

Parte Generale

# Terme di Margherita di Savoia S.r.l.

Via San Giorgio n. 26 – 76125 Trani (BT)

Tel. 0883 655402

Web: [www.termemargherita.it](http://www.termemargherita.it)

E-Mail : [info@termemargherita.it](mailto:info@termemargherita.it)



**Manuale del Modello Organizzativo**  
ex art 6-7 -del D.Lgs. n. 231 del 8 Giugno 2001

## MANUALE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO - INTRODUZIONE

Master	<input checked="" type="checkbox"/>
Copia controllata	<input checked="" type="checkbox"/>
Copia non controllata	<input type="checkbox"/>
Numero della copia	<b>01</b>

### Stato delle revisioni

Versione	Data	Descrizione
<b>00</b>	22/05/2017	Prima emissione
<b>01</b>		
<b>02</b>		

## MANUALE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO - INTRODUZIONE

### Indice generale della sezione

#### Manuale del modello organizzativo – Sezione 0 – “Introduzione”

1	Premessa - Brevi cenni all’origine e all’evoluzione della disciplina della responsabilità da reato degli enti
2	Presentazione della società
3	Le ragioni dell’adozione del modello
	3.a Vantaggi diretti
	3.a.1 Riduzione del rischio di sanzioni
	3.a.2 Improving dell’organizzazione aziendale
	3.b Vantaggi indiretti
	3.c Vantaggi in prospettiva
	3.d Rischi di responsabilità per gli amministratori
4	I riferimenti del modello
5	Il metodo di elaborazione del modello. L’integrazione della prospettiva PLAN – DO – CHECK – ACT con la prospettiva PLANNING – EXECUTION – MONITORING – ADAPTING
	5.a PLANNING – EXECUTION – MONITORING – ADAPTING.
	5.b PLAN – DO – CHECK – ACT
6	Il percorso operativo che ha condotto all’elaborazione del modello
7	Struttura del modello

## MANUALE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO - INTRODUZIONE

### 1 - Premessa. Brevi cenni all'origine e all'evoluzione della disciplina della responsabilità da reato degli enti

Con l'art. 11 della l. 29 settembre 2000, n. 300 <sup>(1)</sup> il Parlamento conferiva al Governo la « ... delega per la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e degli enti privi di personalità giuridica ». Con il D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231 il Governo adempiva alla delega profilando appunto la «Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica». In quasi cento articoli, il legislatore ha così dettato un'analitica e completa regolamentazione delle conseguenze sanzionatorie direttamente riferibili all'«ente» <sup>(2)</sup> di alcuni reati posti in essere dai soggetti in posizione apicale e dai dipendenti. Il «cuore ideale» di tale disciplina è costituito dagli artt. 5-7.

L'art. 6, comma 1, in particolare prevede che l'ente non risponde del reato commesso da una delle persone previste dall'art. 5, comma 1, lett. a) <sup>(3)</sup> se, in precedenza, è stato adottato un «modello di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi». Il comma 2 dello stesso articolo precisa che il modello deve:

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

L'art. 7, comma 2, altresì prevede che lo stesso effetto di esclusione della responsabilità si verifica se il reato è stato commesso da uno dei soggetti indicati dall'art. 5, comma 1, lett. b) <sup>(4)</sup> ma l'ente, prima della commissione del reato, ha adottato un modello di organizzazione e di gestione che preveda misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio. L'art. 7, comma 2, richiede inoltre l'efficace attuazione del modello specificando che l'ente deve prevedere:

- una verifica periodica e l'eventuale modifica dello stesso quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni

<sup>(1)</sup> Ratifica ed esecuzione degli Atti internazionali elaborati in base all'articolo K. 3 del Trattato dell'Unione Europea: Convenzione sulla tutela finanziaria delle Comunità europee, fatta a Bruxelles il 26 luglio 1995, del suo primo Protocollo fatto a Dublino il 27 settembre 1996, del protocollo concernente l'interpretazione in via pregiudiziale, da parte della Corte di Giustizia delle Comunità europee, di detta Convenzione con annessa dichiarazione, fatto a Bruxelles il 29 novembre 1996, nonché della Convenzione relativa alla lotta contro la corruzione nella quale sono coinvolti funzionari delle Comunità Europee o degli Stati membri dell'Unione europea, fatta a Bruxelles il 26 maggio 1997 e della Convenzione Ocse sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali, con annesso, fatta a Parigi il 17 settembre 1997.

<sup>(2)</sup> L'espressione, già presente nella legge 300/2000, denota «l'inequivoca volontà della delega di estendere la responsabilità anche a soggetti sprovvisti della personalità giuridica»: *Relazione ministeriale al d.lgs. n. 231/2001* (p. 2).

<sup>(3)</sup> 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 persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso.

<sup>(4)</sup> Persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti indicati dall'art. 5, comma 1, lett. a).

## MANUALE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO - INTRODUZIONE

ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività

– un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Questa parte del decreto legislativo 231/2001 non ha ricevuto significative modifiche.

Negli anni successivi all'entrata in vigore della responsabilità da reato degli enti, invece, è stata tumultuosa l'estensione dei reati presupposto (inizialmente solo quelli dell'art. 24: Indebita percezione di erogazioni, truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche e frode informatica in danno dello Stato o di un ente pubblico);

- Delitti informatici e trattamento illecito di dati (art. 24-bis);
- Delitti di criminalità organizzata (art. 24-ter);
- Concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità e corruzione (art. 25);
- Falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento (art. 25-bis);
- Delitti contro l'industria e il commercio (art. 25-bis.1);
- Reati societari (art. 25-ter);
- Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico (art. 25-quater);
- Pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili (art. 25-quater.1);
- Delitti contro la personalità individuale (art. 25-quinquies);
- Abusi di mercato (art. 25-sexies);
- Omicidio colposo o lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e sicurezza sul lavoro (art. 25-septies);
- Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché auto riciclaggio (art. 25-octies);
- Delitti in materia di violazione del diritto d'autore (art. 25-novies);
- Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria (art.25-decies);
- Reati ambientali (art. 25-undecies);
- Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare (art. 25-duodecies)

## MANUALE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO - INTRODUZIONE

### 2 - Presentazione della società

I plessi dove si svolge l'attività sono:

**Grand Hotel Terme** (Margherita di Savoia) dove sono espletate attività alberghiere e della ristorazione, bar, ricevimenti, congressi e manifestazioni in genere.

La **struttura alberghiera** (Margherita di Savoia) offre servizi di ricettività per una utenza complessiva pari a n. 124 posti letto, così distribuita: piano terra (reception, ingresso derrate, garage); piano quarto (camere, depositi); piano quinto (camere, lavanderia, cucina); piano sesto (caffetteria, pasticceria, sala pranzo, sala bar);

Alla struttura alberghiera sono annessi un **lido balneare** (con bar e ristorante) e il **Centro Benessere SPA Acqua di Sale** (cure estetiche e dermatologiche, massaggi, idromassaggi, percorso kneipp, ecc.) che svolge anche attività di ricerca in campo cosmetico.

**Palazzo San Giorgio** (Trani): Struttura per meeting – ricevimenti, la cui superficie è ampia (2.300 mq) e si distribuisce su due livelli in grandi sale oscurabili capaci di accogliere fino a 400 ospiti, oltre ad essere dotata di uno splendido terrazzo

Le **Terme di Margherita di Savoia** sorgono su una vasta area prospiciente il mare con un'ampia spiaggia e si estendono su una superficie coperta di circa 15.000 mq. Lo stabilimento termale dispone di attrezzature medico-sanitarie tra le più moderne. La struttura sanitaria termale è ubicata in Margherita di Savoia in Piazza Liberta n. 1 ed è strettamente connessa con la struttura alberghiera con la quale risulta comunicante, ma con accesso distinto da Corso Garibaldi n. 1, e con l'annesso lido balneare. La struttura sanitaria termale insiste su una superficie di mq 2100 circa distribuita su 4 piani di cui il piano terra per mq 360 circa, il primo pari a mq 860 circa, il secondo ed il terzo pari ad un totale di mq 880 circa, tutti coperti e destinati all'attività. L'attività svolta dall'azienda consiste nella fornitura di servizi sanitari di tipo termale a persone affette da patologie che richiedono, tra l'altro, cure con prodotti derivanti dalle acque madri e dai fanghi delle vasche utilizzate per la produzione del sale nelle SALINE di Margherita di Savoia.

Ai classici reparti per le cure inalatorie, la fango-balneo terapia, i vari tipi di massaggio, si aggiungono:

- il Centro di Sordità Rinogena;
- il Centro di Broncopneumologia e Riabilitazione Respiratoria;
- l'attrezzata Palestra;
- il Reparto Ginecologico;

Lo stabilimento termale, in particolare, eroga in regime di convenzione con il Servizio Sanitario:

- 12 bagni salsobromiodidici;
- 12 bagni salsobromiodidici con fango;
- 12 bagni con idromassaggio;
- 12 irrigazioni vaginali;
- 12 irrigazioni vaginali con bagno;
- 24 cure inalatorie;

## MANUALE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO - INTRODUZIONE

- cicli di cura per la sordità rinogena;
- cicli di cura per la ventilazione polmonare controllata;

Lo stabilimento altresì eroga con pagamento diretto da parte dei pazienti/utenti:

- irrigazioni nasali;
- docce micronizzate;
- maschere al fango termale;
- fisiokinesiterapia respiratoria e motoria;
- massaggi terapeutici e linfodrenaggi;
- visite specialistiche e diagnostica medica (elettrocardiogramma – esame doppler – esame audiometrico – esame impedenziometrico – esame spirometrico – fibroscopia orl – prove allergometriche ecc.)

### 3 - Le ragioni per l'adozione del modello

L'adozione dei modelli non è obbligatoria ma è sicuramente opportuna sotto molteplici profili prevalentemente ancorché non esclusivamente economici, oltre s'intende, all'esclusione della responsabilità prevista dall'art. 6.

#### 3.a- Vantaggi diretti

Sono soprattutto di due ordini:

##### 3.a.1- Riduzione del rischio sanzioni

In generale, i costi sono ampiamente compensanti dalla riduzione del rischio di sanzioni economiche e interdittive anche molto gravi (e pregiudizievoli per i "conti" dell'azienda) <sup>(5)</sup>, rischio tanto più grave per un'azienda che vanta una consistente dotazione patrimoniale e svolge attività (ristorazione, ospitalità, termali ecc.) che sono agevolmente controllabili. Non è da sottovalutare anche la tutela dal rischio del c.d. costo reputazionale (difficilmente misurabile in termini quantitativi ma non per questo, anzi forse proprio per questo, particolarmente pericoloso). La condanna ex D.Lgs. 231, in considerazione della natura eminentemente punitiva di questa forma di responsabilità, implica un effetto di dequalificazione dell'ente con inevitabili ripercussioni sulla relativa capacità di "stare sul mercato".

##### 3.a.2- Improving dell'organizzazione aziendale

Si consideri, inoltre, che l'adozione del modello presenta vantaggi in chiave di organizzazione aziendale (non solo quelli di *risk assessment* e *risk management*), nel caso, soprattutto, in cui il modello venga concepito unitariamente attraverso l'integrazione dei sistemi di gestione di sicurezza, ambiente e qualità. Si pensi, in particolare, al chiarimento delle responsabilità aziendali e all'ottimizzazione dei processi". Vantaggi che portano ad esempio effetti su: "immagine aziendale, conservazione patrimonio, tutela *know how*, rapporti con comunità, frodi interne". Come si legge in un recente Report del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (c.d. COSO) <sup>(6)</sup>, una "buona" compliance è condizione per una buona organizzazione aziendale. È una circolarità virtuosa (una *race to the top*) necessaria per il successo a lungo termine di una società.

<sup>(5)</sup> L'art. 9 elenca: sanzioni pecuniarie; sanzioni interdittive (interdizione dall'esercizio dell'attività; sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito; il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio; l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca); confisca; pubblicazione della sentenza.

<sup>(6)</sup> <https://www.coso.org/Documents/2014-2-10-COSO-Thought-Paper.pdf>.

## MANUALE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO - INTRODUZIONE

### 3.b- Vantaggi indiretti

Sono registrati anche a vantaggi indiretti. L'identificazione, la mappatura, l'analisi e l'ottimizzazione e la "proceduralizzazione" dei processi implicano un riesame delle procedure aziendali e un rinvigorire della "cultura di impresa", intesa quale risultato fisiologico di una mentalità, di uno stile operativo radicato nella persona giuridica, ispirata ai valori della trasparenza, correttezza e legalità.

### 3.c- Vantaggi in prospettiva

Bisogna considerare, ancora, che alcune regioni hanno già introdotto specifiche disposizioni che condizionano integrano tra i requisiti per l'accesso a taluni rapporti con l'ente regionale (convenzioni, gare di appalto) all'adozione del modello 231. Si pensi al decreto n. 5808 dell'8 giugno 2010 <sup>(7)</sup> che ha imposto l'adozione e l'adeguamento al "modello 231" quale condicio sine qua non per gli enti che intendano partecipare alle attività regionali in materia di servizi formativi oppure alla legge della Regione Calabria n. 15 del 21 giugno 2008 <sup>(8)</sup>.

### 3.d- Rischi di responsabilità per gli amministratori

Si consideri infine che la giurisprudenza di merito (nel caso dell'AD e del Presidente del C.d.A. di una S.p.A.) ha ritenuto la sussistenza di uno specifico dovere in capo all'amministratore di attivarsi per l'attuazione del D.Lgs. 231/01. In virtù di ciò, nel caso de quo, è stata affermata una responsabilità per inadeguata attività amministrativa ex art. 2392 c.c. e conseguente affermazione dell'obbligazione risarcitoria («l'amministratore delegato e presidente del C.d.A. è tenuto al risarcimento della sanzione amministrativa di cui all'art. 10 D.Lgs. n. 231/2001, nell'ipotesi di condanna dell'ente a seguito di reato, qualora non abbia adottato o non abbia proposto di adottare un modello organizzativo» <sup>(9)</sup>).

## 4 - I riferimenti del modello

L'art. 3 del D.Lgs. n. 231/2001 prescrive che «I modelli di organizzazione e di gestione possono essere adottati, garantendo le esigenze di cui al comma 2, sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti, comunicati al Ministero della giustizia che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare, entro trenta giorni, osservazioni sulla idoneità dei modelli a prevenire i reati».

<sup>(7)</sup> Approvazione dei requisiti e delle modalità operative per la richiesta di iscrizione all'albo regionale degli operatori pubblici e privati per i servizi di istruzione e formazione professionale e per i servizi al lavoro in attuazione della D.G.R. N. VIII del 23 dicembre 2009. Il decreto statuiva (tra l'altro) termini e incombenze: entro il 31 dicembre 2010 adozione del Codice Etico, nomina dell'OdV e comunicazione alla Regione Lombardia; entro il 31 marzo 2011 l'adozione del modello organizzativo D.Lgs. 231/01 e comunicazione alla Regione Lombardia.

<sup>(8)</sup> L'art. 54, co. 1 statuisce che: «Le imprese che operano in regime di convenzione con la Regione Calabria, sono tenute ad adeguare, entro il 31 dicembre 2008, i propri modelli organizzativi alle disposizioni di cui al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, recante la "disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società, e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300", dandone opportuna comunicazione ai competenti Uffici Regionali».

<sup>(9)</sup> Cfr. Trib. Civ. Milano, sez. VIII, 13 febbraio 2008, n. 1774, in Riv. dott. com., 2008 (6), p. 1265.



## MANUALE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO - INTRODUZIONE

La Confindustria ha elaborato un modello (prima formulazione 7 marzo 2002, ultimo aggiornamento marzo 2014) approvato dal Ministero della Giustizia (decreto del 4 dicembre 2003). Le associazioni di categoria cui la Società aderisce (Federterme, Confindustria Alberghi e Assobalneari), invece, non hanno adottato un codice specifico.

Le Linee Guida, definite dal Codice di Confindustria, suggeriscono alle società di utilizzare i processi di risk assessment e risk management e prevedono le seguenti fasi per la definizione del modello:

- risk assessment (identificazione/valutazione/classificazione dei rischi per frequenza e intensità ovvero, detto altrimenti, la probabilità di accadimento dell'evento e l'impatto dell'evento stesso);
- la predisposizione e/o l'implementazione di un sistema di controllo idoneo a prevenire il rischio di cui sopra attraverso l'adozione di specifici protocolli, che consente la realizzazione del reato solo eludendo il modello. (le linee guida sottolineano che la soglia concettuale di accettabilità, agli effetti esimenti del decreto 231, va diversamente modulata in relazione ai reati di omicidio colposo e lesioni personali colpose).

Le componenti più rilevanti del sistema di controllo ideato da Confindustria sono:

- codice etico;
- sistema organizzativo sufficientemente formalizzato e chiaro, soprattutto per quanto attiene all'attribuzione di responsabilità, alle linee di dipendenza gerarchica ed alla descrizione dei compiti, con specifica previsione di principi di controllo quali, ad esempio, la contrapposizione di funzioni;
- procedure manuali e/o informatiche tali da regolamentare lo svolgimento delle attività prevedendo gli opportuni punti di controllo;
- poteri autorizzativi e di firma assegnati in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali definite, prevedendo, quando richiesto, una puntuale indicazione delle soglie di approvazione delle spese;
- sistemi di controllo e gestione in grado di fornire tempestiva segnalazione dell'esistenza e dell'insorgere di situazioni di criticità generale e/o particolare;
- comunicazione al personale e sua formazione.

Queste componenti devono essere informate ai principi di:

- verificabilità, documentabilità, coerenza e congruenza di ogni operazione;
- applicazione del principio di separazione delle funzioni;
- documentazione dei controlli;
- previsione di un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle norme del codice etico e delle procedure previste dal modello;
- autonomia, indipendenza, professionalità e continuità d'azione dell'organismo di vigilanza;
- individuazione dei criteri per la scelta dell'Organismo di Vigilanza e previsione di specifici flussi informativi da e per l'Organismo di Vigilanza.

In seguito, la Giurisprudenza ha elaborato criteri di verifica dei modelli di organizzazione che la dottrina ha raccolto in una sorta di decalogo:

## MANUALE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO - INTRODUZIONE

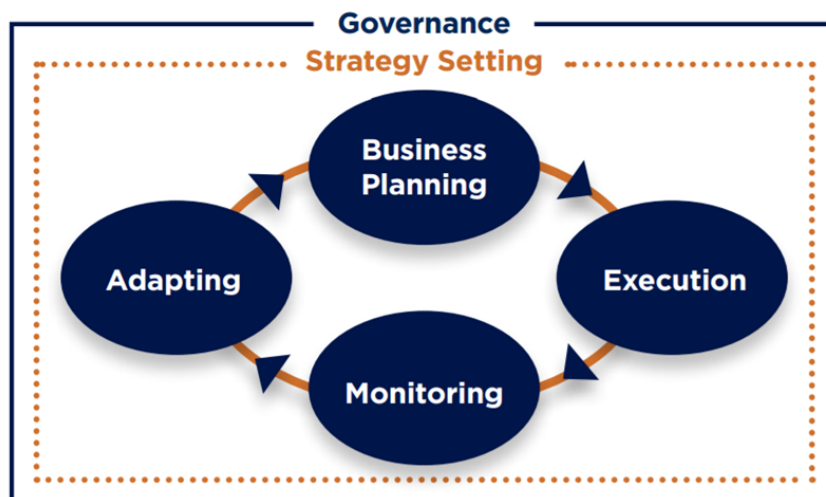
- il modello deve essere adottato partendo da una mappatura dei rischi di reato specifica ed esaustiva e non meramente descrittiva o ripetitiva del dettato normativo;
  - il modello deve prevedere che i componenti dell'organo di vigilanza posseggano capacità specifiche in tema di attività ispettiva e consulenziale;
  - il modello deve prevedere quale causa di ineleggibilità a componente dell'ODV la sentenza di condanna (o di patteggiamento) non irrevocabile;
  - il modello deve differenziare tra formazione rivolta ai dipendenti nella loro generalità, ai dipendenti che operino in specifiche aree di rischio, all'organo di vigilanza ed ai preposti al controllo interno;
  - il modello deve prevedere il contenuto dei corsi di formazione, la loro frequenza, l'obbligatorietà della partecipazione ai corsi, controlli di frequenza e di qualità sul contenuto dei programmi;
  - il modello deve prevedere espressamente la comminazione di sanzione disciplinari nei confronti degli amministratori, direttori generali e compliance officers che per negligenza ovvero imperizia non abbiano saputo individuare, e conseguentemente eliminare, violazioni del modello e, nei casi più gravi, perpetrazione di reati;
  - il modello deve prevedere sistematiche procedure di ricerca ed identificazione dei rischi quando sussistano circostanze particolari (es. emersione di precedenti violazioni, elevato turn-over del personale);
  - il modello deve prevedere controlli di routine e controlli a sorpresa – comunque periodici – nei confronti delle attività aziendali sensibili.
  - il modello deve prevedere e disciplinare un obbligo per i dipendenti, i direttori, gli amministratori della società di riferire all'organismo di vigilanza notizie rilevanti e relative alla vita dell'ente, a violazioni del modello o alla consumazione di reati. In particolare deve fornire concrete indicazioni sulle modalità attraverso le quali coloro che vengano a conoscenza di comportamenti illeciti possano riferire all'organo di vigilanza
  - il modello deve contenere protocolli e procedure specifici e concreti.
- Il modello, inoltre, tiene conto delle indicazioni che scaturiscono dal c.d. rating di legalità (<http://www.agcm.it/rating-di-legalita.html>) (la società – si ribadisce – l'11 novembre 2015 ha ricevuto due stelle), dal rating di impresa (artt. 83, comma 10, 84, comma 4 e 95, comma 13, del Decreto Legislativo 18 aprile 2016, n. 50), dell'attività di reporting COSO (<https://www.coso.org/Pages/default.aspx>) e dell'UN Global Compact.

### 5. Il metodo di elaborazione del modello. L'integrazione della prospettiva **PLAN – DO – CHECK – ACT** con la prospettiva **PLANNING – EXECUTION – MONITORING – ADAPTING**.

Un modello 231 non è un documento fondativo destinato ad una “polverosa” e “formale” esistenza tra i file della società. È un documento che deve “vivere” attraverso la capillare diffusione nel tessuto aziendale, la continua verifica di adeguatezza e una costante evoluzione. In questa prospettiva la strategia metodologica di elaborazione del modello integra la dinamica del **PLAN – DO – CHECK – ACT/ PLANNING – EXECUTION – MONITORING – ADAPTING**.

**MANUALE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO - INTRODUZIONE**

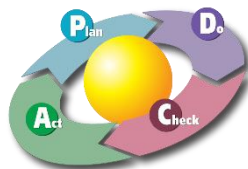
**5.a. La prospettiva PLANNING – EXECUTION – MONITORING – ADAPTING.**



© <https://www.coso.org/Documents/2014-2-10-COSO-Thought-Paper.pdf>.

L'elaborazione della compliance presuppone un'organizzazione aziendale razionale dove l'attribuzione delle funzioni e dei ruoli asseconda la scansione – proposta dal Coso – pianificazione aziendale (articolazione di obiettivi strategici e specifici, roadmap), esecuzione ovvero la progettazione, costruzione, gestione e realizzazione dei processi che traducono in realtà la pianificazione. Il monitoraggio cui afferisce precipuamente la compliance consiste nel complesso delle attività stabilite dalla direzione per sorvegliare l'esecuzione, controllare il rischio, attivare i follow-up che permettono le c.d. "mid-course corrections" (adattamento).

**5.b PLAN – DO – CHECK – ACT (c.d. ruota di Deming).**



**La fase PLAN si articola in sei aspetti/momenti:**

- Identificare i processi tramite i quali l'organizzazione svolge la propria attività
- Stabilire la sequenza e l'interazione tra i processi
- Definire tracciabilità e trasparenza di ciascuna attività
- Identificare i processi e le attività sensibili nel cui ambito possono essere commessi reati/illeciti rilevanti ex D.Lgs.

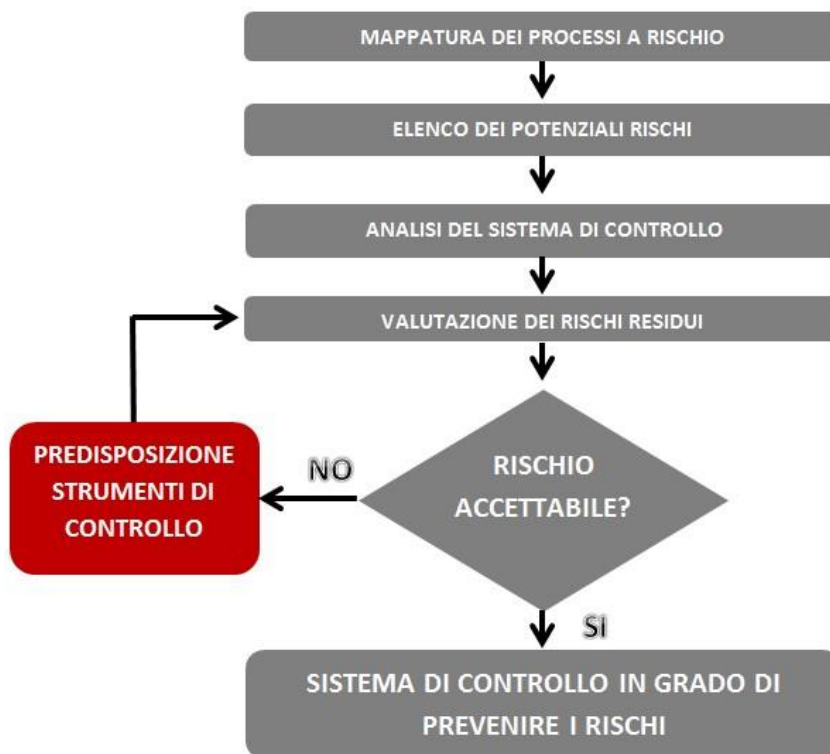
**MANUALE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO - INTRODUZIONE**

231/01

- e. Valutare, per ciascun processo, le attività a potenziale pericolo di reato/illecito nell'interesse o a vantaggio dell'azienda ed il livello di rischio di commissione in base a criteri ed alle metodologie di gestione in essere
- f. Predisporre azioni necessarie al fine di conseguire risultati pianificati e l'ottimizzazione del sistema di gestione per la responsabilità amministrativa

Il fulcro della fase plan è l'“identificazione dei rischi” l'analisi del contesto aziendale per evidenziare dove (ovvero in quale area/settore di attività) e secondo quali modalità si possono verificare eventi pregiudizievoli per gli obiettivi indicati dal D.Lgs. 231/01.

Nel diagramma di flusso che segue sono rappresentate le attività della valutazione dei rischi. Attraverso la valutazione della situazione aziendale, in relazione ai possibili reati, sono definiti i rischi e si determina di conseguenza la necessità di predisporre strumenti di controllo aggiuntivi rispetto a quelli già presenti in azienda



Si procede con l'analisi dettagliata dei rischi connessi alle diverse fasi dei processi aziendali, verificando ed individuando le aree che risultano interessate dalle potenziali casistiche di reato. Successivamente vengono evidenziate le tipologie di reato connesse alle specifiche attività, individuando le risorse che, potendo essere coinvolte nella gestione del rischio, devono essere oggetto del sistema di controllo pianificato.

Per ogni tipologia di reato/attività, viene assegnato un valore di “accettabilità” del rischio in base al livello di efficacia del sistema di controllo messo in atto per la gestione della specifica attività. Per la tipologia di reati quali la violazione delle

## MANUALE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO - INTRODUZIONE

norme sulla sicurezza sul lavoro, quasi tutte le attività aziendali sono considerate a rischio.

L'applicazione della presente procedura di identificazione e valutazione dei rischi è necessaria durante le seguenti (sub)fasce:

- l'implementazione del Modello Organizzativo 231;
- prima di ogni riesame del sistema al fine di garantire un aggiornamento sistematico della valutazione dei rischi;
- Ogni qual volta avvenga una variazione di processo, di prodotto o del sito o del contesto in cui l'azienda opera quali ad esempio modifiche del quadro legislativo di riferimento

### La fase **DO** si articola in nove aspetti/momenti:

- a. Redigere l'analisi dei rischi
- b. Garantire la tracciabilità e la trasparenza di qualsiasi attività
- c. Definire le procedure di controllo interno
- d. Formalizzare in un "Codice Etico" i principi di autoregolamentazione dell'organizzazione nel suo interno e nei rapporti con i terzi
- e. Adottare, diffondere e dare concreta attuazione al Codice Etico di cui al punto precedente
- f. Definire idonei mansionari che prevedano modalità di conferimento e revoca di responsabilità, deleghe e procure, facoltà e compiti nonché di attribuzione delle specifiche mansioni
- g. Eseguire corsi di formazione, informazione e comunicazione
- h. Assicurare l'adeguata disponibilità delle risorse
- i. Creare l'Organismo di Vigilanza (OdV)

### La fase **CHECK** si articola in due aspetti/momenti:

- a. Affidare all'OdV il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del sistema di gestione per la responsabilità amministrativa e di verificarne il costante aggiornamento ed adeguamento sulla base dell'evoluzione della legislazione oltre che sulla base dell'evoluzione dell'organizzazione stessa
- b. Implementare un programma di Audit interni per verificare che le azioni pianificate ed implementate siano atte a prevenire la commissione dei reati ed in caso negativo reiterare il processo PDCA

### La fase **ACT** si articola in tre aspetti/momenti:

- a. Standardizzare azioni pianificate, implementate e controllate
- b. Aggiornare il sistema di gestione per la responsabilità amministrativa con l'evoluzione legislativa, con i risultati dell'analisi dei rischi e con attività di organizzazione generale
- c. Attuare il sistema disciplinare e sanzionatorio

## MANUALE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO - INTRODUZIONE

### 6. Il percorso operativo che ha condotto all'elaborazione del modello.

La Società il 20 giugno 2011 ha adottato un modello Documento di sintesi del modello di organizzazione, gestione e controllo (mappa dei processi sensibili ai rischi di reato) ai sensi del d.lgs. 231/2001. Questo documento era stato fatto oggetto di una sola revisione il 12 settembre dello stesso anno in occasione dell'estensione dei reati presupposto. Oggi la società ha ritenuto di riscrivere il modello.

La società Terme di Margherita S.r.l., in data 11 novembre 2015 ha ricevuto il rating di legalità (2 stelle); poi, con successivo rinnovo in data 29 novembre 2017, ha conseguito un punteggio superiore di rating di legalità (2 stelle e due +), manifestando così una costante e vigile attenzione ai temi della *compliance* (<http://www.agcm.it/competenze/rating-di-legalita/rating-elenco-impres>).

Oggi la società ha ritenuto di riscrivere il modello.

Il percorso che ha condotto alla elaborazione del nuovo documento si è sviluppato in un arco temporale di circa sei mesi tenendo conto dei best operational standard indicati dalle linee guida di Confindustria.

In particolare il team ha proceduto a:

- plurime richieste di documentazione;
- briefing e reporting con il management e il diretto amministrativo (di volta in volta accompagnato dai responsabili delle diverse aree operative della società) ;
- accessi diretti agli stabilimenti della società;
- proposizione ed elaborazione di un questionario/intervista (c.d. hard talk) (allegato)
- elaborazione di modelli di flussi finanziari (allegato).

Ognuna di queste attività è stata teleologicamente orientata nella direzione di porre le premesse della elaborazione di un modello coerente con la realtà aziendale della Terme Margherita Di Savoia s.r.l., adeguato e integrato con gli altri aspetti della compliance e dei controlli di qualità della stessa società.

### 7. Struttura del modello.

Il modello si articola in una parte generale (introduzione, informazione, codice etico e organismo di vigilanza) e in una parte speciale (dosimetria del rischio e protocolli operativi).