luce delle liste di Paesi a rischio di terrorismo ovvero centri off shore, degli istituti di credito utilizzati e di eventuali schermi societari o strutture fiduciarie utilizzate per transazioni e operazioni straordinarie;
- rispetto delle soglie per i pagamenti in contante, nonché eventuale utilizzo di libretti al portatore o anonimi per la gestione della liquidità;
- cautele in caso di pagamenti frazionati;
- formazione periodica per il personale ritenuto a rischio di coinvolgimento, anche inconsapevole o occasionale, in condotte di riciclaggio o terrorismo;
- corretta esecuzione delle procedure previste in materia ambientale;
- rispetto della normativa vigente sul lavoro, con particolare attenzione al lavoro minorile e quanto previsto in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

6.8. Sistemi di controllo preventivo dei reati dolosi

Al fine di contrastare l'attività fraudolenta attuata al fine di eludere i Modelli Organizzativi, per i reati dolosi si adottano le seguenti misure:

a) adozione di un Codice Etico e/o di Comportamento;
b) Sistema organizzativo strutturato che consiste in un organigramma specifico di attribuzione di responsabilità, di dipendenza gerarchica e descrizione di compiti, anche tenuto conto dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale o di sistemi di IA;
c) Procedure manuali e informatiche: queste regolamentano lo svolgimento di attività, la segregazione dei compiti, il controllo sulle procedure e l'attuazione di iniziative anche a firma abbinata;
d) una formalizzazione dei poteri autorizzativi e di firma;
e) attuazione di iniziative utili alla formazione e sensibilizzazione del personale;
f) Sistemi di controllo integrato: sistema procedurale abbinato ai Protocolli 231;
g) processi utili a gestire il flusso di comunicazione tra le diverse funzioni dell'Ente che possano

coinvolgere anche gli Organismi di Controllo;

h) Codici di Condotta Regolamenti o simili per la gestione dei dipendenti utile a disciplinare, anche, l'utilizzo dei sistemi di IA.

6.9. Sistemi di controllo preventivo dei reati colposi

Al fine di contrastare l'attività fraudolenta attuata al fine di eludere i Modelli Organizzativi, per i reati colposi si adottano le seguenti misure:

a) adozione di un Codice Etico e/o di Comportamento;
b) Sistema organizzativo strutturato che consiste in un organigramma specifico di attribuzione di responsabilità, di dipendenza gerarchica e descrizione di compiti, comprensivo di deleghe 81/08 e ambiente, anche tenuto conto dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale o di sistemi di IA;
c) attuazione di iniziative utili alla formazione, addestramento e sensibilizzazione del personale;
d) circolarizzazione delle comunicazioni;
e) gestione operativa da riferirsi a stringenti policy per la ricerca, selezione e assunzione del personale;
f) Sistema di monitoraggio: programmazione temporale delle verifiche e modalità delle segnalazioni di eventuali difformità;
g) processi utili a gestire il flusso di comunicazione tra le diverse funzioni dell'Ente che possano coinvolgere anche gli Organismi di Controllo;
h) Codici di Condotta Regolamenti o simili per la gestione dei dipendenti utile a disciplinare, anche, l'utilizzo dei sistemi di IA.

7. Adozione, modifiche e integrazioni del Modello

L'Organo di indirizzo ha competenza esclusiva per l'adozione, la modifica e l'integrazione del Modello.
Nell'esercizio di tale funzione si avvale dell'ausilio dell'Organismo di Vigilanza, nell'ambito dei poteri ad esso conferiti conformemente all'art. 6, comma 1, lett. b) e all'art. 7, comma 4, lett. a) del Decreto, agendo anche su segnalazione di tutti i Destinatari nonché dei Responsabili di Area, che hanno la potestà di formulare all'Organo di indirizzo proposte in ordine all'aggiornamento e all'adeguamento del presente Modello e hanno il dovere di segnalare in forma scritta ma senza ritardo fatti, circostanze o carenze organizzative riscontrate nell'attività di vigilanza che evidenzino la necessità o l'opportunità di modificare o integrare il Modello. In particolare, l'OdV opera il necessario aggiornamento, in senso dinamico, del Modello attuando suggerimento e proposte di adeguamento agli organi/funzioni aziendali coinvolte, effettuando un follow up utile a valutare l'efficacia delle soluzioni proposte[9].

[9] cfr. pagina 76 Linee Guida Confindustria del giugno 2021

L'Organismo di Vigilanza ha l'obbligo, almeno semestralmente, di evidenziare dette osservazioni nella relazione annuale di cui al presente Modello al CdA, garantendo un efficace flusso di comunicazione da e verso il management.

In ogni caso, il Modello deve essere tempestivamente modificato o integrato dal CdA, anche su proposta e, comunque, previa consultazione dell'Organismo di Vigilanza, quando siano intervenute:

- violazioni o elusioni delle prescrizioni del Modello che ne abbiano dimostrato l'inefficacia o l'incoerenza ai fini della prevenzione dei reati presupposto;
- significative modificazioni dell'assetto interno della Società e delle modalità di svolgimento delle attività d'impresa;
- modifiche normative;
- ogni qual volta si evidenzino carenze o il CdA ravvisi necessità di integrazioni o modifiche;
- introduzione di strumenti di Intelligenza Artificiale che possano impattare (anche in parte o potenzialmente) sui processi operativi, organizzativi e in generale selezione e *performance* nonché sul business, sulla cybersecurity e/o su attività a rilevanza interna o esterna.

Le procedure operative adottate in attuazione del presente Modello sono modificate su proposta dei Responsabili di Area competenti, previo parere non vincolante dell'OdV, da parte del CdA, qualora si dimostrino inefficaci ai fini di una corretta attuazione delle disposizioni del Modello. I Responsabili di Area competenti possono esprimere pareri, altresì, sulle modifiche o integrazioni alle procedure operative necessarie per dare attuazione alle eventuali revisioni del presente Modello.

Le modifiche, gli aggiornamenti o le integrazioni al Modello devono sempre essere comunicate all'Organismo di Vigilanza.

8. Assetto organizzativo

Ai fini dell'attuazione del Modello riveste fondamentale importanza l'assetto organizzativo della Società, in base al quale vengono individuate le strutture organizzative fondamentali, le rispettive aree di competenza e le principali responsabilità a esse attribuite. Si rimanda in proposito alla descrizione dell'attuale assetto organizzativo contenuta nell'Organigramma di Mashfrog Group S.r.l.

9. Destinatari del Modello

Le regole contenute nel Modello e nel Codice Etico si applicano in primo luogo a coloro che svolgono funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione della Società o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché a chi esercita, anche di fatto, la gestione e il controllo

della Società.

I contenuti del Modello e il Codice Etico si applicano, inoltre, a tutti i dipendenti della Società.

A tal fine, nell'ambito della Società in esame, i Responsabili di Area nonché coloro che esercitino, anche di fatto, tali funzioni, sentiti eventualmente gli amministratori, determinano preliminarmente le tipologie di rapporti giuridici con soggetti esterni alla Società, ai quali è opportuno applicare, in ragione della natura dell'attività svolta, le previsioni del Modello e del Codice Etico. Parimenti, sono determinate altresì le modalità di comunicazione, eventuale, del Modello e del Codice Etico ai soggetti esterni interessati e le procedure necessarie per il rispetto delle disposizioni in essi contenute in modo da assicurarne l'effettiva conoscenza da parte di tutti i soggetti interessati.

I Destinatari sono tenuti a rispettare con la massima correttezza e diligenza tutte le disposizioni e i protocolli in essi contenuti nonché tutte le procedure di attuazione delle stesse.

9.1 Destinatari particolari

Le prescrizioni contenute all'interno del Modello e del Codice Etico si ritengono, altresì, applicabili a coloro che collaborano con la Società a diverso titolo anche dall'esterno, oltre che, nei limiti del rapporto in essere, a coloro i quali, pur non appartenendo alla Società, operano su mandato o per conto della stessa o sono comunque legati alla Società da rapporti giuridici rilevanti in funzione della prevenzione dei reati presupposto.

I destinatari terzi si impegnano, dunque, ad astenersi dal porre in essere comportamenti che possano integrare le fattispecie di reato contemplate dal D.lgs. 231/01, nonché a rispettare le misure definite dalla Società.

La Società inserisce negli accordi negoziali relativi apposite clausole volte a prevedere, in caso di violazione del Modello, l'applicazione di misure quali, ad esempio, la diffida al puntale rispetto del Modello, l'applicazione di una penale convenzionalmente prevista ovvero la risoluzione immediata del rapporto intercorrente con la Società.

10.Organismo di Vigilanza

10.1 Composizione

La legge non fornisce indicazioni puntuali circa la composizione dell'OdV lasciando ampio spazio all'Ente sulla scelta di un organismo monocratico o collegiale, prediligendo per le piccole imprese una composizione monocratica che possa prevedere anche un apicale interno quale membro, mentre per le imprese di medio - grandi dimensioni si preferisce una composizione collegiale, escludendo soggetti apicali.

Sarà vietato assegnare a qualsivoglia membro dell'OdV, anche interno, compiti di natura prettamente operativa. Tale assegnazione, infatti, andrebbe a incidere in modo insanabile l'autonomia e l'indipendenza dei componenti dell'OdV stesso. Infatti, rendere partecipe anche un solo membro delle decisioni circa l'attività dell'Ente potrebbe pregiudicare la serenità di giudizio di quest'ultimo e dunque dell'OdV al momento delle verifiche.

10.2 Compiti requisiti e poteri

10.2.1 Compiti

I compiti dell'OdV sono regolati dall'art. 6 e 7 del d.lgs. 231/01 e si riassumono in:

- vigilanza sull'efficacia del Modello;
- esame dell'adeguatezza del Modello;
- analisi circa il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del Modello;
- aggiornamento dinamico del Modello (suggerimenti, proposte e follow up).

10.2.2 Requisiti

I requisiti dell'OdV sono, tra gli altri:

- **connotazione specialistica**. L'OdV deve avere una connotazione specialistica, prevalentemente di controllo e presuppone la conoscenza di tecniche e strumenti *ad hoc*. Tale indicazione è ripresa altresì nella Relazione di accompagnamento al decreto 231/01;
- **autonomia**, così come disciplinato dall'art. 6, comma 1, lettera b) d.lgs. 231/01[10] e **indipendenza**, secondo la quale l'OdV non potrà mai assumere compiti operativi[11].

  L'OdV gode di autonomia e indipendenza dagli organi sociali nei confronti dei quali esercita l'attività di controllo. La carica è di durata generalmente triennale, in ogni caso l'OdV è rieleggibile; è tenuto a informare in merito all'attività svolta gli organismi sociali, con cadenza periodica e tempestivamente in ordine ad ogni evento di particolare rilievo.

  L'attività svolta dall'OdV non può essere sindacata da alcuna funzione, organismo o struttura aziendale. Tuttavia, permane il potere-dovere dell'organo dirigente di vigilare sull'adeguatezza dell'operato dell'OdV e, in particolare, al fine di garante il regolare aggiornamento e attuazione del Modello.

  L'espressione dell'autonomia dell'OdV interviene anche attraverso il conferimento al medesimo di un budget di spesa, di un riconoscimento economico in capo a ciascun membro per le attività

[10] Cfr. Gip Milano, ordinanza 20.09.2004
[11] Cfr. Gip Tribunale Roma, 4.04.03

svolte e le responsabilità assunte, nonché la dotazione in capo all'Organismo di un proprio Regolamento;

- **professionalità**: si riferisce al bagaglio culturale e tecnico del componente, che si trasfonde altresì nel curriculum e nella specifica, inserita all'interno del Modello, che ciascun membro abbia competenze in attività ispettive, consulenziali, oltre a conoscenze tecniche utile all'effettivo potere di controllo[12]. È auspicabile altresì che almeno un membro dell'organismo abbia competenze giuridiche "… e, più in particolare, penalistico"[13].

  L'OdV – in possesso di specifiche competenze tecnico-professionali – può avvalersi di un supporto tecnico di soggetti interni o esterni alla Società, nel rispetto dell'autonomia di spesa e dui budget conferitagli al fine di un più efficace e migliore espletamento dei compiti e delle funzioni attribuite;
- **continuità d'azione:** l'OdV deve garantire attraverso il suo operato una costante attività di controllo sulle attività sensibili e di monitoraggio del Modello, tale da assicurare modifiche puntuali al Modello ogni qual volta sia necessario procedere all'aggiornamento alle ultime novità normative o al mutamento dello scenario aziendale.

10.2.3 Poteri

I poteri dell'OdV sono, tra gli altri:

- verifica dell'efficacia del Modello, conducendo ricognizioni dell'attività aziendale ai fini della valutazione sull'aggiornamento della mappatura dei processi e delle aree di attività a potenziale rischio 231 e verificando l'adeguatezza delle soluzioni organizzative adottate per l'attuazione del Modello (definizione delle clausole standard, formazione del personale, provvedimenti disciplinari, etc.), anche avvalendosi delle Unità / Strutture aziendali competenti;
- vigilanza dello stesso e delle relative procedure:
  - stimolando la promozione di idonee iniziative per la diffusione della conoscenza e della comprensione dei principi del Modello;
  - raccogliendo, elaborando e conservando le informazioni rilevanti in ordine al rispetto del Modello, nonché aggiornando periodicamente la lista delle informazioni che devono essere trasmesse all'OdV o messe a sua disposizione;
  - in ogni caso, effettuando periodicamente verifiche ispettive interne sull'operatività posta in essere nell'ambito delle attività sensibili o non ancora pienamente rispondenti ai principi di controllo;

[12] Cfr. Tribunale di napoli, 26.6.2007
[13] Cfr. pagina 79 Linee Guida Confindustria, terzo capoverso.

  - conducendo le indagini interne, anche ricorrendo al supporto di professionisti esterni, per l'accertamento di presunte violazioni delle prescrizioni del Modello;
- formulazione al management delle proposte per gli aggiornamenti del modello;
- segnalazioni all'organo dirigente, secondo quanto previsto nel successivo par. 11.3.2;
- redazione semestrale di specifica relazione informativa, secondo quanto previsto nel successivo par. 11.3.2;
- predisposizione di un piano degli audit, secondo quanto previsto nel successivo par. 11.3.2.

Le attività poste in essere dall'OdV non possono essere sindacate da nessun altro organismo o struttura aziendale, fermo restando che l'organo amministrativo ha la responsabilità ultima del funzionamento e dell'efficacia del Modello.

Nel rispetto della normativa applicabile, l'OdV potrà utilizzare l'intelligenza artificiale o strumenti di intelligenza artificiale, fermo restando la garanzia del controllo umano.

Tenuto conto delle peculiarità e delle responsabilità attribuite all'Organismo di Vigilanza e dei contenuti professionali specifici da esse richieste, nello svolgimento dei compiti di vigilanza, controllo e supporto all'adeguamento del Modello, l'Organismo di Vigilanza potrà avvalersi anche dell'eventuale supporto di professionisti esterni di volta in volta individuati.

Nello svolgimento delle proprie attività di vigilanza e controllo l'OdV, senza la necessità di alcuna preventiva autorizzazione, avrà libero accesso presso tutte le strutture e gli uffici della Società e potrà interloquire con qualsiasi soggetto operante nelle suddette strutture ed uffici, al fine di ottenere ogni informazione o documento che esso ritenga rilevante. Le Unità / Strutture aziendali sono tenute a collaborare fattivamente con l'OdV, ponendo a disposizione quanto richiesto.

Infine, per lo svolgimento delle proprie funzioni, all'Organismo di Vigilanza sono attribuiti autonomi poteri di spesa, che prevedono l'impiego di risorse adeguate ad assolvere le proprie funzioni.

L'OdV rendiconta in merito alle spese sostenute nell'ambito delle relazioni periodiche all'organo amministrativo.

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

Lo svolgimento delle attività dell'OdV, la loro rendicontazione, nonché la tracciabilità dell'attività svolta sono disciplinate da apposito regolamento adottato dallo stesso OdV.

Tutte le informazioni, segnalazioni, rapporti ed altri documenti raccolti e/o predisposti in applicazione al presente Modello sono conservati dall'OdV in apposito archivio (informatico e/o cartaceo), gestito

dall'OdV per un periodo di almeno 10 anni.

Nella gestione di tali informazioni, segnalazioni, rapporti ed altri documenti, l'OdV opera nell'ambito dell'organizzazione societaria – ove Mashfrog Group S.r.l. è titolare del trattamento dei dati personali ai sensi degli artt. 4 e 24 del Regolamento Generale sulla Protezione dei dati (UE) 2016/679 – e conforma il proprio operato alla normativa vigente in ambito Privacy.

10.3 Flussi informativi da e verso l'Organismo di Vigilanza

10.3.1 Obblighi di informazione nei confronti dell'OdV

L'obbligo di informazione all'OdV è un ulteriore strumento di vigilanza al fine di accertare le cause che hanno reso possibile il verificarsi del reato.

Tutti i Destinatari del Modello, nel rispetto dei doveri di diligenza e degli obblighi di fedeltà previsti per legge (artt. 2104 e 2105 c.c.), comunicano all'Organismo di Vigilanza ogni informazione utile per agevolare lo svolgimento delle verifiche sulla corretta attuazione del Modello. In particolare, ciascun Responsabile di Area, qualora riscontri ambiti di miglioramento nella definizione o nell'applicazione dei protocolli di prevenzione definiti nel presente Modello, redige, invia e trasmette tempestivamente all'Organismo di Vigilanza una "nota" (es. relazione, report, mail, checklist, ecc.) avente come minimo il seguente contenuto:

- una descrizione, anche sintetica, sullo stato di attuazione dei protocolli di prevenzione delle attività a rischio di propria competenza;
- una descrizione, anche sintetica, delle attività di verifica effettuate in merito all'attuazione dei protocolli di prevenzione e delle azioni di miglioramento dell'efficacia intraprese;
- l'indicazione, anche sintetica, dell'eventuale necessità di modifiche ai protocolli di prevenzione e alle relative procedure di attuazione;
- gli eventuali ulteriori contenuti, come potranno essere espressamente richiesti, di volta in volta, dall'OdV.

In particolare, l'obbligo di fornire informazioni all'OdV riguarda tutte le Funzioni aziendali che potranno comunicare:

- report – periodici - riepilogativi delle attività di controllo svolta;
- schede di sintesi;
- relazioni tecniche;
- valutazioni specifiche;
- qualsiasi altro documento che identifichi anomalie e atipicità riscontrate nell'ambito della propria prestazione lavorativa.

Quindi, i Responsabili di Area, quali appartenenti al Management, dovranno comunicare gli esiti dei controlli già effettuati e non limitarsi alla mera trasmissione di informazioni. I flussi informativi così organizzati permettono al Management di esercitare un'azione di controllo; mentre all'OdV (quale meccanismo di *assurance*) consentono di valutare solo le risultanze relative ai controlli effettuati.
L'OdV sarà altresì destinatario di tutta la reportistica periodica in ambito di sicurezza sul lavoro e ambiente.
L'obbligo di informazione verso l'OdV ha inoltre l'obiettivo di mantenere un adeguato livello di autorevolezza alle richieste di documentazione che si rendono necessarie all'OdV nel corso delle sue verifiche. In attuazione delle *Federal Sentencing Guidelines* Statunitensi e i relativi *Compliance Programs* l'obbligo di informazione dovrà essere altresì esteso ai dipendenti che vengono in possesso di notizie relative alla violazione del Modello Organizzativo.

Le informazioni dirette all'OdV potranno riguardare:

- l'emissione e l'aggiornamento dei documenti organizzativi;
- gli avvicendamenti nella responsabilità delle funzioni interessate dalle attività a rischio;
- il sistema delle deleghe e procure aziendali e ogni suo aggiornamento (se previste o individuate);
- gli elementi principali delle operazioni di natura straordinaria avviate e concluse;
- operazioni comunque significative nell'ambito delle aree di rischio, anche alla luce delle indicazioni fornite in Parte speciale;
- tutte le indicazioni utili a valutare l'implementazione del sistema sicurezza (es. ivi compresi l'analisi degli infortuni e la valutazione dei rischi) e ambiente;
- i rapporti predisposti dai Responsabili di Area e dai Responsabili di Processo, nell'ambito delle loro attività di verifica, dai quali possano emergere fatti, atti, eventi a omissioni con profili di criticità rispetto all'osservanza delle norme del Decreto o delle previsioni del Modello e del Codice Etico;
- i procedimenti disciplinari avviati per violazioni del Modello, o per gravi accadimenti commessi dal dipendente ai danni dell'azienda;
- qualsivoglia richiesta di assistenza legale inoltrata dai dirigenti/dipendenti nei confronti dei quali la magistratura procede in ambito 231/01;
- le decisioni relative alla richiesta di erogazione e utilizzo di finanziamenti pubblici;
- qualsivoglia comunicazione da parte della PG o dalle Autorità;
- l'instaurazione di Commissioni di inchiesta interne per contrastare ipotesi di responsabilità 231/01;
- verifica delle commesse acquisite da Enti pubblici o da soggetti che svolgono pubblica utilità;
- le informazioni in merito all'andamento delle attività aziendali come puntualmente definite

nell'ambito delle procedure di attuazione dei protocolli previsti nelle Parti Speciali del Modello;

- ogni informazione a qualsiasi titolo utile per l'esercizio delle attività di vigilanza.

Resta inteso che i Responsabili di Area, che inoltrano la comunicazione per la loro specifica area – in caso di giudizio negativo da parte dell'OdV – dovranno astenersi da giudizi o considerazioni al fine di evitare situazioni di incompatibilità, anche potenziale. Le informazioni fornite all'OdV, infatti, mirano a consentirgli di migliorare le proprie attività di pianificazione e i controlli, lasciando alla sua discrezionalità stabilire in quali casi attivarsi.

Si aggiunge che il sistema di reporting sarà efficace in quanto viene garantito il principio di riservatezza delle comunicazioni.

Tutti i dipendenti e i membri degli organi sociali della Società hanno obbligo di segnalare tempestivamente la commissione o la presunta commissione di reati di cui al Decreto di cui vengono a conoscenza, nonché di ogni violazione o presunta violazione del Codice Etico, del Modello o delle procedure stabilite in attuazione dello stesso di cui vengono a conoscenza. Tutti i dipendenti e i membri degli organi sociali della Società possono chiedere chiarimenti all'OdV in merito alla corretta interpretazione e applicazione del presente Modello, dei protocolli di prevenzione, delle relative procedure di attuazione e del Codice Etico della Società.

I collaboratori e tutti i soggetti esterni alla Società sono obbligati, nell'ambito dell'attività svolta per la Società, a segnalare tempestivamente e direttamente all'OdV le violazioni di cui al punto precedente; tale obbligo deve essere specificato nei contratti che legano tali soggetti alla Società, ovvero diffuso per il tramite di idonee istruzioni operative.

Al fine di consentire il puntuale rispetto delle previsioni di cui al presente paragrafo, è istituita la casella di posta dedicata (odv@mashfrog.com) dedicata alla comunicazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza da parte dei dipendenti, dei membri degli organi sociali della Società e dei collaboratori esterni.
Le segnalazioni possono altresì essere comunicate oralmente all'OdV da parte dei Destinatari.
Ogni segnalazione, anche nel rispetto della normativa *whistleblowing*, dovrà essere garantita dal rispetto del principio di riservatezza.
Circa la gestione delle segnalazioni anonime, in analogia alla normativa whistleblowing, le medesime saranno prese in considerazione solo se relative a fatti circostanziati e/o correlate da specifica

documentazione.

Nel caso in cui le segnalazioni orali non siano comunicate direttamente all'OdV, il Responsabile di Area redige un verbale del colloquio, con l'assistenza di un membro dell'OdV. In ogni caso, i Responsabili di Area, anche disgiuntamente, provvedono tempestivamente a informare i membri dell'OdV di qualsivoglia comunicazione di cui sono destinatari, relativa al Modello Organizzativo ovvero all'applicazione del Decreto.

10.3.2 Informativa agli organi sociali

L'OdV definisce un piano di lavoro relativo alle singole attività ispettive, che viene integrato dalla documentazione attestante l'esito delle verifiche condotte. Riferisce al CdA salvo quanto diversamente stabilito dal presente Modello.

L'OdV, salvo che sussistano particolari esigenze di riservatezza e confidenzialità per l'espletamento delle proprie funzioni, informa tempestivamente il CdA in merito a circostanze e fatti significativi del proprio ufficio o a eventuali urgenti criticità del Modello emerse nell'ambito dell'attività di vigilanza ovvero riferite dai Responsabili di Area.

L'OdV redige periodicamente una relazione scritta per il CdA e, se da questo richiesto, per altri Organi di Controllo. Detta relazione deve contenere, quanto meno, le seguenti informazioni:

a) la sintesi delle attività svolte nell'anno dall'OdV;
b) una descrizione delle eventuali problematiche sorte riguardo alle procedure operative di attuazione delle disposizioni del Modello;
c) una descrizione delle eventuali nuove attività a rischio di reato individuate;
d) il resoconto, nel rispetto della riservatezza, delle segnalazioni ricevute da soggetti interni ed esterni, ivi incluso quanto direttamente riscontrato, in ordine a presunte violazioni delle previsioni del presente Modello, dei protocolli di prevenzione e delle relative procedure di attuazione nonché alla violazione delle previsioni del Codice Etico, e l'esito delle conseguenti verifiche effettuate;
e) informativa in merito all'eventuale commissione di reati presupposto;
f) i provvedimenti disciplinari e le sanzioni eventualmente applicate dalla Società, con riferimento alle violazioni delle previsioni del presente Modello, dei protocolli di prevenzione e delle relative procedure di attuazione nonché del Codice Etico;
g) una valutazione complessiva sul funzionamento e l'efficacia del Modello con eventuali proposte di

integrazioni, correzioni o modifiche;

h) la segnalazione degli eventuali mutamenti del quadro normativo o significative modificazioni dell'assetto interno della Società o delle modalità di svolgimento delle attività d'impresa che comportano un aggiornamento del Modello;
i) la segnalazione dell'eventuale situazione di conflitto di interesse, anche potenziale.

Tale relazione deve essere correttamente conservata e custodita, al fine anche di evitare l'accesso a soggetti estranei all'OdV e al Board.

Il CdA e gli altri Organi di Controllo hanno la facoltà di convocare in qualsiasi momento l'OdV affinché li informi in merito alle attività dell'ufficio. L'Organismo di Vigilanza, analogamente, può richiedere la convocazione del CdA e degli altri Organi di Controllo.

10.4 L'OdV in Mashfrog Group S.r.l.

In considerazione della struttura aziendale, Mashfrog Group S.r.l. ha deciso di dotarsi di un Organismo di Vigilanza in composizione collegiale.

L'OdV è nominato dal CdA, con provvedimento motivato che dà atto della sussistenza dei requisiti professionalità, autonomia e indipendenza.

All'atto dell'accettazione della carica, i membri dell'OdV, si sono impegnati a svolgere le funzioni a essi attribuite, garantendo la necessaria continuità di azione, la propria indipendenza e autonomia, e a comunicare immediatamente al CdA qualsiasi avvenimento idoneo a incidere sulla permanenza dei requisiti sopra citati.

Successivamente alla nomina dell'OdV, periodicamente, il CdA verifica il permanere dei requisiti soggettivi in capo ai suoi componenti.

In caso di decadenza, morte, dimissione o revoca, il CdA provvederà tempestivamente alla sostituzione del membro cessato. La carica resta valida in regime di *prorogatio* sino al subentro di un nuovo membro dell'OdV.

Al fine di garantirne la piena autonomia e indipendenza, l'OdV rimane in carica per un tempo utile ad assolvere le attività di vigilanza, la cui durata è determinata dAll'Organo Amministrativo.

I componenti dell'OdV possono avvalersi di un "Invitato permanente" per svolgere le funzioni di Segretario.

L'OdV dovrà garantire periodicamente un flusso di informazioni, per il tramite di apposita relazione, verso il Management.

L'OdV dispone di autonomi poteri di iniziativa, controllo e spesa sulla base di budget che dovrà essere

approvato e messo a disposizione dal CdA.

In ogni caso, l'OdV può richiedere un'integrazione dei fondi assegnati qualora non sufficienti all'efficace espletamento delle proprie incombenze e, di sua iniziativa, può estendere la propria autonomia di spesa in presenza di situazioni eccezionali o urgenti, che devono essere oggetto di successiva relazione al CdA.

10.5 Cause di ineleggibilità o decadenza

I membri dell'OdV sono scelti tra i soggetti, anche esterni alla Società, qualificati ed esperti.

Costituiscono motivi di ineleggibilità e/o decadenza dei componenti dell'OdV:

- l'interdizione, l'inabilitazione, il fallimento o, comunque, la condanna penale, anche non passata in giudicato, per uno dei reati previsti dal Decreto o, comunque, ad una delle pene di cui all'art. 2 del D.M. 30 marzo 2000, n. 162, ovvero che importi l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità di esercitare uffici direttivi;
- l'esistenza di relazioni di parentela, coniugio o affinità entro il quarto grado con i membri del Consiglio di amministrazione o del Collegio sindacale della Società, nonché con i medesimi membri delle società controllanti e/o eventualmente controllate o con i soggetti esterni incaricati della revisione;
- fatto salvo l'eventuale rapporto di lavoro subordinato, l'esistenza di rapporti di natura patrimoniale tra i componenti e la Società o le società che la controllano o le società da questa controllate, tali da compromettere l'indipendenza dei componenti stessi.

Qualora, nel corso dell'incarico, dovesse sopraggiungere una causa di decadenza, il membro interessato è tenuto ad informare immediatamente l'altro componente dell'OdV e gli Amministratori. I requisiti di eleggibilità e/o le ipotesi di decadenza sono estese anche alle risorse aziendali di cui l'OdV si avvale direttamente nell'espletamento delle proprie funzioni.

Resta intesa l'impossibilità di assegnare ai membri dell'OdV compiti operativi che possano incidere sulla serenità di un giudizio globale di valutazione; pertanto, si ritiene che debbano essere considerati ineleggibili i seguenti soggetti:

- Personale e organizzazione;
- Legale;
- Amministrazione e controllo gestionali;
- SPP;
- Delegato ambientale.

10.6 Revoca

L'eventuale revoca dei componenti dell'OdV può avvenire soltanto per giusta causa, mediante delibera dell'Assemblea dei soci. Per giusta causa si intende una grave negligenza nell'assolvimento dei compiti connessi con l'incarico quali, tra l'altro:

- l'omessa redazione periodica delle relazioni informative sull'attività svolta al CdA;
- l'omessa verifica delle segnalazioni dei Destinatari in merito alla commissione o la presunta commissione dei reati di cui al Decreto, nonché alla violazione o presunta violazione del Codice Etico, del Modello o delle procedure stabilite in attuazione dello stesso;
- l'attribuzione di funzioni e responsabilità operative all'interno dell'organizzazione aziendale incompatibili con i requisiti di autonomia, indipendenza e continuità d'azione propri dell'OdV.

11. Sistema di *Whistleblowing*

Il 29 dicembre 2017 entrava in vigore la Legge n. 179 - recante "Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato" - con l'obiettivo di incentivare la collaborazione dei lavoratori per favorire l'emersione di fenomeni illeciti all'interno di Enti pubblici e privati. A seguito della previsione normativa le imprese dotate di Modello 231 iniziarono a disciplinare:

- le modalità per effettuare le segnalazioni whistleblowing;
- le modalità di gestione delle stesse.

Oggi la nuova disciplina ha subito una importante modifica a seguito del recepimento in Italia, per il tramite del d.lgs. 10 marzo 2023, n. 24, della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019.

Il decreto di recepimento disciplina, ancora più dettagliatamente, la protezione dei soggetti che segnalano violazioni di disposizioni normative nazionali o dell'Unione europea che ledono l'interesse pubblico o l'integrità dell'amministrazione pubblica o dell'ente privato, di cui siano venute a conoscenza in un contesto lavorativo pubblico o privato. Inoltre, con il D.Lgs. n. 211/2025 è stato ampliato l'ambito di applicazione soggettivo per le persone che segnalano violazioni delle misure restrittive dell'Unione europea di cui al capo I-bis, del titolo I, del libro II del codice penale, nonché dell'articolo 12, comma 1-bis, del decreto legislativo 25 luglio 1998, n. 286.

La norma pone ora un distinguo tra l'attivazione di canali di segnalazione interna (la cui gestione può essere affidata a una persona o un ufficio interno autonomo dedicato e con personale specificatamente formato ovvero a un soggetto esterno, anch'esso autonomo) o esterna (con il coinvolgimento dell'ANAC), sottolineando l'importanza della garanzia della riservatezza dell'identità della persona segnalante, della

persona coinvolta e della persona comunque menzionata nella segnalazione, nonché del contenuto della segnalazione e della relativa comunicazione.

Focus del decreto è il divieto di ritorsioni a carico del Segnalante e la previsione di sanzioni – diversamente gradate e applicabili dall'ANAC – per tre differenti ipotesi:

- quando siano accertate ritorsioni, oppure quanto si accerti che la segnalazione è stata ostacolata o che si è tentato di ostacolarla o, ancora, è stato violato l'obbligo di riservatezza (sanzione da 10.000 a 50.000 euro);
- quando viene accertato che non sono stati istituiti canali di segnalazione, né sono state adottate procedure per l'effettuazione e la gestione delle segnalazioni (sanzione da 10.000 a 50.000 euro);
- quando si accerti la responsabilità penale del whistleblower per i reati di diffamazione o di calunnia (sanzione dal 500 a 2.500 euro).

Stante l'entrata in vigore del provvedimento e l'entrata in vigore delle nuove Linee Guida Anac in materia di Whistleblowing, n. 478 del 26 novembre 2025, la Società ha adeguato i propri canali di segnalazione interna rendendoli *compliant* alla norma in essere.

In particolare, la Società ha adottato un canale di segnalazione scritto - per il tramite di una piattaforma informatica - ed un canale di segnalazione orale, per il tramite di messaggistica vocale, sempre tramite la medesima piattaforma informatica. Inoltre, è contemplata la possibilità di richiedere un incontro diretto con il Gestore delle segnalazioni. La Società ha affidato la gestione delle segnalazioni ad una risorsa interna, in possesso dei requisiti previsti dalla normativa di riferimento.

Si rimanda alla procedura adottata dalla Società, che illustra in che modo viene gestita la segnalazione Whistleblowing, ricordando che in caso di conflitto di interessi del gestore della segnalazione o di sua assenza prolungata, è previsto che le segnalazioni vengano recepite da un sostituto.

11.1 Sanzioni connesse alla procedura di *Whistleblowing*

Codesto Modello, nel rispetto della nuova disciplina, stabilisce il divieto di qualsivoglia atto discriminatorio nei confronti dei *Whistleblowers*.

Oltre alle sanzioni che l'Autorità di vigilanza ANAC potrà erogare, si rimanda al sistema disciplinare previsto dal CCNL di Mashfrog Group S.r.l. per l'applicabilità di sanzioni nei confronti di chi effettua, con dolo o colpa grave, segnalazioni infondate.

Inoltre, si ribadisce non solo quanto previsto dalla nuova normativa in materia di Whistleblowing ma, altresì, quanto riportato all'art. 2, comma 2 quater, d.lgs. 231/01 circa la nullità espressa verso misure ritorsive e discriminatorie, che andranno comunque punite *ex lege*.

Di seguito, a titolo esemplificativo e non esaustivo, un elenco di atti ritorsivi:

- licenziamento, la sospensione o misure equivalenti;
- la retrocessione di grado o la mancata promozione;
- il mutamento di funzioni, il cambiamento del luogo di lavoro, la riduzione dello stipendio, la modifica dell'orario di lavoro;
- la sospensione della formazione;
- note di merito o referenze negative;
- l'imposizione o amministrazione di misure disciplinari, la nota di biasimo o altra sanzione, anche pecuniaria;
- la coercizione, l'intimidazione, le molestie o l'ostracismo;
- la discriminazione, il trattamento svantaggioso o iniquo;
- la mancata conversione di un contratto di lavoro a termine in un contratto di lavoro permanente, laddove il lavoratore avesse legittime aspettative di vedersi offrire un impiego permanente;
- il mancato rinnovo o la risoluzione anticipata di un contratto di lavoro a termine;
- danni, anche alla reputazione della persona, in particolare sui social media, o la perdita finanziaria, comprese la perdita di opportunità economiche e la perdita di reddito;
- l'inserimento nelle liste nere sulla base di un accordo settoriale o industriale formale o informale, che possono comportare l'impossibilità per la persona di trovare un'occupazione nel settore o nell'industria in futuro;
- la conclusione anticipata o l'annullamento del contratto per beni o servizi;
- l'annullamento di una licenza o di un permesso;

Le presunte ritorsioni, anche solo tentate o minacciate, devono essere comunicate esclusivamente all'ANAC, autorità a cui è affidato il compito di accertare se esse siano conseguenti alla segnalazione. Laddove il soggetto dimostri di avere effettuato una segnalazione e di aver subito, a causa della stessa, una ritorsione, l'onere della prova grava sulla persona che ha realizzato tali condotte e atti ritorsivi.

12. Il sistema sanzionatorio

12.1 Principi generali per violazione del Modello e del Codice Etico

L'art. 6, comma 2, lettera e) del Decreto stabilisce come: *"... in relazione all'estensione dei poteri delegati e al rischio di commissione dei reati, i modelli di cui alla lettera a), del comma 1, devono rispondere, …* ***all'esigenza di introdurre un sistema disciplinare idoneo*** *a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello"*.

L'assunzione di un sistema disciplinare *ad hoc* costituisce un requisito essenziale e necessario per la validità

dei modelli organizzativi, i quali, in carenza di tale sistema sanzionatorio, non potrebbero ritenersi validamente adottati e dunque efficaci, così come ribadito da un ormai consolidato orientamento giurisprudenziale.

La funzione prevalente, tra le altre, del sistema disciplinare è quella di:

- rendere efficace ed attuativo il Modello Organizzativo;
- supportate le azioni di controllo poste di essere dall'Organismo di Vigilanza 231.

Il sistema disciplinare, nella sua struttura, deve:

- applicarsi per sanzionare il contravventore, delle regole e dei Protocolli del Modello e del Codice Etico indipendentemente dal fatto che la violazione contestata sia scaturita dalla commissione di un reato;
- essere redatto per iscritto e adeguatamente divulgato, quale parte essenziale del Modello Organizzativo e del Codice Etico;
- compatibile con le norme in vigore e gli accordi contrattuali in essere;
- caratterizzato da misure idonee ed efficaci.

Al sistema disciplinare deve riconoscersi, altresì, una funzione preventiva oltre ad una portata afflittiva.

Circa l'"afflittività" del sistema disciplinare si deve evidenziare come il medesimo debba imporre una "graduazione" delle sanzioni applicabili, in relazione al differente grado di pericolosità che i comportamenti possono presentare rispetto alla commissione dei reati.

Si è, dunque, creato, in detta sezione e più in generale nel Modello Organizzativo e nel Codice Etico, un "sistema disciplinare" che, *in primis*, sanzioni tutte le infrazioni al Modello e del Codice Etico stesso - a cui si rimanda nella sezione di riferimento - dalla più grave alla più lieve, mediante un sistema di gradualità della sanzione che rispetti il principio di proporzionalità tra la "violazione rilevata" e la "sanzione comminata".

L'applicazione del sistema disciplinare e delle relative sanzioni è indipendente dallo svolgimento e dall'esito del procedimento penale che l'autorità giudiziaria abbia eventualmente avviato, nel caso in cui il comportamento da censurare valga anche a integrare una fattispecie di reato rilevante ai sensi del d.lgs. 231/2001.

In concreto, il sistema disciplinare, che costituisce parte integrante del Modello, si rivolge ai lavoratori dipendenti, ai dirigenti, agli amministratori, ai sindaci, ai consulenti ed ai collaboratori che a vario titolo erogano prestazioni e servizi in favore dell'Ente, prevedendo adeguate sanzioni disciplinari che rispettano i principi di cui sopra e che possono avere anche natura pecuniaria.

Si precisa, altresì, come la violazione delle regole di comportamento previste dal Modello, da parte di lavoratori dipendenti dell'Ente e/o dei dirigenti dello stesso, costituisce un inadempimento alle obbligazioni derivanti dal rapporto di lavoro, ex artt. 2104 c.c. e 2106 c.c. Più specificatamente:

Art. 2104 - Diligenza del prestatore di lavoro:

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

Art. 2106 - Sanzioni disciplinari

1. L'inosservanza delle disposizioni contenute nei due articoli precedenti può dar luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari, secondo la gravità dell'infrazione e in conformità delle norme vigenti;
2. L'ente ritiene rilevanti anche le condotte attuate con o favorite da - in tutto o in parte – l'intelligenza artificiale o strumenti di intelligenza artificiale.

12.2 Violazione del Modello e del Codice Etico

A mero titolo esemplificativo ma non certo esaustivo, si riportano, di seguito, solo alcuni comportamenti che potrebbero essere oggetto di censura:

- attuare azioni o comportamenti, ovvero omissioni, non conformi alle prescrizioni del Modello 231, dei relativi Protocolli e delle Appendici/Allegati, ivi compreso il Codice Etico, che lo compongono;
- realizzare azioni o comportamenti, ovvero omissioni, non conformi alle prescrizioni del Codice Etico e delle Appendici/Allegati che lo compongono;
- favorire la redazione in modo incompleto o non veritiero di documentazione prevista dal presente Modello, dai Protocolli di Prevenzione e dalle relative procedure di attuazione, oltre che dal dettaglio del Codice Etico;
- agevolare la redazione effettuata da parte di terzi in modo incompleto e non veritiero, di documentazione prevista dal presente Modello, dai Protocolli di Prevenzione e dalle relative procedure di attuazione oltre che dal dettaglio del Codice Etico;
- non redigere la documentazione prevista dal presente Modello, dai Protocolli di Prevenzione e dalle procedure di attuazione e dal Codice Etico;
- la violazione o l'elusione del sistema di controllo previsto dal Modello o dal Codice Etico, in qualsiasi modo effettuata, come, ad esempio, attraverso la sottrazione, la distruzione o l'alterazione della documentazione inerente la procedura, l'ostacolo ai controlli, l'impedimento dell'accesso alle

informazioni e alla documentazione nei confronti dei soggetti preposti ai controlli delle procedure e delle decisioni;

- non osservare e dunque rispettare gli obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza su questioni e tematiche, che:
    - espongano l'Ente a una situazione oggettiva di rischio di commissione di uno dei reati contemplati dal d.lgs. n. 231 del 2001;
    - rilevino, in modo univoco, il compimento di uno o più reati contemplati dal d.lgs. n. 231 del 2001;
    - determinino l'applicazione, a carico della Società, di sanzioni previste dal d.lgs. n. 231 del 2001;
    - la violazione o l'elusione del sistema di controllo previsto dal Modello, in qualsiasi modo effettuata, come, ad esempio, attraverso la sottrazione, la distruzione o l'alterazione della documentazione inerente la procedura, l'ostacolo ai controlli, l'impedimento dell'accesso alle informazioni e alla documentazione nei confronti dei soggetti preposti ai controlli delle procedure e delle decisioni;
    - in ambito whistleblowing, tra le altre:
        - la messa in atto di azioni o comportamenti in violazione delle misure poste a tutela del cd. segnalante;
        - l'adozione di atti ritorsivi o discriminatori, diretti ovvero indiretti, nei confronti del segnalante per motivi collegati, direttamente o indirettamente, alla segnalazione;
        - l'effettuazione, anche in malafede o con grave negligenza, di segnalazioni che si rivelino infondate.

Si precisa, inoltre, che costituisce violazione del Modello Organizzativo la mancata osservanza – nell'espletamento delle cd. "Attività Sensibili" – degli strumenti aziendali di riferimento nei quali sono recepiti i presidi di controllo enunciati nel Modello 231, nonché la violazione dei principi indicati all'interno del Codice Etico.

Oltre alle condotte su sommariamente enunciate, preme rilevare come il sistema disciplinare identifichi le infrazioni ai principi, ai comportamenti e ai punti di controllo contenuti nel Modello e nel Codice Etico, e individuano le sanzioni previste per il personale dipendente in conformità alle vigenti norme di legge e/o di contrattazione collettiva nazionale (CCNL) come di seguito riportato. Il sistema disciplinare è, comunque, vincolante per tutti i dipendenti e, ai sensi dell'art. 7, co. I, L. 300/1970, deve essere disponibile a tutti "mediante affissione in luogo accessibile".

L'accertamento delle infrazioni, i procedimenti disciplinari e l'irrogazione delle sanzioni restano di

competenza della Direzione.

È fatto divieto all'Ente di porre in essere qualsiasi atto di ritorsivo o discriminatorio, diretto o indiretto, nei confronti dei soggetti segnalanti.

L'adozione e la concreta applicazione di misure discriminatorie nei confronti dei segnalanti può essere denunciata sia all'Ispettorato nazionale del lavoro, per i provvedimenti di propria competenza, che, dal segnalante, all'organizzazione sindacale.

Il licenziamento ritorsivo e/o discriminatorio del soggetto segnalante è nullo. Sono, altrettanto, nulli il mutamento di mansioni, nonché qualsiasi altra misura ritorsiva o discriminatoria adottata nei confronti del segnalante stesso. È esclusivo onere del datore di lavoro, in caso di controversie legate all'irrogazione di sanzioni disciplinari, o a demansionamenti, licenziamenti, trasferimenti, o sottoposizione del segnalante, successivi alla presentazione della segnalazione, dimostrare che tali misure sono fondate su ragioni estranee alla segnalazione stessa.

Non solo, l'applicazione delle sanzioni disciplinari prescinde dall'esito di un eventuale procedimento penale, in quanto le regole di condotta e le procedure interne sono vincolanti per i destinatari, indipendentemente dall'effettiva realizzazione di un reato quale conseguenza del comportamento commesso.

12.3 Violazione del Modello e del Codice Etico – sistema disciplinare

I provvedimenti disciplinari sono irrogabili in conformità a quanto previsto dall'art. 7 della L. 300/1970 c.d. "Statuto dei Lavoratori" e successive modificazione e integrazioni, oltre che dal CCNL di riferimento (Metalmeccanica Industria).

A. Lavoratori non aventi qualifica dirigenziale

In riferimento a detta categoria di lavoratori si riportano, di seguito, i comportamenti che costituiscono violazione del Modello e le relative sanzioni:

1) incorre nel provvedimento del rimprovero verbale il lavoratore che commette una lieve inosservanza di quanto stabilito dalle procedure interne previste dal Modello o adozione di un comportamento di lieve negligenza non conforme alle prescrizioni del Modello ovvero ometta di segnalare o tolleri lievi irregolarità nell'osservanza del Modello commesse da altri lavoratori interni;
2) incorre nel provvedimento del rimprovero scritto il lavoratore che commette una non grave trasgressione delle procedure interne previste dal Modello (ad esempio, che non osservi le procedure prescritte, ometta di dare comunicazione all'Organismo di Vigilanza delle informazioni

prescritte, ometta di svolgere controlli, ecc.), o, adotta, nell'espletamento di attività nelle aree sensibili, un comportamento non conforme alle prescrizioni del Modello stesso. A ciò si aggiunge mancanze punibili con il rimprovero verbale, quando, per circostanze obiettive, per conseguenze specifiche o per recidività, esse abbiano una maggiore rilevanza, omessa segnalazione o tolleranza di irregolarità non gravi nell'osservanza del Modello commesse da altri lavoratori;

3) incorre nel provvedimento della multa, non superiore all'importo di 3 ore della normale retribuzione, il lavoratore che sia recidivo nel violare le procedure previste dal Modello o nell'adottare, nell'espletamento di attività nelle aree sensibili, un comportamento non conforme alle prescrizioni del Modello;
4) incorre nel provvedimento della sospensione dal servizio e dal trattamento retributivo per un periodo non superiore a 3 giorni il lavoratore che, nel violare le procedure interne previste dal Modello o adottando nell'espletamento di attività nelle aree sensibili un comportamento non conforme alle prescrizioni del Modello, compia atti contrari all'interesse della stessa, ovvero mancanze punibili con il rimprovero scritto quando, per circostanze obiettive, per conseguenze specifiche o per recidività, rivestano carattere di maggiore rilevanza, nonché nei casi analoghi ove il lavoratore recidivo in mancanze sanzionate con il rimprovero scritto. A ciò si aggiunge omessa segnalazione o tolleranza di irregolarità gravi nell'osservanza del Modello commesse da altri appartenenti al personale, o tali da esporre l'Ente a una situazione oggettiva di pericolo o da determinare per essa riflessi negativi;
5) incorre nel provvedimento del licenziamento per cause disciplinari il lavoratore che, nell'espletamento delle attività nelle aree sensibili, attui una delle condotte contemplate dell'art. 10 del CCNL Metalmeccanica Industria applicato dalla Società;
6) incorre nel provvedimento del licenziamento senza preavviso il lavoratore che adotti, nell'espletamento delle attività nelle aree sensibili, un comportamento doloso in violazione alle prescrizioni del Modello, tale da determinare la concreta applicazione a carico dell'Ente delle misure previste dal Decreto.

Il procedimento disciplinare, propedeutico all'applicazione delle misure sopra indicate, trova la propria disciplina nella procedura aziendale di riferimento, che, nel rispetto del C.C.N.L. vigente, lo regolamenta. Pur rinviando alla disciplina di dettaglio, di cui alla suddetta procedura aziendale, si precisa, in generale, che:

a) non potrà essere adottato alcun provvedimento disciplinare nei confronti del lavoratore senza avergli preventivamente contestato l'addebito da quando il soggetto competente ad emettere la contestazione è venuto a conoscenza del fatto; la contestazione dovrà essere effettuata per iscritto

ed i provvedimenti disciplinari non potranno essere comminati prima che siano trascorsi 5 giorni, nel corso dei quali il lavoratore potrà presentare le sue giustificazioni;

b) per tutti i provvedimenti disciplinari, dovrà essere effettuata la contestazione scritta al lavoratore, con l'indicazione specifica dei fatti costitutivi dell'infrazione;
   il provvedimento disciplinare non potrà essere emanato se non trascorsi cinque giorni da tale contestazione, nel corso dei quali il lavoratore potrà presentare le sue giustificazioni;

c) Se il provvedimento non verrà comunicato entro i 6 giorni successivi alla scadenza del termine per la presentazione delle giustificazioni queste si riterranno accolte.

B. Lavoratori aventi qualifica dirigenziale

In riferimento a detta categoria di lavoratori si riportano, di seguito, i comportamenti che costituiscono violazione del Modello e le relative sanzioni:

7) incorre nel provvedimento del rimprovero verbale il lavoratore che commette una lieve inosservanza di quanto stabilito dalle procedure interne previste dal Modello o adozione di un comportamento di lieve negligenza non conforme alle prescrizioni del Modello ovvero ometta di segnalare o tolleri lievi irregolarità nell'osservanza del Modello commesse da altri lavoratori interni;
8) incorre nel provvedimento del rimprovero scritto il lavoratore che commette una non grave trasgressione delle procedure interne previste dal Modello (ad esempio, che non osservi le procedure prescritte, ometta di dare comunicazione all'Organismo di Vigilanza delle informazioni prescritte, ometta di svolgere controlli, ecc.), o, adotta, nell'espletamento di attività nelle aree sensibili, un comportamento non conforme alle prescrizioni del Modello stesso. A ciò si aggiunge mancanze punibili con il rimprovero verbale, quando, per circostanze obiettive, per conseguenze specifiche o per recidività, esse abbiano una maggiore rilevanza, omessa segnalazione o tolleranza di irregolarità non gravi nell'osservanza del Modello commesse da altri lavoratori;
9) incorre nel provvedimento della multa, non superiore all'importo di 3 ore della normale retribuzione, il lavoratore che sia recidivo nel violare le procedure previste dal Modello o nell'adottare, nell'espletamento di attività nelle aree sensibili, un comportamento non conforme alle prescrizioni del Modello;
10) incorre nel provvedimento della sospensione dal servizio e dal trattamento retributivo per un periodo non superiore a 3 giorni il lavoratore che, nel violare le procedure interne previste dal Modello o adottando nell'espletamento di attività nelle aree sensibili un comportamento non conforme alle prescrizioni del Modello, compia atti contrari all'interesse della stessa, ovvero

mancanze punibili con il rimprovero scritto quando, per circostanze obiettive, per conseguenze specifiche o per recidività, rivestano carattere di maggiore rilevanza, nonché nei casi analoghi ove il lavoratore recidivo in mancanze sanzionate con il rimprovero scritto. A ciò si aggiunge omessa segnalazione o tolleranza di irregolarità gravi nell'osservanza del Modello commesse da altri appartenenti al personale, o tali da esporre l'Ente a una situazione oggettiva di pericolo o da determinare per essa riflessi negativi;

11) incorre nel provvedimento del licenziamento per cause disciplinari il lavoratore che, nell'espletamento delle attività nelle aree sensibili, attui una delle condotte contemplate dell'art. 10 del CCNL Metalmeccanica Industria applicato dalla Società;
12) incorre nel provvedimento del licenziamento senza preavviso il lavoratore che adotti, nell'espletamento delle attività nelle aree sensibili, un comportamento doloso in violazione alle prescrizioni del Modello, tale da determinare la concreta applicazione a carico dell'Ente delle misure previste dal Decreto.

Il procedimento disciplinare, propedeutico all'applicazione delle misure sopra indicate, trova la propria disciplina nella procedura aziendale di riferimento, che, nel rispetto del C.C.N.L. vigente, lo regolamenta. Pur rinviando alla disciplina di dettaglio, di cui alla suddetta procedura aziendale, si precisa, in generale, che:

d) non potrà essere adottato alcun provvedimento disciplinare nei confronti del lavoratore senza avergli preventivamente contestato l'addebito da quando il soggetto competente ad emettere la contestazione è venuto a conoscenza del fatto; la contestazione dovrà essere effettuata per iscritto ed i provvedimenti disciplinari non potranno essere comminati prima che siano trascorsi 5 giorni, nel corso dei quali il lavoratore potrà presentare le sue giustificazioni;
e) per tutti i provvedimenti disciplinari, dovrà essere effettuata la contestazione scritta al lavoratore, con l'indicazione specifica dei fatti costitutivi dell'infrazione;
   il provvedimento disciplinare non potrà essere emanato se non trascorsi cinque giorni da tale contestazione, nel corso dei quali il lavoratore potrà presentare le sue giustificazioni;
f) Se il provvedimento non verrà comunicato entro i 6 giorni successivi alla scadenza del termine per la presentazione delle giustificazioni queste si riterranno accolte.

C. Revisore Unico

Qualora a commettere la violazione sia il Revisore Unico, l'Organismo di Vigilanza deve dare immediata comunicazione al CdA mediante relazione scritta, il quale potrà assumere, secondo quanto previsto dallo Statuto, gli opportuni provvedimenti tra cui, ad esempio, la convocazione dell'Assemblea dei Soci, al fine

di adottare le misure più idonee previste dalla legge.
Il CdA, qualora si tratti di violazioni tali da integrare giusta causa di revoca, assume provvedimenti di competenza e provvede agli ulteriori incombenti previsti dalla legge.
Resta salvo il risarcimento in caso di danni arrecati alla Società.

D. Terzi Destinatari

Ogni comportamento posto in essere da Consulenti, Collaboratori o altri terzi collegati all'Ente da un rapporto contrattuale non di lavoro dipendente, in violazione delle previsioni del Modello e/o del Codice Etico, potrà determinare, secondo quanto previsto dalle specifiche clausole contrattuali inserite nelle lettere d'incarico o in loro assenza dal sistema disciplinare eventualmente adottato dall'Ente, la risoluzione del rapporto contrattuale, fatta salva l'eventuale richiesta di risarcimento qualora da tale comportamento derivino danni all'Ente stesso, anche indipendentemente dalla risoluzione del rapporto contrattuale.

13. Comunicazione e formazione

13.1 Comunicazione

L'Ente garantisce nei confronti di tutti i Destinatari una corretta conoscenza e divulgazione del Modello e del Codice Etico.
Il Modello e il Codice Etico, non appena approvati o qualora subiscano modifiche, sono comunicati a tutto il personale della Società a cura dei Responsabili di Area e dell'OdV utilizzando i mezzi di diffusione più idonei, le note informative interne o l'accesso al sistema informatico.

Sono stabilite, a cura dei Responsabili di Area, sentito l'Organismo di Vigilanza, modalità idonee ad attestare l'avvenuta ricezione del Modello e del Codice Etico da parte del personale della Società.

Sono, inoltre, previste forme di comunicazione del Modello e del Codice Etico in sede di assunzione per nuovi dipendenti nonché nell'ambito delle attività formative.

Per i soggetti esterni alla Società, destinatari del Modello e del Codice Etico, sono previste apposite forme di comunicazione del Modello e del Codice Etico in sede di stipula del contratto. I contratti che regolano i rapporti con tali soggetti devono prevedere chiare responsabilità in merito al rispetto delle politiche di impresa della Società e, in particolare, del Codice Etico e del Modello.

13.2 Formazione

L'Ente si impegna ad attuare periodici programmi di formazione con lo scopo di garantire l'effettiva conoscenza e la diffusione del Codice Etico e del Modello, ivi compresi aggiornamenti o modifiche, da parte dei dipendenti e dei membri degli organi sociali.
I programmi di formazione hanno ad oggetto il Decreto e il quadro normativo di riferimento, il Codice Etico e il presente Modello. Il livello di formazione è modulato, con un differente grado di approfondimento, in relazione alla qualifica dei Destinatari e al diverso livello di coinvolgimento degli stessi nelle attività sensibili.

La formazione del personale ai fini dell'attuazione del Modello è gestita dall'OdV anche con l'ausilio, se del caso, del personale interno all'azienda ovvero di consulenti esterni. L'erogazione dei diversi percorsi formativi può intervenire per il tramite di:

- lezioni frontali, in presenza o tramite piattaforma telematica, con predisposizione di idoneo registro presenze, test di apprendimento e rilascio di attestato di frequenza;
- piattaforma *e-learning* e test finale riepilogativo.

L'Organismo di Vigilanza potrà verificare l'adeguatezza dei programmi di formazione, le modalità di attuazione e i risultati.

La partecipazione ai programmi di formazione di cui al presente paragrafo ha carattere di obbligatorietà. La violazione di tali obblighi costituisce violazione del Modello ed è assoggettata alle previsioni di cui al Sistema sanzionatorio.

14. I gruppi di imprese

14.1 Reati commessi da società appartenenti a un gruppo

Nonostante sia assente a livello ordinistico una disciplina generale del gruppo di imprese (inteso quale raggruppamento di enti dotati di singole e distinte soggettività giuridiche), esistono indici di rilevanza delle società organizzate in forma di gruppo, quali:

- il controllo e il collegamento (art. 2359 c.c.);
- la direzione e il coordinamento (art. 2497 c.c.).

A livello di d.lgs. 231/01 non è prevista una responsabilità diretta del gruppo, **bensì una responsabilità degli Enti nel gruppo di impresa**, sussistente, in particolare, a carico della capogruppo. Affinché tale responsabilità possa ritenersi sussistente, quest'ultima dovrà essere adeguatamente individuata e motivata

in sede giudiziaria.

Perché un'altra società del gruppo possa ritenersi responsabile da reato, occorre che l'illecito commesso nella controllata abbia recato una **specifica e concreta utilità** (anche non necessariamente di carattere patrimoniale) **alla controllante o ad altra società del gruppo**.

In sostanza, la *holding*/controllante potrà ritenersi responsabile per il reato commesso nell'attività della controllata quando:

- l'interesse o vantaggio, immediato e diretto, sia rinvenibile non solo nella controllata ma anche nella controllante;
- vi sia stata una partecipazione a livello di concorso nella commissione del reato da parte di persone collegate in via funzionale alla controllante, per il tramite, ad esempio, di direttive di programmazione fissate dai vertici da ritenersi penalmente illegittime o di coincidenza tra gli apicali della holding con quelli della società controllata.

14.2 Operatività del Modello nel contesto dei gruppi

Premesso che ciascuna società del gruppo è chiamata a un'autonoma valutazione e gestione del rischio oltre che alla predisposizione e attuazione del proprio Modello e alla nomina del proprio OdV (dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo), è contemplato che tali attività possano fare seguito a indicazioni e modalità attuative dettate dalla *holding*, in funzione dell'assetto organizzativo del gruppo.

Pertanto, non una limitazione o un'eccessiva ingerenza nell'autonomia di ciascuna singola società ma una pianificazione a un più alto livello per il gruppo, al fine di raccordare gli sforzi organizzativi al fine di meglio contrastare fenomeni di criminalità di impresa.

In questo senso, la capogruppo potrà:

- indicare una struttura del codice di comportamento;
- indicare principi comuni del sistema disciplinare;
- indicare principi comuni dei protocolli attuativi;
- prevedere un codice etico di gruppo (che ciascuna società dovrà poi calare nella propria realtà aziendale e calibrare a seconda dell'effettiva esposizione ai rischi reato).

Viceversa, le società controllate – non sempre dotate al loro interno di professionalità specifiche con competenze interdisciplinari – potrebbero avvalersi delle funzioni proprie della capogruppo per un supporto di natura consulenziale, volto ad agevolare l'adozione, l'implementazione e il monitoraggio del proprio Modello, ad esempio richiedendo:

- un supporto per la valutazione di attività/processi a rischio;

- un contributo professionale sui possibili presidi da implementare a fronte delle aree a rischio individuate;
- un aiuto nell'aggiornamento del Modello rispetto alle evoluzioni normative con impatto sulle specifiche realtà del gruppo rispetto alle indicazioni generali.

La figura dell'*Internal Audit* – solitamente presente nelle capogruppo – potrebbe essere impiegato per le citate attività di supporto, promuovendo per le controllate un approccio coerente rispetto agli indirizzi della *holding*, sempre nel rispetto dell'autonomia decisionale di ciascuna organizzazione.

14.2.1 Il Modello della capogruppo

Il Modello della capogruppo dovrebbe tenere in considerazione processi integrati che coinvolgono più società del gruppo, definendo procedure accentrate e protocolli armonizzati, in particolare per quelle attività che confluiscono in un esito unitario.

Di seguito alcuni esempi su cui può favorevolmente intervenire la capogruppo:

- la gestione delle disponibilità finanziare accentrate in un unico tesoriere al fine di facilitare i rapporti tra le società del gruppo e gli istituti di credito (cd. *Cash pooling*);
- agevolare attività e/o i processi affidati in *outsourcing* ad alcune società del gruppo (ponendo attenzione ai rapporti contrattuali, alla fatturazione intercompany, ai meccanismi di transfer price, ecc);
- fornire forme di certificazione indipendente dei processi di controllo (disegno e funzionamento) sulle aree di comune interesse, come l'amministrazione, la gestione del personale, i servizi IT, ecc.;
- favorire l'adozione di regole di gestione della correttezza e trasparenza nei rapporti con le controllate, anche mediante l'attivazione di flussi informativi dedicati allo stato di attuazione del sistema 231/01 (nuove normative, modifiche organizzative di gruppo, sanzioni che sono state applicate ad alcune società del gruppo, ecc.).

È auspicabile che vengano implementati anche flussi informativi tra gli Organismi di Vigilanza delle varie società del gruppo, che dovranno essere disciplinati e gestiti, e che dovranno essere finalizzate a stimolare l'attività di verifica di gruppo, in particolare sui settori ritenuti maggiormente a rischio.

I flussi tra gli Organismi delle società (e verso l'OdV della *holding*) possono avere come oggetto:

- il report delle attività pianificate e di quelle compiute;
- le iniziative assunte e le misure che sono state attuate;
- le criticità riscontrate.

Inoltre, ulteriori momenti di scambio informativo tra gli Organismi possono prevedere la pianificazione di riunioni congiunte, anche finalizzate alla formulazione di indirizzi comuni circa le attività di vigilanza da svolgere, oppure la creazione di un sistema informativo di raccolta dei documenti informativi di interesse comune e dei Modelli adottati dalle singole società.

14.2.2 I gruppi transnazionali

La dimensione transnazionale in cui possono essere inseriti i gruppi di impresa accresce i profili di criticità e i rischi di commissione di determinati reati, soprattutto quelli legati alla criminalità economica, che devono essere presi in debita considerazione all'interno dei Modelli adottati dalle società facenti parte del gruppo.

Le possibili misure da adottare per questi particolari gruppi possono essere:

- l'adozione di codici di comportamento che contemplino la transnazionalità dell'attività svolta;
- l'implementazione della formazione di soggetti apicali e sottoposti sulla normativa vigente nei Paesi esterni con cui instaurano rapporti;
- la predisposizione di protocolli operativi che tengano conto di tali profili, con particolare riferimento alle aree finanziarie ed economiche;
- l'attuazione di principi di controllo minimi adottando policies *ad hoc.*