



DOCUMENTO DI RICERCA

# IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO *EX* D.LGS. 231/2001 NELLE SOCIETÀ SOTTOPOSTE A MISURE DI PREVENZIONE CAM

## AREE DI DELEGA CNDCEC

Compliance e modelli organizzativi delle imprese

## CONSIGLIERE DELEGATO

Fabrizio Escheri  
Eliana Quintili

## COMMISSIONE DI STUDIO

Strumenti di compliance e MOG d.lgs. 231/2001 per aziende sottoposte a misure di prevenzione CAM

## PRESIDENTE

Camilla Zanichelli

OTTOBRE 2023

## DOCUMENTO DI RICERCA

Il Modello di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 nelle società sottoposte a misure di prevenzione CAM



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti  
—  
RICERCA

Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti  
—  
FORMAZIONE

---

# A cura della Commissione di studio “Compliance e MOG d.lgs. 231/2001 per aziende sottoposte a misure di prevenzione CAM”

## Consiglieri CNDCEC delegati

Fabrizio Escheri

Eliana Quintili

## Presidente

Camilla Zanichelli

## Segretario

Daniele Sciardiglia

## Componenti

Ascensionato Raffaello Carnà

Maria Caterina Conte

Angelo Irienti

Matteo Pensi

## Ricercatori

Annalisa De Vivo – *Ufficio Legislativo CNDCEC*

Roberto De Luca – *Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti*

## Sommario

INTRODUZIONE	3
1. L'INQUADRAMENTO GENERALE E IL CONTESTO NORMATIVO	4
2. L'INTERVENTO NORMATIVO DI RIFORMA DEL CODICE ANTIMAFIA	6
2.1. Misure in materia di amministrazione giudiziaria dei beni e delle aziende (Art. 34 CAM)	6
2.2. Misure in materia di Controllo giudiziario delle aziende (Art. 34-bis CAM)	8
2.3. Misure amministrative di prevenzione collaborativa (Art. 94-bis CAM)	10
3. PRINCIPI APPLICATIVI DELLE MISURE DI PREVENZIONE NELL'AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA	13
3.1. Modello 231 quale strumento evolutivo per il superamento della «mala gestio»	13
3.2. Adempimenti connessi all'implementazione del Modello 231 ai sensi degli artt. 34 e 34-bis CAM	15
3.3. Ruolo e responsabilità dell'Organismo di Vigilanza ai sensi dell'Art. 34 CAM	19
4. IL RUOLO DELL'AMMINISTRATORE GIUDIZIARIO E DEL PROFESSIONISTA INCARICATO NELL'ADOZIONE DEL MODELLO 231	21
4.1. Valutazione dell'idoneità del Modello 231 adottato dalla Società e dell'operato dell'Organismo di Vigilanza da parte del neominato Amministratore Giudiziario	21
4.2. Perimetro d'attività del professionista incaricato per l'implementazione del Modello 231	23
4.3. Rapporti del professionista incaricato con l'amministrazione giudiziaria	23
ALLEGATO	29
Schema di Modello 231 per le società in regime di amministrazione giudiziaria dei beni e delle aziende (Art. 34 CAM)	29

---

## Introduzione

L'adozione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo di cui al d.lgs. 231/2001 nelle aziende sottoposte a misure di prevenzione, ovvero ritenute oggetto di tentativi di infiltrazione criminale, è correttamente percepita quale strumento idoneo a limitare il rischio di infiltrazioni e facilitare il ripristino della legalità.

In queste realtà imprenditoriali, l'introduzione dei protocolli e delle procedure che costituiscono il Modello 231 contribuisce altresì alla razionalizzazione e all'efficientamento dei processi, tutelando la gestione giudiziaria e garantendo una maggiore trasparenza delle attività e dei processi operativi. L'adozione e la diffusione di un Codice etico rappresentano ulteriori elementi che agevolano l'affermazione dei concetti dell'etica e della legalità.

Con il passare degli anni, dopo un primo periodo di osservazione, i tribunali hanno iniziato a richiedere specificamente agli amministratori giudiziari l'applicazione dei protocolli previsti dal d.lgs. 231/2001, previa specifica valutazione delle caratteristiche e dei rischi connessi alle attività dell'azienda sottoposta alle misure di prevenzione previste dal Codice antimafia di cui al d.lgs. 159/2011.

In questi enti, l'adozione del Modello risponde ad una logica preventiva e, al contempo, riparatoria. L'introduzione di presidi di gestione del rischio e prevenzione degli illeciti, anche diversi da quello verificatosi, tutela l'ente da eventuali future ulteriori responsabilità, salvaguardandone il patrimonio e la possibilità di proseguire l'attività: il tutto, a seguito di una analisi e mappatura dei processi aziendali che ben potrebbero rilevare vulnerabilità ulteriori rispetto a quelle ordinariamente emergenti da altre attività di verifica.

Con l'introduzione dell'istituto del controllo giudiziario, il legislatore ha attribuito alle misure organizzative ex d.lgs. 231/2001 un ruolo cruciale, assegnando al tribunale il potere di imporne l'adozione; successivamente, attraverso l'istituto della prevenzione collaborativa, il legislatore ha definitivamente ribadito l'importanza di tali misure, questa volta al fine di scongiurare il rischio dell'interdittiva antimafia per le imprese soggette, seppure occasionalmente, a tentativi di infiltrazione criminale.

Queste le considerazioni poste alla base del lavoro svolto dalla Commissione di studio, che ha esaminato il tema con lo sguardo dei professionisti a vario titolo coinvolti nelle procedure in oggetto: amministratori giudiziari, consulenti incaricati della redazione del modello, organismi di vigilanza.

**Fabrizio Escheri**

**Eliana Quintili**

*Consiglieri Delegati Area Compliance  
e modelli organizzativi delle imprese*



## 1. L'inquadramento generale e il contesto normativo

Nel contesto odierno in perenne evoluzione, il d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231<sup>1</sup> assume per società ed enti un ruolo centrale, affermandosi come uno dei provvedimenti legislativi di maggior impatto sulla rivoluzione del recente diritto penale nazionale. Passati ormai oltre vent'anni dalla sua introduzione nel nostro ordinamento, il decreto sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche si dimostra efficace al suo scopo, nonostante la sua natura non obbligatoria, stante la sensibilità del Legislatore e il trend odierno che vede la creazione di basi per una nuova cultura d'impresa, finalizzata al rafforzamento della *compliance*, anche in termini etici, da parte di una platea di soggetti sempre più ampia e generalizzata. L'etica degli affari diviene oggi un valido veicolo per contrastare fenomeni a rischio delittuoso e diffondere una cultura tesa alla ricerca di "valore allargato" e non solo delle *performance* di bilancio.

Società ed enti sono consapevoli dei loro effetti esterni, in favore o sfavore della comunità di riferimento, e devono tendere a comportamenti etici protesi sia alla limitazione di una responsabilità amministrativa – di fatto penale – per i loro comportamenti, sia al raggiungimento di un interesse sociale, da intendersi nel senso più ampio del termine. Com'è noto, il d.lgs. 231/2001 ("Decreto") afferma che, ai fini dell'esclusione della responsabilità amministrativa di società ed enti, gli stessi devono adottare ed efficacemente attuare un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (c.d. "Modello 231"), oltre che nominare un Organismo di Vigilanza ("OdV"). In tal senso, l'art. 5, co. 1, del Decreto asserisce che: *"L'ente è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio: a) da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso; b) da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a)"*.

Non di meno, l'art. 6, co. 1 specifica che qualora il reato sia stato commesso dalle persone indicate del precedente articolo, *"l'ente non risponde se prova che: a) l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi; b) il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo; c) le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione; d) non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di cui alla lettera b)"*. È lo stesso legislatore che in questo frangente asserisce la centralità dell'adozione di un Modello organizzativo, specificando come non sia sufficiente la sua mera elaborazione, ma fondamentale una sua efficiente ed efficace attuazione, in tutte le parti costituenti.

<sup>1</sup> Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300.



In questo contesto di propensione verso comportamenti di tipo etico e sociale, diviene interessante analizzare il rapporto tra la normativa sulla responsabilità amministrativa e le previsioni del d.lgs. 6 settembre 2011, n. 159<sup>2</sup>, più noto come Codice Antimafia (di seguito, anche “CAM”), nato per contrastare determinati comportamenti delle associazioni criminali, cercando di intervenire prima che questi possano inquinare il tessuto economico, per ristabilire la legalità nell’agire imprenditoriale.

In particolare, il presente contributo prende in riferimento le misure comminate ai sensi degli artt. 34 (amministrazione giudiziaria dei beni e delle aziende), 34-*bis* (controllo giudiziario delle aziende) e 94-*bis* CAM (misure amministrative di prevenzione collaborativa), nell’ottica di delinearne i tratti distintivi e la prassi applicativa.

Nel merito, ricordiamo che l’amministrazione giudiziaria dei beni connessi ad attività economiche e delle aziende (art. 34 CAM) prevede la nomina di un giudice delegato e di uno o più amministratori giudiziari (di seguito, anche “A.G.”), e che questi ultimi possono esercitare poteri spettanti agli organi di amministrazione e agli altri organi sociali, in un perimetro definito dal tribunale “secondo le esigenze di prosecuzione dell’attività”, carattere peculiare della sottesa previsione normativa.

Con l’intervento di riforma operato dalla legge n. 161 del 17 ottobre 2017<sup>3</sup>, il Legislatore ha voluto chiarire inequivocabilmente che le misure di prevenzione ai fini del Codice Antimafia non devono necessariamente comportare sequestri, confische o sospensioni, ma piuttosto favorire la prosecuzione delle attività cosiddette “bonificate”, che possono fungere da argine per determinate condotte criminali. Contrariamente a quanto imposto ai sensi del successivo art. 34-*bis* CAM (introdotto dalla citata l. 161/2017), all’A.G. viene richiesto di ristabilire un clima di legalità e rispetto delle regole in azienda, anche attraverso la facoltà di ricorrere all’adozione del Modello 231.

Al controllo giudiziario delle aziende (art. 34-*bis*), rispetto alla fattispecie prevista dall’art. 34, viene invece sostanzialmente fatto ricorso in ipotesi di sussistenza di circostanze dalle quali si possa di fatto presumere un pericolo concreto d’infiltrazione mafiosa, atta a condizionarne l’attività. In questo caso, è prevista la nomina di un giudice delegato e di uno o più amministratori giudiziari, ai quali può essere imposto, tra le altre previsioni e nell’ambito di una riorganizzazione tesa al ripristino della legalità, di *“adottare ed efficacemente attuare misure organizzative, anche ai sensi degli articoli 6, 7 e 24-ter del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, e successive modificazioni”*.

Infine, risulta utile considerare allo scopo le misure amministrative di prevenzione collaborativa applicabili in caso di agevolazione occasionale (art. 94-*bis* CAM), che danno di fatto una scadenza abbastanza stringente – non inferiore a sei e non superiore a dodici mesi – per l’adozione ed efficace attuazione di misure organizzative, anche ai sensi del d.lgs. 231/2001, al termine della quale il Prefetto

<sup>2</sup> Codice delle leggi antimafia e delle misure di prevenzione, nonché nuove disposizioni in materia di documentazione antimafia, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 13 agosto 2010, n. 136.

<sup>3</sup> Modifiche al codice delle leggi antimafia e delle misure di prevenzione, di cui al decreto legislativo 6 settembre 2011, n. 159, al codice penale e alle norme di attuazione, di coordinamento e transitorie del codice di procedura penale e altre disposizioni. Delega al Governo per la tutela del lavoro nelle aziende sequestrate e confiscate.



accерterà, sulla base delle analisi formulate, il venir meno dell'agevolazione occasionale e l'assenza di altri tentativi d'infiltrazione mafiosa, rilasciando un'informazione antimafia liberatoria.

Anche in questo ultimo caso, l'intento del Legislatore diviene di palese "bonifica" di quelle realtà aziendali parzialmente colpite da tentativi d'infiltrazione mafiosa, ma tali da mantenere attraverso l'implementazione di presidi interni un livello di autonomia gestoria utile al superamento della condotta delittuosa.

---

## 2. L'intervento normativo di riforma del Codice Antimafia

### 2.1. Misure in materia di amministrazione giudiziaria dei beni e delle aziende (Art. 34 CAM)

L'amministrazione giudiziaria trova origine nell'art. 24 del decreto-legge 8 giugno 1992, n. 306<sup>4</sup>, approvato subito dopo la strage di Capaci al fine di introdurre istituti idonei ad un più efficace contrasto alla criminalità mafiosa. Al fine di porre un freno al fenomeno mafioso in crescente espansione e "prosciugare" i relativi canali di accumulazione<sup>5</sup>, il citato intervento legislativo, che si andava ad aggiungere agli istituti del sequestro e della confisca di prevenzione introdotti nel 1982, si rivolgeva ad attività economiche esercitate con modalità – anche del tutto lecite – che non erano nella disponibilità nemmeno indiretta degli indiziati di mafia, ma che, comunque, potevano offrire un contributo agevolatore in favore di questi. Laddove vi fossero elementi sufficienti per ritenere l'esercizio di determinate attività economiche sottoposto alle condizioni di intimidazione o di assoggettamento previste dall'art. 416-bis c.p. o, in ogni caso, atto ad agevolare l'attività delle persone nei confronti delle quali fosse stata proposta o applicata una misura di prevenzione personale (indiziati di mafia) ovvero di persone sottoposte a procedimento penale per gravi delitti (artt. 416-bis, 629, 630, 648-bis e 648-ter c.p.), il tribunale delle misure di prevenzione poteva disporre la sospensione temporanea dall'amministrazione dei beni e nominare un amministratore e il giudice delegato, incaricati di dirigere l'attività aziendale in un'ottica di ripristino della legalità. Nel caso in cui l'opera di bonifica non avesse avuto esito positivo, poteva essere disposta la confisca dei beni.

L'istituto in parola è confluito nell'art. 34 del Codice antimafia e, successivamente, la già citata l. 161/2017 lo ha razionalizzato e coordinato con il "controllo giudiziario" ex art. 34-bis del medesimo Codice.

Invero, dalla constatazione che la realtà imprenditoriale non sempre è riconducibile in maniera netta alla dicotomia "impresa legale/impresa illecita" (e nei casi più gravi mafiosa), è derivata la scelta legislativa di ampliare il novero degli strumenti preventivi e repressivi nei confronti delle aziende e,

---

<sup>4</sup> Modifiche urgenti al nuovo codice di procedura penale e provvedimenti di contrasto alla criminalità mafiosa, convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 1992, n. 356.

<sup>5</sup> Così F. Menditto, *La nuova frontiera della bonifica delle aziende coinvolte in contesti illeciti: l'amministrazione giudiziaria (art. 34 d.lgs. n. 159/2011)*, in [www.questionegiustizia.it](http://www.questionegiustizia.it).



conseguentemente, limitare il ricorso al sequestro e alla confisca esclusivamente ai casi in cui la legalizzazione in altro modo delle stesse non sia possibile, ovvero l'impresa sia irreversibilmente e strutturalmente illecita (e/o mafiosa) perché sostenuta solo con denaro di illecita provenienza o in un contesto criminale. La misura dell'amministrazione giudiziaria consiste nello spossessamento dei beni utilizzabili, direttamente o indirettamente, per lo svolgimento delle attività aziendali.

Il tribunale dispone la misura con decreto motivato, nominando il giudice e l'Amministratore Giudiziario. Quest'ultimo esercita tutte le facoltà spettanti ai titolari dei diritti sui beni e sulle aziende oggetto della misura e, in caso di imprese esercitate in forma societaria, può esercitare i poteri spettanti agli organi di amministrazione e agli altri organi sociali secondo le modalità stabilite dal tribunale, tenuto conto delle esigenze di prosecuzione dell'attività d'impresa, senza percepire ulteriori emolumenti (art. 34, co. 3).

Il provvedimento è eseguito sui beni aziendali con l'immissione dell'A.G. nel possesso e con l'iscrizione nel registro tenuto dalla Camera di Commercio nel quale è iscritta l'impresa; nel caso di beni immobili o altri beni soggetti a iscrizione in pubblici registri, il provvedimento va trascritto nei medesimi (art. 34, co. 4).

L'Amministratore Giudiziario adempie agli obblighi di relazione di cui all'art. 36, co. 2, secondo le modalità fissate dal giudice delegato, anche nei confronti dell'Agenzia<sup>6</sup>, e di segnalazione anche nei confronti del pubblico ministero (art. 34, co. 5).

La misura ha una durata non superiore a un anno e può essere prorogata di ulteriori sei mesi per un periodo complessivamente non superiore a due anni, a richiesta del pubblico ministero o d'ufficio, a seguito di relazione dell'Amministratore Giudiziario che evidenzia la necessità di completare il programma di sostegno e di aiuto alle imprese amministrate e la rimozione delle situazioni di fatto e di diritto che avevano determinato la misura.

È consentita la misura cautelare del sequestro, richiesto al tribunale dalle autorità proponenti, quando vi sia concreto pericolo che i beni sottoposti al provvedimento dell'amministrazione giudiziaria vengano dispersi, sottratti o alienati (art. 34, co. 7). Il sequestro è disposto per un periodo non superiore a quello previsto per l'amministrazione giudiziaria. Entro la data di scadenza dell'amministrazione giudiziaria, eventualmente prorogata, il tribunale delibera in camera di consiglio i provvedimenti finali. Il tribunale può adottare tre diverse tipologie di decisioni:

- la revoca della misura, disposta quando sono venuti meno i pericoli di agevolazione. In questo caso, l'amministrazione giudiziaria e l'eventuale sequestro hanno sortito il loro effetto, bonificando l'attività economica che non offre più alcuna agevolazione alle persone pericolose ed è ormai ricondotta nel circuito economico legale;

---

<sup>6</sup> Ci si riferisce all'Agenzia Nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata (ANBSC).



- la revoca della misura con contestuale applicazione del controllo giudiziario di cui all'art. 34-*bis*, adottato qualora sussistano i relativi presupposti, vale a dire che il pericolo dell'agevolazione non sia completamente escluso e non sussistano i presupposti della confisca;
- la confisca dei beni, disposta quando si ha motivo di ritenere che siano il frutto di attività illecite o ne costituiscano il reimpiego.

## 2.2. Misure in materia di Controllo giudiziario delle aziende (Art. 34-*bis* CAM)

Come in precedenza accennato, nel rimodulare sotto diversi profili il Codice antimafia, la l. 161/2017 ha introdotto nella legislazione in materia di prevenzione una nuova misura patrimoniale, disciplinata all'art. 34-*bis* del Codice, denominata controllo giudiziario delle aziende, che si affianca a quelle già contemplate dal Codice ai sensi degli artt. 20 (sequestro) e 24 (confisca) e risulta essere accomunata a quella prevista dall'art 34 per esprimere effetti meno invasivi sulla proprietà del destinatario della misura. Infatti, sia nell'amministrazione giudiziaria che nel controllo giudiziario, manca l'elemento della rimozione e la titolarità del bene è conservata in capo all'imprenditore colpito dalla misura di prevenzione, ancorché nell'ambito di una serie di interventi dal contenuto eterogeneo e progressivamente più incisivi, a seconda delle maggiori o minori esigenze di prevenzione da soddisfare sul bene interessato<sup>7</sup>.

Comune a tali misure è invece la finalità di recupero alla legalità del soggetto economico e la depurazione dello stesso da eventuali tentativi di contaminazione. Si tratta, quindi, a differenza delle altre misure patrimoniali, di un sistema di vigilanza azionabile dai tradizionali titolari del potere di proposta di prevenzione patrimoniale, ai sensi dell'art. 17 del Codice, ovvero, nel caso del sesto comma dell'art. 34-*bis*, dallo stesso soggetto economico interessato all'intervento (istanza volontaria).

Quando l'agevolazione prevista dal primo comma dell'art. 34 risulta occasionale, il tribunale dispone anche d'ufficio il controllo giudiziario delle attività economiche e delle aziende di cui al medesimo comma, se sussistono circostanze di fatto da cui si possa desumere il pericolo concreto di infiltrazioni mafiose idonee a condizionarne l'attività.

L'istituto in esame focalizza i suoi presupposti su due elementi: da un lato il profilo dell'agevolazione, il cui carattere occasionale serve a distinguerla dall'istituto dell'amministrazione giudiziaria di cui all'art. 34 CAM; dall'altro, la presenza di circostanze di fatto da cui si possa desumere il pericolo concreto di infiltrazioni mafiose.

Sotto l'aspetto oggettivo, tra le due misure di prevenzione a carattere non ablativo è possibile individuare taluni elementi di sussidiarietà e gradualità ben rappresentati nel concetto di "occasionalità" che contraddistingue l'agevolazione e che costituisce il principale tratto distintivo tra controllo giudiziario e amministrazione giudiziaria.

---

<sup>7</sup> Così M. Griffo, *Una lettura costituzionalmente orientata del controllo giudiziario, unico rimedio alle interdittive, ergastolo delle imprese*, in *Giurisprudenza Penale web*, 2021, p. 3.

Il secondo comma dell'art. 34-*bis* stabilisce anzitutto che il controllo è adottato dal tribunale per un periodo non inferiore ad un anno e non superiore a tre. Subito dopo aver indicato l'estensione temporale del controllo, la norma individua modalità più tenui del controllo giudiziario, attribuendo al tribunale il potere di sostanziare il controllo sul soggetto economico imponendogli soltanto un obbligo di comunicazione avente ad oggetto una serie di atti specifici quali: gli atti di disposizione, di acquisto o di pagamento effettuati, i pagamenti ricevuti, gli incarichi professionali, di amministrazione o di gestione fiduciaria ricevuti e gli altri atti o contratti indicati dal tribunale di valore non inferiore a euro 7.000 o del valore superiore stabilito dal tribunale in relazione al reddito della persona o al patrimonio e al volume di affari dell'impresa. I suddetti atti andranno comunicati al questore e al nucleo di polizia tributaria del luogo di dimora abituale, ovvero del luogo in cui si trovano i beni se si tratta di residenti all'estero, ovvero della sede legale se si tratta di un'impresa. Si tratta quindi di obblighi di mera comunicazione agli indicati organi.

Di contenuto più pregnante è invece la seconda e alternativa modalità di esercizio del controllo giudiziario, che infatti può sostanziarsi secondo i contenuti di cui alla lettera b) del secondo comma, che contempla la possibilità per il tribunale di nominare un giudice delegato e un Amministratore Giudiziario cui attribuire i compiti in cui si sostanzia il controllo, potendo inoltre imporre al destinatario dello stesso una serie di obblighi espressamente descritti nelle lettere da a) a e) del citato terzo comma.

Si tratta, in particolare, dell'obbligo di:

- non effettuare azioni quali il cambiamento della sede, della denominazione, dell'ragione sociale, dell'oggetto sociale così come della composizione degli organi di amministrazione, di direzione e vigilanza o altre trasformazioni della società senza autorizzazione del giudice delegato;
- informare preventivamente l'Amministratore Giudiziario circa eventuali forme di finanziamento della società da parte di soci o di terzi;
- assumere ogni altra iniziativa finalizzata a prevenire specificamente il rischio di tentativi di infiltrazione o condizionamento mafiosi;
- per la prima volta, adottare ed efficacemente attuare misure organizzative anche ai sensi degli artt. 6, 7 e 24-*ter* del d.lgs. 231/2001.

Ciò posto, va osservato come la disposizione attribuisca poi, ai sensi del quarto comma, il potere al tribunale di verificare anche il rispetto degli obblighi e delle prescrizioni rivolte al soggetto controllato mediante l'autorizzazione agli ufficiali e agenti di polizia giudiziaria ad accedere presso gli uffici dell'impresa, nonché presso uffici pubblici, studi professionali, società, banche e intermediari mobiliari al fine di acquisire informazioni e copia dei documenti ritenuti utili.

Si tratta dell'aspetto "dinamico" del controllo giudiziario che, attraverso la verifica del rispetto degli obblighi di trasparenza imposti, consente di appurare la fattiva collaborazione del destinatario della misura e, in caso contrario, di innescare il meccanismo di ascesa, nel sistema delle misure di prevenzione adottabili, che consente di passare dal più blando controllo alla vera e propria



amministrazione dell'ente interessato dall'intervento, in quanto la verifica del mancato rispetto degli obblighi è sintomo evidente di un più elevato bisogno di prevenzione e, correlativamente, della possibilità di predisporre misure più incisive quali quella dell'amministrazione giudiziaria di cui al superiore articolo 34 del CAM<sup>8</sup>.

Il controllo giudiziario "volontario" costituisce la vera novità contenuta nella riforma del Codice antimafia del 2017<sup>9</sup>. È, infatti, l'unica misura di prevenzione applicata su istanza della parte privata, posta a chiusura della parte del Codice dedicata alle forme di intervento patrimoniale diverse dalla confisca. Si tratta del caso in cui un'impresa colpita da interdittiva antimafia, ai sensi dell'art. 84, co. 4, CAM, chieda al tribunale l'applicazione del controllo giudiziario al fine di ottenere la sospensione degli effetti del provvedimento prefettizio di cui all'art. 94, fino al perdurare della misura. La disposizione aggiunge, quale ulteriore requisito, la necessaria impugnazione dell'interdittiva dinanzi al giudice amministrativo da parte del soggetto aspirante al controllo. Inoltre, ai fini della decisione del tribunale, è prevista la celebrazione di un'udienza con la partecipazione necessaria del pubblico ministero, da tenersi nelle forme di cui all'art. 127 c.p.p.. È proprio in questo contesto che il tribunale è chiamato a verificare la sussistenza dei presupposti, nel senso che dovrà valutare se la misura del controllo giudiziario è in grado di perseguire o meno l'obiettivo di recuperare l'azienda nel caso in specie.

L'adozione e l'efficace attuazione del Modello 231, affiancata all'attività di vigilanza e controllo periodico da parte dell'Organismo di Vigilanza che si interfaccia con il tribunale mediante l'Amministratore Giudiziario, è da considerarsi ad oggi lo strumento fondante e caratterizzante della misura prevista dal Legislatore per ripristinare la legalità amministrativo-gestionale. Tuttavia, affinché la misura possa raggiungere concretamente i suoi obiettivi, il Modello dovrà essere sviluppato, dal punto di vista operativo, da chi conosce la materia e le sue specifiche criticità.

### **2.3. Misure amministrative di prevenzione collaborativa (Art. 94-bis CAM)**

Tra le misure attuative del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) finalizzate alla prevenzione delle infiltrazioni mafiose figura anche la «prevenzione collaborativa» introdotta dal d.l. 6 novembre 2021, n. 152<sup>10</sup>.

La misura, di natura amministrativa, è stata introdotta nel Codice antimafia attraverso l'inserimento del nuovo art. 94-bis ad opera dell'art. 49 del citato decreto-legge.

<sup>8</sup> F. Balato, *La nuova fisionomia delle misure di prevenzione patrimoniali: il controllo giudiziario delle aziende e delle attività economiche di cui all'art. 34-bis Codice Antimafia*, in *Diritto Penale Contemporaneo*, 3/2019, p. 88.

<sup>9</sup> Il controllo giudiziario rappresenta all'interno dell'articolato assetto della prevenzione antimafia un delicatissimo "istituto cerniera", in cui trovano risoluzione equilibrata le possibili frizioni tra la giurisdizione amministrativa e la giurisdizione ordinaria e si saldano in modo armonico le contrapposte esigenze sottese alle interdittive antimafia, da un lato, della tutela dell'ordine pubblico e dei valori fondanti della democrazia avverso i tentativi di infiltrazione mafiosa nelle attività economiche lecite e, dall'altro, della libertà di impresa e del diritto di proprietà del destinatario del provvedimento prefettizio (Cass. Pen., 28 gennaio 2021, n. 9122).

<sup>10</sup> Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per la prevenzione delle infiltrazioni mafiose, convertito con modificazioni dalla L. 29 dicembre 2021, n. 233.



Nel modificare il procedimento di rilascio delle informazioni antimafia interdittive disciplinato dal Codice antimafia, il menzionato Decreto introduce *in primis* l'istituto del contraddittorio, in virtù del quale, in presenza dei presupposti per l'adozione dell'informazione antimafia interdittiva da parte del prefetto e in assenza di ragioni particolari di celerità del procedimento, il soggetto interessato è raggiunto da una comunicazione tempestiva contenente l'indicazione degli elementi sintomatici dei tentativi di infiltrazione mafiosa. Con tale comunicazione, che evidentemente non può contenere elementi informativi tali da pregiudicare procedimenti amministrativi o attività processuali in corso, è assegnato un termine non superiore a venti giorni per presentare osservazioni scritte, eventualmente corredate da documenti, nonché per richiedere l'audizione.

Al termine della procedura del contraddittorio, che deve concludersi perentoriamente entro sessanta giorni dalla data di ricezione della comunicazione, in alternativa al rilascio dell'informazione antimafia liberatoria, ovvero all'adozione dell'informazione antimafia interdittiva, è prevista una terza soluzione, alla quale il prefetto potrà ricorrere esclusivamente nel caso in cui i tentativi di infiltrazione mafiosa siano riconducibili a situazioni di agevolazione occasionale.

In dettaglio, il prefetto può prescrivere all'impresa interessata, con provvedimento motivato, l'osservanza, per un periodo non inferiore a sei mesi e non superiore a dodici mesi, di una serie di misure, tra cui l'adozione e l'efficace attuazione di misure organizzative, anche ai sensi degli articoli 6, 7 e 24-ter del D.Lgs. 231/2001, atte a rimuovere e prevenire le cause di agevolazione occasionale. A tal fine, il prefetto può nominare uno o più esperti (massimo tre), da individuare nell'albo degli amministratori giudiziari, con il compito di svolgere funzioni di supporto all'attuazione delle misure in commento, la cui applicazione tuttavia verrà meno nel caso in cui il tribunale disponga il controllo giudiziario di cui all'art. 34-bis, co. 2, lett. b) del Codice antimafia. In tal caso, del periodo di esecuzione delle suddette misure può tenersi conto ai fini della determinazione della durata del controllo giudiziario. Alla scadenza del termine di durata delle misure, laddove sia venuta meno l'agevolazione occasionale e in assenza di altri tentativi di infiltrazione mafiosa, il prefetto rilascerà un'informazione antimafia liberatoria, effettuando le conseguenti iscrizioni nella banca dati nazionale unica della documentazione antimafia.

Dunque, la finalità di questo nuovo istituto di matrice amministrativa non è più quella sanzionatoria-ablatoria tipica delle misure comunemente attuate in ambito penale, bensì quella di recupero di imprese sane che, ancorché parzialmente danneggiate da tentativi di infiltrazione da parte della criminalità organizzata, presentino ancora un livello di autonomia gestionale tale da poter svolgere correttamente l'attività economica.

È evidente, peraltro, che nell'introdurre nel Codice antimafia l'art. 94-bis, il D.L. 152/2021 riprende la medesima formulazione letterale già utilizzata nell'ambito dell'art. 34-bis sul controllo giudiziario. Medesima, dunque, è la *ratio* delle due disposizioni, ancorché le stesse impattino sull'ente in momenti differenti: una (l'art. 94-bis) prima che venga adottato un vero e proprio provvedimento sanzionatorio, l'altra (l'art. 34-bis) all'interno di una misura già disposta dal giudice.



In entrambi i casi, il Legislatore fa riferimento non solo alla adozione, ma anche alla «efficace attuazione» del Modello, con ciò volendo evidenziare che quest'ultimo, finché configura una mera enunciazione di principio, non può realmente testimoniare un cambiamento di direzione da parte dell'ente.

Al contempo, la natura temporanea di entrambi gli istituti – controllo giudiziario e prevenzione collaborativa – mal si coniuga con la tempistica mediamente richiesta per l'effettiva attuazione di un modello organizzativo. Soprattutto nel caso della prevenzione collaborativa, tale criticità potrebbe rendere incerto l'esito della misura, la cui durata non può superare i dodici mesi<sup>11</sup>.

Al riguardo, appare utile ricordare che sia l'art. 6, co. 1, lett. a), sia l'art. 7, co. 2, del d.lgs. 231/2001 fanno espresso riferimento alla «efficace attuazione» dei modelli, a rimarcare appunto che la loro realizzazione si muove su un piano pratico di misurazione concreta dell'efficacia delle misure predisposte. Ciò trova conferma anche nel contenuto dell'art. 7, co. 4, il quale richiede l'esistenza di un duplice requisito: da un lato, una verifica periodica del Modello 231 e un'eventuale modifica quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione e nell'attività; dall'altro lato, l'esistenza di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure organizzative indicate.

Sotto il profilo operativo, l'efficace attuazione del Modello 231 è poi fisiologicamente legata tanto alle attività di diffusione e formazione, quanto al monitoraggio periodico e all'aggiornamento.

Alla luce dei concetti brevemente rievocati, appare necessario riconsiderare le condizioni previste dal nuovo istituto della prevenzione collaborativa e, in particolare, le tempistiche ivi contemplate.

Sul punto, le scadenze imposte dal nuovo art. 94-bis del Codice antimafia sono particolarmente stringenti, dal momento che per l'osservanza delle misure in esso indicate, tra cui l'adozione e l'efficace attuazione del Modello 231, è previsto un periodo non inferiore a sei mesi e non superiore a dodici mesi. Alla scadenza del termine di durata delle misure compete al Prefetto, sulla base delle analisi formulate dal gruppo interforze, accertare il venir meno dell'agevolazione occasionale e l'assenza di altri tentativi di infiltrazione mafiosa.

In virtù di quanto osservato, nel rispetto del termine previsto l'impresa dovrebbe addivenire alla adozione del Modello 231, alla nomina dell'OdV e – verosimilmente – allo svolgimento delle attività informative e formative. Tali elementi potrebbero già risultare sufficienti ai fini del riscontro, da parte del Prefetto, di una corretta *compliance* aziendale, valutando la «efficace attuazione» delle misure organizzative predisposte anche in una fase successiva alla chiusura della procedura.

La formula di cui all'art. 94-bis del Codice antimafia, peraltro, è analoga a quella utilizzata nell'art. 34-bis, con riferimento all'adozione del Modello 231 da parte dell'Amministratore Giudiziario, con la differenza che in tale ultimo caso il tribunale può disporre una proroga della misura fino ad un massimo di tre anni. Ciò significa che, a seguito dell'adozione del Modello, l'A.G. può evidenziare al giudice delegato la necessità di monitorare – in sinergia con l'OdV – l'effettiva attuazione dei protocolli e delle procedure

---

<sup>11</sup> In tal senso A. De Vivo, *L'efficace attuazione del modello nella «prevenzione collaborativa» introdotta dal d.l. 152/2021*, in *Rivista 231*, 1/2022, p. 130.

atte al completamento del programma di sostegno e di ausilio dell'impresa amministrata. Tale circostanza rende maggiormente sostenibile il riferimento legislativo alla efficace attuazione del Modello.

---

### 3. Principi applicativi delle misure di prevenzione nell'amministrazione giudiziaria

#### 3.1. Modello 231 quale strumento evolutivo per il superamento della «mala gestio»

Governo consapevole e prevenzione rappresentano il binomio che caratterizzerà, o che ci si augura faccia, l'operare degli organi amministrativi per i prossimi anni.

L'intento del Legislatore, oltre 20 anni fa embrionale, oggi consapevole, è quello di accelerare il processo evolutivo del sistema economico del Paese. L'epocale transizione in corso da un tessuto aziendale caratterizzato dalla concentrazione del potere e dalla informale autodefinizione delle scelte a un sistema orientato alla delega delle funzioni supportate da solide procedure (informatiche e non) sta coinvolgendo anche tutte le professioni che affiancano gli enti nella corretta applicazione delle normative.

A partire dall'emanazione del d.lgs. 231/2001 e fino all'approvazione dell'aggiornata disciplina del Whistleblowing con il d.lgs. 24/2023, passando per la modifica del secondo comma dell'articolo 2086 c.c. ad opera del d.lgs. 14/2019, tutti gli interventi che si sono succeduti, prima caratterizzati da volontarietà, poi sempre più legati a misure obbligatorie, parrebbero riconducibili all'esigenza di stimolare l'evoluzione dei governi societari.

Secondo quest'ottica, il Modello adottato ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. 231/2001 è stato, e presumibilmente continuerà ad essere, il primo passo che ogni ente ha compiuto per l'inizio del proprio percorso evolutivo.

Ad avvalorare ulteriormente l'efficacia di tale strumento per il contrasto dei condizionamenti mafiosi, come già più volte accennato, l'art. 34-*bis* del CAM riconosce all'amministratore giudiziario l'obbligo di adottare ed efficacemente attuare misure organizzative, anche ai sensi degli articoli n. 6, 7 e 24-*ter* del d.lgs. 231/2001, in favore dell'Ente.

Inoltre, l'art. 94-*bis* del CAM, nei casi di agevolazione occasionale, prevede che il prefetto possa prescrivere all'impresa l'adozione di misure organizzative anche ai sensi del d.lgs. 231/2001, volte a rimuovere e prevenire tali agevolazioni. Tali previsioni portano a richiamare quella che è stata da alcuni definita come una peculiare *mandatory compliance*, collocata però nel contesto di misure di chiara natura cooperativa, dal momento che l'adempimento degli obblighi avviene sotto il controllo dell'autorità, la quale può nominare un tutor con funzioni di supporto all'impresa nell'adeguamento



alle varie incombenze di reporting e di riorganizzazione (tra cui quella di adozione di un *compliance program*)<sup>12</sup>.

Il valore di tali sistemi è stato più volte ribadito dalla giurisprudenza, che anche recentemente ha visto il tribunale di Milano revocare la misura dell'amministrazione giudiziaria disposta a carico di Uber Italy Srl ritenuta agevolatrice della commissione del reato di cui all'art. 603-bis c.p., per l'adozione di un Modello 231<sup>13</sup>.

La previsione di deleghe e procure, di procedure formalizzate, la segregazione dei compiti, la tracciabilità dei processi, l'applicazione di presidi di controllo, la formazione, le segnalazioni *whistleblowing*, il sistema sanzionatorio, cioè tutta la struttura preventiva dei reati su cui si articola la *compliance* 231 è ritenuta efficace anche per il contrasto alla infiltrazione mafiosa nelle attività produttive<sup>14</sup>.

Anche al fine di giungere a esprimere un giudizio sulla perseguibilità dell'attività, è di fondamentale importanza per l'Amministratore Giudiziario assumere un approccio predittivo teso, da un lato, a verificare se l'impresa sia dotata di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e dimensione della stessa, capace di intercettare tempestivamente gli indizi della crisi e soprattutto la perdita di continuità aziendale; e, dall'altro, a predisporre strumenti di monitoraggio interno in attuazione del Modello 231, in grado di prevedere in anticipo le condizioni circa la salvaguardia del *going concern* aziendale<sup>15</sup>.

Al fine di comprendere come perseguire il risanamento e la bonifica delle imprese a rischio di infiltrazione o condizionamenti mafiosi mediante l'adozione e l'efficace attuazione di misure organizzative, è utile ripercorrere il processo che porta alla creazione dei presupposti organizzativi per intercettare e prevenire tali rischi.

Mentre nelle imprese *in bonis* risulta indispensabile creare i presupposti organizzativi per intercettare e prevenire il rischio anche di solo «contatto incolpevole»<sup>16</sup> con le organizzazioni criminali, partendo dall'individuazione delle aree di rischio potenzialmente impattate nell'ambito di un processo di *risk assessment*, per le imprese sottoposte al CAM risulta indispensabile effettuare un'analisi preliminare del contesto e del territorio di riferimento.

<sup>12</sup> R. Sabia, *Responsabilità da reato degli enti e paradigmi di validazione dei modelli organizzativi*, Giappichelli Editore, 2022.

<sup>13</sup> "L'assetto di *compliance* è stato adottato da Uber Italy e dalla cessionaria Uber Eats Italy e si è rivelato in grado di **intercettare progressivamente focolai di illegalità**; appare realistico prevedere che nelle prossime settimane/mesi possa essere completato il percorso in itinere per il completamento dei protocolli 231 di entrambe le società. È evidente, per questo ufficio, il **notevole sforzo di programmazione, economico e culturale compiuto da Uber** per posizionarsi nel settore del food delivery come **un'impresa ad un alto grado di connotazione etica e di responsabilità sociale**, che intende operare in un ambito di legalità e di tutela dei lavoratori". Tribunale di Milano – Sezione Misure di Prevenzione – Decreto del 3 marzo 2021.

<sup>14</sup> AA.VV., *La responsabilità degli enti ex D.Lgs. n.231/2001 tra diritto e processo*, a cura di Daniele Piva, Giappichelli Editore, 2021.

<sup>15</sup> Così A. Continiello, *Anatomia delle mafie e del metodo mafioso*, Key Editore, 2023.

<sup>16</sup> L'impresa può, anche in modo indiretto e inconsapevole, agevolare le attività criminose (cd. «contiguità concorrente»), oppure può essere condizionata (cd. «contiguità soggiacente») attraverso ricatti e intimidazioni.



Il noto “Codice Antimafia per le imprese”<sup>17</sup> ha elaborato specifiche indicazioni utili a tale scopo, ad esempio *«individuare e valutare il pericolo che le organizzazioni criminali, localmente insediate, possano condizionare l’attività d’impresa, strumentalizzandola per il conseguimento di vantaggi illeciti»*.

Al termine dell’esame sul contesto esterno bisognerà individuare, come avviene per le imprese *in bonis*, i processi aziendali esposti ai rischi peculiari.

Tra i processi maggiormente rilevanti rispetto al tema del presente contributo risulta quello relativo alla qualifica delle terze parti.

La definizione di una forte *best practice* in tale ambito risponde alla necessità di conoscere e valutare i soggetti con cui l’Ente intende entrare in rapporti di affari al fine, ad esempio, di evitare l’attivazione di relazioni con profili, direttamente o indirettamente, coinvolti in procedimenti per criminalità organizzata o di altra natura.

Il processo di qualifica, pertanto, dovrà essere avviato prima dell’inizio della relazione commerciale e sarà finalizzato a:

- a) individuare l’identità delle controparti;
- b) verificare possibili rapporti con soggetti e attività riconducibili ad organizzazioni criminali.

D’uopo risulterà tenere in considerazione anche la gestione delle attività commerciali (vendite e acquisti): da un lato, la qualifica dei clienti, la gestione dei prezzi e delle condizioni di vendita, la segregazione delle funzioni; dall’altro, la qualifica dei fornitori, il rispetto di procedure differenti per soglia e la verifica della correttezza delle informazioni condivise.

Non di meno, si dovrà considerare la gestione delle operazioni sul capitale e operazioni straordinarie attraverso la tracciabilità delle stesse, l’implementazione di specifiche *due diligence* e la verifica della congruità economica, come pure si dovrà gestire adeguatamente il processo di selezione e gestione del personale attraverso una seria valutazione delle competenze necessarie, delle candidature, la segregazione delle funzioni e il rispetto delle norme di specie.

Infine, ma non di minore importanza, sarà la gestione del processo relativo ai flussi finanziari, attraverso la definizione formale di funzioni, flussi informativi, responsabilità, l’utilizzo di soli canali accreditati e la predisposizione delle specifiche procedure sottese.

### **3.2. Adempimenti connessi all’implementazione del Modello 231 ai sensi degli artt. 34 e 34-bis CAM**

Dalla lettura dell’art. 34-bis CAM emerge con estrema chiarezza, sia nell’adozione diretta da parte del tribunale (co. 2, lett. a) e b) che su istanza di parte c.d. volontaria (co. 6), il collegamento sostanziale ai fini dell’implementazione del controllo giudiziario con la prescrizione derivante dall’adozione ed

---

<sup>17</sup> «Codice Antimafia per le imprese» di Pier Luigi Vigna, Giovanni Fiandaca e Donato Masciandaro. Il Codice fornisce talune regole e indicazioni per prevenire i rischi di infiltrazione della criminalità organizzata.

efficace attuazione dei modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001. Soprattutto con la richiesta volontaria del controllo giudiziario la società, adottando il Modello 231 e nominando un Organismo di Vigilanza, avvia un'attività di *self-cleaning* organizzativo che porta a positive sinergie tra pubblico e privato nell'ottica di una più efficace azione di prevenzione speciale, scandita da fondamentali passaggi improntati alla consensualità e alla premialità in cui opera.

In termini generali, l'Amministratore Giudiziario al momento del suo insediamento procede a un'analisi dei rischi, valutando preliminarmente sia le criticità gestionali in essere con riferimento specifico al reato oggetto del provvedimento del tribunale, sia la possibilità di commissione di futuri reati, tenendo conto del settore operativo di riferimento; conseguentemente, avvia tutta l'attività propedeutica all'adozione di un Modello 231 o alla revisione di quello esistente, se inefficace<sup>18</sup>. Lo stesso dovranno fare i componenti degli organi di governance e le figure apicali della società che ha chiesto volontariamente il controllo giudiziario a seguito dell'interdittiva antimafia, al fine di dimostrare, adottando ed efficacemente attuando il Modello 231, di avere ben inteso quelli che sono gli ostacoli da rimuovere lungo l'arco temporale del provvedimento del tribunale della prevenzione per ritornare in bonis nei confronti della pubblica amministrazione e con il sistema economico in generale.

In tal frangente, la comprensione del contesto dell'organizzazione è un processo di partenza atto a determinare quei fattori che influenzano le finalità e la sostenibilità dell'organizzazione.

L'organizzazione deve determinare i fattori esterni e interni, positivi e negativi che possano influenzare la capacità di conseguire i risultati attesi dal sistema di gestione. In particolare, con riferimento ai fattori esterni occorre considerare: mercato di riferimento; concorrenti o competitor; clienti; contesto normativo; *external provider* o fornitori; contesto sociale ed economico; ambito territoriale.

Tra i fattori interni, nella maggior parte dei casi rilevano i seguenti: risorse umane; struttura societaria; mission e vision aziendale; sistema di controllo interno e gestione dei rischi; *information technologies*; sistema di gestione aziendale; infrastruttura aziendale; solvibilità aziendale; *background* e *know-how*; infiltrazioni criminose.

Tutti gli strumenti del sistema dovranno essere implementati con l'obiettivo di escludere quelle operazioni potenzialmente a rischio reato. Spetta, quindi, all'impresa nel caso della richiesta volontaria, ai sensi del sesto comma dell'art. 34-*bis* CAM, o all'Amministratore Giudiziario nell'ipotesi di cui al terzo comma del medesimo articolo o nel caso dell'art. 34 CAM, esprimersi in merito ai presidi di linea utili all'analisi e gestione dei rischi relativi ai processi aziendali.

In società o enti interessati dal provvedimento di misure di prevenzione, grande importanza dovranno rivestire per l'Amministratore Giudiziario lo svolgimento e il controllo delle fasi del *risk approach* e precisamente:

- 1) il check-up aziendale;
- 2) la valutazione del sistema di controllo interno;

---

<sup>18</sup> Sul punto, si osserva che la circostanza che la società sia assoggettata alla misura di prevenzione non determina automaticamente l'inefficacia del modello precedentemente adottato.



- 3) l'identificazione di attività e processi operativi;
- 4) l'individuazione dei fattori di rischio;
- 5) la mappatura delle aree sensibili e dei processi a rischio reato;
- 6) la valutazione finale del rischio reato;
- 7) la gestione del rischio e le attività di *risk response*.

Al termine di questi processi, si potrà redigere il Modello 231 dell'impresa sottoposta all'art. 34 e/o 34-bis CAM (parte generale e speciale), nonché tutti gli allegati di riferimento, quali il Codice Etico, il sistema disciplinare, la procedura di whistleblowing, le clausole contrattuali, ecc.

Ultimato il Modello 231, l'A.G. si dovrà attivare per informare il giudice delegato dell'attività svolta e, soprattutto, per elaborare con lo stesso una prima valutazione del documento al fine di inquadrarne le potenzialità in termini di prevenzione dagli illeciti, con particolare riferimento al reato che è stato oggetto del provvedimento penale. Allo stesso modo, nell'ambito del controllo giudiziario volontario, la *governance* dell'azienda invierà gli elaborati all'Amministratore Giudiziario, che eseguirà con il giudice delegato le valutazioni di cui sopra.

Resta inteso che, nell'ambito dell'art. 34 CAM, l'A.G. è l'attore principale – in ragione dei poteri ad esso attribuiti dal terzo comma della norma citata – per avviare il processo di *risk approach* che porterà all'approvazione del Modello 231 e alle conseguenti attività di comunicazione e formazione di tutto il personale e dei consulenti di riferimento, condividendo con il tribunale la nomina diretta dei componenti dell'OdV. Diversamente, nell'ambito dell'art. 34-bis, la sua attività è sicuramente meno incisiva in termini di operatività in quanto limitata all'attività di controllo del lavoro svolto dalla società. In quest'ultimo caso, si ritiene importante che l'A.G. condivida la scelta dell'Organismo di Vigilanza effettuata dalla governance della società, riscontrandone le competenze, l'esperienza professionale maturata in ambito "231" e soprattutto la presenza di eventuali conflitti d'interesse.

Per l'A.G., l'Organismo di Vigilanza che rispetta i requisiti di autonomia, indipendenza, onorabilità, professionalità e continuità d'azione diventa il punto di riferimento per avere contezza sulla concreta attuazione del Modello da parte della società che ha chiesto volontariamente il controllo giudiziario o che rientra nell'ambito del co. 2, lett. b) dell'art. 34-bis del CAM. L'OdV, infatti, nella fase iniziale del suo incarico, parteciperà ad apposite riunioni con i soggetti apicali e si accerterà dell'effettività di tutta la fase della comunicazione del Modello 231 e formazione del personale. Contestualmente, avvierà anche l'attività specifica di vigilanza, trasmettendo all'A.G. tutte le informazioni necessarie per consentire allo stesso di verificare il corretto adempimento delle prescrizioni impartite nel provvedimento del tribunale e di relazionare così al giudice. Con l'effettiva attuazione di tutte le attività previste in termini di prevenzione, la società potrà ottenere la revoca del controllo giudiziario e tornare in bonis o, al contrario, essere destinataria di un'altra misura di prevenzione patrimoniale. Sull'importanza del ruolo svolto dall'OdV, anche la giurisprudenza ha statuito che *"non vi è adeguatezza del modello se non attraverso l'istituzione di una funzione di vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza di modelli, attribuita ad un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo che possono essere ritenuti effettivi e non meramente cartolari ove risulti la non*



*subordinazione del controllante al controllato, tant'è che l'art. 6 co. 2 prevede obblighi di informazione nei confronti dell'organismo di vigilanza, evidentemente per consentire l'esercizio 'autonomo' del potere (di vigilanza, appunto), nonché un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure nel modello"<sup>19</sup>.*

In conclusione, si riportano alcuni strumenti da considerarsi quali principi generali di comportamento, volti a prevenire la commissione dei reati 231, che anche l'azienda sottoposta al CAM che adotta il Modello dovrà implementare, affiancandoli ad altri protocolli da considerarsi specifici. A titolo esemplificativo e non esaustivo:

- nella gestione delle vendite e del credito, è necessario effettuare un processo di affidamento della clientela che tenga conto degli esiti di un'attività di qualifica volta a valutare la solvibilità, il curriculum aziendale e soprattutto la sua onorabilità in termini di assenza di procedimenti penali e/o disciplinari.
- Nei rapporti con i fornitori, i controlli di linea devono prevedere un'attenta qualifica della controparte e una valutazione del rispetto dei requisiti richiesti per lo svolgimento dell'attività, oltre che delle caratteristiche di onorabilità e di solvibilità come previsto per la clientela.
- Nei rapporti con la pubblica amministrazione (artt. 24-25 d.lgs. 231/2001), la società dovrebbe:
  - identificare le persone abilitate a relazionarsi istituzionalmente con esponenti della P.A. e dotate di poteri di firma nei rapporti con la stessa;
  - separare compiti e responsabilità di chi gestisce i rapporti con la P.A., chi assume le relative decisioni finali e chi dispone delle risorse economiche dell'ente in relazione a tali rapporti;
  - vietare la concessione di omaggi che vadano oltre le normali pratiche commerciali o di cortesia, o comunque volti a influenzare decisioni o ottenere benefici per la Società, e di importo in ogni caso non modico.
- Nella prevenzione dei reati societari (art. 25-ter d.lgs. 231/2001), è opportuno:
  - tenere sempre traccia scritta e trasparente dei pagamenti e delle operazioni finanziarie effettuate;
  - assicurare il regolare funzionamento della società e la corretta interazione degli organi sociali, assicurando e agevolando ogni forma di controllo sulla gestione sociale previsto dalla legge, nonché la libera e regolare formazione della volontà assembleare;
  - individuare i dipendenti, i collaboratori, i consulenti e i fornitori, a fronte di comprovata necessità, a seguito di un'attenta verifica concernente i requisiti di professionalità, onorabilità e affidabilità.
- Nella prevenzione dei reati tributari (art. 25-quinquedecies d.lgs. 231/2001), l'azienda dovrà effettuare controlli:
  - delle anagrafiche fornitori, al fine di verificare la presenza di fornitori inseriti in *black-list*;

---

<sup>19</sup> Cass. Pen., 18 dicembre 2013, n. 4677.



- al fine di verificare le richieste dei fornitori relative a pagamenti da effettuarsi su banche situate in specifici Paesi (a fiscalità privilegiata o comunque diversi da quelli di stabilimento dei fornitori medesimi);
- di dettaglio per verificare la correttezza del calcolo delle imposte e l'approvazione formale della documentazione a supporto.
- Nella prevenzione dei reati di ricettazione, riciclaggio, ricettazione, autoriciclaggio (art. 25–*octies* D.Lgs. 231/2001), è necessario:
  - consentire il ricorso al denaro contante solo nei limiti consentiti dalla normativa antiriciclaggio;
  - tenere sempre traccia scritta e trasparente dei pagamenti e delle operazioni finanziarie effettuate;
  - non consentire di intrattenere rapporti con le persone inserite nelle apposite *black-list* predisposte nell'ambito del Consiglio di Sicurezza dell'ONU, dell'Unione Europea e di altre istituzioni quali l'Office of Foreign Asset Control (OFAC) del Dipartimento del Tesoro degli Stati Uniti e diffuse dall'Unità di Informazione Finanziaria di Banca d'Italia.

### 3.3. Ruolo e responsabilità dell'Organismo di Vigilanza ai sensi dell'Art. 34 CAM

Come in precedenza accennato, in materia di responsabilità delle società, l'adozione di un Modello organizzativo deve essere accompagnata dalla istituzione di un apposito Organismo di Vigilanza con il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento.

A tal fine, l'OdV deve:

- essere dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo;
- svolgere un'adeguata attività di vigilanza.

Nel silenzio della legge, indicazioni sulla struttura e sull'attività dell'OdV vengono fornite da alcune associazioni di categoria<sup>20</sup>, oltre che dalla dottrina, dalla giurisprudenza e dalla prassi. Sono stati, così, individuati alcuni requisiti principali per i membri dell'OdV: autonomia; indipendenza; professionalità; onorabilità; continuità di azione.

Le possibili scelte spaziano, perciò, da un organismo monocratico a uno collegiale, dove i membri possono essere interni, esterni o misti.

Quanto alle responsabilità dell'Organismo di Vigilanza, si individuano sinteticamente<sup>21</sup>:

---

<sup>20</sup> Si pensi alle Linee Guida relative alla costruzione dei modelli organizzativi redatte e aggiornate periodicamente da Confindustria e da ABI; ma anche, con specifico riferimento all'OdV, alle indicazioni fornite nel documento n. 18/2013, a cura della Fondazione Nazionale Commercialisti (*Linee guida per l'organismo di vigilanza ex d.lgs. 231/2001 e per il coordinamento con la funzione di vigilanza del collegio sindacale*).

<sup>21</sup> Sul tema della responsabilità dell'OdV, oggetto di orientamenti giurisprudenziali non sempre convergenti e di ampio dibattito dottrinale, non ci si sofferma in questa sede per evidenti ragioni di brevità.



- responsabilità civile: la natura delle obbligazioni dei componenti dell'Organismo di Vigilanza è riconducibile ad un'obbligazione di mezzi derivante da contratto – e dal Modello – e non di risultato. L'OdV, a tal proposito, non è tenuto a garantire che, attraverso la vigilanza sul funzionamento, l'osservanza e l'aggiornamento del Modello, gli amministratori e i loro sottoposti non commettano illeciti;
- responsabilità penale: dottrina e giurisprudenza generalmente escludono la configurabilità di tale tipo di responsabilità, stante il fatto che la posizione dell'OdV all'interno dell'impresa non risulta funzionale alla gestione, né è possibile per lo stesso entrare nel merito delle scelte dell'imprenditore circa le modalità di conduzione dell'impresa stessa. Non sussiste, quindi, in capo all'OdV alcun obbligo di denuncia alle autorità.

Concentrando l'analisi sull'art. 34 CAM, il professionista Amministratore Giudiziario, nello svolgimento della sua attività di gestione di aziende in sequestro/confisca, opera contemperando norme di diritto civile, amministrativo e fiscale con le direttive di natura penalistica "impartite" dal giudice penale. Di conseguenza, con riferimento ai ruoli e alle responsabilità dell'OdV nei casi in cui l'azienda sia sottoposta a misure di prevenzione patrimoniale ex art. 34 CAM, particolare importanza assumono la documentazione e le relazioni che il nominato Amministratore Giudiziario dovrà produrre al tribunale competente per far emergere con chiarezza l'importante e articolato percorso di rivisitazione delle procedure interne riguardanti l'area tematica di legalità al fine di rivisitare l'intera struttura organizzativa, in una ottica evidente di competitività imprenditoriale orientata al ripristino di tutti i presidi giuridici procedurali finalizzati a impedire la reiterazione di infiltrazioni illegali. Vista la struttura, i poteri e le responsabilità dell'OdV e quelle dell'Amministratore Giudiziario, appare opportuno che i rapporti tra tali soggetti siano improntati a un principio di forte collaborazione e condivisione delle attività.

L'OdV deve presentare, con cadenza almeno annuale, una relazione scritta all'organo amministrativo sulle attività svolte e consegnarla, per opportuna conoscenza, anche all'organo di controllo e all'Amministratore Giudiziario al fine di renderlo edotto sui fatti rilevanti e sulle eventuali criticità del Modello emerse nella propria attività di vigilanza. Nell'intento di sintesi, la relazione dovrebbe contenere almeno le seguenti specifiche informazioni:

- riepilogo dell'attività e dei controlli svolti durante l'anno;
- eventuali carenze delle procedure operative attuative delle disposizioni del Modello;
- eventuali nuove aree delle attività dell'Ente a rischio di commissione di reati "231";
- verifica delle segnalazioni ricevute da soggetti esterni o interni che riguardino eventuali violazioni del Modello e i risultati di tali verifiche;
- procedure disciplinari ed eventuali sanzioni richieste ed applicate, inerenti alle attività a rischio;
- valutazione generale del Modello, con eventuali proposte di integrazioni e migliorie di forma e contenuto, sull'effettivo funzionamento dello stesso;
- eventuali modifiche del quadro normativo di riferimento;



- rendiconto delle spese sostenute.

Dagli atti, dai fatti e anche dai documenti ricevuti dall'OdV l'Amministratore Giudiziario potrà formare il proprio convincimento in merito all'idoneità dei protocolli adottati e dei presidi di controllo alla prevenzione dei reati della specie di quello verificatosi, sollecitando ove necessario un deciso intervento all'interno della realtà aziendale per studiare e realizzare nuovi ed efficaci modelli di intervento e di sbarramento preventivo.

L'Amministratore Giudiziario può altresì ritenere di dovere agire per la sostituzione dell'OdV, laddove lo ritenga inadeguato ad una adeguata vigilanza sull'applicazione delle misure di prevenzione da attuare attraverso la rivisitazione del Modello 231 per la prevenzione di fatti illeciti.

---

## **4. Il ruolo dell'Amministratore Giudiziario e del professionista incaricato nell'adozione del Modello 231**

### **4.1. Valutazione dell'idoneità del Modello 231 adottato dalla Società e dell'operato dell'Organismo di Vigilanza da parte del neominato Amministratore Giudiziario**

La nomina dell'OdV rappresenta uno dei requisiti essenziali ai fini dell'esonero della responsabilità amministrativa dell'ente, essendo tale organismo il motore indispensabile per la corretta attuazione del Modello 231 e, conseguentemente, per la validità esimente del medesimo<sup>22</sup>.

Il rischio di aggiramento è una delle principali problematiche che l'Amministratore Giudiziario deve affrontare nel valutare l'idoneità e l'efficacia del Modello e l'operato dell'Organismo di Vigilanza.

Nel momento in cui si insedia, l'A.G. è chiamato a ristabilire in azienda un clima di legalità e rispetto delle regole. Le particolarità proprie delle aziende sotto sequestro impongono di svolgere un'attività finalizzata al ripristino della legalità mediante l'introduzione di protocolli tesi all'ottimizzazione della gestione aziendale. La gestione giudiziaria dell'amministrazione di un'impresa sequestrata deve includere l'individuazione e l'organizzazione delle aree sensibili al rischio da reato: da qui la necessità di valutare l'idoneità del Modello 231, laddove questo risulti già adottato.

Detta valutazione comporta l'esame del Modello in tutti i suoi elementi: la Parte Generale, che illustra la struttura interna dell'ente, e la Parte Speciale, che descrive le attività di *risk assessment* e individua

---

<sup>22</sup> Con la sentenza Cass. pen., sez. VI, 15 giugno 2022, n. 23401, la Corte di Appello di Milano si è pronunciata sulla responsabilità degli enti ex D.lgs. 231/2001, affermando che "La commissione del reato, non equivale a dimostrare che il modello non sia idoneo. Il rischio reato viene ritenuto accettabile quando il sistema di prevenzione non possa essere aggirato se non fraudolentemente, a conferma del fatto che il legislatore ha voluto evitare di punire l'ente secondo un criterio di responsabilità oggettiva. [...] L'esonero dell'ente dalla responsabilità da reato può trovare una ragione giustificativa solamente in quanto la condotta dell'organo apicale rappresenti una dissociazione dello stesso dalla politica d'impresa; in tale evenienza, dunque, il reato costituisce il prodotto di una scelta personale ed autonoma della persona fisica, realizzata non già per effetto di inefficienze organizzative, ma, piuttosto, nonostante un'organizzazione adeguata, poiché aggirabile, appunto, soltanto attraverso una condotta ingannevole".

le procedure volte alla riduzione del rischio reato. A ciò deve aggiungersi la valutazione dell'operato dell'Organismo di Vigilanza, preposto alla verifica dell'efficace attuazione del Modello.

La Parte Generale rappresenta una sorta di "mappa" descrittiva della composizione interna dell'ente. In essa viene illustrata la struttura societaria e aziendale, descrivendo l'organizzazione interna tanto da un punto di vista di deleghe di funzioni e distribuzione del potere decisionale, quanto da quello della rete di controlli interni. Tra questi ultimi, in particolare, assume rilievo preponderante l'*Internal Auditing*, che rappresenta una emanazione diretta dell'organo amministrativo, a differenza della generalità dei controlli "di prima linea". Della Parte Generale del modello fa parte altresì (spesso come allegato) il Codice Etico, tavola di valori cui l'ente dichiara di ispirarsi nello svolgimento della propria attività, in cui l'auto-organizzazione non è imposta, ma si determina su base volontaristica. Infine, la Parte Generale contiene la disciplina della formazione dei lavoratori dell'impresa, del rilevamento degli illeciti e un sistema sanzionatorio interno.

La Parte Speciale, invece, contiene specifiche regole finalizzate alla prevenzione dell'illecito. Queste sono il risultato di un procedimento complesso che, come accennato in precedenza, prevede un monitoraggio dell'attività dell'ente volto a individuare le aree a rischio reato e a valutare il sistema di controllo interno esistente, ai fini di un'eventuale implementazione di azioni correttive volte a ridurre la probabilità di commissione di un illecito, attraverso adeguati presidi di controllo, procedure, protocolli e principi di comportamento.

Dall'analisi compiuta può emergere:

- 1) l'astratta idoneità del Modello, nel qual caso il problema potrebbe risiedere nella mancata attuazione delle prescrizioni in esso contenute. In tale ipotesi dovranno essere attentamente verificate, da un lato, l'attività di informazione e formazione svolta a favore dei destinatari del Modello e, dall'altro, il monitoraggio effettuato dall'OdV;
- 2) la parziale efficacia del Modello, nel qual caso si renderà necessario un suo adeguamento con specifico riferimento alle aree a rischio non (o non sufficientemente) presidiate e ai protocolli ritenuti non idonei;
- 3) la totale inadeguatezza del Modello e la conseguente necessità di una sua revisione generale.

Nel caso in cui l'azienda sia sprovvista di un Modello 231, l'A.G. ne può proporre l'adozione al magistrato, motivando la richiesta alla luce delle valutazioni effettuate, dalle quali emerge un'esigenza di maggiore *compliance* anche in funzione di tutela della prosecuzione delle attività. L'adozione del Modello, comprensiva di un Codice Etico, agevolerebbe infatti il ripristino dei principi etici e di legalità a fondamento della gestione dei processi aziendali.



#### 4.2. Perimetro d'attività del professionista incaricato per l'implementazione del Modello 231

Il tribunale può imporre all'Amministratore Giudiziario *"di adottare ed efficacemente attuare misure organizzative, anche ai sensi degli articoli 6, 7 e 24-ter del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, e successive modificazioni"*.

L'Amministratore Giudiziario (ex art. 34 CAM), dunque, viene a trovarsi, con riferimento all'adozione e attuazione delle misure organizzative, nella medesima situazione dell'organo dirigente ex art. 6, co. 1, lettera a). Esso, pertanto, deve individuare il professionista da incaricare per la redazione e/o l'aggiornamento del Modello 231 relativo all'impresa assoggettata alla misura preventiva.

Il professionista incaricato dell'implementazione del Modello 231, ai sensi dell'art. 35, co. 4, CAM assume la veste di coadiutore sotto la responsabilità dell'A.G. Il citato quarto comma, infatti, testualmente recita: *"L'Amministratore Giudiziario chiede al giudice delegato di essere autorizzato, ove necessario, a farsi coadiuvare, sotto la sua responsabilità, da tecnici o da altri soggetti qualificati..."*.

Il professionista incaricato opererà sulla base delle informazioni che verranno trasferite dall'A.G. e che normalmente vengono acquisite attraverso l'attività di *check-up* aziendale e i colloqui con i vertici aziendali; informazioni preliminari all'attività di *risk assessment* che lo stesso dovrà attuare.

Il professionista incaricato avrà evidentemente il compito di verificare l'idoneità del Modello 231, ove esistente, prevedendone se necessario l'aggiornamento, al fine di definire un sistema organizzativo e dei presidi di controllo in grado di prevenire non solo il reato contestato, ma anche eventuali altri illeciti che dovessero presentare un grado di rischio elevato.

#### 4.3. Rapporti del professionista incaricato con l'amministrazione giudiziaria

Il compito del professionista incaricato della redazione del *compliance program* della società sottoposta ad amministrazione giudiziaria, controllo giudiziario ovvero prevenzione collaborativa è, all'evidenza, particolarmente delicato. Alle criticità tipiche e proprie dell'implementazione del Modello che rimedi a (presunti o effettivi) *deficit* di organizzazione e controllo<sup>23</sup>, si aggiungono le complessità discendenti dalla necessità di intercettare e valorizzare le aspettative, oltre che dell'organo di gestione, anche dei referenti della misura di prevenzione, *in primis*, l'Amministratore Giudiziario<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> Il presupposto, in effetti, è che ci sia stato un contatto – continuativo, occasionale o, al limite, indiretto – con ambienti criminali tale (anche *solo*) di poter condizionare il corretto svolgimento dell'attività economica. Segnala, infatti, problemi legati ad un atteso *deficit* di *compliance*, nel contesto delle misure di cui agli artt. 34 e 34-*bis* del D.Lgs. 159/2011 (magari, ma non necessariamente, per reati in materia di criminalità organizzata di stampo mafioso), F. CONSULICH, *La responsabilità senza reato della persona giuridica. Riflessioni penalistiche sulla prevenzione patrimoniale applicata all'ente*, in *Rivista231*, 1/2023, p. 228.

<sup>24</sup> Si considerino, inoltre, gli "esperti" eventualmente nominati dal prefetto quale misura aggiuntiva rispetto alle misure-base di cui al primo comma dell'art. 94-*bis*. La nomina, anche d'ufficio, può riguardare uno o più professionisti, in numero comunque non superiore a tre, individuati nell'albo di cui all'articolo 35, co. 2-*bis* (Albo nazionale degli amministratori giudiziari, con riferimento espresso alla sezione di esperti in gestione aziendale), ai quali è affidato il compito di svolgere funzioni di supporto finalizzate all'attuazione delle misure di prevenzione collaborativa.



La necessità di tale auspicata interlocuzione “esterna” risiede, tra l’altro, proprio nel fatto che, nella prevenzione collaborativa e nel controllo giudiziario, l’adozione del Modello discende da una esplicita richiesta:

- del tribunale, nel caso di imposizione dell’obbligo all’A.G. ex art. 34-*bis*, co. 3, lett. d);
- ovvero del prefetto, nel caso di prescrizione ex art. 94-*bis*, co. 1, lett. a).

È la parte pubblica, in altri termini, a prescrivere all’impresa di adottare (ed efficacemente attuare) misure organizzative atte a rimuovere le cause di agevolazione «occasionale» o, comunque, a prevenire la commissione dei reati di cui all’art. 24-*ter* D.Lgs. 231/2001 («*Delitti di criminalità organizzata*»), quali condizioni utili alla revoca del controllo o al rilascio dell’informazione antimafia liberatoria<sup>25</sup>.

Ad accrescere le difficoltà dell’incarico, si consideri, poi, che l’autorità giudiziaria, nell’ambito del controllo ex art. 34-*bis*, potrebbe imporre all’Amministratore Giudiziario «*di assumere qualsiasi altra iniziativa finalizzata a prevenire specificamente il rischio di tentativi di infiltrazione o condizionamento mafiosi*» (art. 34-*bis*, co. 3, lett. e), CAM).

In mancanza di una previsione espressa, l’adozione del Modello 231 gioca un ruolo centrale anche nell’amministrazione giudiziaria di cui all’art. 34 CAM, soprattutto in forza della prassi, oramai consolidata, secondo cui l’adozione di un nuovo assetto organizzativo, nonché di presidi di controllo specifici, costituiscono elementi indispensabili del piano d’azione da condividere, tra gli altri, con l’A.G.<sup>26</sup>.

L’adeguamento, dunque, in tutte le ipotesi considerate (“colpa d’organizzazione” vs “contatto incolpevole”)<sup>27</sup>, cessa di essere una scelta libera della società e diventa, di fatto, una sorta di vero e proprio impegno organizzativo per il ritorno all’ordinarietà operativa<sup>28</sup>, per la *riabilitazione* “economica e sociale”<sup>29</sup> dell’ente, per l’ottenimento dell’informativa liberatoria o la revoca delle misure di prevenzione. Nello svolgimento dell’incarico, il professionista è tenuto a curare diverse tipologie di rapporti, sia interni che esterni all’ente.

I primi riguardano i soggetti “istituzionali”, a vario titolo collegati all’ordinamento statale:

- l’Amministratore Giudiziario nell’ambito delle misure di cui agli artt. 34 e 34-*bis* CAM, ovvero

<sup>25</sup> «La simmetria rispetto a quanto disposto dall’art. 94-*bis* è pressoché testuale». Così G. D’ANGELO-G. VARRASO, *Il decreto legge n. 152/2021 e le modifiche in tema di documentazione antimafia e prevenzione collaborativa*, in [www.sistemapenale.it](http://www.sistemapenale.it), 1° agosto 2022, p. 18. Sul tema v. anche C. SANTORIELLO, *Responsabilità da reato degli enti: problemi e prassi*, GFL, Milano, 2023, p. 146.

<sup>26</sup> G. CAPECCHI, *La misura di prevenzione patrimoniale dell’amministrazione giudiziaria degli enti e le sue innovative potenzialità*, in [www.penalecontemporaneo.it](http://www.penalecontemporaneo.it), 4 ottobre 2017.

<sup>27</sup> Sul punto, A.R. CARNÀ-M. CHIODI, *I Modelli 231 nella prospettiva dell’art. 34 bis del codice antimafia. L’adozione delle misure organizzative finalizzate a prevenire la commissione dei delitti di criminalità organizzata*, in *Rivista231*, 3/2019, pp 195 ss.

<sup>28</sup> G. D’ANGELO-G. VARRASO, *Il decreto legge n. 152/2021*, cit., p. 21.

<sup>29</sup> Si pensi, tra l’altro, alle esclusioni dalle gare che il nuovo Codice dei contratti pubblici (D.Lgs. 36/2023) pone a carico degli enti coinvolti in un procedimento amministrativo ex D.Lgs. 231/2001.



- l'esperto nominato dal prefetto nell'ambito della c.d. prevenzione collaborativa ex art. 94-bis, co. 2, CAM;
- il giudice delegato.

Una seconda "linea" di rapporti riguarda, invece, i soggetti collegati alla persona giuridica:

- soggetti dell'organizzazione (apicali, dipendenti, collaboratori, referenti del gruppo di appartenenza, ecc.);
- difensori dell'ente nel procedimento di prevenzione e/o in altri procedimenti a carico dell'ente;
- consulenti esterni che curano gli adempimenti relativi alle attività sensibili, nel cui ambito eventualmente abbia avuto origine l'infiltrazione o comunque il contatto criminale (per esempio: gare e contratti pubblici, gestione delle risorse umane, reclutamento della manodopera, ambiente, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, adempimenti fiscali e previdenziali, ecc.);
- componenti dell'Organismo di Vigilanza;
- altri consulenti ai quali l'azienda intende affidare, dopo l'adozione del Modello 231, lo svolgimento delle verifiche sull'idoneità e il funzionamento dello stesso (*compliance*, attività di *audit*, *whistleblowing*, ecc.).

Si chiarisce che, anche nell'ambito di una procedura giudiziaria, inevitabilmente "vincolata" alle esigenze della parte pubblica, gli interlocutori privilegiati del professionista restano gli esponenti dell'organizzazione. Il Modello è destinato, infatti, a regolare le attività della società, l'adempimento degli obblighi di conformità da parte delle funzioni aziendali, il coordinamento e gli scambi informativi tra gli organi della persona giuridica. Il Modello stesso è destinato a sopravvivere alla procedura, ad accompagnare l'Ente nel superamento della fase patologica/critica che ha condotto all'applicazione della misura di prevenzione, a normare lo svolgimento dell'attività economica anche a valle della sua revoca.

Per tale ragione, principi e protocolli non devono essere "calati dall'alto", in modo acritico e decontestualizzato, secondo le indicazioni (generali ed astratte) dell'autorità giudiziaria e/o amministrativa, ma devono originare in maniera specifica dall'organizzazione, in ossequio – per quanto possibile – all'idea dell'auto-normazione e della *compliance* integrata.

In tale contesto è utile ricordare che, secondo il *Codice Antimafia per le Imprese*, in relazione ai «Doveri di informazione e strumenti di conoscenza del rischio criminale»<sup>30</sup>, l'impresa – nel cui nome agisce anche il professionista incaricato della realizzazione del Modello organizzativo "antimafia" – è tenuta alla ricognizione del rischio di infiltrazione o di contatto con la criminalità organizzata nello svolgimento dell'attività. A tal fine, dunque, è opportuno che l'ente, tramite il professionista incaricato, si possa avvalere dell'ausilio conoscitivo e di tutte le autorità e dei rappresentanti delle associazioni locali, al fine di acquisire dati, indicazioni e ogni altra circostanza rilevante per la rilevazione del rischio.

---

<sup>30</sup> P.L. VIGNA-G. FIANDACA-D. MASCIANDRO, *Codice antimafia per le imprese*, cit.



Tali interlocuzioni, peraltro, potranno rilevare anche ai fini delle condotte riparatorie, valide all'applicazione delle norme premiali di cui al D.Lgs. 231/2001 e alla revoca delle misure di prevenzione, in quanto espressive di un impegno dell'ente all'adozione di un comportamento (meglio: un Modello...) "virtuoso", riparativo e responsivo<sup>31</sup>. Il professionista è tenuto a interloquire con i soggetti appena menzionati nello svolgimento di una sequenza di attività.

- 1) *Risk assessment*: in questo stadio, il professionista entrerà in contatto, anzi tutto, con i soggetti interni all'organizzazione, tramite interviste e richieste documentali.
- 2) Redazione del Modello 231: Nella fase di redazione *ex novo* del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, ovvero di adeguamento del sistema esistente, il professionista è tenuto a confrontarsi, di nuovo:
  - con il "committente", ossia con l'organo di gestione nonché con l'Amministratore Giudiziario e/o suoi ausiliari, anche sulla base delle informazioni da questi acquisite nel corso della gestione<sup>32</sup>;
  - nonché con i destinatari del Modello "in progress", ossia i soggetti che saranno chiamati a rispettarlo nello svolgimento dell'attività lavorativa e professionale (apicali e sottoposti).

Il contenuto minimo del Modello si ricava, come noto, dall'art. 6, co. 2, D.Lgs. 231/2001 e i principali elementi costitutivi possono essere così riepilogati:

- a) attività nel cui ambito possono essere commessi reati;
- b) specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire (nella nostra casistica: *almeno* – ma non solo – i reati di cui all'art. 24-ter D.Lgs. 231/2001 («*Delitti di criminalità organizzata*»);
- c) modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
- d) flussi informativi da/verso l'Organismo di Vigilanza;
- e) sistema disciplinare.

In relazione a tutti i punti di cui sopra, l'interlocuzione è da considerarsi necessaria; in particolare, è imprescindibile, per individuare le aree di rischio (lett. a), per la definizione dei protocolli (lett. b) e per l'individuazione delle modalità di gestione delle risorse finanziarie (lett. c). Si tratta, infatti, delle parti più delicate del Modello, che il professionista dovrà "regolare" anche *in funzione delle esigenze di prevenzione* emerse nel corso del *risk assessment*, ma senza un approccio burocratico-adempimentalistico ed eterodiretto verso presidi di controllo meramente formali ("cosmetici") e che, prevedibilmente, non saranno rispettati.

---

<sup>31</sup> Sul tema, M. DI LELLO FINUOLI, *La compliance riparativa: un "giunto cardanico" tra responsabilità da reato degli enti e misure di prevenzione*, in *Arch. pen.*, 2/2023.

<sup>32</sup> È noto, infatti, che l'Amministratore Giudiziario ha il compito di provvedere alla gestione, alla custodia e alla conservazione dei beni sequestrati, in un certo senso coadiuvando l'autorità giudiziaria che, dal suo "ingresso" in azienda, può trarre nuovi elementi utili alle indagini. Ai sensi dell'art. 35, co. 6, D.Lgs. 159/2011, per esempio, l'amministratore deve segnalare al giudice delegato l'esistenza di altri beni che potrebbero formare oggetto di sequestro di cui sia venuto a conoscenza nel corso della sua gestione.



Nell'ambito dell'amministrazione giudiziaria, si richiama l'attenzione su alcune aree in cui, tradizionalmente, suole insinuarsi il rischio di infiltrazione<sup>33</sup>:

- gestione delle attività commerciali (ivi inclusa la selezione e gestione dei partner commerciali);
- gestione degli acquisti di beni e servizi (ivi incluse le consulenze e le attività di marketing);
- gestione delle operazioni sul capitale e operazioni straordinarie;
- selezione e gestione del personale;
- gestione dei flussi finanziari (tematiche connesse alla tracciabilità e all'identificazione del beneficiario effettivo);
- processo di qualifica delle terze parti (i.e. due diligence preventiva ed in corso di rapporto).

Si tratta di un'elencazione meramente indicativa perché, lo si ricorda, le aree di rischio, e i relativi processi sensibili, potranno definirsi solo a seguito ed a esito dell'attività *risk assessment*.

3) Efficace attuazione del Modello 231: conclusa la fase di redazione del Modello, l'incarico del professionista non può ritenersi esaurito.

A valle della consegna della bozza del documento e della sua formale adozione da parte della società, si apre la fase della efficace attuazione dello stesso.

L'assistenza/consulenza del professionista nei confronti dell'organo dirigente e dell'Amministratore Giudiziario suole includere anche i primi adempimenti di *kick off* (per esempio: comunicazione/diffusione del Modello, individuazione degli specifici requisiti di professionalità dell'OdV<sup>34</sup>, ecc.) non anche le successive attività di implementazione, che impegnano in via esclusiva la responsabilità della società (per esempio: formazione del personale, archiviazione della documentazione rilevante, tracciabilità dei processi, aggiornamento del Modello al verificarsi di modifiche ed eventi successivi, input alle verifiche dell'OdV, attività di audit sul rispetto delle procedure nello svolgimento delle attività più esposte al rischio, ecc.) e dell'Organismo di Vigilanza.

Il professionista, tuttavia, dovrà rendersi disponibile, in una prima fase attuativa, a nuove interlocuzioni con i destinatari del Modello (A.G., dipendenti, OdV), per chiarire le previsioni che non sono state adeguatamente comprese, colmare eventuali lacune, correggere aspetti che dovessero apparire sin da subito inadeguati<sup>35</sup>.

Infine, ma al di fuori dell'incarico (a meno che lo stesso non si estenda anche formalmente alla consulenza in materia di *compliance*), è coerente che il professionista mantenga i rapporti con l'azienda e con gli interlocutori istituzionali in un'ultima fase, che potremmo definire di *post*

<sup>33</sup> A.R. CARNÀ-M. CHIODI, *I Modelli 231 nella prospettiva dell'art. 34 bis del codice antimafia*, cit., p. 199.

<sup>34</sup> Nella nota vicenda "Impregilo", Cass. pen., Sez. VI, n. 23401/2022 si è pronunciata sui requisiti di idoneità dei Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo e, in particolare, sulla composizione, il ruolo e la "proattività" dell'Organismo di Vigilanza.

<sup>35</sup> Sul problema della efficace attuazione dei Modelli organizzativi nelle aziende sottoposte ad amministrazione giudiziaria, F. CONSULICH, *La responsabilità senza reato della persona giuridica*, cit., p. 228. Sulla difficile conciliabilità tra i tempi della "efficace attuazione" del modello organizzativo e quelli della prevenzione collaborativa, A. DE VIVO, *L'efficace attuazione del modello nella «prevenzione collaborativa» introdotta dal D.L. 152/2021*, cit., p. 130.

## DOCUMENTO DI RICERCA

Il Modello di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 nelle società sottoposte a misure di prevenzione CAM



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti  
RICERCA

Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti  
FORMAZIONE

*assessment*, al fine di ottenere un riscontro sulla tenuta del Modello, nei limiti degli obblighi di riservatezza che gravano sui soggetti coinvolti, ciò allo scopo di supportare per quanto necessario.

Il mantenimento di rapporti con la società e le autorità per le quali è stato svolto un incarico così delicato si traduce, infatti, in attenzione per la dimensione pubblicistica e valoriale del servizio consulenziale, che nei fatti viene reso a beneficio di tutta la collettività. Al professionista non si chiede solo di allestire il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo per “recidere” il rischio di infiltrazione, ma anche di ripensare i presidi e le procedure rivelatesi inefficaci, affinché l’errore nella costruzione dell’assetto organizzativo non si ripeta (c.d. atteggiamento responsivo).



## Allegato

### Schema di Modello 231 per le società in regime di amministrazione giudiziaria dei beni e delle aziende (Art. 34 CAM)

In relazione all'intervento normativo implementato dal Codice Antimafia (di seguito: CAM) e atto alla previsione di misure di prevenzione patrimoniali e amministrative che possano prevenire o limitare il rischio d'infiltrazione o contaminazioni mafiose, l'art. 34 CAM disciplina l'amministrazione giudiziaria dei beni e delle aziende. L'obiettivo sotteso risiede nell'intenzione di risanare, ove non «bonificare», l'impresa a rischio infiltrazione o contaminazione di stampo mafioso, per arrivare a un nuovo inserimento della stessa nel mercato di riferimento. Con il medesimo intento di implementazione di comportamenti etici si muove il Legislatore, raccomandando l'adozione di presidi di controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 in costanza della misura ai sensi dell'art. 34 CAM.

Di seguito si forniscono alcune indicazioni operative per l'applicazione dei suddetti presidi e si offrono spunti esecutivi specifici attraverso la compilazione di una check-list.

DENOMINAZIONE DELLA SOCIETÀ	
<b>CRITERI DI APPLICABILITÀ</b>	In seguito ad accertamenti ai sensi dell'art. 19 CAM ( <i>Indagini patrimoniali</i> ) o compiuti per verificare il pericolo d'infiltrazione mafiosa ai sensi dell'art. 92 CAM ( <i>Procedimento di rilascio delle informazioni antimafia</i> ) o ai sensi dell'art. 222, D.Lgs. 36/2023 (Codice dei contratti pubblici) da parte dell'Autorità Nazionale Anticorruzione <u>sussistono</u> sufficienti indizi per ritenere che il libero esercizio di determinate attività economiche – comprese quelle di carattere imprenditoriale – sia direttamente o indirettamente sottoposto alle condizioni di intimidazione o di assoggettamento previste dall'art. 416- <i>bis</i> Codice Penale ( <i>Associazioni di tipo mafioso anche straniere</i> ) o possa comunque agevolare l'attività di persone nei confronti delle quali è stata proposta o applicata una delle misure di prevenzione personale o patrimoniale ai sensi degli artt. 6 CAM ( <i>Tipologia delle misure e loro presupposti</i> ) e 24 CAM ( <i>Confisca</i> ), ovvero di persone sottoposte a procedimento penale per taluno dei delitti di cui gli artt. 603- <i>bis</i> CP ( <i>Intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro</i> ), 629 CP ( <i>Estorsione</i> ), 644 CP ( <i>Usura</i> ), 648- <i>bis</i> CP ( <i>Riciclaggio</i> ) e 648- <i>ter</i> CP ( <i>Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita</i> ) e non ricorrono i presupposti per l'applicazione delle misure di prevenzione patrimoniali ai sensi del capo I, art. 34 CAM ( <i>Amministrazione giudiziaria dei beni e delle aziende</i> ).

**DOCUMENTO DI RICERCA**

Il Modello di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 nelle società sottoposte a misure di prevenzione CAM



**Fondazione Nazionale dei Commercialisti**  
RICERCA

**Fondazione Nazionale dei Commercialisti**  
FORMAZIONE

DENOMINAZIONE DELLA SOCIETÀ		
SEZIONE DI OPERATIVITÀ	DESCRIZIONE SINTETICA DELLE ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE	SOGGETTO COMPETENTE
1. Avvio della misura	Successivamente all'atto di nomina da parte del Tribunale di competenza, l'Amministratore Giudiziario (in seguito, A.G.) avvia la propria attività rivestendo la qualifica di pubblico ufficiale e deve adempiere con diligenza ai compiti del proprio ufficio. Nel merito, durante le operazioni di conoscenza della società, l'A.G. richiede notizie in merito all'adozione del Modello di Organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (in seguito, Modello 231) e, in caso positivo, ne prende visione. In caso di nomina dell'Organismo di Vigilanza, l'A.G. lo convoca senza indugio. In caso di mancata adozione del Modello 231, l'A.G. si attiva tempestivamente per le attività di predisposizione della documentazione, la nomina dell'Organismo di Vigilanza e la condivisione con l'intera struttura tramite fasi formative e informative.	Amministratore Giudiziario
2. Nomina di collaboratori tecnici	Nel caso in cui l'A.G. non disponga delle competenze tecniche necessarie alla valutazione dei presupposti attinenti alla responsabilità amministrativa ai sensi del D.Lgs. 231/2001, lo stesso richiede al Giudice Delegato di essere autorizzato a farsi coadiuvare, sotto la sua responsabilità, da uno o più soggetti specificamente qualificati.	Amministratore Giudiziario
3. Adempimento degli obblighi informativi iniziali	Entro trenta giorni dalla sua nomina, l'A.G. presenta al Giudice Delegato una relazione particolareggiata dei beni sequestrati. In caso di presenza di un Modello 231, all'interno della relazione l'A.G. evidenzia una valutazione dell'idoneità dello stesso o della necessità di un suo tempestivo aggiornamento, oltre a riferire in merito agli esiti dell'incontro con l'Organismo di Vigilanza. In caso di assenza di un Modello 231, all'interno della relazione l'A.G. indica le tempistiche stimate per l'adeguamento alla normativa e lo stato d'avanzamento dell'adempimento.	Amministratore giudiziario

**DOCUMENTO DI RICERCA**

Il Modello di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 nelle società sottoposte a misure di prevenzione CAM



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti  
RICERCA

Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti  
FORMAZIONE

DENOMINAZIONE DELLA SOCIETÀ		
SEZIONE DI OPERATIVITÀ	DESCRIZIONE SINTETICA DELLE ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE	SOGGETTO COMPETENTE
4. Avvio della fase d'implementazione del sistema 231	Successivamente all'incarico di nomina del consulente da parte del Tribunale di competenza, a seguito dell'istanza dell'A.G., viene avviata l'attività di implementazione o di aggiornamento del Modello 231, con riferimento in termini assoluti ai reati indicati nel c.d. <i>Catalogo 231</i> e in termini specifici alle fattispecie per le quali la società risulta sensibile, con particolare riferimento alle fattispecie ai sensi degli artt. 24, 24-ter, 25, 25-ter e alle criticità contestate, nell'ottica di fissare i valori dell'etica e il rispetto della legalità oltre a consentire alla società, grazie ad un'azione di monitoraggio sulle aree di attività a rischio, di intervenire tempestivamente per prevenire o contrastare la commissione dei reati stessi. L'avvio del processo vede come obiettivo il preventivo esame, tramite analisi documentale e interviste con i soggetti informati nell'ambito della struttura aziendale, dell'organizzazione e delle attività svolte dalle varie funzioni, nonché dei processi aziendali nei quali le attività sono articolate.	Consulente incaricato

DENOMINAZIONE DELLA SOCIETÀ		
SEZIONE DI OPERATIVITÀ	DESCRIZIONE SINTETICA DELLE ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE	SOGGETTO COMPETENTE
5. Attività di <i>Risk Assessment</i>	<p>L'attività di <i>Risk Assessment</i> muove da un concetto basilare nella costruzione del Modello 231, che è quello di rischio accettabile. Per le aree di attività e i processi strumentali sensibili identificati, vengono individuate le potenziali fattispecie di rischio-reato, le possibili modalità di realizzazione delle stesse, le funzioni e i soggetti (dipendenti e non) normalmente coinvolti. La matrice che ne deriva raggruppa gli indicatori in differenti colonne:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) "Attività", per le attività da cui potenzialmente potrebbero derivare i reati;</li> <li>2) "Rischio Reato", per il reato-presupposto di volta in volta preso in esame;</li> <li>3) "Principali Funzioni coinvolte", per le Funzioni interessate relativamente al tipo di attività considerata;</li> <li>4) "Principali modalità", per l'esemplificazione delle principali modalità attraverso le quali possono essere commessi i reati;</li> <li>5) "Presidi di controllo esistenti", per indicare le procedure interne e gli altri presidi di controllo esistenti utili a prevenire la commissione dei reati;</li> <li>6) "Raccomandazioni", per indicare i principali GAP in relazione alla disciplina in commento e alcuni interventi e suggerimenti specifici che si rendono necessari per la creazione del Modello.</li> </ol> <p>Si procede, quindi, ad una valutazione del livello di rischio potenziale associabile a ciascuna attività/processo sensibile, determinandone uno <i>scoring</i> finale.</p>	Consulente incaricato
6. Elaborazione del Modello 231	<p>L'elaborazione del Modello 231 prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- una "Parte Generale", che descrive la normativa rilevante e le regole generali di funzionamento del Modello stesso e dell'Organismo di Vigilanza;</li> <li>- una "Parte Speciale", focalizzata sulle aree di attività e i processi strumentali ritenuti "sensibili", le norme di comportamento e gli altri strumenti di controllo ritenuti rilevanti in relazione ai reati da prevenire;</li> <li>- gli Allegati, predisposti per l'adozione formale da parte dell'Organo Amministrativo.</li> </ul>	Consulente incaricato

DENOMINAZIONE DELLA SOCIETÀ		
SEZIONE DI OPERATIVITÀ	DESCRIZIONE SINTETICA DELLE ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE	SOGGETTO COMPETENTE
7. Adozione del Modello 231	Valutato l'elaborato predisposto dal Consulente incaricato, l'A.G. procede all'adozione formale della documentazione e contestualmente nomina l'Organismo di Vigilanza (in forma monocratica o pluripersonale) e predispone il calendario per la condivisione dei protocolli oggetto del Modello 231 all'intera popolazione aziendale, attraverso fasi formative e informative.	Amministratore giudiziario
8. Insediamento dell'Organismo di Vigilanza	L'Organismo di Vigilanza riporta direttamente all'A.G. ed è dotato di autonomi poteri di intervento nelle aree di competenza; garantisce un'assidua attività di verifica circa l'adeguatezza e l'idoneità del Modello 231 e in particolare sulle aree sensibili, anche in conseguenza della misura giudiziaria. L'OdV Redige un proprio regolamento e avvia la propria attività di controllo e i canali informativi dedicati.	Organismo di Vigilanza
9. Avvio delle fasi formative e informative	Ai fini della efficace attuazione del Modello 231 adottato, la formazione viene programmata tramite apposite sessioni, di cui viene redatto il foglio presenze e mantenuto agli atti il test di comprensione dei relativi contenuti. La formazione ha come oggetto, principalmente, i seguenti argomenti: 1) Nozioni di carattere generale sulla normativa; 2) Fattispecie di reato previste dal legislatore e sanzioni, con approfondimento degli aspetti relativi alle tipologie di reato che generano la responsabilità della Società, le sanzioni in cui questa può incorrere e i soggetti che possono commettere, nell'esercizio della propria attività lavorativa, tali reati; 3) Modello 231, con presentazione dei principali documenti descrittivi i principi e il funzionamento del "sistema di controlli" adottati dalla società; 4) Organismo di Vigilanza, con la descrizione dei compiti e i requisiti richiesti; 5) Elencazione dei protocolli, con particolare evidenza di quelli atti a contrastare la misura giudiziaria occorsa.	Consulente incaricato
10. Adempimento degli obblighi informativi periodici	Con la frequenza stabilita dal Giudice Delegato, l'A.G. redige relazioni periodiche sull'amministrazione e l'organizzazione aziendale, anche in relazione all'efficacia del sistema 231 e le trasmette anche all'ANBSC, esibendo, ove richiesto, i relativi documenti giustificativi.	Amministratore giudiziario

**DOCUMENTO DI RICERCA**

Il Modello di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001 nelle società sottoposte a misure di prevenzione CAM



**Fondazione Nazionale dei Commercialisti**  
RICERCA

**Fondazione Nazionale dei Commercialisti**  
FORMAZIONE

<b>DENOMINAZIONE DELLA SOCIETÀ</b>		
<b>SEZIONE DI OPERATIVITÀ</b>	<b>DESCRIZIONE SINTETICA DELLE ATTIVITÀ OGGETTO DI PIANIFICAZIONE</b>	<b>SOGGETTO COMPETENTE</b>
11. Attività dell'Organismo di Vigilanza	Contestualmente alla prosecuzione della misura, l'Organismo di Vigilanza prosegue la sua attività tramite verifiche periodiche e riporta direttamente all'A.G., in modo da garantire piena autonomia e indipendenza nello svolgimento dei compiti che gli sono affidati.	Organismo di Vigilanza
12. Liquidazione compenso	La determinazione dell'ammontare del compenso, la liquidazione dello stesso nonché il rimborso delle spese sostenute per gli eventuali coadiutori, anche redattori dell'aggiornamento del Modello 231, sono disposti con decreto motivato del Tribunale, su relazione del Giudice Delegato.	Tribunale competente
13. Adempimento degli obblighi informativi finali	All'esito della misura, l'A.G. presenta al Giudice Delegato il conto della gestione, che espone in modo completo e analitico le modalità e i risultati della gestione, attraverso l'indicazione delle somme pagate e rimosse, la descrizione analitica dei cespiti e il saldo finale. Al conto sono allegati i documenti giustificativi, le relazioni periodiche sull'amministrazione e il registro delle operazioni effettuate. All'interno della relazione, l'A.G. evidenzia, altresì, il rispetto dei presidi previsti dal Modello 231 e informa in merito all'operato dell'Organismo di Vigilanza.	Amministratore giudiziario
14. Chiusura della misura	Entro la data di scadenza dell'Amministrazione giudiziaria dei beni o del sequestro, il Tribunale competente delibera in Camera di Consiglio (a cui partecipano il Giudice Delegato e il Pubblico Ministero) la revoca della misura disposta ed eventualmente la contestuale applicazione del Controllo giudiziario di cui all'Art. 34-bis CAM, ovvero la confisca dei beni che si ha motivo di ritenere che siano il frutto di attività illecite o ne costituiscano il reimpiego.	Tribunale competente
15. Prosecuzione degli adempimenti ai sensi del D.Lgs. 231/01	Anche successivamente alla chiusura della misura, l'operato dell'Organismo di Vigilanza in favore della Società prosegue, nell'ottica di controllo continuo dei presidi ai sensi del D.Lgs. 231/2001.	Organismo di Vigilanza