

FIorentina



**ACF FIORENTINA**

**Documento descrittivo del Modello  
di Organizzazione, Gestione  
e Controllo ex D. Lgs 231/2001**

**Parte Generale**

## STORIA DEL DOCUMENTO

<b>Data</b>	<b>Evento</b>	<b>Note</b>
17/12/2010	Approvato dal Consiglio di Amministrazione di "ACF Fiorentina S.p.A."	Versione 1.0

---

## INDICE

<b>1.</b>	<b>La Responsabilità Amministrativa delle Persone Giuridiche</b> .....	<b>4</b>
1.1	Introduzione e quadro normativo .....	4
1.2	La natura della responsabilità dell'ente.....	5
1.3	Gli autori del reato-presupposto.....	6
1.4	Fattispecie di reati-presupposto.....	6
1.5	I reati-presupposto commessi all'estero.....	8
1.6	Le sanzioni amministrative a carico dell'ente.....	9
1.7	Vicende modificative dell'ente.....	10
1.8	I modelli di organizzazione, gestione e controllo.....	11
1.9	I codici di comportamento predisposti dalle associazioni rappresentative degli enti .....	12
1.10	L'accertamento dell'illecito amministrativo .....	12
1.11	Sindacato di idoneità.....	13
<b>2.</b>	<b>Governance ed Organizzazione di ACF Fiorentina</b> .....	<b>14</b>
2.1	ACF Fiorentina S.p.A. ....	14
2.2	Modello di governance di ACF Fiorentina S.p.A. ....	14
2.2.1	L'Assemblea dei Soci.....	14
2.2.2	Il Consiglio di Amministrazione.....	15
2.2.3	Il Collegio Sindacale.....	16
2.3	La struttura organizzativa di ACF Fiorentina .....	16
2.3.1	Struttura organizzativa .....	16
2.3.2	Deleghe e poteri.....	17
2.3.3	Le regole comuni di gestione della società e del sistema dei controlli .....	18
<b>3.</b>	<b>Il Modello di Organizzazione e Gestione di ACF Fiorentina ai sensi del D. Lgs 231/2001</b> .....	<b>19</b>
3.1	Premessa .....	19
3.2	Finalità e principi del Modello .....	19
3.3	Metodologia per la predisposizione del Modello.....	21
3.3.1	Obiettivi e metodologia per la predisposizione .....	21
3.3.2	Modalità operative seguite per l'implementazione del Modello .....	21
3.3.3	Attività organizzative propedeutiche al Modello .....	22
3.3.4	Implementazione del Modello di Organizzazione Gestione e controllo.....	22
3.4	Componenti e contenuti del Modello di Organizzazione Gestione e controllo di ACF Fiorentina.....	24
3.4.1	Contenuti delle varie componenti del Modello Fiorentina .....	24
<b>4.</b>	<b>L'Organismo di Vigilanza</b> .....	<b>27</b>
4.1	L'Organismo di Vigilanza di ACF Fiorentina .....	27
4.1.1	Requisiti.....	27
4.1.2	Composizione .....	28
4.2	Principi generali in tema di istituzione, nomina e sostituzione dell'Organismo di Vigilanza.....	29
4.3	Funzioni e poteri dell'Organismo di Vigilanza.....	30
4.4	Obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza.....	31
4.4.1	Premessa .....	31

4.4.2	Raccolta di segnalazioni estemporanee .....	32
4.4.3	Informazioni periodiche verso l'Organismo di Vigilanza .....	32
4.5	<b>Reporting dell'Organismo di Vigilanza verso gli organi societari.....</b>	<b>33</b>
4.6	<b>Archiviazione della documentazione.....</b>	<b>33</b>
5.	<b>Il Sistema Disciplinare .....</b>	<b>34</b>
5.1	<b>Definizione e limiti della responsabilità disciplinare.....</b>	<b>34</b>
5.2	<b>Destinatari e loro doveri .....</b>	<b>34</b>
5.3	<b>Principi generali relativi alle sanzioni.....</b>	<b>35</b>
5.4	<b>Sanzioni nei confronti dei lavoratori dipendenti .....</b>	<b>35</b>
5.5	<b>Sanzioni nei confronti dei dirigenti.....</b>	<b>38</b>
5.6	<b>Misure nei confronti degli amministratori .....</b>	<b>39</b>
5.7	<b>Misure nei confronti dei sindaci.....</b>	<b>40</b>
5.8	<b>Misure nei confronti dei soggetti esterni.....</b>	<b>40</b>
5.9	<b>Misure nei confronti dell'Organismo di Vigilanza .....</b>	<b>40</b>
6.	<b>La formazione delle risorse e la diffusione del Modello .....</b>	<b>41</b>
6.1	<b>Formazione ed informazione dei dipendenti .....</b>	<b>41</b>
6.2	<b>Informazione ai soggetti esterni .....</b>	<b>41</b>
7.	<b>Aggiornamento e adeguamento del modello .....</b>	<b>43</b>
8.	<b>Codice Etico di Gruppo e Modello .....</b>	<b>44</b>

# 1. La Responsabilità Amministrativa delle Persone Giuridiche

## 1.1 Introduzione e quadro normativo

Il decreto legislativo 8 giugno 2001 n. 231<sup>1</sup>, introduce nel nostro ordinamento giuridico la “*Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell’art. 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300*”<sup>2</sup>, recependo così l’orientamento, già molto discusso in dottrina, che vuole responsabilizzare, e sanzionare direttamente, le società e gli altri enti per gli illeciti di natura penale commessi a loro vantaggio.

L’intervento adegua la normativa italiana alle disposizioni contenute in alcune convenzioni internazionali e comunitarie, ratificate dall’Italia proprio con la legge 300/2000, contenenti la responsabilità degli enti collettivi per specifiche fattispecie di reato<sup>3</sup>.

Secondo la disciplina introdotta dal D.Lgs. 231/2001, dunque, le società possono essere ritenute responsabili, amministrativamente, per alcuni reati dolosi commessi o tentati, nell’interesse o a vantaggio delle società stesse, da esponenti dei vertici aziendali (vale a dire dai c.d. “apici”) e dai soggetti che sono sottoposti alla loro direzione o vigilanza (i “sottoposti”).

La norma innova quindi l’ordinamento giuridico affermando la punibilità degli enti in base al principio della “immedesimazione organica”: l’ente esprime all’esterno la propria volontà attraverso i suoi organi e, di conseguenza, risponde delle azioni e dei fatti – anche illeciti – commessi dagli stessi suoi apparati.

Tale particolare forma di responsabilità amministrativa, pur se autonoma rispetto a quella penale della persona fisica che ha commesso il reato, è strettamente connessa alla punibilità del fatto criminoso, condividendone, tranne che in ipotesi limitate, persino il medesimo *iter* processuale<sup>4</sup>.

Ai sensi dell’art. 6 del D.Lgs 231/2001, la responsabilità aziendale non discende automaticamente dall’avverarsi del “reato-presupposto”, ma consegue alla mancata attuazione colposa, da parte della società stessa, di una serie di misure preventive che avrebbero potuto evitare il fatto<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Il D.Lgs. 231/2001 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 19 giugno 2001, n. 140, ed è entrato in vigore il 4 luglio 2001. Attua la delega contenuta nell’art. 11 della Legge 300/2000, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale del 25 ottobre 2000, n. 250.

<sup>2</sup> Pur essendo esplicitamente esclusa l’applicabilità del D.Lgs 231/2001 solo con riferimento allo Stato, agli enti pubblici territoriali e a quelli non economici e che svolgono funzioni di rilievo costituzionale, tuttavia la Corte di Cassazione Sezione VI, con la pronuncia del 3 marzo 2004 n. 18941, ha stabilito che le norme sulla responsabilità amministrativa degli enti non si applicano alle imprese individuali. La Cassazione si concentra, inoltre, sui possibili profili di incostituzionalità dovuti alla diversità di trattamento tra ditta individuale ed ente collettivo, sottolineando come si tratti di due soggetti con tali e diverse caratteristiche da giustificare ampiamente un trattamento diversificato.

<sup>3</sup> La legge 300/2000 ratifica ed esegue diverse convenzioni internazionali tra le quali:

- la Convenzione sulla tutela degli interessi finanziari delle Comunità europee (Bruxelles, 26 luglio 1995) e relativo primo Protocollo (Dublino, 27 settembre 1996);
- la Convenzione relativa alla lotta contro la corruzione nella quale sono coinvolti funzionari delle Comunità europee o degli Stati membri dell’Unione europea (Bruxelles, 26 maggio 1997);
- la Convenzione OCSE sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali (Parigi, 17 dicembre 1997).

<sup>4</sup> Come riferito nella Relazione Ministeriale illustrativa del decreto, la norma introduce un “*illecito amministrativo a struttura complessa*” il cui “*meccanismo punitivo è stato congegnato in modo da rendere le vicende (processuali) delle persone fisiche e quelle dell’ente tra loro strettamente correlate (il simultaneus processus risponde non soltanto ad esigenze di economia, ma anche alla necessità di far fronte alla complessità dell’accertamento; ciò non toglie che, in talune limitate ipotesi, l’inscindibilità tra le due possa venir meno*”. Le ipotesi in cui il procedimento amministrativo nei confronti della società è autonomo, e non dipende da quello penale a carico dell’apice o del sottoposto, sono disciplinate dall’art. 8 D.Lgs 231/01 (esse si verificano quando: l’autore del reato non è identificato o non è imputabile, o quando il reato si estingue per causa diversa dall’amnistia).

<sup>5</sup> La dottrina la definisce “*colpa organizzativa*”, ovvero la sostanziale negligente inosservanza degli obblighi imposti dalla normativa in commento. E, invertendo il normale onere della prova, spetterà alla società dimostrare di non aver agito con negligenza e di essersi attenuta alle disposizioni di cui all’art. 6 D.Lgs 231/2001. Così la Relazione Ministeriale illustrativa: “*Ai fini della responsabilità dell’ente occorrerà, dunque, non soltanto che il reato sia ad esso ricollegabile sul piano oggettivo; di più, il reato dovrà costituire anche espressione della politica aziendale o quanto meno derivare da una colpa di organizzazione (...). Si parte dalla presunzione (empiricamente fondata) che, nel caso di reato commesso da un vertice, il requisito “soggettivo” di responsabilità dell’ente [ossia la c.d.*

È, quindi, “scusata” la società che, prima della commissione dei reati, abbia compiuto un adeguato *risk assessment*<sup>6</sup> e, conseguentemente, abbia adottato, ed efficacemente attuato, modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire i reati stessi<sup>7</sup>.

Inoltre, la società dovrà aver affidato ad un organismo interno, con autonomi poteri di iniziativa e controllo, il compito di vigilare, apportando anche i necessari adeguamenti, sul funzionamento e sull'osservanza dei predetti modelli, nonché sul loro aggiornamento.

La responsabilità amministrativa della società è, in ogni caso, esclusa se i soggetti apicali e/o i loro sottoposti abbiano agito nell'esclusivo interesse proprio o di terzi<sup>8</sup>, ovvero abbiano eluso fraudolentemente i modelli di organizzazione adottati.

Prima, dell'intervento del D.Lgs 231/2001 l'ente pativa solo le conseguenze civilistiche del fatto commesso dal proprio dipendente – come per il risarcimento chiesto dal danneggiato o per le obbligazioni civili da reato -, ed era impossibile il riconoscimento di qualsiasi altra forma di responsabilità.

In particolare, l'art. 27 della Costituzione, sancendo il principio di colpevolezza, esclude che a rispondere del reato possa essere chiamato un soggetto diverso dalla persona fisica che l'ha commesso. Per tale ragione, dunque, le persone giuridiche non sono penalmente perseguibili<sup>9</sup>.

Ora invece, fermo restando il divieto di cui all'art. 27 Costituzione, il legislatore ha affiancato alle pretese civilistiche una forma di responsabilità amministrativa, con sanzioni interdittive - che incidono direttamente sull'attività societaria - e pene pecuniarie - che toccano le risorse patrimoniali dell'ente medesimo<sup>10</sup>.

## 1.2 La natura della responsabilità dell'ente.

Con riferimento alla natura della responsabilità ex D.Lgs. 231/2001, si può ben sostenere che benché sul piano formale il tenore letterale della norma qualifichi la responsabilità come “amministrativa”, sul piano sostanziale si tratta in effetti di responsabilità assimilabile a quella penale.

La Relazione illustrativa al decreto sottolinea la “*nascita di un **tertium genus** che coniuga i tratti essenziali del sistema penale e di quello amministrativo nel tentativo di contemperare le ragioni dell'efficacia preventiva con quelle, ancor più ineludibili, della massima garanzia*”.

L'intento è quello di creare “*un sistema che, per la sua evidente affinità con il diritto penale, di cui condivide la stessa caratterizzazione affittiva, si dimostri rispettoso dei principi che informano il secondo: primo tra tutti quello di colpevolezza*”.

Viene, quindi, sancita l'imputabilità diretta della persona giuridica (sia società o associazione), creando una figura di responsabilità ad hoc, giuridicamente diversa dal modello penale, ma che da questo mutua le principali garanzie, rispettando il divieto di cui all'art. 27 Costituzione.

Il D.Lgs 231/01, difatti, fa espresso richiamo al principio di legalità (art. 2 D.Lgs 231/01), alla successione delle leggi nel tempo (art. 3)<sup>11</sup>, alle garanzie proprie del processo penale nell'accertamento della

---

“colpa organizzativa” dell'ente] sia soddisfatto, dal momento che il vertice esprime e rappresenta la politica dell'ente; ove ciò non accada, dovrà essere la società a dimostrare la sua estraneità, e potrà fare ciò soltanto provando la sussistenza di una serie di requisiti tra loro concorrenti.”

<sup>6</sup> Inteso come controllo sull'adeguatezza dell'organizzazione e quindi sull'adeguata distribuzione dei presidi di garanzia dei processi in cui maggiore è il rischio che si verifichi un reato.

<sup>7</sup> Per fare ciò potrà avvalersi di codici di comportamento (o linee guida) elaborati dalle associazioni rappresentative delle società, come, ad esempio, Confindustria.

<sup>8</sup> Nel caso in cui il reo ha agito nel “prevalente interesse proprio o di terzi e l'ente non ne ha ricavato vantaggio o ne ha ricavato un vantaggio minimo”, la società stessa potrà usufruire solamente di uno “sconto di pena” (art. 12 D.Lgs 231/01).

<sup>9</sup> Secondo il brocardo latino “*societas delinquere non potest*”.

<sup>10</sup> Va precisato che alle sanzioni interdittive e pecuniarie si aggiungono anche la confisca del prezzo e prodotto del reato e la pubblicazione della sentenza. Sulla questione così Confindustria nelle sue linee guida: “*L'ampliamento della responsabilità mira a coinvolgere nella punizione di taluni illeciti penali il patrimonio degli enti e, in definitiva, gli interessi economici dei soci, i quali, fino all'entrata in vigore della legge in esame, non pativano conseguenze dalla realizzazione di reati commessi, con vantaggio della società, da amministratori e/o dipendenti. Il principio di personalità della responsabilità penale li lasciava, infatti, indenni da conseguenze sanzionatorie, diverse dall'eventuale risarcimento del danno, se ed in quanto esistente. Sul piano delle conseguenze penali, infatti, soltanto gli artt. 196 e 197 cod. pen. prevedevano (e prevedono tuttora) un'obbligazione civile per il pagamento di multe o ammende inflitte, ma solo in caso d'insolvibilità dell'autore materiale del fatto*”.

<sup>11</sup> Principi già introdotti nel procedimento sanzionatorio amministrativo con la Legge 24 Novembre 1981, n° 689.

responsabilità amministrativa aziendale (art. 34) e all'applicazione agli enti delle disposizioni processuali relative all'imputato (art. 35).

### 1.3 Gli autori del reato-presupposto.

Come anticipato, la società è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio (i c.d. "reati-presupposto"):

- dai **soggetti apicali** (o **apici**), vale a dire da "persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dell'ente stesso" (art. 5, comma 1, lett. a), del D.Lgs. 231/2001);
- dai **sottoposti**, cioè da "persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti" apicali (art. 5, comma 1, lett. b), del D.Lgs. 231/2001).

È opportuno evidenziare che, per espressa previsione legislativa, **la società non risponde o non può essere condannata** nel caso in cui:

- gli apici/sottoposti abbiano agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi<sup>12</sup> (art. 5, comma 2, D.Lgs. 231/2001);
- l'ente stesso, volontariamente, impedisca il compimento dell'azione criminale o la realizzazione dell'evento di reato che l'apice/sottoposto stava tentando di commettere (art. 26, comma 2, D.Lgs. 231/2001);
- il reato-presupposto si è estinto per prescrizione (artt. 60 e 67 D.Lgs. 231/2001);
- la sanzione amministrativa stessa si è ormai prescritta (artt. 22 e 67 D.Lgs. 231/2001).

### 1.4 Fattispecie di reati-presupposti.

I "reati-presupposti", per i quali l'ente può incorrere nella responsabilità amministrativa in esame, sono quelli puntualmente indicati nel D.Lgs 231/2001, ovvero in altre disposizioni legislative che a questo fanno espresso richiamo. Precisamente essi sono:

- I. i delitti contro la pubblica amministrazione (richiamati dagli artt. 24 e 25 del D.Lgs. 231/2001)<sup>13</sup>;
- II. i delitti informatici (art. 24-bis D.Lgs 231/2001)<sup>14</sup>;
- III. i delitti di criminalità organizzata (art. 24-ter D. Lgs 231/2001)<sup>15</sup>;

---

<sup>12</sup> La Relazione illustrativa al D.Lgs. 231/2001, nella parte relativa all'art. 5, comma 2, D.Lgs. 231/2001, afferma: "Il secondo comma dell'articolo 5 dello schema mutua dalla lett. e) della delega la clausola di chiusura ed esclude la responsabilità dell'ente quando le persone fisiche (siano esse apici o sottoposti) abbiano agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi. La norma stigmatizza il caso di "rottura" dello schema di immedesimazione organica; si riferisce cioè alle ipotesi in cui il reato della persona fisica non sia in alcun modo riconducibile all'ente perché non realizzato neppure in parte nell'interesse di questo. E si noti che, ove risulti per tal via la manifesta estraneità della persona morale, il giudice non dovrà neanche verificare se la persona morale abbia per caso tratto un vantaggio (la previsione opera dunque in deroga al primo comma)."

<sup>13</sup> Si tratta dei seguenti reati: malversazione a danno dello Stato o dell'Unione europea (art. 316-bis c.p.), indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato (art. 316-ter c.p.), truffa aggravata a danno dello Stato (art. 640, comma 2, n. 1, c.p.), truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche (art. 640-bis c.p.), frode informatica a danno dello Stato o di altro ente pubblico (art. 640-ter c.p.), corruzione per un atto d'ufficio o contrario ai doveri d'ufficio (artt. 318, 319, 319-bis e 321 c.p.), corruzione di persona incaricata di un pubblico servizio (art. 320 c.p.), corruzione in atti giudiziari (art. 319-ter c.p.), istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.), concussione (art. 317 c.p.), corruzione, istigazione alla corruzione e concussione di membri delle Comunità europee, funzionari delle Comunità europee, degli Stati esteri e delle organizzazioni pubbliche internazionali (art. 322-bis c.p.).

<sup>14</sup> L'art. 24-bis è stato aggiunto dall'art. 7 della Legge 18 marzo 2008, n° 48. Si tratta dei reati di: accesso abusivo ad un sistema informatico o telematico (art. 615-ter c.p.); detenzione e diffusione abusiva di codici d'accesso a sistemi informatici e telematici (art. 615-quater c.p.); diffusione di programmi diretti a danneggiare o interrompere un sistema informatico (art. 615-quinquies c.p.); intercettazione, impedimento o interruzione illecita di comunicazioni informatiche o telematiche (art. 617-quater c.p.); installazione di apparecchiature atte ad intercettare, impedire od interrompere comunicazioni informatiche o telematiche (art. 617-quinquies c.p.); danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici (art. 635-bis c.p.); danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici utilizzati dallo Stato o da altro ente pubblico o comunque di pubblica utilità (art. 635-ter c.p.); danneggiamento di sistemi informatici o telematici (635-quater c.p.); danneggiamento di sistemi informatici o telematici di pubblica utilità (art. 635-quinquies c.p.); falsità in documenti informatici aventi efficacia probatoria (art. 491-bis c.p.); frode informatica del soggetto che presta servizi di certificazione di firma elettronica (art. 640-quinquies c.p.).

<sup>15</sup> La legge 94/2009, entrati in vigore l'8 agosto 2009, ha previsto, tra l'altro, l'introduzione dell'art. 24-ter nel D.Lgs 231/2001, ossia la previsione della responsabilità in capo agli enti rispetto alla commissione di delitti di criminalità organizzata, anche se non connotati del requisito di "trans nazionalità". I delitti di tipo "associativo" già rilevati ai sensi del D.Lgs 231/2001 purché connotati dal requisito di

- IV. i delitti contro la fede pubblica (art. 25-*bis* D.Lgs. 231/2001)<sup>16</sup>;
- V. i reati contro l'industria e il commercio (art. 25-*bis*.1 D.Lgs 231/2001)<sup>17</sup>;
- VI. i reati societari (art. 25-*ter* D.Lgs. 231/2001)<sup>18</sup>;
- VII. i delitti in materia di terrorismo e di eversione dell'ordine democratico (art. 25-*quater* D.Lgs. 231/2001)<sup>19</sup>;
- VIII. i delitti di pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili (art. 25-*quater*.1 D.Lgs. 231/2001)<sup>20</sup>;
- IX. i delitti contro la personalità individuale (25-*quinqüies* D.Lgs. 231/2001)<sup>21</sup>;

---

"transanzionalità", sono stati quindi inseriti, in forza della nuova previsione normativa all'art 24-ter, essendo ora rilevanti per la responsabilità dell'ente anche se commessi sul solo territorio italiano. L'art. 24-ter introduce nel novero dei reati rilevanti i seguenti reati: associazione per delinquere, di natura semplice e di tipo mafioso (rispettivamente artt. 416 (escluso sesto comma) e 416 bis c.p.), delitti di associazione e delinquere finalizzata alla: riduzione o mantenimento in schiavitù o in servitù, alla tratta di persone, all'acquisto o alienazione in schiavitù ed ai reati concernenti le violazioni delle disposizioni contro le immigrazioni clandestine di cui all'art. 12 D.Lgs 286/1998 (art. 416, sesto comma c.p.), scambio elettorale politico mafioso (art. 416-ter c.p.), sequestro di persona a scopo di rapina o di estorsione (art. 630 c.p.), associazione finalizzata al traffico illecito di sostanze stupefacenti o psicotrope (Art. 74 DPR 309/1990), delitti di illegale fabbricazione, introduzione nello stato, messa in vendita, cessione, detenzione e porto in luogo pubblico o aperto al pubblico di armi da guerra o tipo guerra o parti di esse, di esplosivi, di armi clandestine nonché di più armi comuni da sparo escluse quelle previste dall'art. 2, comma 3, L. 18/04/75 n. 110.(Art. 407 comma 2, lett. a, n.5).

<sup>16</sup> L'art. 25-*bis* è stato introdotto dall'art. 6 del D.L. 350/2001, convertito in legge, con modificazioni, dall'art. 1 della L. 409/2001. Si tratta dei reati di: falsificazione di monete, spendita e introduzione nello Stato, previo concerto, di monete falsificate (art. 453 c.p.), alterazione di monete (art. 454 c.p.), spendita e introduzione nello Stato, senza concerto, di monete falsificate (art. 455 c.p.), spendita di monete falsificate ricevute in buona fede (art. 457 c.p.), falsificazione di valori di bollo, introduzione nello Stato, acquisto, detenzione o messa in circolazione di valori di bollo falsificati (art. 459 c.p.), contraffazione di carta filigranata in uso per la fabbricazione di carte di pubblico credito o di valori di bollo (art. 460 c.p.), fabbricazione o detenzione di filigrane o di strumenti destinati alla falsificazione di monete, di valori di bollo o di carta filigranata (art. 461 c.p.), uso di valori di bollo contraffatti o alterati (art. 464 c.p.). Inoltre la legge 99/2009, entrata in vigore il 15 agosto 2009, ha comportato una nuova formulazione dell'art. 25-bis "falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento" che prevede l'introduzione di fattispecie di reato non contemplate nella vecchia dicitura. Le modifiche prevedono l'introduzione della lettera f-bis) e le responsabilità degli enti per i reati di: contraffazione, alterazione o uso di marchi o segni distintivi ovvero di brevetti, modelli e disegni (art. 473 c.p.), introduzione nello Stato e commercio di prodotti con segni falsi (art. 474 c.p.).

<sup>17</sup> Sempre la legge 99/2009 ha introdotto l'art. 25-*bis*.1 i reati contro l'industria e il commercio: turbata libertà dell'industria e del commercio (art. 513 c.p.), illecita concorrenza con minaccia o violenza (art. 513-bis c.p.), frodi contro le industrie nazionali (art. 514 c.p.), frode nell'esercizio del commercio (art. 515 c.p.), vendita di sostanze alimentari non genuine come genuine (art.516 c.p.), vendita di prodotti industriali con segni mendaci (art. 517 c.p.), fabbricazione e commercio di beni realizzati usurpando titoli di proprietà industriali (art. 517-ter c.p.), contraffazioni di indicazioni geografiche o denominazioni di origine dei prodotti agroalimentari (art. 517-*quater* c.p.).

<sup>18</sup> L'art. 25-*ter* è stato introdotto dall'art. 3 del D.Lgs. 61/2002 e poi modificato dalla Legge 262/2005. Si tratta dei reati di: false comunicazioni sociali e false comunicazioni sociali in danno della società, dei soci o dei creditori (artt. 2621 e 2622 c.c.), impedito controllo (art. 2625, 2° comma, c.c.), formazione fittizia del capitale (art. 2632 c.c.), indebita restituzione dei conferimenti (art. 2626 c.c.), illegale ripartizione degli utili e delle riserve (art. 2627 c.c.), illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante (art. 2628 c.c.), operazioni in pregiudizio dei creditori (art. 2629 c.c.), omessa comunicazione del conflitto d'interessi (art. 2629-*bis* c.c.), indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori (art. 2633 c.c.), illecita influenza sull'assemblea (art. 2636 c.c.), aggrottaggio (art. 2637 c.c.), ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza (art. 2638 c.c.).

<sup>19</sup> L'art 25-*quater* è stato introdotto dall'art. 3 della legge 14 gennaio 2003, n. 7. Si tratta dei "delitti aventi finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico, previsti dal codice penale e dalle leggi speciali", nonché dei delitti "che siano comunque stati posti in essere in violazione di quanto previsto dall'articolo 2 della Convenzione internazionale per la repressione del finanziamento del terrorismo fatta a New York il 9 dicembre 1999". Tale Convenzione, punisce chiunque, illegalmente e dolosamente, fornisce o raccoglie fondi sapendo che gli stessi saranno, anche parzialmente, utilizzati per compiere: (i) atti diretti a causare la morte - o gravi lesioni - di civili, quando l'azione sia finalizzata ad intimidire una popolazione, o coartare un governo o un'organizzazione internazionale; (ii) atti costituenti reato ai sensi delle convenzioni in materia di: sicurezza del volo e della navigazione, tutela del materiale nucleare, protezione di agenti diplomatici, repressione di attentati mediante uso di esplosivi. La categoria dei "delitti aventi finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico, previsti dal codice penale e dalle leggi speciali" è menzionata dal Legislatore in modo generico, senza indicare le norme specifiche la cui violazione comporterebbe l'applicazione del presente articolo. Si possono, in ogni caso, individuare quali principali reati presupposto l'art. 270-*bis* c.p. (associazioni con finalità di terrorismo anche internazionale o di eversione dell'ordine democratico) il quale punisce chi promuove, costituisce organizza, dirige o finanzia associazioni che si propongono il compimento di atti violenti con finalità terroristiche od eversive;l'art. 270-*ter* c.p. (assistenza agli associati) il quale punisce chi dà rifugio o fornisce vitto, ospitalità mezzi di trasporto, strumenti di comunicazione a taluna delle persone che partecipano alle associazioni con finalità terroristiche od eversive; art. 270-*quater* c.p. (arruolamento con finalità di terrorismo anche internazionale; 270-*quinqüies* c.p. (addestramento ad attività con finalità di terrorismo anche internazionale); art. 270-*sexies* (condotta con finalità di terrorismo); 280 c.p. (attentato per finalità terroristiche o di eversione); art. 280-*bis* c.p. (atto di terrorismo con ordigni micidiali o esplosivi); art. 289-*bis* c.p. (sequestro di persona a scopo di terrorismo o eversione); art. 302 c.p. (istigazione a commettere alcuno dei predetti delitti); art. 1 D.L. 625/1979, conv. l. 15/1980; l. 342/1976 concernente la repressione dei delitti contro la sicurezza della navigazione aerea; l. 422/1989 riguardante i reati contro la sicurezza della navigazione marittima ed i reati contro la sicurezza delle installazioni fisse sulla piattaforma continentale.

<sup>20</sup> L'art. 25-*quater*.1 è stato introdotto dall'art. 8 della legge 9 gennaio 2006, n. 7. Si tratta dei delitti di pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili (art. 583-*bis* c.p.).

<sup>21</sup> L'art. 25-*quinqüies* è stato introdotto dall'art. 5 della legge 11 agosto 2003, n. 228 e poi modificato dalla Legge 38/2006. Si tratta dei reati di: riduzione o mantenimento in schiavitù o in servitù (art. 600 c.p.), tratta di persone (art. 601 c.p.), acquisto e alienazione di schiavi (art. 602 c.p.), reati connessi alla prostituzione minorile e allo sfruttamento della stessa (art. 600-*bis* c.p.), alla pornografia minorile e allo sfruttamento della stessa (art. 600-*ter* c.p.), detenzione di materiale pornografico prodotto mediante lo sfruttamento



- X. i reati in materia di abusi di mercato (art. 25-*sexies* D.Lgs. 231/2001)<sup>22</sup>;
- XI. i reati di omicidio e lesioni commessi con violazione delle norme a tutela della sicurezza sul lavoro (art. 25-*septies* D.Lgs. 231/2001)<sup>23</sup>;
- XII. i reati di ricettazione e riciclaggio (art. 25-*octies* D.Lgs. 231/2001)<sup>24</sup>;
- XIII. i reati transnazionali richiamati dall'art. 10 della legge 16 marzo 2006, n. 146, di "ratifica ed esecuzione della Convenzione e dei Protocolli delle Nazioni Unite contro il crimine organizzato transnazionale, adottati dall'Assemblea generale il 15 novembre 2000 e il 31 maggio 2001"<sup>25</sup>;
- XIV. i reati previsti dalla legge 633/1941 a protezione del diritto d'autore e un reato di intralcio alla giustizia (art. 25-*novies* D.Lgs. 231/2001)<sup>26</sup>.

Inoltre, il Consiglio dell'Unione Europea ha previsto che gli Stati membri debbano adottare le misure necessarie al fine di perseguire i fenomeni di corruzione nel settore privato, mentre, sarà di prossima introduzione la responsabilità amministrativa degli enti per i reati ambientali<sup>27</sup>.

Allo stato attuale vi sono delle proposte di riforma della responsabilità amministrativa dell'ente, una a firma del deputato B. Della Vedova e una elaborata dall'arel<sup>28</sup> presentata, come progetto di riforma, dal Ministro della Giustizia A. Alfano.

## 1.5 I reati-presupposto commessi all'estero.

Secondo l'art. 4, l'ente che ha la sede principale in Italia può essere chiamato a rispondere, ai sensi del D.Lgs. 231/2001, anche per reati commessi all'estero.<sup>29</sup> Il reato deve essere commesso da un soggetto

---

sessuale dei minori (art. 600-*quater* c.p.), pornografia virtuale (art. 600-*quater*1 c.p.), iniziative turistiche volte allo sfruttamento della prostituzione minorile (art. 600-*quinquies* c.p.).

<sup>22</sup> L'art. 25-*sexies* è stato introdotto dall'art. 9 della legge 18 aprile 2005, n. 62 (legge comunitaria 2004). Si tratta dei reati di abuso di informazioni privilegiate (art. 184, D.Lgs. 58/1998) e di manipolazione del mercato (art. 185, D.Lgs. 58/1998).

<sup>23</sup> L'art. 25-*septies* è stato introdotto dall'art. 9 della Legge 123/2007 e poi modificato dall'art. 300 del D.Lgs. 81/2008. Si riferisce ai reati di omicidio colposo (art. 589 c.p.) e di lesioni colpose gravi o gravissime (art. 590 c.p.).

<sup>24</sup> L'art. 25-*octies* è stato introdotto dall'art. 63 D.Lgs. 231/2007. Già previsto nella legge 146/2006, di cui sotto, punisce i reati di ricettazione (art. 648 c.p.), riciclaggio (art. 648-*bis* c.p.) e di impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 648-*ter* c.p.).

<sup>25</sup> La definizione di "reato transnazionale" è contenuta nell'art. 3 della medesima legge n. 146/2006, laddove si specifica che si considera tale "il reato punito con la pena della reclusione non inferiore nel massimo a quattro anni, qualora sia coinvolto un gruppo criminale organizzato", con l'ulteriore condizione che sussista almeno uno dei seguenti requisiti: "sia commesso in più di uno Stato" ovvero "sia commesso in uno Stato, ma una parte sostanziale della sua preparazione, pianificazione, direzione o controllo avvenga in un altro Stato" ovvero "sia commesso in uno Stato, ma in esso sia implicato un gruppo criminale organizzato impegnato in attività criminali in più di uno Stato" ovvero "sia commesso in uno Stato ma abbia effetti sostanziali in un altro Stato" [art. 3, lett. a), b), c) e d)].

I reati transnazionali in relazione ai quali l'art. 10 della legge n. 146/2006 prevede la responsabilità amministrativa degli enti, sono i seguenti: reati associativi di cui agli artt. 416 c.p. ("associazione per delinquere") e 416-*bis* c.p. ("associazione di tipo mafioso"), all'art. 291-*quater* del d.p.r. 23 gennaio 1973, n. 43 ("associazione per delinquere finalizzata al contrabbando di tabacchi esteri") e all'art. 74 del d.p.r. 9 ottobre 1990, n. 309 ("associazione finalizzata al traffico illecito di sostanze stupefacenti o psicotrope"); reati concernenti il "traffico di migranti" di cui all'art. 12, commi 3, 3-*bis*, 3-*ter* e 5, del D.Lgs. 25 luglio 1998, n. 286; reati concernenti l'"intralcio alla giustizia" di cui agli artt. 377-*bis* c.p. ("induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria") e 378 c.p. ("favoreggiamento personale").

È da notare che, in questo caso, l'ampliamento dei reati che comportano la responsabilità dell'ente non è stato operato – come in precedenza – con l'inserimento di ulteriori disposizioni nel corpo del D.Lgs. 231/2001, bensì mediante un'autonoma previsione contenuta nel suddetto art. 10 della legge n. 146/2006, il quale stabilisce le specifiche sanzioni amministrative applicabili ai reati sopra elencati, disponendo – in via di richiamo – nell'ultimo comma che "agli illeciti amministrativi previsti dal presente articolo si applicano le disposizioni di cui al D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231".

<sup>26</sup> Sempre la legge 99/2009 e con la successiva legge 116/2009 è stato introdotto l'art. 25-*novies* che prevede la responsabilità in capo all'ente rispetto alla commissione dei: a) reati previsti dalla legge 633/1941 a protezione dei diritti d'autore e in particolare degli artt. artt. 171, 171-*bis*, 171-*ter*, 171-*septies*, 171-*octies*, e art. 174); b) reato di intralcio alla giustizia già rilevante ai sensi del D.Lgs. 231/2001 purché connotato dal requisito di "transnazionalità", ora esteso anche se commesso sul territorio italiano: induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (art. 377-*bis* c.p.).

<sup>27</sup> Cfr. Consiglio UE, Decisione quadro del 22 luglio 2003, 2003/568/GAI, relativa alla corruzione nel settore privato. È stata pubblicata sulla G.U.C.E. del 6 dicembre 2008 la Direttiva 2008/99/CE del 19 novembre 2008 sulla tutela penale dell'ambiente. La Direttiva entrerà in vigore il ventesimo giorno successivo alla pubblicazione e dovrà essere recepita entro il 26 dicembre 2010.

<sup>28</sup> [www.arel.it](http://www.arel.it)

<sup>29</sup> e "(...) purché nei loro confronti non proceda lo Stato del luogo in cui è stato commesso il fatto. Nei casi in cui la legge prevede che il colpevole sia punito a richiesta del Ministro della giustizia, si procede contro l'ente solo se la richiesta è formulata anche nei confronti di quest'ultimo."

funzionalmente legato all'ente, sia apice o sottoposto, e deve rientrare nei casi e nelle condizioni previsti dagli artt. 7, 8, 9, 10 c.p.<sup>30</sup>.

## 1.6 Le sanzioni amministrative a carico dell'ente.

Il D.Lgs. 231/2001 adotta un impianto sanzionatorio fondato sull'irrogazione di pene pecuniarie, pene interdittive, confisca del prezzo o del profitto del reato e pubblicazione della sentenza<sup>31</sup>.

Le **sanzioni pecuniarie** sono decise dal giudice attraverso un sistema basato su "quote", in numero non inferiore a 100 e non superiore a 1.000, e di importo variabile fra un minimo di Euro 258,22 ed un massimo di Euro 1549,37. Nella commisurazione della sanzione pecuniaria il giudice determinerà:

- sia il numero delle quote, tenendo conto della gravità del fatto, del grado di responsabilità della società nonché dell'attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti;
- sia l'importo della singola quota, sulla base delle condizioni economiche e patrimoniali della società.

La pena pecuniaria può essere aumentata nel caso in cui un ente sia ritenuto responsabile della commissione di una pluralità di reati (ai sensi dell'art. 21 del D.Lgs. 231/1001).

Ovvero ridotta quando:

- il delitto-presupposto non si realizzi ma rimanga nella forma del tentativo<sup>32</sup>;
- l'apicale/sottoposto abbia commesso il reato nel prevalente interesse proprio o di terzi e l'ente ne abbia ricavato un vantaggio minimo o nullo;
- il danno provocato sia di particolare tenuità;
- prima dell'apertura del dibattimento di primo grado, l'ente abbia risarcito integralmente il danno e abbia eliminato le conseguenze, ovvero si sia efficacemente adoperato in tal senso;
- sempre prima dell'apertura del dibattimento di primo grado, sia stato adottato e attuato un Modello organizzativo idoneo a prevenire ulteriori simili reati.

Le **sanzioni interdittive** hanno ad oggetto la specifica attività alla quale si riferisce l'illecito<sup>33</sup>, e si applicano in relazione ai soli reati per i quali sono espressamente previste, purché ricorra almeno una delle seguenti condizioni:

---

<sup>30</sup> Art. 7 c.p.: "Reati commessi all'estero - E' punito secondo la legge italiana il cittadino o lo straniero che commette in territorio estero taluno dei seguenti reati: 1) delitti contro la personalità dello Stato italiano; 2) delitti di contraffazione del sigillo dello Stato e di uso di tale sigillo contraffatto; 3) delitti di falsità in monete aventi corso legale nel territorio dello Stato, o in valori di bollo o in carte di pubblico credito italiano; 4) delitti commessi da pubblici ufficiali a servizio dello Stato, abusando dei poteri o violando i doveri inerenti alle loro funzioni; 5) ogni altro reato per il quale speciali disposizioni di legge o convenzioni internazionali stabiliscono l'applicabilità della legge penale italiana". Art. 8 c.p.: "Delitto politico commesso all'estero - Il cittadino o lo straniero, che commette in territorio estero un delitto politico non compreso tra quelli indicati nel numero 1 dell'articolo precedente, è punito secondo la legge italiana, a richiesta del Ministro della giustizia. Se si tratta di delitto punibile a querela della persona offesa, occorre, oltre tale richiesta, anche la querela. Agli effetti della legge penale, è delitto politico ogni delitto, che offende un interesse politico dello Stato, ovvero un diritto politico del cittadino. E' altresì considerato delitto politico il delitto comune determinato, in tutto o in parte, da motivi politici." Art. 9 c.p.: "Delitto comune del cittadino all'estero - Il cittadino, che, fuori dei casi indicati nei due articoli precedenti, commette in territorio estero un delitto per il quale la legge italiana stabilisce l'ergastolo, o la reclusione non inferiore nel minimo a tre anni, è punito secondo la legge medesima, sempre che si trovi nel territorio dello Stato. Se si tratta di delitto per il quale è stabilita una pena restrittiva della libertà personale di minore durata, il colpevole è punito a richiesta del Ministro della giustizia ovvero a istanza o a querela della persona offesa. Nei casi previsti dalle disposizioni precedenti, qualora si tratti di delitto commesso a danno delle Comunità europee, di uno Stato estero o di uno straniero, il colpevole è punito a richiesta del Ministro della giustizia, sempre che l'estradizione di lui non sia stata concessa, ovvero non sia stata accettata dal Governo dello Stato in cui egli ha commesso il delitto." Art. 10 c.p.: "Delitto comune dello straniero all'estero - Lo straniero, che, fuori dei casi indicati negli articoli 7 e 8, commette in territorio estero, a danno dello Stato o di un cittadino, un delitto per il quale la legge italiana stabilisce l'ergastolo, o la reclusione non inferiore nel minimo a un anno, è punito secondo la legge medesima, sempre che si trovi nel territorio dello Stato, e vi sia richiesta del Ministro della giustizia, ovvero istanza o querela della persona offesa. Se il delitto è commesso a danno delle Comunità europee di uno Stato estero o di uno straniero, il colpevole è punito secondo la legge italiana, a richiesta del Ministro della giustizia, sempre che: 1) si trovi nel territorio dello Stato; 2) si tratti di delitto per il quale è stabilita la pena dell'ergastolo ovvero della reclusione non inferiore nel minimo di tre anni; 3) l'estradizione di lui non sia stata concessa, ovvero non sia stata accettata dal Governo dello Stato in cui egli ha commesso il delitto, o da quello dello Stato a cui egli appartiene."

<sup>31</sup> La pubblicazione della sentenza si ha solo in caso di applicazione di una sanzione interdittiva (art. 18, D.Lgs. 231/2001).

<sup>32</sup> Secondo l'art. 56, comma 1, del c.p. "Chi compie atti idonei, diretti in modo non equivoco a commettere un delitto, risponde di delitto tentato, se l'azione non si compie o l'evento non si verifica". Come previsto dall'art. 26 del D.Lgs. 231/2001, le pene pecuniarie e interdittive a carico della società sono ridotte da un terzo alla metà, mentre è esclusa l'irrogazione di pene amministrative nei casi in cui l'ente impedisca volontariamente il compimento dell'azione o la realizzazione dell'evento criminoso del proprio apice/sottoposto

<sup>33</sup> La relazione illustrativa al D.Lgs. 231/2001 precisa che la sanzione interdittiva non deve ispirarsi a un criterio applicativo generalizzato e indiscriminato: "Le sanzioni, per quanto possibile, devono colpire il ramo di attività in cui si è sprigionato l'illecito in omaggio a un

- la società ha tratto dalla consumazione del reato un profitto di rilevante entità e il reato è stato commesso da soggetti in posizione apicale ovvero da soggetti sottoposti all'altrui direzione quando, in tale ultimo caso, la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative;
- in caso di reiterazione degli illeciti.

Esse sono:

- la sospensione o 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 (anche limitato a determinati tipi di contratto o a determinate amministrazioni);
- l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli concessi;
- il divieto di pubblicizzare beni o servizi;
- infine, l'interdizione dall'esercizio dell'attività (che comporta la sospensione o revoca di autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali a tale attività), quando l'applicazione delle altre sanzioni risulti inadeguata

Il giudice determina il tipo e la durata – da 3 mesi a 2 anni - delle sanzioni interdittive, tenendo conto dell'idoneità delle singole sanzioni a prevenire illeciti del tipo di quello commesso e, se necessario, può applicare congiuntamente più di una sanzione.

L'interdizione dall'esercizio dell'attività, il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione e il divieto di pubblicizzare beni o servizi possono essere applicati, nei casi più gravi, in via definitiva.

Nel caso in cui l'irrogazione della sanzione interdittiva comporti l'interruzione di un pubblico servizio o di un servizio di pubblica necessità, ovvero gravi conseguenze occupazionali, il giudice può nominare un Commissario che prosegua l'attività dell'ente (art. 15 D.Lgs. 231/2001).

Anche le sanzioni interdittive possono essere ridotte nei casi di delitto tentato, e addirittura non applicate nelle ipotesi di riduzione della pena pecuniaria più sopra indicate ai punti b) e c).

Quando sussistono gravi indizi per ritenere la responsabilità dell'ente e vi sia il fondato pericolo che vengano commessi illeciti simili, il giudice può applicare una sanzione interdittiva, prima della pronuncia della sentenza di condanna, quale misura cautelare (artt. da 45 a 52 D.Lgs. 231/2001).<sup>34</sup>

Vale, infine, segnalare come l'inosservanza delle sanzioni interdittive, o delle misure cautelari interdittive, comporti gravi conseguenze sia per il soggetto che non le rispetti sia per l'ente che da tale violazione trae vantaggio. Per il primo, infatti, è prevista la pena della reclusione da sei mesi a tre anni, al secondo, invece, possono essere irrogate ulteriori pene pecuniarie e interdittive.

## 1.7 Vicende modificative dell'ente.

Nel quadro sanzionatorio delineato dal D.Lgs. 231/2001, il legislatore ha voluto garantire la punibilità dell'ente anche nel caso in cui la compagine sociale si modifichi a seguito di trasformazione, fusione, scissione e cessione d'azienda.

Il fine, evidente, è quello di evitare che, tramite tali operazioni, si possa facilmente eludere la responsabilità amministrativa dell'ente, senza, d'altro canto, penalizzare i legittimi interventi di riorganizzazione aziendale,

La **trasformazione** comporta un semplice mutamento del tipo di società, senza determinare l'estinzione del soggetto giuridico originario, pertanto, permane la responsabilità dell'ente per i reati commessi anteriormente alla trasformazione stessa (art. 28 D.Lgs. 231/2001).

In ossequio al norme generali del Codice Civile (art. 2504-bis c.c.), l'ente che risulta dalla **fusione** - anche per effetto d'**incorporazione** - assume diritti e obblighi derivanti dalle attività proprie delle società estinte, e

---

*principio di economicità e proporzione. La necessità di questa selezione deriva proprio dalla estrema frammentazione dei comparti produttivi che oggi segna la vita delle imprese'*

<sup>34</sup> Inoltre, sempre in via preventiva, il giudice può disporre il sequestro dei beni da confiscare e il sequestro conservativo delle garanzie per il pagamento delle pene pecuniarie e delle spese (artt. 53 e 54 D.Lgs. 231/2001).

risponde, quindi, anche dei reati di cui erano responsabili gli enti partecipanti alla fusione (art. 29 D.Lgs. 231/2001).<sup>35</sup>

L'art. 30 del D.Lgs. 231/2001 prevede che, nel caso di **scissione** parziale, la società scissa rimanga responsabile per i reati commessi anteriormente alla data in cui la scissione ha avuto effetto.

Gli enti beneficiari della scissione, sia totale che parziale, sono solidalmente obbligati al pagamento delle sanzioni pecuniarie dovute dall'ente scisso per i reati commessi anteriormente alla scissione, nel limite del valore effettivo del patrimonio netto trasferito al singolo ente.

Tuttavia, tale limite non si applica alle società a cui è stato devoluto, anche solo in parte, il ramo di attività nel cui ambito è stato commesso il reato, così come restano in capo a queste società le sanzioni interdittive per i reati commessi nell'esercizio dei rami di attività trasferiti.

Sempre nel caso di fusione o scissione, il giudice dovrà commisurare la sanzione pecuniaria facendo riferimento alle condizioni economiche e patrimoniali dell'ente originariamente responsabile, e non a quelle dell'ente a cui dovrebbe imputarsi la sanzione a seguito della fusione o della scissione (art. 31, comma 1, D.Lgs. 231/2001).

Inoltre, l'ente risultante dalla fusione o dalla scissione potrà chiedere al giudice la conversione della sanzione interdittiva in sanzione pecuniaria, quando ha già eliminato le carenze organizzative che resero possibile la commissione del reato, ha già provveduto a risarcire il danno e ha messo a disposizione per la confisca il profitto del reato (art 31, commi 2, 3 e 4).<sup>36</sup>

L'art. 33 del D.Lgs. 231/2001 disciplina unitariamente la **cessione** e il **conferimento d'azienda**. Il cessionario, nel caso di cessione dell'azienda nella cui attività è stato commesso il reato, è solidalmente obbligato al pagamento della sanzione pecuniaria comminata al cedente, salvo il beneficio della previa escussione di quest'ultimo, nei limiti del valore dell'azienda ceduta e solamente per le sanzioni pecuniarie che risultino dai libri contabili obbligatori ovvero dovute per illeciti di cui era a conoscenza.<sup>37</sup>

## 1.8 I modelli di organizzazione, gestione e controllo

Aspetto fondamentale del D.Lgs. 231/2001 è l'attribuzione di un valore esimente, idoneo ad escludere la "colpa organizzativa", ad appositi Modelli di organizzazione, gestione e controllo dell'ente.

Nel caso di reato commesso da un soggetto **apicale**, quindi, la società non risponde se prova:

- che 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;
- che il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei Modelli e di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un Organismo della società dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo;
- che gli apici hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i Modelli di organizzazione e di gestione;
- che non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'Organismo di Vigilanza.

---

<sup>35</sup> La Relazione illustrativa al D.Lgs. 231/2001 chiarisce che "Ad evitare che, con particolare riguardo alle sanzioni interdittive, la regola ora enunciata determini una "dilatazione" di dubbia opportunità della misura punitiva - coinvolgendo aziende "sane" in provvedimenti diretti a colpire aziende "malate" (si pensi al caso in cui una modesta società, responsabile di un illecito sanzionabile con il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, venga incorporata da una grande società con azioni quotate in borsa) - provvedono, per vero, da un lato, la disposizione generale che limita comunque le sanzioni interdittive all'attività o alle strutture in cui l'illecito è stato commesso (articolo 14, comma 1, dello schema); e, dall'altro, la (...) facoltà dell'ente risultante dalla fusione di chiedere, nei congrui casi, la sostituzione delle sanzioni stesse con sanzioni pecuniarie."

<sup>36</sup> La Relazione illustrativa al D.Lgs. 231/2001 chiarisce: "L'ente risultante dalla fusione e l'ente che, in caso di scissione, risulterebbe esposto ad una sanzione interdittiva possono ovviamente evitarne in radice l'applicazione provvedendo alla riparazione delle conseguenze del reato, nei sensi e nei termini indicati in via generale dall'articolo 17. Si è ritenuto tuttavia opportuno prevedere (...), che quando l'operatività della citata disposizione risultasse preclusa dal superamento del limite temporale dell'apertura del dibattimento, l'ente interessato abbia comunque facoltà di richiedere al giudice la sostituzione della sanzione interdittiva con una sanzione pecuniaria di ammontare pari da una a due volte quella inflitta all'ente per il medesimo reato (...). Resta salva, in ogni caso, la facoltà di chiedere la conversione anche in executivis a norma dell'articolo 78".

Inoltre, a norma dell'art. 32 D.Lgs. 231/2001, le condanne pronunciate, anteriormente alla fusione o alla scissione, nei confronti degli enti fusi o scissi potranno essere valutate ai fini della reiterazione nel caso di ulteriori violazioni commesse dal nuovo ente successivamente all'evento modificativo della struttura societaria.

<sup>37</sup> Al contrario, non si stendono al cessionario le sanzioni interdittive inflitte al cedente

Nel caso, invece, di un reato commesso da soggetti sottoposti all'altrui direzione o vigilanza – c.d. **sottoposti** -, la società risponde se la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza.

Tuttavia, tale inosservanza è esclusa se la società ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, il detto Modello di organizzazione, gestione e controllo, contribuendo così ad individuare ed eliminare efficacemente ogni situazione di rischio.

Il **Modello**, tenuto conto della estensione dei poteri delegati e del rischio di commissione dei reati, deve:

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

Tuttavia, la semplice adozione del Modello non è sufficiente per scriminare l'operato degli enti. Questi ultimi, infatti, devono anche predisporre adeguate misure che rendano efficace l'**attuazione** del Modello medesimo e che richiedono:

- la verifica periodica e l'eventuale modifica del Modello, quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione e nell'attività;
- un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Infine, a **vigilare** sul funzionamento e sull'osservanza di tali Modelli, così formati e attuati, e ad **aggiornarli** deve essere preposto un apposito organismo dell'azienda – denominato appunto Organismo di Vigilanza (OdV) – dotato di poteri e autonomia sufficienti.

## 1.9 I codici di comportamento predisposti dalle associazioni rappresentative degli enti

Per la predisposizione del Modello l'ente può seguire i codici di comportamento redatti dalle associazioni di rappresentanza quali, per quanto ci riguarda, le Linee Guida preparate da Confindustria.

Le *“Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. n. 231/2001”* di Confindustria sono state diffuse in data 7 marzo 2002, integrate in data 3 ottobre 2002 con appendice relativa ai c.d. reati societari (introdotti nel D.Lgs. 231/2001 in forza del D.Lgs. n. 61/2002) e aggiornate, da ultimo, nel marzo 2008.

Il 2 aprile 2008 il Ministero della Giustizia ha comunicato la conclusione del procedimento di esame della nuova versione delle Linee Guida di Confindustria. Queste sono state approvate in quanto l'aggiornamento è stato ritenuto *“complessivamente adeguato e idoneo al raggiungimento dello scopo fissato dall'art. 6, comma 3 del D. Lgs. n. 231/2001”*.

Le *Linee guida* forniscono alle società indicazioni e misure, essenzialmente tratte dalla pratica aziendale, per la predisposizione dei Modelli organizzativi. In breve, danno un quadro del sistema normativo delineato dal D.Lgs. 231/2001, spunti per la valutazione dei rischi e per la predisposizione dei protocolli interni, per elaborare il Codice Etico e il sistema disciplinare dell'azienda, per l'individuazione dell'Organismo di Vigilanza, oltre ad illustrare una casistica dei reati-presupposto rilevanti ai fini della responsabilità amministrativa in parola.

## 1.10 L'accertamento dell'illecito amministrativo

Per il procedimento relativo agli illeciti amministrativi dipendenti da reato si osservano, oltre alle specifiche norme dettate dal D.Lgs. 231/2001, le disposizioni del Codice di Procedura Penale e del D.Lgs. 271/1989<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> *“Norme di attuazione, di coordinamento e transitorie del Codice di Procedura Penale”*.

Quindi, la responsabilità dell'ente per l'illecito derivante da reato, pur essendo una responsabilità di tipo amministrativo, viene accertata nell'ambito di un procedimento penale e, precisamente, dallo stesso giudice chiamato a decidere sul reato-presupposto commesso dal soggetto apicale o dal sottoposto (artt. 36 e 38 D.Lgs. 231/2001).<sup>39</sup>

Tuttavia, ex art. 37 D.Lgs. 231/2001, non si può procedere all'accertamento dell'illecito amministrativo in capo all'ente quando l'azione penale nei confronti dell'apicale/sottoposto, autore del reato, non può essere iniziata o proseguita per mancanza della querela, dell'istanza di procedimento, della richiesta di procedimento o dell'autorizzazione a procedere (vale a dire delle condizioni di procedibilità di cui agli artt. 336, 341, 342, 343 c.p.p.).

Si ricorda, infine, che la responsabilità dell'ente è sostanzialmente di carattere colposo. Pertanto, il giudice penale sarà chiamato a svolgere:

- una verifica sulla sussistenza del reato-presupposto;
- un'indagine circa la reale responsabilità/colpa della società, che accerti altresì l'efficace adozione e attuazione di misure volte alla prevenzione del reato;
- un sindacato di idoneità su tali misure e sui Modelli organizzativi adottati, vale a dire sulla loro capacità di azzerare o, almeno, minimizzare, con ragionevole certezza, il rischio della commissione del reato successivamente verificatosi per cause indipendenti.<sup>40</sup>

### 1.11 Sindacato di idoneità

L'accertamento della responsabilità della società, attribuito al giudice penale, avviene mediante: la verifica della sussistenza del reato presupposto per la responsabilità della società; e il sindacato di idoneità sui modelli organizzativi adottati.

Il sindacato del giudice circa l'astratta idoneità del modello organizzativo a prevenire i reati di cui al d.lgs. 231/2001 è condotto secondo il criterio della c.d. "prognosi postuma".

Il giudizio di idoneità va formulato secondo un criterio sostanzialmente *ex ante* per cui il giudice si colloca, idealmente, nella realtà aziendale nel momento in cui si è verificato l'illecito per saggiare la congruenza del modello adottato.<sup>41</sup>

In altre parole, va giudicato "idoneo a prevenire i reati" il modello organizzativo che, prima della commissione del reato, potesse e dovesse essere ritenuto tale da azzerare o, almeno, minimizzare, con ragionevole certezza, il rischio della commissione del reato successivamente verificatosi.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Salvo procedere separatamente nei casi previsti dall'art. 38, comma 2, D.Lgs. 231/2001: "Si procede separatamente per l'illecito amministrativo dell'ente soltanto quando: a) è stata ordinata la sospensione del procedimento ai sensi dell'articolo 71 del codice di procedura penale [sospensione del procedimento per l'incapacità dell'imputato]; b) il procedimento è stato definito con il giudizio abbreviato o con l'applicazione della pena ai sensi dell'articolo 444 del codice di procedura penale [applicazione della pena su richiesta] ovvero è stato emesso il decreto penale di condanna; c) l'osservanza delle disposizioni processuali lo rende necessario".

<sup>40</sup> In particolar modo per sindacare circa l'astratta idoneità del Modello organizzativo a prevenire i reati di cui al D.Lgs. 231/2001, il giudice si dovrà collocare idealmente nella realtà aziendale nel momento in cui si è verificato l'illecito, e verificare così, *ex ante factum*, la congruenza del modello adottato. Questo tipo di valutazione, tipica dell'ordinamento penale, si chiama di "prognosi postuma".

<sup>41</sup> Paliero, *La responsabilità della persona giuridica per i reati commessi dai soggetti in posizione apicale*, Relazione tenuta al convegno Paradigma, Milano, 2002, p. 12 del dattiloscritto. Rordorf, *La normativa sui modelli di organizzazione dell'ente*, in *Responsabilità degli enti*, cit., supplemento al n. 6/03 *Cassazione penale*, 88 s.

<sup>42</sup> In tal senso, Amato, nel commento all'ordinanza 4-14 aprile 2003 del GIP di Roma, in *Guida al diritto n. 31 del 9 agosto 2003*.

## 2. Governance ed Organizzazione di ACF Fiorentina

### 2.1 ACF Fiorentina S.p.A.<sup>43</sup>

ACF Fiorentina S.p.A. (di seguito indicata anche come “ACF Fiorentina” o la “Società”) è una società di diritto italiano. La società ha per oggetto l’esercizio di attività sportive, nonché quelle ad esse accessorie, connesse e strumentali: in particolare nel rispetto delle norme anche regolamentari della Lega Professionisti Giuoco Calcio, la formazione, la preparazione e la gestione di squadre per la pratica del calcio, nonché la promozione e l’organizzazione di gare, tornei, ed ogni altra manifestazione calcistica, con le finalità e nel rispetto delle norme e delle direttive della Federazione Italiana Giuoco Calcio e dei suoi Organi.

In via strumentale la società potrà: effettuare la commercializzazione, anche per via elettronica, di articoli sportivi e di abbigliamento, accessori, gadget e prodotti di merchandising in genere; promuovere e pubblicizzare la sua immagine utilizzando modelli, disegni ed emblemi direttamente o a mezzo terzi; promuovere ed organizzare spettacoli e eventi extrasportivi in genere; compiere le operazioni commerciali, industriali, finanziarie ed immobiliari, ritenute utili per il perseguimento dell’oggetto sociale, ivi compreso l’affitto di aziende e/o rami di azienda.

La società potrà inoltre, in via accessoria e non nei confronti del pubblico, assumere sia direttamente che indirettamente, interessenze e partecipazioni in altre società od imprese aventi oggetto analogo, affine o comunque connesso al proprio, ed altresì concedere fidejussioni e garanzie anche in favore di terzi, con espressa esclusione di concessione di credito, il tutto anche nel rispetto di quanto previsto negli statuti e nei regolamenti della Federazione Italiana Giuoco Calcio.

Sono espressamente escluse dall’oggetto sociale le attività per le quali la legge dispone specifiche riserve, nonché l’acquisizione, anche per interposta persona, di partecipazioni di società che abbiano medesimo oggetto sociale e che gestiscono squadre che partecipano al medesimo campionato di calcio professionistico cui è iscritta la società, o controllate ai sensi dell’art. 2359 Codice Civile da dette società. E’ altresì esclusa ogni partecipazione ad enti aventi di natura creditizia o finanziaria.

### 2.2 Modello di governance di ACF Fiorentina S.p.A.<sup>44</sup>

La struttura di corporate governance di ACF Fiorentina è basata sul sistema di amministrazione e controllo tradizionale; gli organi societari sono:

- L’Assemblea dei Soci;
- Il Consiglio di Amministrazione;
- Il Collegio Sindacale.

Il controllo contabile è demandato ai sensi di legge ad una società di revisione, nominata dall’Assemblea dei Soci su proposta motivata del Collegio Sindacale.

#### 2.2.1 L’Assemblea dei Soci

L’assemblea degli azionisti è l’organo deliberativo della Società. Le deliberazioni prese in conformità alla legge ed allo statuto vincolano tutti i soci, ancorché non intervenuti o dissenzienti. Le modalità di funzionamento dell’Assemblea sono disciplinate dalla legge.

L’Assemblea dei Soci esercita i poteri ad essa attribuiti dalla legge e dallo Statuto. In particolare, sono riservate dallo Statuto all’assemblea ordinaria le delibere di riduzione del capitale, salvi i limiti di legge, anche mediante assegnazione a singoli soci o gruppi di soci di determinate attività sociali, di azioni o quote

---

<sup>43</sup> Le informazioni contenute nel paragrafo 2.2 sono tratte dallo statuto di ACF Fiorentina S.p.A.

<sup>44</sup> Le informazioni contenute nel paragrafo 2.2 sono tratte dallo statuto di ACF Fiorentina S.p.A.

di altre imprese, nelle quali la società abbia compartecipazione, oltre che le decisioni concernenti gli aumenti di capitale, ed all'assemblea straordinaria le decisioni concernenti lo scioglimento anticipato e l'emissione di prestiti obbligazionari convertibili.

### 2.2.2 Il Consiglio di Amministrazione

La società è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da un minimo di tre (3) ad un massimo di diciannove (19) membri, che durano in carica tre esercizi sociali (salvo il minor periodo stabilito dall'assemblea all'atto della nomina) e sono rieleggibili.

Qualora per rinuncia o per qualsiasi altra causa venga a cessare più della metà degli amministratori, l'intero Consiglio si intende decaduto con effetto dal momento della sua ricostituzione. L'assemblea per la nomina dell'intero consiglio deve essere convocata d'urgenza dagli amministratori rimasti in carica, che possono nel frattempo compiere gli atti di ordinaria amministrazione.

Qualora gli amministratori siano colpiti da provvedimenti disciplinari degli organi della Federazione Italiana Giuoco Calcio che comportino la preclusione o l'inibizione temporanea a svolgere attività in seno alla FIGC (Federazione Italiana Giuoco Calcio), a ricoprire cariche federali ed a rappresentare la società nell'ambito federale, le funzioni di rappresentanza della società nei confronti della FIGC - eventualmente ricoperte dagli stessi amministratori - saranno svolte da altri amministratori della società a ciò delegati.

Il Consiglio è investito dei più ampi poteri per la gestione della società, con la sola esclusione di quelli che la legge riserva all'assemblea e fatti salvi i poteri di controllo e approvazione attribuiti alla Federazione Italiana Giuoco Calcio in base alla normativa vigente.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione della Società esercita le seguenti principali funzioni:

- determina gli obiettivi strategici della Società e del Gruppo ACF Fiorentina e ne assicura il raggiungimento;
- esamina, quando elaborati, i piani strategici, industriali, finanziari ed i budget annuali della Società e del Gruppo ACF Fiorentina impartendo le necessarie direttive;
- attribuisce le deleghe agli amministratori;
- vigila sul generale andamento della gestione e valuta, sulla base delle informazioni ricevute, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo amministrativo e contabile della Società;
- esamina le informazioni ricevute dalla direzione aziendale e confronta periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati;
- riferisce agli azionisti in assemblea.

Gli organi delegati, se nominati, forniscono, con cadenza almeno semestrale, al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale adeguata informativa sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale, o comunque di maggior rilievo per le loro dimensioni e caratteristiche, effettuate dalla Società e dalle società controllate.

Il Consiglio di Amministrazione si riunisce con periodicità almeno trimestrale, ovvero ogni qualvolta il Presidente lo giudichi necessario. Il Consiglio di Amministrazione deve essere altresì convocato quando ne è fatta richiesta scritta da almeno tre consiglieri per deliberare su uno specifico argomento, ovvero, dai sindaci in base alla normativa vigente.

Al Consiglio di Amministrazione è attribuita la competenza a deliberare la fusione nei casi previsti dagli artt. 2505 e 2505-bis cc. L'istituzione e la soppressione di sedi secondarie, la riduzione del capitale in caso di recesso dei Soci, l'adeguamento dello statuto a disposizioni normative e il trasferimento della sede nel territorio nazionale. In tali casi il verbale del consiglio è redatto da un Notaio, che ne cura il deposito e l'iscrizione ai sensi di legge.

Il Consiglio può delegare, nei limiti di legge, i poteri che ritiene opportuni per la gestione dell'azienda sociale ad uno o più dei suoi membri, con la qualifica di Amministratori Delegati. eventualmente attribuendo loro la rappresentanza sociale nei limiti dei poteri conferiti con firma individuale o congiunta secondo quanto il Consiglio stesso ritenga più opportuno.

Esso può altresì delegare, nei limiti di legge, le proprie attribuzioni ad un Comitato esecutivo composto da alcuni dei suoi membri, la cui retribuzione sarà stabilita dall'assemblea, nonché nominare uno o più comitati con funzioni consultive. Esso può anche nominare Direttori Generali, Vice-Direttori Generali, Direttori e Vice-Direttori. La nomina dei Direttori e dei Vice-Direttori può anche essere deferita dagli Amministratori Delegati e Direttori Generali.



Il Consiglio potrà nominare, anche al di fuori dei suoi membri un Presidente Onorario.

Il Consiglio di Amministrazione, se non vi ha provveduto l'assemblea, sceglie tra i suoi componenti il Presidente ed eventualmente uno o più Vice-Presidenti.

La rappresentanza della Società di fronte ai terzi ed in giudizio spetta al presidente del Consiglio di Amministrazione e, se nominati, ai Vice Presidenti e agli Amministratori Delegati, nei limiti dei poteri loro attribuiti dal Consiglio di Amministrazione. Il Consiglio di Amministrazione potrà prevedere che, in relazione a determinate categorie di atti, la Società debba essere rappresentata con firme congiunta di almeno due dei predetti soggetti.

Ciascuno dei predetti avrà comunque ampia facoltà di promuovere azioni e ricorsi in sede giudiziaria ed in qualunque grado di giurisdizione, anche nei giudizi di revocazione e di cessazione, di presentare esposti e querele in sede penale, di costituirsi parte civile per la società in giudizi penali, di promuovere azioni e ricorsi avanti a tutte le giurisdizioni amministrative, di intervenire e resistere nei casi di azioni e ricorsi che interessino la società conferendo all'uopo i necessari mandati e procure alle liti.

Il Consiglio e, nei limiti dei poteri loro conferiti dal Consiglio medesimo, il Presidente nonché, se nominati, i Vice Presidenti e gli Amministratori Delegati, sono autorizzati a conferire la rappresentanza della società di fronte ai terzi ed in giudizio a direttori ed in generale a dipendenti ed eventualmente a terzi con speciali procure.

### 2.2.3 Il Collegio Sindacale

Ai sensi dell'art. 23 dello statuto sociale, il Collegio Sindacale è composto di tre membri effettivi e di due supplenti che durano in carica tre esercizi sociali e sono rieleggibili. Il Collegio Sindacale è l'Organo a cui è affidato il controllo e la vigilanza sulla gestione.

L'assemblea che nomina i Sindaci ed il Presidente del Collegio Sindacale determina anche il compenso loro spettante.

I Sindaci agiscono con autonomia ed indipendenza e, pertanto, non sono "rappresentanti" degli azionisti che ne hanno designato la candidatura. I Sindaci altresì mantengono la massima riservatezza in ordine ai documenti ed alle informazioni acquisiti nello svolgimento del loro incarico e rispettano il Codice di Comportamento adottato da ACF Fiorentina in tema di trattamento e circolazione delle informazioni privilegiate.

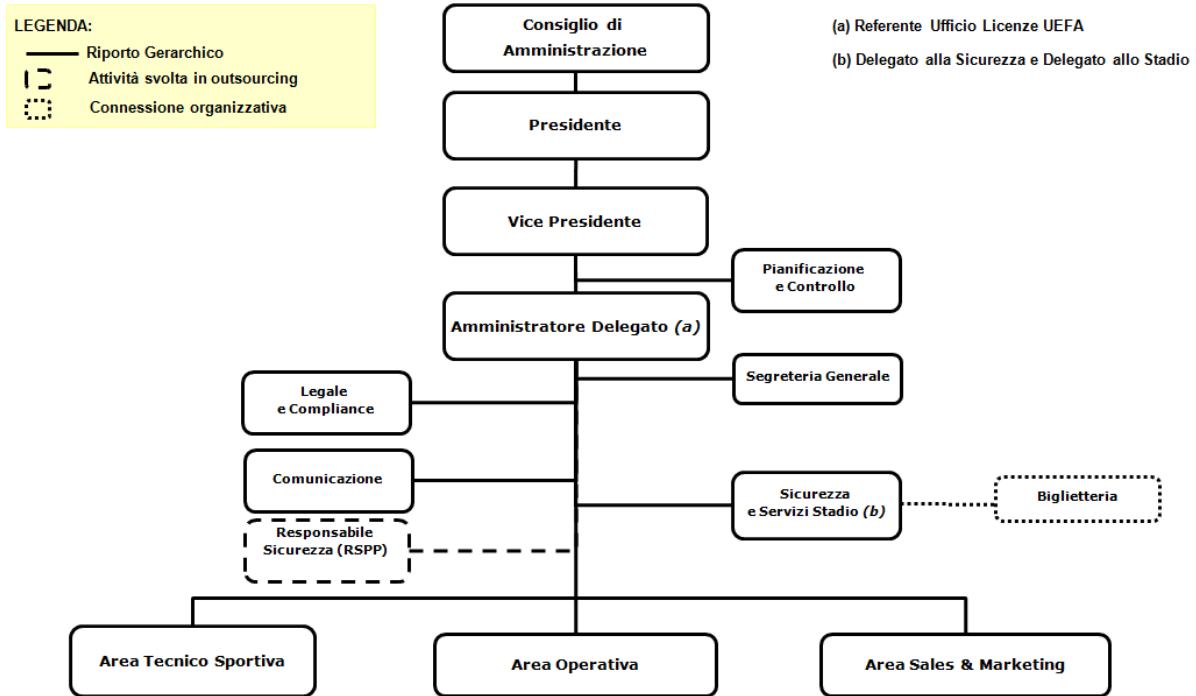
## 2.3 La struttura organizzativa di ACF Fiorentina

### 2.3.1 Struttura organizzativa

La Società, sia quale realtà aziendale che opera nel settore sportivo sia quale società per azioni che svolge attività economicamente rilevanti ha una struttura organizzativa articolata in:

- Alta Direzione (Presidente, Vice Presidente, Amministratore Delegato);
- Unità di staff (Pianificazione e Controllo, Legale e Compliance, Comunicazione, Sicurezza e Servizi Stadio, Segreteria di Presidenza e Generale);
- Unità di linea (Area Tecnico Sportiva, Area Operativa, Area Sales & Marketing);

La visione d'insieme della struttura organizzativa è rappresentata dalla Figura 1.



L'assetto organizzativo delle Società trova il suo completo fondamento nel documento aziendale denominato "Struttura Organizzativa Aziendale di ACF Fiorentina S.p.A.", ove sono definite le regole di funzionamento, la "mission" e le macroattività delle principali unità organizzative che compongono la visione d'insieme rappresentata dalla Figura 1.

In particolare nel definire l'organizzazione aziendale la Società ha rispettato il principio di segregazione delle funzioni assegnando all'interno della "Area Tecnico Sportiva" e "Area Sales & Marketing" le principali attività di business e all'interno della "Area Operativa" le attività di controllo e supporto, quali ad esempio l'amministrazione e contabilità, i servizi di Information Technology, i servizi di manutenzione e di affari generali.

Integrano tale documento i "Regolamenti" che definiscono specifici principi di comportamento su determinati ambiti aziendali e le "Procedure Aziendali" che definiscono le regole di funzionamento per la gestione di determinati processi aziendali

### 2.3.2 Deleghe e poteri

All'interno del Consiglio di Amministrazione, composto attualmente da dieci consiglieri, sono destinatari di delega il Vice Presidente e l'Amministratore Delegato, inoltre, sempre lo stesso Consiglio su proposta dei due amministratori, ha ritenuto delegare, per specifiche materie, anche il Direttore Sportivo e il Direttore Operativo.

Il Vice Presidente ha la rappresentanza legale della Società e poteri di ordinaria amministrazione, opera secondo le indicazioni date dal Consiglio di Amministrazione e supervisiona l'operato delle unità organizzative poste in staff allo stesso, inoltre su specifiche materie e al di sopra un determinato limite, autorizza l'Amministratore Delegato a compiere gli atti necessari al regolare funzionamento della società.

L'amministratore Delegato ha la rappresentanza della Società. Ha il potere di compiere tutti gli atti necessari al regolare funzionamento della Società (ordinaria amministrazione) con un limite operativo per quegli atti che impegnano la stessa. Supervisiona, impartendo direttive, l'operato delle unità organizzative poste in staff e delle unità organizzative poste in linea.

Il sistema di deleghe e poteri così come articolato risulta allineato e funzionale alla struttura organizzativa sopra rappresenta.

### 2.3.3 Le regole comuni di gestione della società e del sistema dei controlli

Tutte le unità organizzative della Società si adoperano per garantire una visione unitaria di approccio operativo nello sviluppo degli affari e delle attività operative quotidiane, condividendo ed attenendosi costantemente al sistema di valori etici statuiti, agli standard minimali aziendali, alle regole imposte dal Codice della Giustizia Sportiva, a quelle della UEFA e della FIGC.

Per quanto riguarda le attività eventualmente svolte in service o esternalizzate, i rapporti con le controparti sono disciplinati da appositi convenzioni / contratti approvati dagli organi amministrativi competenti.

I responsabili alle unità organizzative, indipendentemente dalle aree di competenza presidiate devono seguire le seguenti regole di carattere comune:

Sul piano gestionale e organizzativo

- porre in essere le azioni necessarie per il conseguimento degli obiettivi fissati; fornire periodici e compiuti riferimenti sulle attività espletate, sull'esercizio dei poteri delegati, nonché sulle eventuali criticità individuate;
- attivare interventi volti al superamento delle problematiche e criticità emerse nella gestione delle singole Unità Organizzative;
- assicurare la gestione del personale assegnato, promuovendone la motivazione, il coinvolgimento e lo sviluppo professionale, a livello individuale e di team;
- assicurare, in coerenza con il disegno e le scelte organizzative aziendali, un adeguato e funzionale presidio organizzativo della propria Unità Organizzativa teso a:
  - ✓ ottimizzare l'utilizzo delle risorse umane;
  - ✓ garantire la validità degli investimenti individuati, nonché la preservazione del patrimonio attribuito, in tutte le sue diverse componenti;
  - ✓ preservare le condizioni organizzative/operative volte a fornire attendibilità e riservatezza ai dati contabili ed extra contabili trattati nell'ambito delle proprie attività operative;
- individuare le esigenze di coordinamento delle attività rientranti nell'ambito delle proprie Unità, attribuendo le relative responsabilità nel rispetto dei principi di funzionalità ed economicità.

Sul piano del sistema dei controlli

- salvaguardare idonee condizioni d'impianto e di funzionamento del sistema dei controlli di linea, sul quale hanno diretta responsabilità di sorveglianza, a garanzia del corretto ed ordinato svolgimento delle attività, nonché dell'appropriato esercizio delle deleghe (ove rilasciate dal Consiglio di Amministrazione);
- segnalare tempestivamente al proprio referente le circostanze o fattispecie che possono costituire sintomi di significativa criticità operativa ovvero di sensibile aggravamento di rischio (di business, organizzativi, etc.); comunicare, con le medesime modalità, le criticità rimosse per le attività di follow-up;
- diffondere al personale direttamente gestito la cultura e le modalità dell'autocontrollo.

### **3. Il Modello di Organizzazione e Gestione di ACF Fiorentina ai sensi del D. Lgs 231/2001**

#### **3.1 Premessa**

Come rappresentato nel Codice Etico della Società, ACF Fiorentina intende affermare il valore di tutti quei principi etici il cui rispetto assicura che gli affari e le attività aziendali siano condotti senza pregiudizio della propria posizione ed immagine, della salute e del lavoro dei propri dipendenti, delle aspettative dei propri azionisti e più in generale dei molteplici portatori di interesse rispetto alle proprie attività.

A tal fine, ACF Fiorentina è consapevole dell'importanza di dotarsi di un sistema di controllo interno idoneo fra l'altro a prevenire la commissione di comportamenti illeciti da parte dei propri amministratori, dipendenti, collaboratori, rappresentanti e partner d'affari.

Per tale ragione, nell'adottare il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 e conformemente agli indirizzi delle Linee Guida emesse da Confindustria, la Società persegue oltre al beneficio dell'esimente, anche l'obiettivo di integrare nel suo complesso il proprio Sistema di Controllo Interno, assicurandone nel tempo l'aderenza alle buone pratiche e ad elevati standard etici, favorendo al contempo un'efficiente gestione dell'attività aziendale.

#### **3.2 Finalità e principi del Modello**

Attraverso l'adozione del Modello, la Società si propone di perseguire le seguenti principali finalità:

- ribadire che ACF Fiorentina condanna i comportamenti illeciti in quanto contrari, oltre che alle disposizioni di legge, anche ai principi etici della Società;
- adeguare il proprio sistema di controllo interno ai requisiti definiti dalla legge e/o consolidati dalla giurisprudenza ai fini dell'efficacia esimente del Modello stesso;
- informare in ordine alle gravose conseguenze che potrebbero derivare alla Società dall'applicazione delle sanzioni pecuniarie e interdittive previste dal D. Lgs. 231/01, nonché della possibilità che esse siano disposte anche in via cautelare, ed evidenziare i potenziali effetti negativi anche indiretti su tutti i portatori di interesse;
- consentire alla Società un costante controllo ed un'attenta vigilanza sulle attività, in modo da poter intervenire tempestivamente ove si manifestino profili di rischio ed eventualmente applicare le misure disciplinari previste dallo stesso Modello.

Mediante le attività di Formazione e Comunicazione descritte al successivo capitolo 6, la Società intende inoltre rendere consapevoli tutti i destinatari del Modello dell'esigenza di un puntuale rispetto del Modello stesso, nonché del fatto che alla violazione dello stesso conseguono le relative sanzioni disciplinari.

I principi adottati nella costruzione del Modello sono in particolare finalizzati a superare un eventuale sindacato di merito sull'efficacia esimente del Modello, come di seguito illustrato:

- per il Modello:
  - sono state individuate le attività/processi nel cui ambito possono essere commessi reati;
  - i protocolli di controllo sono stati definiti in modo tale da non poter essere elusi se non fraudolentemente (vale a dire, con la volontà di ingannare);
  - si è avuto riguardo all'idoneità del Modello in generale, e dei protocolli di controllo nello specifico, rispetto all'obiettivo di prevenire reati della stessa specie dei reati presupposto;
  - sono state poste in essere le azioni necessarie all'efficace attuazione del Modello;
- per l'Organismo di Vigilanza:
  - ne sono stati definiti i compiti e le responsabilità concernenti la vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del Modello, nonché la cura dell'aggiornamento dello stesso;

- sono stati previsti specifici poteri di iniziativa e di controllo, attuabili in autonomia anche grazie ad una apposita previsione di capacità di spesa e di specifici poteri di comando verso alcune funzioni e direzioni aziendali;
- sono stati definiti criteri e procedure per le attività di vigilanza utili ad assicurare l'efficacia e l'adeguatezza delle stesse;
- sono stati previsti obblighi di informazione verso l'Organismo di Vigilanza di carattere generale per tutti i dipendenti e di carattere specifico per talune Direzioni e Funzioni della Società;
- sono state riviste le modalità di gestione dei flussi finanziari e di tutte le risorse/strumenti<sup>45</sup> che possono costituire supporto e presupposto alla commissione dei reati;
- è stato introdotto un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello;
- sono stati rivisti i processi decisionali della Società concernenti la programmazione, la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire.

Per l'identificazione e la valutazione di adeguatezza delle misure preventive dei reati di natura colposa concernenti la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro si è fatto specifico riferimento alle previsioni ed agli indirizzi dell'art. 30 del D. Lgs. 81/2008.

Più in generale, nella definizione del proprio Modello ACF Fiorentina si è basata anche sul codice di comportamento redatto da Confindustria ("Linee Guida per la Costruzione dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs. 231/2001", 31 Marzo 2008), rispetto alla cui idoneità a prevenire i reati presupposto il Ministero della Giustizia si è espresso positivamente il successivo 2 Aprile (*fonte: www.confindustria.it*).

ACF Fiorentina ha in particolare tenuto in specifica considerazione i principi generali concernenti l'identificazione dei controlli nell'ambito del Modello richiamati da tali Linee Guida:

- *Il principio di "segregazione dei compiti", o di "segregazione delle funzioni": "Nessuno può gestire in autonomia un intero processo".*

L'implementazione di tale principio richiede che nessuno debba essere in grado di porre in essere autonomamente tutte le attività che consentono di perfezionare un'operazione aziendale, in particolare nei rapporti verso terzi. Sotto il profilo concettuale, tale principio si realizza assicurando che almeno una fra le fasi di autorizzazione, esecuzione, registrazione, contabilizzazione, regolamento, controllo di uno stesso processo debba essere effettuata da un soggetto diverso da chi ha compiuto le altre.

Sul piano della concreta organizzazione aziendale, tale principio richiede inoltre, in particolare:

- a) che a nessuno vengano attribuiti poteri illimitati;
  - b) che i poteri e le responsabilità siano chiaramente definiti e conosciuti all'interno dell'organizzazione;
  - c) che i poteri autorizzativi e di firma formalmente assegnati siano coerenti con le effettive responsabilità organizzative affidate.
- *Il principio di "tracciabilità" delle operazioni/transazioni: "Ogni operazione, transazione, azione deve essere: verificabile, documentata, coerente e congrua"*

L'implementazione di tale principio richiede che ogni operazione aziendale sia documentata in modo tale da consentirne il controllo, anche di merito e/o a posteriori, nonché la ricostruzione dei passaggi che hanno condotto al perfezionamento della transazione (avvio, autorizzazione, esecuzione, registrazione, contabilizzazione, etc.).

Peraltro, la salvaguardia dei dati in ambito informatico è anche prevista nell'ambito delle misure di sicurezza da adottarsi a fronte del D. Lgs n. 196/2003 (Codice in materia di protezione dei dati personali) per tutti i trattamenti di dati effettuati con strumenti elettronici, misure di sicurezza che in parte rilevano anche ai fini della prevenzione di alcuni dei reati presupposto in ambito 231 (art. 24-bis: delitti informatici e trattamento illecito di dati).

- *Il principio di "documentazione delle attività di controllo": "Documentazione dei controlli" (riferito all'esecuzione dei controlli, da non confondersi con la documentazione dei controlli da effettuarsi)*

L'implementazione di tale principio richiede che le attività di controllo effettuate nell'ambito del complessivo Sistema di Controllo Interno siano documentate (in altri termini, che ne venga lasciata traccia riscontrabile). Le modalità di documentazione dei controlli possono essere le più diverse, su

---

<sup>45</sup> Tali risorse sono comunemente individuate come quelle che si riferiscono ai processi strumentali (o di supporto o provvista) quali attività che possono costituire supporto e presupposto (finanziario e/o operativo) per la commissione dei reati.

supporto cartaceo (spunte, verbali, sigle, etc.) o informatico (traccia informatica delle autorizzazioni, registro informatico dei risultati dei controlli automatizzati, etc.).

### 3.3 Metodologia per la predisposizione del Modello

#### 3.3.1 Obiettivi e metodologia per la predisposizione

A fronte della possibilità introdotta dal D. Lgs. 231/2001 in merito alla possibile efficacia esimente dell'adozione di un modello di organizzazione e gestione volto a prevenire i reati presupposto rispetto alla responsabilità amministrativa della Società, ACF Fiorentina ha avviato nella seconda metà del 2009 un progetto finalizzato alla predisposizione, adozione ed attuazione del proprio modello organizzativo utile a tale scopo.

#### 3.3.2 Modalità operative seguite per l'implementazione del Modello

Le attività sono state condotte sulla base di una metodologia consolidata acquisita mediante il supporto di un consulente esterno, soddisfacente criteri di conformità alle linee guida di categoria applicabili, nonché nel rispetto dei principi di governance della Società. La conduzione del progetto è stata quindi affidata ad un Comitato Guida<sup>46</sup>, che ha avuto il compito di monitorare l'avanzamento del progetto e indirizzare la soluzione di eventuali criticità riscontrate nella sua realizzazione, garantire la completa condivisione metodologica esaminando i risultati delle varie fasi del progetto ed approvando gli step successivi.

Ai fini della predisposizione del Modello si è dunque proceduto, in coerenza metodologica con quanto proposto dalle Linee Guida di Confindustria:

- ad effettuare una analisi, definizione e formalizzazione di documentazione aziendale e/o procedure aziendali volte a rafforzare l'ambiente di controllo<sup>47</sup> e i controlli per la gestione dei processi strumentali;
- ad effettuare un *risk assessment* preliminare, guidato da una serie di fattori di rischio basati sulla generalità delle fattispecie di rischio-reato, con il coinvolgimento dei Vertici aziendali, volto ad identificare le macro-aree potenzialmente attinenti e rilevanti per la Società ai sensi del D.Lgs. 231/2001;
- ad identificare le macro-attività/processi cosiddetti sensibili, mediante una serie di colloqui con tutte le prime linee aziendali; l'analisi è stata diretta all'identificazione e alla valutazione del concreto svolgimento di attività nelle quali potessero configurarsi condotte illecite a rischio di commissione dei reati presupposto;
- ad identificare e valutare i presidi di controllo già in essere e le eventuali criticità da sottoporre a successivo miglioramento;
- a evidenziare i suggerimenti necessari ai fini del miglioramento del sistema di controllo e all'adeguamento dello stesso agli scopi perseguiti dal Decreto, alla luce e in considerazione delle Linee Guida di Confindustria, nonché dei fondamentali principi della separazione dei compiti e della definizione dei poteri autorizzativi in coerenza con le responsabilità assegnate;
- a definire ulteriori nuovi protocolli di controllo nei casi in cui un'ipotesi di rischio sia stata ravvisata come sussistente;
- a definire la composizione, le attribuzioni e le modalità per la dotazione di risorse dell'Organismo di Vigilanza;
- a definire le modalità di diffusione del Modello e di coinvolgimento di tutti i livelli aziendali nell'attuazione delle relative procedure e regole comportamentali;
- a prevedere modalità di verifica ex post dei comportamenti aziendali, nonché di aggiornamento periodico del Modello;

---

<sup>46</sup> Composto dal Direttore Operativo, dal Responsabile del Dipartimento Amministrazione e Finanza e dal consulente esterno

<sup>47</sup> Definito come l'insieme di valori, idee, motivazioni, convinzioni e comportamenti il cui riconoscimento e la cui condivisione da parte dell'organizzazione ne orienta in misura significativa il modo di operare, con particolare riferimento all'attività di controllo. Esso rappresenta l'elemento fondamentale del sistema di controllo su cui si innestano tutte le altre componenti ed è articolato nei seguenti elementi: a) integrità e valori etici, filosofia e stile operativo del management; b) struttura organizzativa e attribuzione di potere e responsabilità; c) competenze del personale.

- all'aggiornamento del Codice Etico, ridefinito come Codice Etico di Gruppo, sulla base delle esigenze introdotte dall'adozione del Modello e della esigenza di ACF Fiorentina di far adottare gli stessi valori, principi etici e comportamentali a tutte le società del gruppo.

Più specificamente, il progetto per la predisposizione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di ACF Fiorentina ai sensi del D. Lgs. 231/2001 si è articolato sulle seguenti fasi principali:

*Attività Organizzative propedeutiche al Modello*

Fase 1.1: analisi dell'impianto organizzativo;

Fase 1.2: definizione e formalizzazione dei documenti per l'ambiente di controllo;

Fase 1.3: definizione e formalizzazione delle procedure per i processi strumentali;

*Implementazione del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo*

Fase 1.4: identificazione delle aree di rischio;

Fase 1.5: identificazione delle tipologie di controlli (Protocolli di controllo) e rilevazione della situazione esistente

Fase 1.6: gap analysis e azioni da intraprendere;

Fase 1.7: disegno del modello di organizzazione, gestione e controllo.

Ai successivi paragrafi sono sinteticamente descritti gli obiettivi e le attività svolte nel corso di ciascuna fase del progetto.

### 3.3.3 Attività organizzative propedeutiche al Modello

Le attività propedeutiche alla vera implementazione del Modello hanno permesso alla Società di intervenire sui principali punti necessari a rafforzare l'ambiente di controllo, in particolare per quanto riguarda la Fase 1.2, è stata eseguita una completa revisione del sistema delle deleghe e poteri aziendali assieme all'attività di definizione e successivo rilascio, da parte dell'Alta Direzione, dei seguenti documenti aziendali:

- *Organigramma Funzionale* – Organigramma societario con evidenza dei responsabili delle principali Aree Aziendali
- *Struttura Organizzativa aziendale di ACF Fiorentina* – Documento aziendale che evidenzia la mission e le macro attività di ogni area/dipartimento/unità organizzativa definito nell'organigramma funzione
- *Organigramma Generale* – Organigramma societario con evidenza della collocazione delle le risorse (responsabili e collaboratori) all'interno delle aree/dipartimenti/unità organizzative.

Inoltre per quanto la Fase 1.3 sono stati definiti e formalizzati i seguenti documenti:

- *Procedura per l'assunzione delle spese;*
- *Regolamento Informatico* – Documento aziendale che definisce le regole di comportamento, le modalità e i doveri che ciascun dipendente e collaboratore della Società deve osservare nell'utilizzo l'utilizzo delle risorse informatiche e telematiche.

### 3.3.4 Implementazione del Modello di Organizzazione Gestione e controllo.

L'art. 6, comma 2, lett. a) del d.lgs. 231/2001 indica, tra i requisiti del modello, l'individuazione dei processi e delle attività nel cui ambito possono essere commessi i reati rilevanti ai fini della responsabilità amministrativa degli enti, comunemente definite "attività sensibili".

Per il conseguimento di tale obiettivo, nella Fase 1.4, sono state condotte le seguenti principali attività:

- definizione del modello dei processi<sup>48</sup> e sottoprocessi aziendali ed individuazione dei responsabili degli stessi;
- individuazione delle persone chiave per il supporto operativo nell'individuazione delle aree/attività/processi aziendali a rischio reato presupposto;
- analisi del quadro procedurale ed operativo per l'esercizio delle attività aziendali;
- identificazione delle categorie di reati presupposto (da art. 24 ad art. 25-novies del D.Lgs 231/2001) applicabili ad ACF Fiorentina e, per quelle individuate, definizione della relativa Sezione di reati presupposto;

---

<sup>48</sup> Il Modello dei processi di ACF Fiorentina prevede una suddivisione degli stessi secondo una scomposizione ad 3 livelli quali Aree (Governo, business, supporto), Cicli e Processi.

- identificazione, all'interno di ogni Sezione di reati presupposto, delle macro-attività sensibili e associazione delle stesse con i processi della Società;
- definizione e formalizzazione di una Matrice Individuazione Aree di Rischio (MIAR) preliminare;
- condivisione, da parte del Comitato Guida, delle Sezioni di reati presupposto individuate; delle macro-attività sensibili individuate e dell'abbinamento tra queste ai processi della Società.

Terminata la Fase 1.4 si è proceduto a definire, per ogni processo (sensibile) della Società abbinato alla macro-attività sensibile, il sistema dei controlli, definendo i protocolli di controllo, che individuano i principi di comportamento aziendali tali da evitare la commissione del reato da parte dei soggetti apicali e/o dei loro sottoposti.

In particolare ad ogni processo sensibile è stato assegnato uno o più obiettivi di controllo composti da una serie di controlli attesi che definiscono i punti di controllo esimenti per la commissione dei reati presupposto.

Tutti i protocolli di controllo, così come definiti e assegnati ai vari processi sensibili, sono stati condivisi dal Comitato Guida.

Successivamente, per i processi sensibili individuati all'interno delle MIAR preliminare, si è proceduto alla rilevazione dei controlli esistenti ed alla esecuzione di una analisi comparata tra quanto rilevato (controllo rilevato) ed i protocolli di controllo ("controlli attesi") adottando da ACF Fiorentina come riferimento per il modello di organizzazione gestione e controllo.

Attraverso tale esame è stato possibile individuare alcune aree di miglioramento del sistema di controllo interno esistente e, sulla scorta di quanto emerso, predisporre una serie di suggerimenti volti alla realizzazione dei potenziali miglioramenti per tendere al controllo atteso definito nell'obiettivo di controllo.

A conclusione delle Fasi 1.5 e 1.6 sono state predisposte una o più schede di rilevazione, relative alle macro-attività sensibili, che documentano in modo integrato i controlli attesi, i controlli esistenti, le eventuali criticità e i suggerimenti per i miglioramenti sui protocolli di controllo. L'insieme delle schede di rilevazione ha aggiornato e allineato la MIAR all'analisi eseguita.

Al fine di evidenziare all'Alta Direzione le principali aree di intervento e i punti di miglioramento è stato predisposto anche un Executive Summary.

Per quanto riguarda la Fase 1.7, questa ha avuto lo scopo di formalizzare il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOGC) di ACF Fiorentina con il fine di portarlo in adozione al Consiglio di Amministrazione. Per il conseguire tale obiettivo:

- sono state individuate le componenti organizzative del Modello e sono stati definite le opportune procedure o regolamenti;
- sono state individuate, predisposte ed adottate le componenti documentali del Modello;
- sono stati definiti i suggerimenti di intervento sul Sistema di Controllo Interno (Protocolli di controllo) a cui ACF Fiorentina, una volta adottato il modello, provvederà a pianificarne l'esecuzione.

La realizzazione della fase 1.7 è stata supportata sia dai risultati delle fasi precedenti sia dalle scelte di indirizzo degli organi decisionali della Società (Alta Direzione).

Si evidenzia come tutte e quattro le fasi di implementazione del modello, compresa anche la formalizzazione delle Sezioni che compongono la Parte Speciale del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo, sono state condotte utilizzando una database in MS Access sviluppato ad hoc.

L'utilizzo del database permette, quindi, di definire puntualmente su ogni processo sensibile la serie di protocolli di controllo necessari per la definizione dell'impianto organizzativo volto minimizzare il rischio di commissione del reato ed avrà una duplice funzione: a) *Istituzionale*, quale tool per elaborare il documento della Parte Speciale del Modello, fruibile per il Consiglio di Amministrazione. b) *Operativa*, quale tool da lasciare in utilizzo all'Organismo di Vigilanza ed al suo braccio operativo per le analisi e la reportistica necessaria per la gestione, manutenzione e funzionamento del modello di organizzazione gestione e controllo di ACF Fiorentina.



### **3.4 Componenti e contenuti del Modello di Organizzazione Gestione e controllo di ACF Fiorentina**

#### **3.4.1 Contenuti delle varie componenti del Modello Fiorentina**

Il Modello, descritto e composto in un complesso articolato di documenti, è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione di ACF Fiorentina, ed è composto dai seguenti elementi:

- Documento descrittivo del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs. 231/2001;
- Organismo di Vigilanza;
- Sistema disciplinare e relativo apparato sanzionatorio;
- Piano di formazione e comunicazione;
- Codice Etico di Gruppo;
- Individuazione dei processi strumentali idonei a impedire la commissione dei reati nei confronti della Pubblica Amministrazione;

Debbono inoltre intendersi come componenti del complessivo Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di ACF Fiorentina i “Regolamenti” interni definiti per specifiche materie, tutte le procedure e le norme interne tempo per tempo emanate dalla Società ed al cui integrale rispetto sono chiamati tutti i dipendenti cui le stesse risultino applicabili.

Ai seguenti paragrafi sono descritte in breve le componenti del Modello, con i riferimenti ai documenti che tali componenti costituiscono o in cui tali componenti sono descritte.

#### **Documento descrittivo del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D. Lgs. 231/2001**

E' il presente documento; si compone di una “Parte Generale” e di una “Parte Speciale” suddivisa in più sezioni per ciascuna macrocategoria di “reati presupposto”.

La Parte Generale include i seguenti principali elementi:

- discussione del quadro normativo di riferimento (D. Lgs. 231, principali norme collegate, giurisprudenza di rilievo);
- descrizione del sistema di governance e dell’assetto organizzativo di ACF Fiorentina;
- descrizione del complessivo Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di ACF Fiorentina ex D. Lgs. 231/2001, inclusa la descrizione della metodologia adottata per la sua predisposizione, adozione ed attuazione;
- descrizione dei compiti e delle responsabilità, della composizione e delle principali modalità operative dell’Organismo di Vigilanza;
- descrizione del Sistema Disciplinare approntato per le sanzioni concernenti le violazioni dei comportamenti prescritti dal Modello;
- descrizione del Piano di Formazione e Comunicazione previsto per la diffusione e l’applicazione del Modello;
- descrizione delle modalità previsto per l’aggiornamento ed adeguamento periodico e tempestivo del Modello.
- descrizione della complementarietà ed integrazione del Modello e del Codice Etico di Gruppo

La Parte Speciale del documento descrittivo del Modello è composta da un elenco di Sezioni che includono ciascuna i seguenti principali elementi:

- l’elencazione delle macro-attività sensibili, e, per ognuna di queste, l’elenco delle fattispecie di reato e di illecito amministrativo rilevanti ai fini della responsabilità amministrativa degli enti;
- l’elenco dei processi sensibili abbinati alla macro-attività sensibile individuata;
- la descrizione, per ogni processo sensibile individuato, dei Protocolli di controllo, ognuno composto da uno o più obiettivi di controllo e dai relativi controlli attesi.

#### **Organismo di Vigilanza**

Contestualmente all’adozione del Modello, il Consiglio di Amministrazione ha istituito l’Organismo di Vigilanza e ne ha nominato i componenti.

I compiti, i poteri, ed i flussi informativi concernenti l'Organismo di Vigilanza sono definiti al capitolo 4 della parte generale del presente modello, la quale prevede anche che l'Organismo di Vigilanza adotti entro tre mesi dalla entrata in carica un proprio regolamento che ne specifichi le modalità di funzionamento, nonché le modalità di definizione ed esecuzione dei propri programmi di verifiche periodiche sulle attività sensibili e sui relativi standard di controllo.

### **Sistema disciplinare e relativo apparato sanzionatorio**

Il Modello include un sistema disciplinare atto a sanzionare la violazione delle disposizioni contenute nel Modello stesso; tale sistema disciplinare è descritto al successivo capitolo 5, che illustra le sanzioni in capo al personale ed agli organi societari, e rimanda per gli aspetti applicabili al sistema disciplinare previsto dai contratti di lavoro e dai codici e regolamenti aziendali.

### **Piano di formazione e comunicazione da adottare al fine di garantire la conoscenza delle misure e delle disposizioni del modello**

Il Piano di Formazione e Comunicazione al personale dipendente e ad agli altri soggetti che interagiscono con la Società costituisce parte integrante del presente Modello ed è descritto al successivo capitolo 6.

### **Codice Etico del Gruppo ACF Fiorentina**

Il Codice Etico del Gruppo ACF Fiorentina, componente cardine del Modello, illustra i principi e gli standard di comportamento che la Società rispetta nella conduzione degli affari e nella gestione delle relazioni al proprio interno, con le istituzioni e la pubblica amministrazione, con i clienti ed i fornitori, e con partiti ed associazioni anche politiche in genere (stakeholder),

Il Codice Etico di ACF Fiorentina rappresenta per il presente Modello un elemento fondamentale, in quanto componente necessaria del Modello stesso, ed in quanto documento che definisce i principi e le norme comportamentali sui quali si incardinano i protocolli di controllo previsti dal presente Modello.

Il Codice Etico di ACF Fiorentina è pubblicato sul sito aziendale [www.violachannel.tv](http://www.violachannel.tv)

### **Individuazione dei processi strumentali idonei a impedire la commissione dei reati nei confronti della Pubblica Amministrazione**

Nell'ambito del Modello sono stati individuati i cosiddetti processi di strumentali; tali processi, pur non prevedendo necessariamente rapporti diretti con la Pubblica Amministrazione, possono costituire l'ambito nel quale si compiono gli atti decisionali o di impegno di risorse costituenti che realizzano uno o più reati presupposto, in quanto in tali processi si dispone o si impegnano le risorse aziendali. Ai processi individuati come strumentali sono stati assegnati i seguenti obiettivi di controllo:

- rispetto delle modalità di gestione dei pagamenti (automatici e manuali ) della Società nei confronti dei fornitori;
- rispetto delle modalità di gestione degli incassi della Società;
- correttezza e trasparenza nella gestione delle iniziative di sponsorizzazione di tipo istituzionale e/o di riconoscimenti a supporto di iniziative culturali e/o nella gestione delle erogazioni liberali;
- correttezza e trasparenza nella gestione degli omaggi/utilità della società;
- adozione della procedura per l'assunzione delle spese;
- correttezza e trasparenza nei conferimenti degli incarichi di consulenza, e/o di prestazioni professionali e/o di contratti di intermediazione in ambito diverso dal quello che riguarda la gestione delle prestazioni dei calciatori/tesserati;
- rispetto delle regole e dei principi di trasparenza nell'attività di assunzione del personale;
- rispetto delle regole e dei principi di trasparenza nell'attività di assunzione del giocatore/tesserato.

Le norme comportamentali ed i Protocolli di controlli che regolano tali processi sono illustrati nella specifica macro-attività denominata "Processi strumentali" all'interno della specifica Sezione "Reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione".

### **Regolamenti, procedure e norme interne di ACF Fiorentina**

Come già ricordato i “Regolamenti” interni definiti per specifiche materie, tutte le procedure e le norme interne della Società tempo per tempo in vigore debbono intendersi come componente integrante del complessivo Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di ACF Fiorentina; infatti, poiché all’integrale rispetto di tali regolamenti e procedure sono chiamati tutti i dipendenti cui le stesse risultino applicabili, esse procedure costituiscono a tutti gli effetti uno degli strumenti che la Società utilizza anche al fine di assicurare il rispetto dei principi alla cui realizzazione sono volte le norme introdotte dal D. Lgs. 231/2001 unitamente alla legislazione correlata.

## 4. L'Organismo di Vigilanza

### 4.1 L'Organismo di Vigilanza di ACF Fiorentina

#### 4.1.1 Requisiti

L'efficacia esimente di un Modello di Organizzazione e Gestione per la prevenzione dei reati presupposto ai sensi del D. Lgs. 231/2001 che sia stato adottato ed efficacemente attuato è anche subordinata all'istituzione di un organismo interno all'ente a cui sia affidato il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello, nonché di curarne l'aggiornamento.

Il D. Lgs. 231/2001 non fornisce indicazioni circa la composizione dell'organismo di vigilanza; in assenza di tali indicazioni, ACF Fiorentina ha ritenuto di attenersi alle indicazioni della giurisprudenza, della dottrina e delle linee guida di categoria applicabili.

In particolare, la giurisprudenza, la dottrina e le linee guida di categoria (in particolare le linee guida di Confindustria per la costruzione dei modelli ex D. Lgs. 231/2001) evidenziano come il discrimine nelle valutazioni di sindacato sull'efficacia del Modello concernenti l'Organismo di Vigilanza sia costituito dall'effettività attuale e potenziale dell'azione dello stesso Organismo.

Sulla base di tali fonti è possibile ricostruire i principali requisiti in capo ai singoli componenti ovvero all'Organismo di Vigilanza nel suo complesso:

- a) Composizione;
- b) Autonomia ed indipendenza;
- c) Professionalità;
- d) Onorabilità;
- e) Continuità ed efficacia dell'azione;
- f) Dotazione di risorse.

I seguenti paragrafi discutono separatamente ciascuno di tali requisiti, evidenziando le fonti alle quali ci si è rifatti nella discussione.

#### **Composizione**

- L'organismo deve essere interno all'ente, anche se possono farne parte soggetti esterni (cfr. Trib. Roma, 4 aprile 2003; relazione di accompagnamento al d. lgs.);
- L'organismo può avere composizione collegiale; per enti di dimensioni medio-grandi la forma collegiale si impone (cfr. Trib. Roma, 4 aprile 2003).

#### **Autonomia ed indipendenza**

- I componenti l'organismo devono essere indipendenti (i componenti l'OdV non possono ricoprire cariche operative, apicali o gestionali in una società controllata (Trib. Napoli, Ufficio Gip, 26.06.2007, ord.);
- L'OdV deve essere posizionato "come unità di staff in una posizione gerarchica la più elevata possibile" (linee guida Confindustria);
- L'operato dell'OdV non è sindacabile da altri organismi o strutture aziendali, ferme le prerogative dell'Organo Amministrativo (linee guida Confindustria);
- L'OdV è autorizzato ad accedere a tutte le funzioni aziendali per raccogliere le informazioni ed i dati necessari allo svolgimento dei propri compiti (linee guida Confindustria);
- in capo all'Organismo di Vigilanza non debbono essere posti compiti operativi che ne metterebbero a repentaglio l'obiettività di giudizio (linee guida Confindustria).

### **Professionalità**

- L'OdV deve essere dotato di sufficiente professionalità (Trib. Napoli, Ufficio Gip, 26.06.2007, ord.);
- Il connotato della professionalità deve essere riferito al "bagaglio di strumenti e tecniche" necessarie per svolgere efficacemente l'attività di organismo di vigilanza (linee guida Confindustria).

### **Onorabilità**

- L'ente deve prevedere cause di ineleggibilità o revoca dei componenti l'OdV che evitino che un soggetto condannato per reati-presupposto ai sensi del D. Lgs. 231/2001 possa rimanere in carica fino al passaggio in giudicato della sentenza (Trib. Napoli, Ufficio Gip, 26.06.2007, ord.);

### **Continuità ed efficacia dell'azione**

- Il modello deve essere "attuato", il che implica che l'OdV deve essere "attivo" (Trib. Milano, 24 ottobre 2004, Siemens AG - Trib. Bari 18 aprile 2005);
- L'OdV deve conoscere puntualmente attività sociali e rischi dell'ente; le relazioni dell'OdV non possono essere eccessivamente generiche; il regolamento dell'OdV deve prevedere tempistica e modalità di attuazione delle attività ispettive; i protocolli di prevenzione nel modello devono essere concreti e dettagliati; i contenuti e le modalità di erogazione dei corsi di formazione 231 devono essere oggetto di verifica da parte dell'OdV (ordinanza G.I.P. Tribunale Napoli 26 giugno 2007);
- La continuità di azione, che garantisce un'efficace e costante attuazione dei Modelli 231 particolarmente articolati e complessi nelle aziende di grandi e medie dimensioni, è favorita dalla presenza di una struttura dedicata esclusivamente e a tempo pieno all'attività di vigilanza del modello e "priva di mansioni operative che possano portarla ad assumere decisioni con effetti economici-finanziari" (linee guida Confindustria).

### **Dotazione di risorse**

- L'Organismo di Vigilanza dispone di una dotazione adeguata di risorse finanziarie (linee guida Confindustria).

## **4.1.2 Composizione**

In ottemperanza a quanto stabilito dalla legge e tenuto conto delle indicazioni della giurisprudenza, della dottrina e delle linee guida di Confindustria, ACF Fiorentina ha identificato per il proprio Organismo di Vigilanza la seguente composizione collegiale:

- Un amministratore indipendente e non esecutivo;
- Un rappresentante del Collegio Sindacale;
- Un professionista esterno esperto nella specifica materia e nella materia dei controlli interni.

La scelta di creare un organismo dedicato costituito da professionalità sia interne a ACF Fiorentina che esterne, con la presenza di un amministratore non esecutivo e indipendente che dia garanzia di effettività sul controllo dell'alta amministrazione e di omogeneità di indirizzo, è stata giudicata idonea in quanto:

- a) l'autonomia ed indipendenza dell'Organismo di Vigilanza sono assicurate dalle qualificazioni di autonomia ed indipendenza ravvisabili in capo ai singoli componenti dell'Organismo di Vigilanza;
- b) la professionalità è assicurata dalle competenze dei componenti l'OdV, così come descritte nei relativi curricula; in particolare, la composizione dell'OdV di ACF Fiorentina assicura la contestuale presenza di professionalità in materia di controllo interno, di struttura e modalità realizzative dei reati-presupposto, di finanza, contabilità ed amministrazione;
- c) la continuità di azione è garantita dalla circostanza che l'organismo di vigilanza si avvale, per l'esecuzione dell'attività di controllo, dell'ufficio Legale e Compliance le cui attività includono il supporto alla vigilanza del Modello ed è priva di mansioni operative. In Particolare l'attività di controllo della Compliance è affidata al professionista esterno già componente dell'Organismo di Vigilanza.

## 4.2 Principi generali in tema di istituzione, nomina e sostituzione dell'Organismo di Vigilanza

L'Organismo di Vigilanza di ACF Fiorentina è istituito con delibera del Consiglio di Amministrazione; i componenti dell'Organismo di Vigilanza restano in carica per la stessa durata del Consiglio di Amministrazione e sono rieleggibili. Lo stesso Consiglio di Amministrazione si riserva di stabilire per l'intera durata della carica il compenso annuo spettante ai componenti dell'Organismo di Vigilanza. Ai componenti compete, inoltre, il rimborso delle spese vive e documentate sostenute nell'espletamento dell'incarico.

L'Organismo di Vigilanza decade alla data dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della sua carica, pur continuando a svolgere ad interim le proprie funzioni fino a nuova nomina dei componenti dell'Organismo di Vigilanza.

La nomina quale membro dell'Organismo di Vigilanza è condizionata alla assenza delle seguenti cause soggettive di ineleggibilità:

- essere in relazione di parentela, coniugio o affinità entro il IV grado con componenti del Consiglio di Amministrazione muniti di deleghe esecutive, soggetti apicali in genere, e revisori incaricati dalla società di revisione;
- presentare conflitti di interesse, anche potenziali, con la Società tali da pregiudicare l'indipendenza richiesta dal ruolo e dai compiti propri dell'Organismo di Vigilanza, nonché coincidenze di interesse con la Società stessa esorbitanti da quelle ordinarie basate sull'eventuale rapporto di dipendenza o di prestazione d'opera intellettuale;
- essere titolare, direttamente o indirettamente, di partecipazioni azionarie di entità tale da permettere di esercitare il controllo o una influenza notevole sulla Società;
- aver ricoperto cariche di amministratore – nei tre esercizi precedenti alla nomina quale membro dell'Organismo di Vigilanza – di imprese sottoposte a fallimento, liquidazione coatta amministrativa o procedure equiparate in vigenza della carica;
- essere stato titolare di rapporti di pubblico impiego presso amministrazioni centrali o locali nei tre anni precedenti alla nomina quale membro dell'Organismo di Vigilanza;
- aver subito sentenze di condanna, anche non passate in giudicato, ovvero sentenze di applicazione della pena su richiesta (c.d. patteggiamento), in Italia o all'estero, per delitti rilevanti ai fini della responsabilità amministrativa degli enti o delitti ad essi assimilabili;
- aver subito provvedimenti di irrogazione di sanzione amministrativa pecuniaria per illeciti amministrativi rilevanti ai fini del D.lgs. 231/2001;
- aver subito condanne, con sentenza (anche non passata in giudicato) ovvero con sentenza di applicazione della pena su richiesta (c.d. patteggiamento), a pene che importino l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici, ovvero l'interdizione temporanea dagli uffici direttivi delle persone giuridiche e delle imprese.

L'assenza di cause di ineleggibilità deve essere attestata dal soggetto designato a ricoprire la carica di componente l'Organismo di Vigilanza all'atto del conferimento dell'incarico; in assenza di tale attestazione il soggetto non può assumere la carica neanche temporaneamente.

Laddove alcuno dei sopra richiamati motivi di ineleggibilità dovesse intervenire in ogni momento a carico di un soggetto nominato, questi dovrà darne notizia agli altri membri dell'Organismo di Vigilanza e decadrà automaticamente dalla carica.

I motivi di ineleggibilità devono essere considerati anche con riferimento ad eventuali consulenti esterni a cui siano affidati incarichi per lo svolgimento di attività relative ai compiti propri dell'Organismo di Vigilanza. In particolare, all'atto del conferimento dell'incarico, il professionista esterno deve rilasciare apposita dichiarazione nella quale attesta:

- l'assenza delle sopra indicate cause di ineleggibilità, quali ragioni ostative all'assunzione dell'incarico (ad esempio conflitti di interesse, relazioni di parentela con componenti del Consiglio di Amministrazione, soggetti apicali in genere, sindaci della Società e revisori incaricati dalla società di revisione, ecc);
- la circostanza di essere stato adeguatamente informato delle disposizioni e delle regole comportamentali ed etiche cui la Società si informa nell'esercizio di tutte le sue attività, tra le quali, innanzitutto, quelle previste dal Modello e dal Codice Etico della Società, che egli farà proprie nell'espletamento dell'incarico.

Al fine di garantire la necessaria stabilità ai membri dell'Organismo di Vigilanza la revoca di uno o più dei membri dell'Organismo di Vigilanza e l'attribuzione di tali poteri ad altro o altri soggetti, potrà avvenire

soltanto per giusta causa, anche legata ad interventi di ristrutturazione organizzativa della Società, mediante un' apposita delibera del Consiglio di Amministrazione, previa l'approvazione del Collegio Sindacale.

A tale proposito, per "giusta causa" di revoca dei poteri connessi con l'incarico di membro dell'Organismo di Vigilanza potrà intendersi, a titolo meramente esemplificativo:

- una grave negligenza nell'assolvimento dei compiti connessi con l'incarico quale (a titolo meramente esemplificativo): l'omessa redazione della relazione riepilogativa semestrale sull'attività svolta al Consiglio di Amministrazione ed al Collegio Sindacale di cui al successivo paragrafo 4.5; l'omessa redazione del programma di vigilanza;
- l'"omessa o insufficiente vigilanza" da parte dell'Organismo di Vigilanza – secondo quanto previsto dall'art. 6, comma 1, lett. d), D.lgs. 231/2001 – risultante da una sentenza di condanna, anche non passata in giudicato, emessa nei confronti della Società ai sensi del d.lgs. 231/2001 ovvero da sentenza di applicazione della pena su richiesta (c.d. patteggiamento);
- l'attribuzione di funzioni e responsabilità operative all'interno dell'organizzazione aziendale incompatibili con i requisiti di "autonomia e indipendenza" e "continuità di azione" propri dell'Organismo di Vigilanza.

In casi di particolare gravità, il Consiglio di Amministrazione potrà comunque disporre – sentito il parere del Collegio Sindacale – la sospensione dei poteri dell'Organismo di Vigilanza e la nomina di un Organismo *ad interim*.

### 4.3 Funzioni e poteri dell'Organismo di Vigilanza.

Le attività poste in essere dall'Organismo di Vigilanza non possono essere sindacate da alcun altro organismo o struttura della Società, ferme restando le prerogative ed i poteri dell'organo amministrativo della Società in materia di vigilanza sull'adeguatezza dell'operato anche dell'Organismo di Vigilanza, in quanto è all'organo amministrativo che risale la responsabilità ultima del funzionamento e dell'efficacia del Modello.

All'Organismo di Vigilanza sono conferiti i poteri di iniziativa e controllo necessari per assicurare un'effettiva ed efficiente vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del Modello secondo quanto stabilito dall'art. 6 del D.lgs. 231/2001.

In particolare, all'Organismo di Vigilanza sono affidati, per l'espletamento e l'esercizio delle proprie funzioni, i seguenti compiti e poteri:

- verificare la persistenza nel tempo dei requisiti di efficienza ed efficacia del Modello;
- curare, sviluppare e promuovere il costante aggiornamento del Modello, formulando, ove necessario, all'organo dirigente le proposte per eventuali aggiornamenti e adeguamenti da realizzarsi mediante le modifiche e/o le integrazioni che si dovessero rendere necessarie in conseguenza di significative violazioni delle prescrizioni del Modello, significative modificazioni dell'assetto interno della Società e/o delle modalità di svolgimento delle attività aziendali, modifiche normative o altre situazioni che comunque rendano opportuno l'aggiornamento del Modello;
- assicurare il periodico aggiornamento del sistema di identificazione, mappatura e classificazione delle attività/processi sensibili;
- mantenere un collegamento costante con la società di revisione, salvaguardandone la necessaria indipendenza, e con gli altri consulenti e collaboratori coinvolti nelle attività di efficace attuazione del Modello;
- rilevare gli eventuali scostamenti comportamentali che dovessero emergere dall'analisi dei flussi informativi e dalle segnalazioni alle quali sono tenuti i responsabili delle varie funzioni;
- segnalare tempestivamente all'organo dirigente, per gli opportuni provvedimenti, le violazioni accertate del Modello che possano comportare l'insorgere di responsabilità in capo alla Società;
- curare i rapporti e assicurare i flussi informativi di competenza verso il Consiglio di Amministrazione e verso il Collegio Sindacale;
- disciplinare il proprio funzionamento anche attraverso l'introduzione di un regolamento delle proprie attività che disciplini, fra l'altro, le modalità di utilizzo delle risorse a disposizione, la convocazione, il voto e le delibere dell'Organismo di Vigilanza stesso;
- promuovere e definire le iniziative per la diffusione della conoscenza e della comprensione del Modello, nonché per la formazione del personale e la sensibilizzazione dello stesso all'osservanza dei contenuti del Modello;
- promuovere ed elaborare interventi di comunicazione e formazione sui contenuti del D.lgs. 231/2001, sugli impatti della normativa sull'attività dell'azienda e sulle norme comportamentali;

- fornire chiarimenti in merito al significato ed alla applicazione delle previsioni contenute nel Modello;
- predisporre un efficace sistema di comunicazione interna per consentire l'acquisizione e/o la trasmissione di notizie rilevanti ai fini del D. Lgs. 231/2001 garantendo la tutela e riservatezza del segnalante;
- formulare e sottoporre all'approvazione dell'organo dirigente la previsione di spesa necessaria al corretto svolgimento dei compiti assegnati; tale previsione di spesa dovrà essere in ogni caso adeguata rispetto al fine di garantire l'efficacia della propria attività;
- accedere liberamente presso, ovvero convocare, qualsiasi direzione, funzione, unità esponente o dipendente della Società – senza necessità di alcun consenso preventivo – per richiedere ed acquisire informazioni, documentazione e dati, ritenuti necessari per lo svolgimento dei compiti previsti dal D. Lgs. 231/2001;
- richiedere informazioni rilevanti a collaboratori, consulenti, agenti e rappresentanti esterni alla Società;
- promuovere l'attivazione di eventuali procedimenti disciplinari e proporre le eventuali sanzioni di cui al capitolo 5 del presente Modello;
- verificare e valutare l'idoneità del sistema disciplinare ai sensi e per gli effetti del D. Lgs. 231/2001;
- in caso di controlli, indagini, richieste di informazioni da parte di autorità competenti finalizzati a verificare la rispondenza del Modello alle previsioni del D. Lgs. 231/2001, curare il rapporto con i soggetti incaricati dell'attività ispettiva, fornendo loro adeguato supporto informativo.

Il Consiglio di Amministrazione della Società curerà l'adeguata comunicazione alle strutture aziendali dei compiti dell'Organismo di Vigilanza e dei suoi poteri.

L'Organismo di Vigilanza potrà giovare sotto la sua diretta sorveglianza e responsabilità – nello svolgimento dei compiti affidatigli, della collaborazione di tutte le funzioni e strutture della Società ovvero di consulenti esterni, avvalendosi delle rispettive competenze e professionalità. Tale facoltà consente all'Organismo di Vigilanza di assicurare un elevato livello di professionalità e la necessaria continuità di azione.

A titolo meramente esemplificativo, l'Organismo di Vigilanza potrà avvalersi:

- dell'Ufficio Legale e Compliance, ad esempio a supporto delle proprie attività di vigilanza e per l'interpretazione della normativa e l'esame di eventuali aggiornamenti, nonché delle pronunce giurisprudenziali in materia;
- dell'Ufficio Risorse Umane, ad esempio in ordine all'implementazione del piano di comunicazione e formazione del personale, all'implementazione del sistema disciplinare e alla gestione dei procedimenti disciplinari;
- della Direzione Operativa ad esempio in ordine alla valutazione e controllo delle attività inerenti alla gestione della manutenzione ordinaria e straordinaria così come prevista dalla Convenzione tra la Società e il Comune di Firenze nonché alle attività di gestione dei cantieri;
- del Dipartimento Amministrazione, Finanza, ad esempio in ordine al controllo dei flussi finanziari.

## **4.4 Obblighi di informazione nei confronti dell'Organismo di Vigilanza**

### **4.4.1 Premessa**

L'Organismo di Vigilanza deve essere tempestivamente informato, mediante apposito sistema di comunicazione interna, in merito a quegli atti, comportamenti od eventi che possono determinare una violazione del Modello o che, più in generale, sono rilevanti ai fini del D. Lgs. 231/2001.

Gli obblighi di informazione su eventuali comportamenti contrari alle disposizioni contenute nel Modello rientrano nel più ampio dovere di diligenza ed obbligo di fedeltà del prestatore di lavoro di cui agli artt. 2104 e 2105 c.c..

Il corretto adempimento dell'obbligo di informazione da parte del prestatore di lavoro non può dar luogo all'applicazione di sanzioni disciplinari.

Per quanto concerne agenti, partner commerciali, consulenti, collaboratori esterni, ecc., è contrattualmente previsto un obbligo di informativa immediata a loro carico nel caso in cui gli stessi ricevano, direttamente o indirettamente, da un dipendente o rappresentante della Società una richiesta di comportamenti che potrebbero determinare una violazione del Modello.



#### 4.4.2 Raccolta di segnalazioni estemporanee

I dipendenti, i partner commerciali, i consulenti, i collaboratori, i c.d. parasubordinati, e in generale tutti gli stakeholder, per quanto riguarda i rapporti con ACF Fiorentina e l'attività svolta nei confronti della Società effettuano la segnalazione di una violazione (o presunta violazione) del Modello all'Organismo di Vigilanza.

Le segnalazioni possono essere inviate per iscritto e in forma non anonima con le seguenti modalità:

- e-mail:  
odv231@acffiorentina.it
- lettera all'indirizzo:  
ACF Fiorentina S.p.A  
Organismo di Vigilanza 231  
Viale Manfredo Fanti, 4  
50137 Firenze

Ogni informazione, segnalazione, report, relazione prevista nel Modello è conservata dall'Organismo di Vigilanza in un apposito archivio (informatico o cartaceo).

L'Organismo di Vigilanza valuta discrezionalmente e sotto la sua responsabilità le segnalazioni ricevute e i casi in cui è necessario attivarsi.

Nel caso in cui la segnalazione di eventuali violazioni del Modello sia riferita a componenti del Consiglio di Amministrazione e/o del Collegio Sindacale, la stessa verrà trasmessa al Presidente del Consiglio di Amministrazione ovvero, se riguardante lo stesso Presidente del Consiglio di Amministrazione al Presidente del Collegio Sindacale.

E' in ogni caso assicurata la segretezza dell'identità del segnalante, fatti salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti della Società o delle persone accusate erroneamente e/o in mala fede. I segnalanti in buona fede sono in ogni caso tenuti indenni da ogni forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione.

Di norma l'Organismo di Vigilanza distrugge o cancella le segnalazioni anonime che riceve; è facoltà dell'Organismo di Vigilanza prendere in considerazione eventuali segnalazioni anonime che non risultino manifestamente in malafede, infondate o capziose e che rappresentino circostanze che espongono la Società a gravi rischi.

Qualora pervengano all'Organismo di Vigilanza flussi rilevanti di segnalazioni anonime manifestamente infondate o in malafede, ovvero si rilevi infondata e potenzialmente in malafede una segnalazione anonima presa in considerazione dall'Organismo di Vigilanza, l'Organismo di Vigilanza valuta l'opportunità di informare le Direzioni interessate o di sottoporre a comune valutazione con l'organo amministrativo l'opportunità di informare l'Autorità Giudiziaria.

#### 4.4.3 Informazioni periodiche verso l'Organismo di Vigilanza

Oltre alle segnalazioni relative a violazioni di carattere generale sopra descritte, devono essere trasmesse all'Organismo di Vigilanza, da parte delle aree/funzioni/uffici aziendali che operano nell'ambito di attività/processi sensibili, le informazioni concernenti:

- le risultanze periodiche di eventuali attività di controllo dalle stesse poste in essere per dare attuazione al Modello (report riepilogativi dell'attività svolta, attività di monitoraggio, indici consuntivi, ecc.);
- eventuali anomalie o atipicità riscontrate nell'ambito delle informazioni disponibili che possano suggerire la presenza di rischi in merito alla commissione di reati da parte di esponenti o personale aziendale.

Tali informazioni possono riguardare, a titolo meramente esemplificativo:

- operazioni percepite come "a rischio" (ad esempio: decisioni relative alla richiesta, erogazione ed utilizzo di finanziamenti pubblici, prospetti riepilogativi di appalti pubblici ottenuti a seguito di gare a livello nazionale ed internazionale, commesse attribuite da enti pubblici, etc., per i quali si ravvisino elementi di criticità che non rientrano nella normale conduzione degli affari);
- provvedimenti e/o notizie provenienti da organi di polizia giudiziaria, o da qualsiasi altra autorità, dai quali si evinca lo svolgimento di indagini, anche nei confronti di ignoti, per i reati (e gli illeciti amministrativi) rilevanti ai fini della responsabilità amministrativa degli enti e che possano coinvolgere la Società;

- richieste di assistenza legale inoltrate dai dipendenti in caso di avvio di procedimento giudiziario nei loro confronti ed in relazione a reati rilevanti ai fini della responsabilità amministrativa degli enti, salvo espresso divieto dell'autorità giudiziaria;
- richieste, rapporti e comunicazioni relative ad ispezioni di Autorità Pubbliche, Organi di Giustizia sportiva, Autorità Amministrative Indipendenti, Autorità Sportive,
- rapporti preparati dai responsabili di altre funzioni aziendali nell'ambito della loro attività di controllo e dai quali potrebbero emergere fatti, atti, eventi od omissioni con profili critici rispetto all'osservanza delle norme e previsioni del Modello;
- notizie relative a procedimenti disciplinari ed eventuali sanzioni irrogate (ivi compresi i provvedimenti assunti verso i dipendenti) ovvero a provvedimenti di archiviazione di tali procedimenti con le relative motivazioni;
- ogni altra informazione che, sebbene non ricompresa nell'elenco che precede, risulti rilevante ai fini di una corretta e completa attività di vigilanza ed aggiornamento del Modello.

#### **4.5 Reporting dell'Organismo di Vigilanza verso gli organi societari.**

L'Organismo di Vigilanza riferisce in merito all'attuazione del Modello, all'emersione di eventuali aspetti critici, alla necessità di interventi modificativi.

In particolare, l'Organismo di Vigilanza:

- a) su richiesta, riferisce trimestralmente agli Amministratori con deleghe esecutive ed al Collegio Sindacale sullo stato di attuazione del Modello e sugli eventi significativi intervenuti nel periodo;
- b) predispose con cadenza semestrale una relazione riepilogativa dell'attività svolta nel periodo, inoltre ad ogni inizio di esercizio presenta il "Programma Annuale di Vigilanza", da inoltrare al Consiglio di Amministrazione e per conoscenza al Collegio Sindacale;
- c) riferisce immediatamente agli organi delegati ovvero agli organi societari appropriati al verificarsi di situazioni straordinarie (ad esempio: notizie di significative violazioni dei contenuti nel Modello, innovazioni legislative in materia di responsabilità amministrativa degli enti, necessità di apportare variazioni al Modello in presenza di significative modificazioni dell'assetto organizzativo della Società, etc.), nonché in caso di segnalazioni ricevute che rivestono carattere d'urgenza; ove appropriato informa il Consiglio di Amministrazione.

Gli incontri con gli organi societari cui l'Organismo di Vigilanza riferisce devono essere documentati. L'Organismo di Vigilanza cura l'archiviazione della relativa documentazione.

#### **4.6 Archiviazione della documentazione**

E' compito dell'Organismo di Vigilanza approntare modalità proceduralizzate:

- per la gestione ed archiviazione della propria corrispondenza;
- per la gestione ed archiviazione ordinata dei verbali che documentano i propri lavori;
- per la gestione ed archiviazione ordinata delle versioni successive dei documenti che compongono o descrivono il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, in modo tale da assicurare la ricostruibilità in ogni momento delle versioni in vigore ad una data definita;
- per la gestione ed archiviazione ordinata dei documenti da esso prodotti (rapporti, analisi, valutazioni, piani di intervento, stati di avanzamento, etc.), insieme alle carte di lavoro appropriate e rilevanti che ne supportino o circostanzino i contenuti ed in particolare le conclusioni.

Le modalità proceduralizzate per la gestione dei documenti da parte dell'Organismo di Vigilanza dovranno essere previste ed applicate per la documentazione quale che ne sia il supporto, cartaceo od elettronico, come appropriato.

## 5. Il Sistema Disciplinare

Ai sensi dell' art. 6, co. 2, lett. e), e dell'art. 7, co. 4, lett. b) del Decreto, i modelli di organizzazione, gestione e controllo, la cui adozione ed attuazione (unitamente alle altre situazioni previste dai predetti articoli 6 e 7) costituisce condizione *sine qua non* per l'esenzione di responsabilità della Società in caso di commissione dei reati di cui al Decreto, possono ritenersi efficacemente attuati solo se prevedano un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure in essi indicate.

L'applicazione delle sanzioni disciplinari prescinde dall'avvio o dall'esito di un eventuale procedimento penale, in quanto il Modello e il Codice Etico di Gruppo costituiscono regole vincolanti per i Destinatari, la violazione delle quali deve, al fine di ottemperare ai dettami del citato Decreto Legislativo, essere sanzionata indipendentemente dall'effettiva realizzazione di un reato o dalla punibilità dello stesso.

Le regole di condotta imposte dal Modello sono, infatti, assunte dalla Società in piena autonomia, al fine del miglior rispetto del precetto normativo che sulla Società stessa incombe.

Peraltro, i principi di tempestività ed immediatezza rendono non soltanto non doveroso, ma altresì sconsigliabile ritardare l'irrogazione della sanzione disciplinare in attesa dell'esito del giudizio eventualmente instaurato davanti all'Autorità Giudiziaria.

### 5.1 Definizione e limiti della responsabilità disciplinare

La presente sezione del Modello identifica e descrive le infrazioni rilevanti ai sensi del D. Lgs. 231/2001 e successive modifiche, le corrispondenti sanzioni disciplinari irrogabili e la procedura diretta alla relativa contestazione.

La Società, conscia della necessità di rispettare le norme di legge e le disposizioni pattizie vigenti in materia, assicura che le sanzioni irrogabili ai sensi del presente Sistema Disciplinare sono conformi a quanto previsto dai contratti collettivi nazionali del lavoro applicabili al settore – nella fattispecie dal CCNL Palestre ed impianti sportivi e dal CCNL per i Dirigenti delle aziende industriali – assicura altresì che l'iter procedurale per la contestazione dell'illecito e per l'irrogazione della relativa sanzione è in linea con quanto disposto dall'art 7 della Legge 30 maggio 1970, n. 300 (c.d. "Statuto dei lavoratori").

Per i Destinatari che sono legati da contratti di natura diversa da un rapporto di lavoro dipendente (amministratori e in generale i soggetti esterni) le misure applicabili e le procedure sanzionatorie devono avvenire nel rispetto della legge e delle condizioni contrattuali.

### 5.2 Destinatari e loro doveri

I destinatari del presente sistema disciplinare corrispondono ai destinatari del Modello stesso.

I destinatari hanno l'obbligo di uniformare la propria condotta ai principi sanciti nel Codice Etico di Gruppo e a tutti i principi e misure di organizzazione e gestione delle attività aziendali definite nel Modello.

Ogni eventuale violazione dei suddetti principi, misure e procedure (di seguito indicate come "Infrazioni"), rappresenta, se accertata:

- nel caso di dipendenti e dirigenti, un inadempimento contrattuale in relazione alle obbligazioni che derivano dal rapporto di lavoro ai sensi dell'art. 2104 cod. civ. e dell'art. 2106 cod. civ.;
- nel caso di amministratori, l'inosservanza dei doveri ad essi imposti dalla legge e dallo statuto ai sensi dell'art. 2392 cod. civ.;
- nel caso di sindaci, l'inosservanza dei doveri ad essi imposti dalla legge e dallo statuto ai sensi dell'art. 2403 cod. civ.;
- nel caso di soggetti esterni, un inadempimento contrattuale e legittima a risolvere il contratto, fatto salvo il risarcimento del danno.

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

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

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

### 5.3 Principi generali relativi alle sanzioni

Le sanzioni irrogate a fronte delle Infrazioni devono rispettare i principi di gradualità e di proporzionalità, con riferimento alla gravità delle violazioni commesse.

Qualora, tuttavia, il fatto per la sua natura, le modalità e le circostanze nel quale è stato commesso, integri profili di particolare rilevanza o sia di significativo pregiudizio per la disciplina aziendale, l'azienda potrà adottare provvedimenti disciplinari senza tenere conto del principio di gradualità.

La determinazione della tipologia, così come dell'entità della sanzione irrogata a seguito della commissione di Infrazioni, ivi compresi illeciti rilevanti ai sensi del D.Lgs. 231/2001, deve essere improntata al rispetto e alla valutazione di quanto segue:

- l'intenzionalità del comportamento da cui è scaturito la violazione;
- la negligenza, l'imprudenza e l'imperizia dimostrate dall'autore in sede di commissione della violazione, specie in riferimento alla effettiva possibilità di prevedere l'evento;
- la rilevanza ed eventuali conseguenze della violazione o dell'illecito;
- la posizione del Destinatario all'interno dell'organizzazione aziendale specie in considerazione delle responsabilità connesse alla sue mansioni;
- eventuali circostanze aggravanti e/o attenuanti che possano essere rilevate in relazione al comportamento tenuto dal Destinatario, tra le circostanze aggravanti, a titolo esemplificativo, sono considerati le precedenti sanzioni disciplinari a carico dello stesso Destinatario nei due anni precedenti la violazione o l'illecito;
- il concorso di più Destinatari, in accordo tra loro, nella commissione della violazione o dell'illecito.

Le sanzioni ed il relativo iter di contestazione dell'Infrazione si differenziano in relazione alla diversa categoria di Destinatario.

### 5.4 Sanzioni nei confronti dei lavoratori dipendenti

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

Con riferimento alle sanzioni irrogabili nei riguardi dei dipendenti, nel rispetto di quanto previsto dall'art.7 dello Statuto dei lavoratori (L.300/70), esse rientrano tra quelle previste dal sistema disciplinare aziendale, cioè a dire: dal codice disciplinare aziendale, dal sistema sanzionatorio previsto dal CCNL, dagli accordi sindacali vigenti nonché da eventuali normative speciali applicabili.

La Società ritiene che le suddette sanzioni previste nel sistema disciplinare aziendale trovino applicazione, conformemente alle modalità anche di seguito indicate e in considerazione dei principi e criteri generali individuati al punto precedente, in relazione alle Infrazioni definite più sopra.

Il CCNL di settore individua alcune ipotesi di inosservanze disciplinari che, in virtù della loro generalità ed astrattezza e pur senza pretesa di completezza ed esaustività, sono da ritenersi idonee a ricomprendere le suddette Infrazioni.

I provvedimenti disciplinari che possono essere adottati, secondo la gravità dei fatti oggetto di contestazione, sono:

- a) *biasimo inflitto verbalmente per le mancanze lievi;*
- b) *biasimo inflitto per iscritto nei casi di recidiva delle infrazioni di cui alla precedente lettera a);*

- c) *multa in misura non eccedente all'importo di 4 ore della normale retribuzione di cui all'art.116, terza parte, del CCNL. L'importo delle multe sarà destinato al Fondo pensioni dei lavoratori dipendenti. Il lavoratore ha facoltà di prendere visione della documentazione relativa al versamento;*
- d) *sospensione dalla retribuzione e dal servizio per un massimo di dieci giorni;*
- e) *licenziamento disciplinare senza preavviso e con le altre conseguenze di ragione e di legge.*

Costituisce infrazione disciplinare punibile con i provvedimenti elencati dalla lettera a alla terrea e, la violazione dei doveri cui il dipendente è tenuto sia per Legge (ed in particolare di quelli previsti dagli artt.2094 -dovere di collaborazione-, 2104 -dovere di diligenza-, 2105 -dovere di fedeltà- del Codice Civile), sia per Contratto Collettivo ed in particolare quelli elencati agli articoli contenuti nel Titolo XXII (art.144: Obbligo del prestatore di lavoro; art.145: Divieti; art.146: Giustificazione delle assenze; art.147: Rispetto dell'orario di lavoro; art.148: Comunicazione mutamento di domicilio) che impongono al dipendente, tra gli altri, i seguenti obblighi di:

- osservare le disposizioni del CCNL a lui applicato e dei regolamenti aziendali nonché quelle impartite dai superiori;
- osservare le formalità per l'accertamento della presenza e dell'orario di lavoro;
- dedicare attività assidua e diligente al disbrigo delle mansioni assegnate;
- astenersi dallo svolgere, durante l'orario di lavoro, azioni che possano distoglierlo dall'espletamento delle mansioni affidategli;
- non prestare attività presso altre aziende direttamente concorrenti, anche al di fuori dell'orario di lavoro, salvo in caso di sospensione da lavoro non di carattere disciplinare;
- avere cura dei locali, mobili, oggetti, macchinari, cancelleria, attrezzature, utensili, strumenti e quant'altro a lui affidato
- osservare le disposizioni aziendali sulla prevenzione degli infortuni;
- comunicare tempestivamente ogni variazione del proprio domicilio;
- conservare assoluta segretezza sugli interessi dell'azienda; non trarre profitto, con danno della Società, da quanto forma oggetto delle sue funzioni nella Società stessa, né svolgere attività contraria agli interessi societari ovvero ledere, in qualsiasi forma, l'immagine aziendale.

I provvedimenti disciplinari vengono applicati in relazione alla gravità della mancanza. In particolare:

(a) *Viene inflitto il biasimo verbale in caso di:*

- lievi mancanze conseguenti all'inosservanza delle norme contrattuali o delle direttive ed istruzioni impartite dalla Direzione o dai Superiori;
- lieve negligenza nell'espletamento del lavoro.

Commette infrazione disciplinare punibile con il "*biasimo verbale*" chi, ad esempio,:

- non abbia cura di quanto affidatogli per l'esecuzione del lavoro, sempre che la Società non subisca pregiudizi o danni;
- abbandoni il proprio posto di lavoro, pur rimanendo nell'interno dell'ufficio, senza preventiva autorizzazione del Superiore, fatte salve le momentanee assenze e purché non ricorrenti;
- abbandoni il proprio posto di lavoro, pur rimanendo all'interno dell'ufficio, per un motivo diverso da quello comunicato al Superiore;

Nel caso di infrazioni di lieve entità il lavoratore potrà essere diffidato verbalmente e tale diffida ha rilevanza di biasimo verbale.

(b) *Il biasimo scritto è provvedimento disciplinare che viene inflitto nei casi di recidiva delle infrazioni previste alla precedente lett.A)*

E' punibile altresì con il "*rimprovero scritto*" chi, ad esempio,:

- entri e/o si trattenga nei locali della Società senza esserne autorizzato, al di fuori del normale orario di lavoro o comunque disattenda l'invito ad uscirne, fatti salvi i diritti sanciti dalle vigenti norme di Legge;
- durante l'orario di lavoro si allontani dall'ufficio ove opera, senza preventivo permesso dei Superiori;
- in caso d'assenza per malattia o infortunio, ometta di darne immediata comunicazione alla Società, salvo giustificato motivo di impedimento, onde consentire all'Azienda stessa di far eseguire i controlli nei modi e nei termini previsti dalla Legge;

- in caso d'infortunio occorsogli sul lavoro, anche se di modesta entità, ometta di darne immediato avviso ai Superiori.

*(c)Viene inflitta la "Multa" in caso di:*

- inosservanza ripetuta o di una certa gravità, delle norme contrattuali o delle direttive impartite dalla Società o dai Superiori;
- negligenza di una certa gravità o che abbia avuto riflessi negativi per la Società;

Commette infrazione disciplinare punibile con la "multa" chi, ad esempio,:

- ritardi nell'inizio del lavoro senza giustificazione. L'importo della multa è pari all'ammontare della trattenuta, con il limite indicato alla lett.c) punto 1;
- non dia immediata notizia alla Società di ogni mutamento della propria dimora, sia durante il servizio che durante i congedi;
- si assenti da lavoro fino a tre giorni nell'anno solare senza comprovata giustificazione;
- commetta irregolarità di servizio, abusi, disattenzioni di natura involontaria, svolga i propri compiti senza diligenza, quando tutti questi comportamenti non abbiano carattere di gravità e non abbiano arrecato danno;
- non autorizzato, utilizzi – per scopi non di servizio – telefono, fotocopiatrice, fax, posta elettronica, Internet ed altre apparecchiature, mezzi e/o servizi aziendali in genere;
- introduca nei locali della Società o favorisca l'introduzione di persone estranee all'ufficio o al reparto senza regolare permesso della Direzione;
- non dia immediato avviso alla Direzione di essere sottoposto a procedimento penale per reato non colposo;
- in caso d'assenza per malattia o infortunio non sul lavoro, ometta di darne immediata comunicazione alla Società, nei termini prescritti dagli artt.95 e 96 del CCNL, onde consentire alla stessa di far eseguire i controlli nei modi e nei termini previsti dalla Legge;
- commetta irregolarità analoghe a quelle sopra descritte;
- commetta inosservanze analoghe a quelle sopra descritte.

*(d) Viene inflitta la sanzione disciplinare punibile con la "Sospensione dal servizio e dalla retribuzione" chi commette:*

- mancanze punibili con sanzioni inferiori quando, per circostanze obiettive ovvero per conseguenze specifiche o per recidività, rivestano carattere di maggiore rilevanza;
- inosservanza ripetuta o di significativa gravità, delle norme contrattuali o delle direttive impartite dalla Società o dai Superiori;
- negligenze gravi o che abbiano avuto incisivi riflessi negativi per l'Azienda;
- recidiva, oltre la terza volta nell'anno solare, in qualunque delle mancanze che prevedono la multa, salvo il caso dell'assenza ingiustificata.

Commette infrazione disciplinare punibile con la "sospensione del servizio e delle retribuzione", chi, ad esempio,:

- arrechi danno alle cose ricevute in dotazione ed uso, con dimostrata responsabilità;
- si presenti in servizio in stato di manifesta ubriachezza;
- si assenti simulando malattia o con sotterfugi si sottragga agli obblighi di lavoro;
- non osservi le misure di prevenzione degli infortuni e delle relative disposizioni emanate dall'azienda, quando la mancanza possa cagionare danni lievi alle cose e nessun danno alle persone;
- ponga in essere atteggiamenti o comportamenti di insubordinazione verso i superiori;
- commetta mancanze di analoga gravità a quelle sopra descritte.

*(e) Viene inflitta, salva ogni altra azione legale, la sanzione disciplinare del "Licenziamento senza preavviso" per le seguenti mancanze:*

- assenza ingiustificata oltre 3 giorni nell'anno solare;
- recidiva nei ritardi ingiustificati oltre la quinta volta nell'anno solare, dopo formale diffida per iscritto;
- grave violazione degli obblighi di cui all'art.144 del CCNL che stabilisce: "Il lavoratore ha l'obbligo di osservare nel modo più scrupoloso i doveri e il segreto d'ufficio, di usare modi cortesi col pubblico e di tenere una condotta conforme ai civici doveri.

Il lavoratore ha l'obbligo di conservare diligentemente le merci e i materiali, di cooperare alla prosperità della Società;

- infrazione alle norme di legge circa la sicurezza per la lavorazione, deposito, vendita e trasporto;
- l'abuso di fiducia, la concorrenza, la violazione del segreto d'ufficio;
- l'esecuzione, in concorrenza con l'attività della Società, di lavoro per conto proprio o di terzi, fuori dell'orario di lavoro;
- la recidiva, oltre la terza volta nell'anno solare in qualunque delle mancanze che prevedono la sospensione, fatto salvo quanto previsto per la recidiva nei ritardi.

Nessun provvedimento disciplinare potrà essere adottato senza la preventiva contestazione degli addebiti al lavoratore e senza averlo sentito a sua difesa.

La contestazione degli addebiti con la specificazione del fatto costitutivo dell'infrazione sarà fatta mediante comunicazione scritta, nella quale sarà indicato il termine entro cui il lavoratore potrà presentare le proprie giustificazioni. Tale termine non potrà essere, in nessun caso, inferiore a cinque giorni.

L'eventuale adozione del provvedimento disciplinare dovrà essere comunicata al lavoratore con lettera raccomandata entro 15 giorni dalla scadenza del termine assegnato al lavoratore stesso per presentare le sue controdeduzioni.

Per esigenze dovute a difficoltà nella fase di valutazione delle controdeduzioni e di decisione nel merito, il termine di cui al precedente comma può essere prorogato di 30 giorni, purché la Società ne dia preventiva comunicazione scritta al lavoratore interessato.

Il lavoratore colpito da provvedimento disciplinare il quale intenda impugnare la legittimità del provvedimento stesso, può avvalersi delle procedure di conciliazione previste dall'art.7 della legge 20 maggio 1970 n. 300 o di quelle previste dal Titolo II, prima parte del CCNL.

Rimane impregiudicata la facoltà dell'azienda di procedere alla risoluzione del rapporto di lavoro per giusta causa e giustificato motivo:

- art.129 del CCNL (recesso ex art. 2119 del Codice Civile);
- art.130 del CCNL (normativa).

Per quanto riguarda l'accertamento delle suddette infrazioni, i procedimenti disciplinari e l'irrogazione delle sanzioni restano invariati i poteri del datore di lavoro, eventualmente conferiti ad appositi soggetti all'uopo delegati.

Tuttavia l'Organismo di Vigilanza verrà informato dell'attivazione di un procedimento disciplinare, così come del suo esito.

Tale comunicazione diviene superflua allorquando la proposta per l'applicazione della sanzione provenga dall'Organismo di Vigilanza.

Ai lavoratori verrà data un'immediata e diffusa informazione circa l'introduzione di ogni eventuale nuova disposizione, diramando una circolare interna per spiegare le ragioni e riassumerne il contenuto. La stessa troverà pubblicazione sulla intranet aziendale.

## **5.5 Sanzioni nei confronti dei dirigenti**

Il rapporto dirigenziale è rapporto che si caratterizza per la sua natura eminentemente fiduciaria. Il comportamento del dirigente si riflette, infatti, non solo all'interno della Società, ma anche all'esterno ad esempio in termini di immagine rispetto al mercato e in generale rispetto ai diversi portatori di interesse.

Pertanto il rispetto da parte dei dirigenti della Società di quanto previsto nel presente Modello e l'obbligo a che essi facciano rispettare quanto previsto nel presente Modello è elemento essenziale del rapporto di lavoro dirigenziale, poiché costituisce stimolo ed esempio per tutti coloro che a loro riportano gerarchicamente.

In considerazione di quanto sopra espresso, nel rispetto di quanto previsto dal già citato art.7 L.300/70 in tema di contestazione preventiva e di diritto alla difesa, eventuali infrazioni poste in essere da dirigenti della Società, in virtù del particolare rapporto di fiducia esistente tra gli stessi e la Società e della mancanza di un sistema disciplinare di riferimento, saranno sanzionate con i provvedimenti disciplinari ritenuti più idonei al singolo caso in ottemperanza dei principi generali precedentemente individuati al precedente paragrafo 5.3.

Ciò, comunque, compatibilmente con le previsioni di legge e contrattuali, e in considerazione del fatto che le suddette violazioni costituiscono, in ogni caso, inadempimenti alle obbligazioni derivanti dal rapporto di lavoro.

Gli stessi provvedimenti disciplinari sono previsti nei casi in cui un dirigente consenta espressamente o per omessa vigilanza di adottare, a dipendenti a lui sottoposti gerarchicamente, comportamenti non conformi al Modello e/o in violazione dello stesso, comportamenti che possano essere qualificati come Infrazioni.

Qualora le Infrazioni del Modello da parte dei dirigenti, costituiscano una fattispecie penalmente rilevante, la Società, a sua scelta, si riserva di applicare nei confronti dei responsabili e in attesa del termine del procedimento disciplinare stesso le seguenti misure provvisorie:

- sospensione cautelare del dirigente dal rapporto con diritto comunque all'integrale retribuzione;
- attribuzione di una diversa collocazione all'interno della Società.

A seguito dell'esito del procedimento disciplinare secondo quanto fissato dalle norme vigenti si procederà con:

*(a) licenziamento con preavviso*

La sanzione del licenziamento con preavviso si applica nel caso di Infrazioni di particolare gravità nell'espletamento di attività nelle aree cosiddette *sensibili*, tali tuttavia da non potere determinare l'applicazione a carico della Società di misure previste dal Decreto.

*(b) licenziamento senza preavviso*

La sanzione del licenziamento senza preavviso si applica nel caso di Infrazioni di particolare gravità che possono determinare l'applicazione a carico della Società di misure previste dal Decreto e in ogni caso di maggiore gravità rispetto a quanto previsto in caso di licenziamento con preavviso tale da concretizzare una grave negazione dell'elemento fiduciario del rapporto di lavoro, così da non consentire la prosecuzione neppure provvisoria del rapporto di lavoro che trova nel rapporto fiduciario il suo presupposto fondamentale.

Resta in ogni caso salvo il diritto delle Società a richiedere il risarcimento del maggior danno subito a causa del comportamento del dirigente.

Ove il dirigente interessato sia munito di procura con potere di rappresentare all'esterno la Società, l'applicazione della misura più grave di un richiamo scritto comporterà anche la revoca automatica delle procura stessa.

Per quanto riguarda l'accertamento delle suddette infrazioni, i procedimenti disciplinari e l'irrogazione delle sanzioni restano invariati i poteri del datore di lavoro, eventualmente conferiti ad appositi soggetti all'uopo delegati.

Tuttavia l'Organismo di Vigilanza verrà informato dell'attivazione di un procedimento disciplinare, così come del suo esito.

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

## **5.6 Misure nei confronti degli amministratori**

Pur nel pieno rispetto della dignità della persona, dei principi di proporzionalità ed adeguatezza e della regola del contraddittorio, la Società valuta con estremo rigore le Infrazioni al presente Modello poste in essere dai propri amministratori, i quali per il loro ruolo manifestano l'immagine della Società stessa verso i dipendenti, gli azionisti, i clienti, i creditori, le Istituzioni Pubbliche, le Autorità Amministrative Indipendenti, gli Organi di Giustizia Sportiva, le Autorità Giudiziarie, le Autorità Sportive e il pubblico in generale. I valori della correttezza e della trasparenza devono essere innanzi tutto fatti propri, condivisi e rispettati da coloro che guidano le scelte aziendali, in modo da costituire esempio e stimolo per tutti coloro che, a qualsiasi livello, operano per la Società.

Alla notizia di violazione delle disposizioni e delle regole di comportamento del Modello da parte di membri del Consiglio di Amministrazione, l'Organismo di Vigilanza dovrà informare tempestivamente dell'accaduto il Consiglio di Amministrazione. Gli Organi Delegati assumono con immediatezza le misure più idonee al fine di interrompere gli illeciti ed il Consiglio assume senza indugio le deliberazioni necessarie in conformità alla legge ed allo Statuto, provvedendo se necessario all'immediata convocazione dell'Assemblea dei Soci per la revoca del mandato e/o l'azione di responsabilità ai sensi dell'art. 2393.



In caso di inerzia degli organi delegati o del Consiglio di Amministrazione, l'Organismo di Vigilanza informa tempestivamente il Collegio Sindacale per consentire al Collegio di esercitare le proprie funzioni, inclusi i poteri di denuncia al tribunale e di convocazione dell'Assemblea.

Resta in ogni caso salvo il diritto delle Società a richiedere il risarcimento del maggior danno subito a causa del comportamento dell'amministratore.

## **5.7 Misure nei confronti dei sindaci**

In caso di violazione del presente Modello da parte di uno o più sindaci<sup>49</sup>, l'Organismo di Vigilanza informa tempestivamente dell'accaduto l'intero Collegio Sindacale e il Consiglio di Amministrazione i quali prenderanno le opportune iniziative.

Il Collegio Sindacale procederà agli accertamenti necessari e potrà assumere, a norma di legge e di statuto, di concerto con il Consiglio di Amministrazione, gli opportuni provvedimenti, quali, ad esempio la convocazione dell'Assemblea dei soci per la revoca e l'azione sociale di responsabilità ai sensi dell'art. 2407 c.c..

Resta salvo in ogni caso il diritto della Società di agire per il risarcimento del maggior danno subito a causa del comportamento del sindaco

## **5.8 Misure nei confronti dei soggetti esterni**

Ogni comportamento posto in essere dai Soggetti Esterni (i collaboratori, gli agenti e i rappresentanti, i consulenti e in generale i soggetti che svolgono attività di lavoro autonomo, nonché i fornitori e i partner, anche sottoforma di associazione temporanea di imprese, nonché di joint-venture) in contrasto con le linee di condotta indicate dal presente Modello e tale da comportare il rischio di commissione di un reato previsto dal Decreto, potrà determinare, secondo quanto disposto dalle specifiche clausole contrattuali inserite nelle lettere di incarico o nei contratti, la risoluzione del rapporto contrattuale, ovvero il diritto di recesso dal medesimo, fatta salva l'eventuale richiesta di risarcimento qualora da tale comportamento derivino danni alla Società, come, a puro titolo di esempio, nel caso di applicazione, anche in via cautelare delle sanzioni previste dal Decreto a carico della Società.

L'Organismo di Vigilanza, in coordinamento con l'Amministratore Delegato o altro soggetto da questi delegato, verifica che siano adottate procedure specifiche per trasmettere ai Soggetti Esterni i principi e le linee di condotta contenute nel presente Modello e nel Codice Etico e verifica che vengano informati delle conseguenze che possono derivare dalla violazione degli stessi.

## **5.9 Misure nei confronti dell'Organismo di Vigilanza**

Nei casi in cui l'Organismo di Vigilanza, per negligenza ovvero imperizia, non abbia saputo individuare, e , conseguentemente, adoperarsi per eliminare, violazioni del Modello e, nei casi più gravi, perpetrazione di reati, il Consiglio di Amministrazione dovrà tempestivamente informare il Collegio Sindacale.

Il Consiglio di Amministrazione procederà agli accertamenti necessari e potrà assumere, a norma di legge e di statuto, di concerto con il Collegio Sindacale, gli opportuni provvedimenti, ivi inclusa la revoca dell'incarico per giusta causa, avvalendosi qualora si versi nell'ipotesi di lavoratore dipendente, del supporto dell'Alta Direzione.

Resta salvo in ogni caso il diritto della Società di agire per il risarcimento del maggior danno subito a causa del comportamento dell'Organismo di Vigilanza.

---

<sup>49</sup> Sebbene i sindaci non possano essere considerati –in linea di principio – soggetti in posizione apicale, come affermato dalla stessa Relazione illustrativa del d.lgs 231/2001 (Pag. 7), tuttavia è astrattamente ipotizzabile il coinvolgimento, anche indiretto, degli stessi sindaci nella commissione dei reati ex d.lgs 231/2001 (eventualmente a titolo di concorso con soggetti in posizione apicale).

## 6. La formazione delle risorse e la diffusione del Modello

### 6.1 Formazione ed informazione dei dipendenti

Ai fini dell'attuazione del presente Modello, è obiettivo di ACF Fiorentina garantire una corretta conoscenza, sia alle risorse già presenti in azienda sia a quelle da inserire, delle regole di condotta ivi contenute, con differente grado di approfondimento in relazione al diverso livello di coinvolgimento delle risorse medesime nelle attività/processi sensibili.

Il sistema di informazione e formazione è supervisionato ed integrato dall'Organismo di Vigilanza, nella sua prerogativa di promuovere la conoscenza e la diffusione del Modello stesso, in collaborazione con il responsabile dell'Ufficio Risorse Umane e con i responsabili delle altre aree/funzioni di volta in volta coinvolte nella applicazione del Modello.

#### *La comunicazione iniziale*

L'adozione del presente Modello è comunicata a tutte le risorse presenti in azienda al momento dell'adozione stessa e inserita sull'intranet aziendale. Tutte le modifiche intervenute successivamente e le informazioni concernenti il Modello sono comunicate attraverso i medesimi canali informativi.

Ai nuovi assunti, invece, viene consegnato un set informativo (es Codice Etico di Gruppo, Modello di Organizzazione Gestione e Controllo, regolamento informatico, elenco delle principali procedure aziendali) con il quale assicurare agli stessi le conoscenze considerate di primaria rilevanza.

#### *La formazione*

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

Con riferimento alla formazione del personale rispetto al presente Modello si sono previsti interventi tesi alla più ampia diffusione delle prescrizioni in esso contenute ed alla conseguente sensibilizzazione di tutto il personale alla sua effettiva attuazione.

In particolare, ACF Fiorentina prevede l'erogazione di corsi destinati a tutto il personale dipendente, che illustrino, secondo un approccio modulare:

- il conteso normativo;
- i principi contenuti nel Codice Etico di Gruppo e nella Parte Generale del Documento descrittivo del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo;
- il sistema dei controlli contenuto nella Parte Speciale del Documento descrittivo del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo.
- il ruolo e compiti dell'Organismo di Vigilanza ed i principali aspetti del sistema disciplinare.

I corsi prevedono, altresì, moduli di "Case Study" finalizzati all'approfondimento ed all'illustrazione pratica dei concetti esposti nelle precedenti sezioni del corso.

Sarà cura dell'Organismo di Vigilanza, d'intesa con l'Ufficio Risorse Umane ed in collaborazione con i responsabili delle aree/funzioni di volta in volta coinvolte, prevedere il contenuto dei corsi, la loro diversificazione, le modalità di erogazione, la loro reiterazione, i controlli sull'obbligatorietà della partecipazione e le misure da adottare nei confronti di quanti non frequentino senza giustificato motivo.

### 6.2 Informazione ai soggetti esterni

Verrà distribuita una nota informativa generale a tutti coloro che hanno rapporti contrattuali correnti con la Società nell'ambito delle attività cosiddette sensibili. A coloro con i quali verranno istaurati rapporti contrattuali in futuro, la nota informativa verrà consegnata al momento della stipula dei relativi contratti.

ACF Fiorentina S.p.A.

Sarà cura dell'Organismo di Vigilanza verificare l'adeguatezza della nota informativa e l'effettiva comunicazione della stessa.

## 7. Aggiornamento e adeguamento del modello

L'Organismo di Vigilanza è responsabile di curare lo sviluppo, la promozione ed il costante aggiornamento del Modello. A tal fine formula osservazioni e proposte attinenti l'organizzazione ed il sistema di controllo, alle strutture aziendali a ciò preposte o, in casi di particolare rilevanza, al Consiglio di Amministrazione.

Il Consiglio di Amministrazione ha ritenuto di delegare all'Organismo di Vigilanza il compito di apportare con cadenza periodica le modifiche ai protocolli di controllo previsti dalle parti speciali del Modello, ove tali modifiche risultino necessarie o opportune ai fini della migliore efficacia del Modello stesso, ed in ogni caso non contrastino con altre prescrizioni del complessivo sistema di controllo interno approvate dal Consiglio.

Il Consiglio ha inoltre ritenuto di delegare all'Organismo di Vigilanza il compito di procedere all'aggiornamento periodico delle parti del Modello che attengano ad aspetti di carattere descrittivo<sup>50</sup>, al fine di mantenere allineate tali parti al mutare della realtà aziendale.

In occasione della presentazione della relazione riepilogativa annuale l'Organismo di Vigilanza presenta al Consiglio di Amministrazione un'apposita nota informativa delle variazioni apportate in attuazione della delega ricevuta al fine di farne oggetto di delibera di ratifica da parte del Consiglio di Amministrazione.

Rimane, in ogni caso, di esclusiva competenza del Consiglio di Amministrazione la delibera di aggiornamenti e/o di adeguamenti del Modello nei seguenti casi:

- modifiche necessarie per intervenute modifiche normative in tema di responsabilità amministrativa degli enti;
- identificazione di nuove Sezioni di reati presupposto e/o macro-attività sensibili, o variazione di quelle precedentemente identificate, anche eventualmente connesse all'avvio di nuove attività d'impresa;
- formulazione di osservazioni sul/sui codici di categoria a cui fa riferimento il Modello della Società da parte del Ministero della Giustizia a norma dell'art. 6 del d.lgs. 231/2001 e degli artt. 5 e ss. del D.M. 26 giugno 2003, n. 201;
- commissione di reati o illeciti amministrativi rilevanti ai fini della responsabilità amministrativa degli enti da parte dei destinatari delle previsioni del Modello o, più in generale, significative violazioni del Modello;
- riscontro di carenze e/o lacune nelle previsioni del Modello a seguito di verifiche sull'efficacia del medesimo.

Una volta approvate le modifiche al Modello sono comunicate all'Organismo di Vigilanza, il quale a sua volta provvede, senza indugio, a rendere le stesse modifiche operative e a curarne la corretta comunicazione ai soggetti destinatari del Modello.

L'Organismo di Vigilanza informa il Consiglio di Amministrazione degli effetti delle modifiche apportate al Modello nell'ambito delle proprie relazioni periodiche o speciali.

Il Modello è, in ogni caso, sottoposto a procedimento di revisione periodica con cadenza triennale da disporsi mediante delibera del Consiglio di Amministrazione.

E' compito dell'Organismo di Vigilanza conservare presso i propri archivi le versioni successive dei documenti descrittivi del Modello, in modo tale che ne siano in ogni momento conoscibili i contenuti tempo per tempo in vigore.

---

<sup>50</sup> Con l'espressione "aspetti descrittivi" si fa riferimento ad elementi ed informazioni che derivano da atti altrimenti deliberati dal Consiglio di Amministrazione - come, ad esempio la ridefinizione dell'organigramma - o da funzioni aziendali munite di specifica delega - ad es. nuove procedure aziendali.

## **8. Codice Etico di Gruppo e Modello**

Il Codice Etico di Gruppo e il Modello sono due strumenti complementari e integrati.

Il Codice Etico di Gruppo è stato adottato in via autonoma da ACF Fiorentina S.p.A. con lo scopo di definire i principi di condotta degli affari della Società nonché gli impegni e le responsabilità dei propri collaboratori; inoltre tale strumento fornisce agli stessi soggetti informazioni in ordine alla soluzione di problemi di natura etica e commerciale.

Il Modello risponde, invece, a specifiche prescrizioni contenute nel D. Lgs 231/2001 finalizzate a prevenire la commissione di particolari tipologie di reati.