# Avanade Italy S.r.l.

# Modello di organizzazione, gestione e controllo (d.lgs. 231/01)

## Sommario


Definizioni ..... 1
**1.** Introduzione: la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche ..... 3
**2.** I reati presupposto (Reati) ..... 4
**3.** I profili sanzionatori ..... 6
**4.** La funzione del Modello nell'esonerare l'ente da responsabilità per i reati commessi dai Vertici o dai Sottoposti ..... 9
**4.1.** La funzione del Modello redatto successivamente alla realizzazione del Reato. ..... 9
**5.** Le caratteristiche del Modello idonee a prevenire reati della stessa specie di quelli verificatisi ..... 10
**5.1.** Prospettiva statica ..... 10
**5.2.** Le caratteristiche del Modello idonee a prevenire reati della stessa specie di quelli verificatisi: aspetti dinamici e ruolo dell'Organo di vigilanza. ..... 11
**6.** Principi guida del Modello ..... 11
**7.** La struttura e l'attività della Società. ..... 13
**7.1.** Oggetto sociale e organigramma. In particolare organizzazione dei Vertici e dei Sottoposti. ..... 13
**7.2.** Organizzazione dell'attività di impresa:aree di attività, rapporti con i clienti, predisposizione e realizzazione dei progetti. ..... 14
**7.3.** Conti correnti. ..... 16
**7.4.** Rapporti con la Capogruppo. Policy ed altre regole guida di carattere generale. ..... 17
**8.** Le attività a rischio, le procedure e le forme di controllo per evitare i Reati. ..... 18
**8.1.** Reati relativi alla gestione sociale dell'Ente ..... 20
**8.1.1.** La verificabilità e la documentabilità di ogni operazione ..... 20
**8.1.2.** Gli acquisti ..... 21
**8.1.3.** Le *policy* relative alla formazione del bilancio ed alla contabilità in generale ..... 21
**8.1.4.** I sistemi di controllo ..... 26
**8.2.** Reati che interessano l'attività produttiva e caratteristica dell'impresa ..... 26
**8.3.** Reati contro la pubblica amministrazione ..... 29
**8.4.** Reati che possono essere occasionati da qualsiasi attività imprenditoriale ..... 30
**9.** L'organo di vigilanza (OdV): istituzione, poteri e regolamento ..... 31
**9.1.** I compiti in generale dell'OdV ..... 33
**9.2.** Le comunicazione dell' OdV agli organi sociali ..... 34
**9.3.** La diffusione della conoscenza del Modello: training on-line ..... 35
**9.4.** Gli obblighi di segnalazione e le notizie da trasmettere all'OdV ..... 35
**10.** Il sistema sanzionatorio ..... 36
Allegati (Parte integrante del Modello) ..... 38

## Definizioni

- "**Aree, Attività** o **Procedimenti Sensibili**": aree, attività o procedimenti aziendali ove è maggiormente presente il rischio di commissione di uno dei Reati;
- "**Capogruppo**": Avanade International Corporation 818 Stuart Street, Seattle WA 98101;
- "**Capogruppo Europea**": Avanade Europe Holdings Limited The Nova Building, Herschel Str Slough – Berkshire SL11XS United Kingdom;
- "**c.c.**": codice civile;
- "**CCNL**": Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro per il Commercio attualmente in vigore ed applicato dalla Società;
- "**Codice Etico** o **COBE**": codice di etica aziendale adottato dalla Società (*Avanade Code of Business Ethics*, aggiornato al mese di ottobre 2009);
- "**c.p.**": codice penale;
- "**Dipendenti**": tutti i dipendenti di Avanade, compresi i dirigenti;
- "**Decreto**": il decreto legislativo n. 231 dell'8 giugno 2001 e successive modifiche;
- "**Ente o Enti**": persone giuridiche, società e associazioni anche prive di personalità giuridica cui si applica la disciplina del Decreto;
- "**Generale Manager**": vertice della Società che riveste il ruolo di amministratore delegato;
- "**Gruppo Avanade**" o "**Gruppo**": con il termine, società capogruppo con sede negli Stati Uniti, unitamente alle diverse affiliate (società, dotate di personalità giuridica o meno, controllate direttamente o indirettamente, esclusivamente o congiuntamente dalla Avanade International Corporation);
- "**Linee Guida**": le Linee Guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo cui lo stesso Decreto fa rinvio, e che nel testo fanno riferimento a quelle che Confindustria ha emanato il 7 marzo 2002, aggiornate una prima volta il 24 maggio 2004 e, di recente, al 31.3.2008;
- " **Modello**" o "**Modelli**": il modello o i modelli di organizzazione, gestione e controllo previsti dal Decreto;
- "**Organo di Vigilanza**"/"**OdV**": organo interno preposto alla vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del Modello e al relativo aggiornamento;
- "**P.A.**": Pubblica Amministrazione;
- "**P.U.**": Pubblici Ufficiali ovvero funzionari pubblici e soggetti incaricati di pubblico servizio (ai sensi degli art. 357 e 358 c.p.), cui si devono aggiungere i pubblici funzionari dell'Unione Europea;
- "**Business Partner**": controparti contrattuali di Avanade, quali ad es. fornitori, clienti, co-venturer sia persone fisiche sia persone giuridiche, con cui la società addivenga ad una qualunque forma di collaborazione contrattualmente regolata (associazione

temporanea d'impresa - ATI, *joint venture*, consorzi, ecc.), ove destinati a cooperare con l'azienda nell'ambito dei Procedimenti Sensibili;

- "**Reati**": i reati presupposto, cui il Decreto fa riferimento per costruire la responsabilità amministrativa da reato dell'Ente; si tratta di categorie di reati continuamente aggiornate dal legislatore;
- "**Società**": Avanade Italy s.r.l., P. IVA 13083980154, Numero REA: MI-1612624, con sede in Milano, via Lepetit 8.10, cap 20124, soggetta all'attività di direzione e coordinamento di Avanade Europe Services Ltd;
- "**Revisore**": KPMG, società di revisione che verifica il bilancio del Gruppo e di Avanade Italy.
- "**Vertici dell'Ente**": "*soggetti in posizione apicale*" (art. 5 e 6 del Decreto) ovvero indicativamente le persone fisiche che rivestono posizioni di vertice in rappresentanza, amministrazione o direzione dell'Ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale o persone che esercitano, di fatto, la gestione ed il controllo;
- "**Sottoposti**": le persone fisiche sottoposte alla direzione o alla vigilanza dei Vertici (art. 7 del Decreto).

## *1. Introduzione: la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche*

In data 8 giugno 2001 è stato emanato, in esecuzione della delega di cui all'art. 11 della legge 29 settembre 2000 n. 300, il d.lgs. 231/2001 "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazione anche prive di personalità giuridica a norma dell'art. 11, l. 29 Settembre 2000 n. 300 (di seguito il Decreto).

La normativa è stata introdotta al fine di adeguare la disciplina interna in materia di responsabilità delle persone giuridiche (di seguito Ente o Enti) ad alcune convenzioni internazionali cui l'Italia ha già da tempo aderito, quali la Convenzione di Bruxelles del 26 luglio 1995 sulla tutela degli interessi finanziari delle Comunità Europee, la Convenzione di Bruxelles del 26 maggio 1997 sulla lotta alla corruzione nella quale sono coinvolti funzionari della Comunità Europea o degli Stati membri e la Convenzione OCSE del 17 dicembre 1997 sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche ed internazionali.

L'introduzione della nuova forma di responsabilità rappresenta una delle più significative riforme che hanno recentemente interessato l'ordinamento italiano e si inserisce nell'ambito dell'ampio movimento di lotta alla corruzione internazionale che ha imposto agli Stati aderenti l'assunzione di omogenei mezzi di repressione e prevenzione della criminalità che coinvolge l'economia e la finanza.

La riforma segna il superamento dell'antica massima per cui *societas delinquere non potest*.

In particolare, essa mira a coinvolgere nella punizione di molteplici reati "presupposto" (di seguito Reati) il patrimonio degli Enti e conseguentemente gli interessi economici dei soci, i quali, prima dell'entrata in vigore della norma, di regola non pativano conseguenze dalla realizzazione di illeciti commessi, con vantaggio della società, da amministratori e dipendenti, in base al principio della personalità della responsabilità penale.

Oggi, accanto alla responsabilità del soggetto che ha commesso il reato, l'Ente è anch'esso "punibile" nel caso in cui sia stato realizzato o tentato nel suo interesse o a suo vantaggio un Reato ad opera di un soggetto apicale (di seguito Vertici della società), ovvero di soggetti sottoposti all'altrui direzione (di seguito Sottoposti) (art. 5 del Decreto[1]), e persino quando l'autore del reato non sia stato identificato o non sia imputabile (art. 8).

La responsabilità dell'Ente, accertata nell'ambito del processo penale instaurato a carico della persona fisica, si aggiunge alla responsabilità (penale) di quest'ultima.

La responsabilità si fonda su un interesse o su di un vantaggio direttamente attribuibile all'Ente, che ha omesso il necessario controllo atto ad evitare la commissione di un reato da parte dei Vertici o dei Sottoposti.

Si parla a questo proposito di "colpa organizzativa". Per cercare di ridurre la perpetrazione degli illeciti connessi all'esercizio dell'iniziativa economica, per assicurare trasparenza all'attività di impresa e, più in generale, la libera concorrenza, il legislatore prevede che gli Enti siano strutturati in modo tale da impedire la commissione di reati.

[1] D'ora innanzi gli articoli non seguiti da alcuna altra specificazione si intendono riferiti al d.lgs. 231/2001.

Tale struttura deve essere assicurata attraverso l'adozione di un modello di organizzazione, gestione e controllo (di seguito Modello), nel rispetto dei criteri dettati dal Decreto.

Avanade Italy s.r.l (di seguito Società), parte del Gruppo di società facenti capo ad Avanade International Corporation (di seguito Capogruppo), particolarmente sensibile ed attenta ai principi di correttezza, legalità e trasparenza della propria attività imprenditoriale, già da tempo, come tutte le Società del Gruppo, è soggetta alla particolare disciplina statunitense in materia.

Con il presente si dota del Modello previsto dalla legge al fine di riaffermare i principi cui ispira la propria attività per la prevenzione di comportamenti illeciti al proprio interno, anche a tutela del lavoro dei propri Dipendenti, delle aspettative dei soci, e della propria immagine sul mercato.

## *2. I reati presupposto (Reati)*

La legge prevede un esteso ambito di Reati, in continua espansione.

All'inizio, coerentemente con l'origine della normativa, la responsabilità amministrativa dell'Ente era prevista solo per alcuni reati contro la Pubblica Amministrazione: ai sensi degli artt. 24 e 25 d.lgs. 231/2001, mai modificati, si tratta, in particolare, delle varie tipologie di reati di corruzione, di concussione, di indebita percezione di erogazioni pubbliche e di truffa in danno dello Stato o di un ente pubblico.

Successivamente, in conformità a quanto previsto dalla legge delega, la categoria dei Reati è stata estesa alle ipotesi più varie, che spaziano dai reati societari ai delitti di falso nummario sino a talune ipotesi legate alla criminalità organizzata. In ottemperanza agli obblighi internazionale sottoscritti dall'Italia, a breve la categoria dei reati presupposti ricomprenderà anche diverse ipotesi di illeciti ambientali, in attuazione della Direttiva 2008/99/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 novembre 2008, sulla tutela penale dell'ambiente, cui gli Stati membri devono adeguarsi entro il 26 dicembre 2010.

Al fine di agevolare l'individuazione delle ipotesi delittuose che possono interessare una società di servizi come è la Società fermo restando l'elenco specifico di tutte le ipotesi di cui all'Allegato A (Schema Reati), che fa parte integrante del presente Modello, può utilmente distinguersi tra:

A. i reati che coinvolgono la gestione sociale dell'Ente. E' il caso:

(i) dei reati societari (art. 25*ter*, introdotto dall'art. 3 c.2 d.lgs. 61/2002, successivamente modificato dalla l. 262/2005) che concernono le varie ipotesi di false comunicazioni sociali, in prospetto, in bilancio ecc. e le altre ipotesi a tutela dei beni sociali e dei creditori (ad es. illecita influenza assemblea, aggiotaggio);

(ii) del cd. market abuse nelle ipotesi di società quotate (art. 25*sexies*, introdotto dall'art. 9 c.3 l. 62/2005);

B. i reati che interessano l'attività produttiva e caratteristica dell'impresa. E' il caso:

(i) dei delitti informatici e di trattamento illecito di dati (art. 24*bis* introdotto dall'art. 7 l. 48/2008) che riguardano la gestione dei sistemi informatici e telematici (artt. 615-*ter/quater/quinquies* c.p.); nonché della banche dati e delle reti informatiche interne alla società (artt. 617-*quater* e *quinquies* c.p.; artt. 635-*bis/ter/quater/quinquies* c.p.; art. 640-*quinquies* c.p. art. 491-*bis* c.p.);

(ii) dei delitti in materia di violazione del diritto d'autore (art. 25*novies* introdotto dall'art. 15 c.7 lett. c) l.99/2009) che colpiscono l'abusiva messa in commercio di opere d'ingegno altrui, cui devono aggiungersi i reati di cui all'art. 25*bis* c. 1 lett f*bis* e c.2 (anch'essi introdotti nel Decreto dall'art. 15 cit.), e relativi alla contraffazione, alterazione o uso di marchi o segni distintivi ovvero di brevetti, modelli e disegni (art. 473 codice penale, c.p.) e alla introduzione nello Stato e commercio di prodotti con segni falsi (art. 474 c.p.);

(iii) dei delitti contro l'industria e il commercio (art. 25*bis*1, introdotto dall'art. 15 c.7 lett. c) l.99/2009) relativi agli abusi, perpetrati con frode, violenza o minaccia, nell'esercizio dell'attività di impresa;

(iv) dell'omicidio colposo o delle lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme sulla tutela della salute e della sicurezza sul lavoro (art. 25*septies*, introdotto dall'art. 9 l. 123/2007, poi sostituito dall'art. 300 d.lgs. 81/2008, TU sulla sicurezza sul lavoro);

C. i reati che caratterizzano i rapporti dell'Ente con la pubblica amministrazione (P.A.) e più in generale con l'autorità pubblica. E' il caso:

(i) di tutti i reati previsti sin dalle origini nel Decreto (artt. 24 e 25) che puniscono l'indebita percezione di erogazioni, la truffa in danno dello Stato o di un Ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche, la frode informatica in danno dello Stato e di un Ente pubblico nonché le classiche figure della concussione e della corruzione;

(ii) del recentissimo reato introdotto dell'articolo 15 c.7 lett. c), l.99/2009 (art. 25*decies*) relativo all'induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria;

D. i reati che possono essere occasionati da qualsiasi attività imprenditoriale, che non sono quindi tipici di una certa attività, ma che spesso contraddistinguono soprattutto l' "impresa illecita" di cui alla categoria successiva. E' il caso:

(i) dei reati di ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 25*octies*, introdotto dall'art. 63 c.3 d.lgs. n. 231/2007);

(ii) dei reati di falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento (art. 25*bis*, introdotto dall6 d.l. n.350/2001, poi modificato come già ricordato con estensione ai reati di contraffazione nel 2009);

E. i reati che contraddistinguono l'impresa caratterizzata da un'attività spesso del tutto o in gran parte illecita. E' il caso:

(i) dei delitti di criminalità organizzata (art. 24*ter*, inserito dall'art. 2 l. 24/2009);

(ii) dei delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico (art. 25*quater*, inserito dall'art. 3 della l. 7/2003), inclusi quelli aventi carattere transnazionale (così come individuati dalla l. 146/2006, agli artt. 3 e 10);

(iii) delle pratiche di mutiliazione degli organi genitali femminili (art. 25*quater1*, introdotto dall'art. 8 l. 7/2006);

(iv) dei delitti contro la personalità individuale (riduzione in schiavitù, pedopornografia, art. 25*quinques*, introdotto dall'art. 5 l. 228/2003, poi modificato dall'art. 10 l. 38/2006).

La Società, considerato il Modello adottato e lo scopo sociale perseguito, è interessata in particolare modo dai Reati di cui ai punti A-D *supra*.

### *3. I profili sanzionatori*

Le sanzioni per gli illeciti amministrativi dipendenti da Reato sono molteplici e di diverso tipo (art. 9).

La legge distingue tra sanzione pecuniaria e sanzione interdittiva e detta criteri per il calcolo della misura da infliggere, a seconda dei Reati per cui si procede.

Per ciascun Reato, come da Allegato A (ove sono indicate le singole e le sanzioni per ciascuna fattispecie), la legge può prevedere solo l'irrogazione della sanzione pecuniaria (ad esempio per i reati societari) ovvero l'irrogazione congiunta della sanzione pecuniaria e della sanzione interdittiva (è il caso dei delitti informatici e in molti dei delitti contro la pubblica amministrazione).

Tipi di sanzioni:

A. Sanzione pecuniaria:

(i) la sanzione è applicata per quote in un numero minimo di cento e massimo di mille determinato dal Giudice tenendo conto dei tradizionali indici di gravità dell'illecito: gravità del fatto, grado della responsabilità dell'Ente, attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti (art. 11 c.1);

(ii) la quota è determinata, di volta in volta, in base alle condizioni economiche e patrimoniali dell'Ente e varia da un minimo di Euro 258 ad un massimo di Euro 1.549 (artt. 10 e 11);

(iii) la sanzione pecuniaria può essere ridotta:

a) della metà e non può comunque essere superiore a Euro 103.291 se:

- l'autore del Reato ha commesso il fatto nel prevalente interesse proprio o di terzi e l'ente non ne ha ricavato vantaggio o ne ha ricavato un vantaggio minimo; ovvero
- il danno patrimoniale cagionato è di particolare tenuità;

b) da un terzo alla metà (e dalla metà a due terzi in presenza di entrambe le condizioni seguenti):

- in caso di risarcimento integrale del danno e di eliminazione delle conseguenze dannose o pericolose del reato; ovvero
- in caso di adozione di un Modello organizzativo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi nei termini previsti dalle legge.

B. Sanzioni interdittive:

(i) la legge prevede le seguenti sanzioni interdittive:

a) l'interdizione dall'esercizio dell'attività;

b) la sospensione o la revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito;

c) il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo per ottenere prestazioni di un pubblico servizio;

d) l'esclusione da agevolazioni, finanziamento, contributi o sussidi ed eventuale revoca di quelli già concessi;

e) il divieto di pubblicizzare beni o servizi.

(ii) Le sanzioni interdittive, che hanno una durata non inferiore a tre mesi e non superiore a due anni, si applicano in relazione ai Reati per i quali sono espressamente previste dalle legge quando ricorre almeno una delle seguenti condizioni:

a) l'Ente ha tratto dal reato un profitto di rilevante entità e il reato è stato commesso dai Vertici ovvero da Sottoposti quando, in questo caso, la commissione del reato è stata determinata o agevolata da gravi carenze organizzative; ovvero

b) gli illeciti sono reiterati (art.13).

(iii) Le sanzioni interdittive non si applicano se:

a) se l'autore del Reato ha commesso il fatto nel prevalente interesse proprio o di terzi e l'ente non ne ha ricavato vantaggio o ne ha ricavato un vantaggio minimo;

b) il danno patrimoniale cagionato è di particolare tenuità (artt. 13 c.3 e 12 c.1).

(iv) Ferma restando l'applicazione della sanzione pecuniaria prevista, le sanzioni interdittive non si applicano neanche se, prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di primo grado:

a) l'Ente ha risarcito integralmente il danno e ha eliminato le conseguenze dannose o pericolose del reato ovvero si è comunque efficacemente adoperato in tal senso; e

b) l' Ente ha eliminato le carenze organizzative che hanno determinato il reato mediante l'adozione e l'attuazione di Modelli organizzativi idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi; e

c) l' Ente ha messo a disposizione il profitto conseguito ai fini della confisca (art. 17).

(v) Nei casi più gravi se sussistono i presupposi per l'applicazione di una sanzione interdittiva che determina l'interruzione dell'attività dell'ente, si può giungere sino al commissariamento dell'Ente (art.15); qualora l'Ente abbia tratto del reato un profitto di rilevante entità e sia già stato condannato (almeno tre volte negli ultimi sette anni) alla interdizione temporanea dall'esercizio dell'attività) è possibile disporre la sanzione interdittiva in via definitiva (art. 16).

(vi) Il giudice sceglie la sanzione interdittiva più idonea alla luce dei criteri dettati per le sanzioni pecuniarie (ovvero, come già visto, in considerazione della gravità del fatto, del grado della responsabilità dell'Ente, del attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti), tenendo altresì conto dell'idoneità delle singole sanzioni a prevenire illeciti del tipo di quello commesso (art. 14) ovvero reati volti, in genere, a pregiudicare il medesimo bene giuridico (ad esempio nel caso di corruzione in certi casi potrebbe anche essere sufficiente la sanzione del divieto di contrattare con la P.A.; in altri potrebbe risultare necessario disporre la revoca degli strumenti amministrativi – autorizzazione – funzionale alla commissione dell'illecito).

(vii) Quando viene irrogata una sanzione interdittiva il Giudice può anche disporre la pubblicazione della sentenza di condanna (art.18).

(viii) Nel corso del procedimento a carico dell'Ente il giudice, su richiesta del pubblico ministero, qualora sussista il concreto pericolo che vengano commessi illeciti della stessa indole per cui si procede, può applicare cautelativamente una sanzione interdittiva o nominare il commissario giudiziale, nel rispetto di tutte le garanzie previste per l'Ente indagato (art. 45 ss.). Le misure cautelari sono revocate qualora sussistano le condizioni di cui all'art. 17 (risarcimento del danno, adozione e attuazione del Modello, messa a disposizione del profitto del Reato, art. 50).

C. Confisca:

(i) in caso di sentenza di condanna è sempre disposta la confisca del prezzo o del profitto del reato, salvo che per la parte che può essere restituita al danneggiato; qualora non possa procedere in tal modo, la confisca può avere ad oggetto somme di denaro, beni o altre utilità di valore equivalente (art. 19);

(ii) la confisca del solo profitto del reato è disposta anche qualora l'Ente sia prosciolto, ma il Reato sia stato commesso dai Vertici;

(iii) analogamente a quanto si è visto accadere a proposito delle sanzioni interdittive, nel corso del procedimento può essere disposto anche il sequestro di quanto potrebbe essere oggetto di confisca alla fine del processo.

I Reati che interessano la Società (*supra*, paragrafo 2) comportano sia sanzioni pecuniarie sia sanzioni interdittive. Solo i reati societari sono puniti esclusivamente con sanzioni pecuniarie.

## 4. *La funzione del Modello nell'esonerare l'ente da responsabilità per i reati commessi dai Vertici o dai Sottoposti*

L'Ente non risponde dell'illecito qualora abbia adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione, gestione e controllo idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

A tal riguardo la legge distingue a seconda che il reato sia stato commesso dai Vertici dell'Ente (art. 5 lett. a) e art. 6 del Decreto) ovvero dai suoi Sottoposti (rispettivamente art. 5 lett. b) e art. 7 del Decreto):

A. con riferimento ai reati commessi dai Vertici, l'Ente (con una sorta di inversione dell'onere della prova, di regola nel processo penale a carico del pubblico ministero) può provare la sua estraneità rispetto al comportamento di chi ha agito in suo nome dimostrando:

(i) di aver adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi;

(ii) di vigilare e aver vigilato sulla effettiva operatività dei modelli e sulla loro osservanza. A tal fine è previsto che l'Ente si avvalga di una struttura, costituita al suo interno, dotata di poteri autonomi e specificamente preposta a questi compiti (Organo di Vigilanza, OdV);

(iii) che il comportamento integrante il Reato è stato attuato eludendo fraudolentemente i suddetti modelli di organizzazione e di gestione. (art. 6 comma 1 Decreto);

B. con riferimento ai reati commessi dai Sottoposti, invece, l'onere della prova, come accade di solito, grava sull'accusa: l'Ente, cioè, va esente da responsabilità se il pubblico ministero non riesce a dimostrare l'inosservanza degli obblighi di direzione e di vigilanza.

E' presunto per legge il rispetto dei suddetti obblighi se l'Ente, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato un Modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi se:

A. prevede misure adeguate con riguardo alla natura, dimensione dell'organizzazione ed al tipo di attività svolta, idonei a garantire lo svolgimento dell'attività;

B. è attuata una verifica periodica ed eventuale modifica dello stesso se sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero se intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività;

C. prevede un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello (art. 7).

### *4.1. La funzione del Modello redatto successivamente alla realizzazione del Reato.*

Qualora il Modello sia realizzato solo successivamente alla commissione di un Reato, l'Ente può giovarsi dello stesso all'interno del processo dello stesso, come si è visto trattando dei profili sanzionatori, al fine:

A. della riduzione dell'eventuale sanzione pecuniaria (art.12);

B. della esclusione della sanzione interdittiva (art. 17);

C. della revoca di una misura cautelare (artt. 17 e 50).

## *5. Le caratteristiche del Modello idonee a prevenire reati della stessa specie di quelli verificatisi.*

Prescindendo dalla differente funzione che il Modello riveste con riguardo alla posizione dell'Ente a seconda che il Reato sia addebitabile ai Vertici o ai Sottoposti, le caratteristiche che il Modello deve soddisfare perché l'Ente possa andare esente da responsabilità possono essere utilmente ricostruite secondo due diverse prospettive:

- una prospettiva "statica", volta ad individuare gli elementi che il Modello deve comunque contenere (*infra* paragrafo 5.1);
- un'ottica "dinamica", diretta ad assicurare nel tempo quei caratteri, in piena aderenza all'evoluzione dell'attività della Società e alle eventuali modifiche legislative (*infra* paragrafo 5.2).

### *5.1. Prospettiva statica*

Poiché la legge richiede un modello "idoneo" a prevenire Reati della specie di quello che si è in effetti realizzato (come si vedrà, l'ordinamento può intervenire ovviamente solo successivamente alla commissione di un Reato, rispetto al quale, seppure con un giudizio *ex ante*, deve quindi valutarsi la idoneità del Modello) il Modello deve (art. 6 comma 2):

A. individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati;

B. prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente in relazione ai Reati da prevenire;

C. individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati.

Ovviamente tale struttura deve tener conto delle natura dell'organizzazione dell'Ente, delle sue caratteristiche proprie, e del tipo di attività svolta (art. 7 comma 3).

L'idoneità del Modello è di volta in volta valutata dal giudice allorché il rappresentante dell'accusa apra un processo a carico dell'Ente in presenza di uno dei Reati.

La giurisprudenza, almeno nei primi anni dall'entrata in vigore del Decreto, ha interpretato la norma in modo relativamente rigido per almeno due motivi: la difficoltà di effettuare una valutazione *ex ante* in ordine alla idoneità del Modello, quando la realizzazione del reato presupposto ha dimostrato *ex post* la sua inefficacia nel caso

concreto; la diffusione di Modelli organizzativi realizzati "in serie" senza specifica considerazione né delle singole ipotesi delittuose né delle specifiche realtà aziendali.

Di recente, tuttavia, una più diffusa applicazione della normativa ha visto anche le prime decisioni particolarmente attente a ricostruire l'effettiva idoneità del Modello e, soprattutto, la sua conformità in relazione alle particolari caratteristiche dell'impresa.

Ai sensi dell'art. 6 comma 3 il Modello non solo deve essere idoneo a prevenire l'illecita condotta, ma deve essere adeguato alla realtà aziendale e redatto in base ai codici di comportamento emanati dalle associazioni rappresentative degli enti.

Il Decreto prevede che i Modelli possano essere adottati, sulla base di codici di comportamento redatti da associazioni rappresentative di categoria, comunicati al Ministero della Giustizia che, di concerto con i Ministeri competenti, può formulare entro 30 giorni, osservazioni sull'idoneità dei modelli a prevenire i reati.

Confindustria ha emanato il 7 marzo 2002 delle apposite Linee Guida, che sono state aggiornate una prima volta il 24 maggio 2004 e, più di recente, al 31 marzo 2008 (di seguito le Linee Guida).

Le Linee Guida sottolineano come l'idoneità del modello debba essere calibrata sulla necessità che il reato sia commesso non solo nonostante il Modello ma anche "fraudolentemente", ovvero aggirando quanto specificamente previsto dal Modello. Il termine è espressamente indicato dalla legge a proposito della responsabilità dell'Ente con riguardo ai Reati commessi dai Vertici (art. 6).

### *5.2. Le caratteristiche del Modello idonee a prevenire reati della stessa specie di quelli verificatisi: aspetti dinamici e ruolo dell'Organo di vigilanza.*

A completamento di un Modello di gestione improntato alla diffusione della consapevolezza dei rischi di Reato connessi ad una specifica e determinata realtà aziendale, il Decreto richiede un continuo monitoraggio in ordine alla sua effettiva attuazione e, soprattutto, alla sua perdurante idoneità e adeguatezza nel corso del tempo.

A tal fine è previsto un Organo di Vigilanza (OdV) indipendente che, titolare di autonomi poteri di iniziativa e controllo, ha il dovere di aggiornare il modello sulla base di verifiche periodiche, al fine di prevenirne eventuali carenze e di mantenerne l'efficacia (art. 6 comma 1 lett. b).

Perché tale organo possa essere in condizione di agire in modo indipendente dalla struttura dell'Ente, e quindi in modo efficace, le legge richiede che siano previsti specifici obblighi di informazione nei suoi confronti (art. 6 comma 2 lett. d).

La legge, inoltre, richiede che l'impresa introduca un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello di organizzazione, gestione e controllo (art. 6 comma 2 lett. d).

A questo proposito il Codice etico (COBE) già adottato dalla Società, deve ritenersi parte integrante del presente Modello (v. Allegato B) perché idoneo a soddisfare i requisiti richiesti.

## *6. Principi guida del Modello*

In applicazione dei criteri richiesti dal Decreto per l'idoneità del Modello, secondo quanto specificato anche dalle Linee Guida, al fine di prevenire la commissione dei Reati, la struttura dell'attività della Società è organizzata nel rispetto dei seguenti principi fondamentali:

- verificabilità e documentabilità di ogni operazione rilevante ai fini del Decreto: solo in tal modo può infatti essere assicurata quella trasparenza che, preventivamente, dissuade dal commettere attività illecite e, successivamente, consente di individuare l'eventuale autore dell'illecito;
- predisposizione di opportuni sistemi di controllo che contemplino:
  - (i) previsione di procedure manuali e/o informatiche che regolino lo svolgimento delle attività dei singoli soggetti e consentano di intervenire tempestivamente là ove si verifichino anomalie da quanto previsto;
  - (ii) previsione di una struttura di controllo ove sia prevista una netta separazione delle funzioni tra controllante e controllato: è principio generale che un efficace controllo sia possibile solo allorché non sussista alcun conflitto di interesse tra il primo e il secondo;
  - (iii) previsione dell'attribuzione di poteri al controllante e al controllato (autorizzativi e di firma) in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali definite, comprese, là ove richiesto, l'indicazione delle soglie di approvazione delle spese.

A proposito del necessario sistema di controlli è appena il caso di osservare che il c.d. istituto della delega di funzioni, normativamente previsto solo di recente ad opera dell'art.16 del d.lgs. 81/2008 (così come modificato da ultimo dal d.lgs. 106/2009), è solo un eventuale, ulteriore strumento organizzativo, che si differenzia dalla mera ripartizione di funzioni all'interno di organizzazioni complesse quali sono le imprese esercitate in forma societaria, e che consente, a certe condizioni previste dalla legge, l'imputazione di determinati reati al solo delegato, in luogo del titolare delegante (è il caso di molte delle fattispecie penali previste in materia anti-infortunistica).

Ai fini della costruzione del Modello, l'esistenza o meno, all'interno di una determinata struttura, di specifiche ipotesi di deleghe di funzioni e quindi di eventuali forme di "irresponsabilità" della persona fisica che, titolare di specifici poteri/doveri inerenti la propria funzione, li attribuisca legittimamente ad altre persone fisiche, costituisce solo il presupposto per la verifica della sussistenza della necessaria struttura di controllo.

Ciò che rileva, ai fini del Modello, è la formalizzazione delle procedure e l'attribuzione di responsabilità in modo coerente con le linee di dipendenza gerarchica, con riguardo agli specifici compiti dei diversi soggetti coinvolti nell'ambito di un sistema di controllo di gestione capace di fornire tempestiva segnalazione dell'esistenza o dell'insorgere di situazioni di criticità generale e/o particolare.

Il rispetto dei suddetti criteri assicura che il Modello della Società sia:

- concretamente efficace, elaborando meccanismi di decisione e di controllo tali da eliminare, o quantomeno ridurre significativamente, l'area del rischio di responsabilità da reato dell'Ente;

- adeguato alle specifiche caratteristiche dell'organizzazione, del tipo di attività svolto e della "storia" dell'Ente, in modo da garantire un'effettiva connessione alle aree di rischio da reato dell'impresa;
- costantemente aggiornato.

## *7. La struttura e l'attività della Società.*

### *7.1. Oggetto sociale e organigramma. In particolare organizzazione dei Vertici e dei Sottoposti.*

Oggetto sociale di Avanade, che ha oltre cinquecento Dipendenti, sede legale in Milano, con sedi operative anche a Firenze e Roma, è la fornitura alla clientela di consulenza tecnologica e direttiva ovvero di soluzioni tecnologiche per uso internet e servizi accessori, e di applicazioni *e-commerce* su vasta scala: in estrema sintesi la predisposizione di soluzioni e infrastrutture informatiche utilizzabili da un numero variabile di utenti (v. Allegato C, Visura CCIAA della Società).

Secondo l'organigramma predisposto dalla Società alla data del 17.01.2011 (Allegato D e parte integrante del Modello), e secondo quanto emerso dalle interviste effettuate ai fini della predisposizione del Modello, la struttura aziendale si articola in diverse funzioni e in differenti aree interagenti tra loro in un sistema ibrido funzionalmente a matrice e operativamente orientato di volta in volta alla realizzazione delle specifiche commesse ordinate dai clienti.

Come da visura camerale (Allegato C) la Società è gestita da un Consiglio di Amministrazione (CdA) composto da cinque membri. Il CdA, il Presidente del CdA e l'Amministratore Delegato hanno ciascuno la rappresentanza legale della Società.

Ruolo apicale riveste, tra i membri del CdA, l'Amministratore Delegato (di seguito "General Manager"); a questi è affiancato un altro Direttore Generale, anch'egli membro del CdA, con poteri di firma singola delimitati come da delibera del CdA del 13 dicembre 2000.

L'Amministratore Delegato ha poteri di firma singola e di rappresentanza legale della Società, come da Verbale del CdA del 30.9.2010 (Allegato E) nell'ambito dei piani previsionali economico-finanziari stabiliti dal CdA, anche in coordinazione con la società Avanade Europe Services Ltd, che esercita attività di direzione e coordinamento della Società *ex* art. 2497*bis* c.c.

Il General Manager ha dal 2008 una delega specifica in tema di associazioni temporanee di imprese ed responsabile qualità. In forza dei poteri attribuitigli a seguito di delibera del CdA del 28 gennaio 2008, con procura del 12 febbraio 2008, il General Manager ha delegato le attività di tesoreria ivi indicate (Allegato F).

Di fatto il General Manager, ricoprendo le mansioni di Amministratore Delegato della Società, riveste un ruolo preminente nella gestione della ordinaria amministrazione della Società.

Le quattro aree di attività, presiedute dai Director, *Business Operation*, *Service Lines SL*, *Capabilities* e *Customer Division Operating Groups- OG* rispondono direttamente al General Manager.

Al Director che presiede l'area *Business Operation* fanno capo l'*Office Management*, e il *Delivery & Scheduling*.

Il Director dell'area *Business Operation* (al momento il dott. Danilo Belletti) ha poteri con firma singola (comprendente quello di stipulare contratti con soggetti privati) e poteri con firma congiunta (comprendente quello di stipulare contratti con la Pubblica Amministrazione) unitamente al Director dell'area *Customer Division Operating Groups –OG* (al momento il dott. Mauro Dell'Olmo) come da verbale del CdA del 11.6.2010 (Allegato E).

L'area *Capabilities*, ove sono individuate le risorse da destinare ad ogni singolo progetto, alle dipendenze di un Director, dispone di tre Manager, uno per ciascuna sede della Società (Roma, Firenze, Milano).

L'area *Customer Division Operating Groups –OG*, coordinata da un Director, è suddivisa tra CHT/Media, FSI, *Product and Resources*, *Government* e *Marketing*. Il Director dell'area *Customer Division Operating Groups –OG* ha poteri con firma singola (comprendente quello di stipulare contratti con soggetti privati) e poteri con firma congiunta (comprendente quello di stipulare contratti con la Pubblica Amministrazione) unitamente al Director dell'area *Busineess Operation* come da verbale del CdA del 11.6.2010 (Allegato E).

L'area *Services Lines-SL* risponde direttamente al General Manager ed è suddiviso a seconda dei prodotti (*CRM, ERP; Info Mgm&Coll, App Dev-Milan, App Dev Rome/Florence, Infra-AO).*

I Director, nell'ambito del loro ruolo manageriale, gestionale e di indirizzo, sono responsabili, tra l'altro, dei rapporti con i clienti e del coordinamento tra i vari progetti. E' previsto almeno un Director in ogni area di attività.

Ogni Director ha un certo numero di Manager a riporto. I Manager, dal punto di vista funzionale sono suscettibili di assolvere sia il ruolo di Project Manager (nella gestione del personale loro assegnato di volta in volta per la realizzazione di uno specifico progetto) sia quello di Career Manager (al fine di valutare rendimento e carriere del suddetto personale).

Il personale applicato a ciascun progetto, pur continuando a dipendere funzionalmente dal Career Manager di riferimento, è utilizzato operativamente facendo capo di volta in volta ai Project Manager responsabili del singolo progetto, che, a loro volta, rispondono al Director che cura il cliente al quale il progetto è destinato.

I Manager delle aree *Finance*, *Human Resources* (HR) e *Legal* sono dipendenti funzionalmente e riportano del proprio operato a figure di coordinamento a livello corporate europeo.

### *7.2. Organizzazione dell'attività di impresa:aree di attività, rapporti con i clienti, predisposizione e realizzazione dei progetti.*

L'attività di impresa è distribuita nelle seguenti aree (v. Allegato D):

- l'area *Capabilities*, la più ampia, gestisce le persone che si occupano dei progetti. E' composta per lo più di giovani risorse ancora in formazione che di regola non hanno rapporti di vendita di progetti con i clienti;
- l'area *Service Lines- SL* di supporto alle vendite, è composta di personale altamente specializzato nel settore tecnologico, che sviluppa progetti nell'ambito dell'oggetto sociale e che di volta può essere aggregato in funzione della specifica lattività in corso (per quanto riguarda la verifica del rendimento e la gestione delle carriere, invece, ciascun membro del personale farà sempre riferimento come detto esclusivamente al proprio Career Manager);
- l'area *Customer Division* Operating Group -OG si occupa dell'acquisizione dei clienti e si suddivide in base alla natura ed all'ambito di operatività di questi ultimi: ad esempio settore energia, settore bancario, comunicazione, pubblica ammnistrazione;
- l'area *Business Operation* riceve gli ordini di acquisto da parte dei clienti e coordina le risorse da destinare a ciascun progetto.

A parte sono previste:

- l'area Prevenzione e protezione sicurezza sul lavoro, con un RSPP e un medico competente, secondo quanto prescritto dal d.lgs. 81/2008 in tema di sicurezza sul lavoro;
- l'area *Privacy*, con Titolare e Responsabili del Trattamento.

La Società lavora soprattutto:

A. per una grande società del settore, Accenture S.p.A. nell'ambito di uno specifico contratto quadro stipulato a livello globale tra la Capogruppo e la società di riferimento;

B. per altri importanti clienti privati, secondo il modello generale di contratto di cui all'Allegato G;

C. per una parte minore, ma in crescita, per il settore pubblico nel qual caso procede nel rispetto della vigente normativa in tema di conferimento di commesse pubbliche.

L'acquisizione dei clienti avviene ad opera dell'area *Customer Division Operating Groups- OG.*

Il Director di questa area ha poteri di firma congiunta con il Director dell'area *Business Operation* con specifico riguardo anche alla stipula di contratti in nome e per conto della Società con le P.A. (v. verbale CdA 11.6.2010, Allegato E).

Sulla base delle specifiche richieste avanzate dal cliente, l'area competente per il tipo di progetto predispone un preventivo per la realizzazione dello stesso.

Tale preventivo, ad uso interno della Società, si basa su:

- il quantitativo di ore di lavoro richieste per la realizzazione del progetto;
- il costo di realizzazione per la Società; e
- il prezzo offerto al cliente.

Il progetto viene quindi sottoposto al sistema di approvazione a doppia matrice previsto dalla **Policy 5003 Deal Review System Usage & Deal Approval Matrix** (descritta *infra*).

Ogni progetto è soggetto a due approvazioni, tra loro distinte:

- una per quanto attiene il profilo finanziario (dall'area *Business Operation e Finance* ); e
- una per quanto attiene il profilo strettamente legale del progetto (dall'area *Legal*).

La **Policy 5003** fornisce una specifica tabella indicante il soggetto competente a rilasciare le approvazioni per il progetto, sulla base dei termini di ingaggio per la realizzazione effettiva del progetto, sia da un punto di vista legale sia da un punto di vista finanziario.

Una volta approvato il progetto, l'offerta viene sottoscritta, per i clienti privati da uno dei Procuratori Speciali (il Director della area *Business Operation*, o quello dell'area *Customer Division Operating Groups- OG*, al momento rispettivamente i dott. Danilo Belletti e Mauro Dell'Olmo) oppure, nel caso di importi rilevanti, direttamente dal General Manager.

Le sole offerte indirizzate al Cliente Consorzio Operativo Monte dei Paschi di Siena, per importi non superiori a € 200.000,00, possono essere sottoscritte dal Sig. Roberto Cappuccio, in virtù di procura speciale rilasciata in data 20 dicembre 2010 (v. Allegato J).

### *7.3. Conti correnti.*

La Società è titolare di quattro conti correnti locali (ovvero aperti presso istituti di credito italiani), suddivisi a seconda della loro funzione:

A. due sono dedicati all'incasso dei pagamenti da parte dei clienti;

B. su di uno sono predisposte le fideiussioni rilasciate dalla Società di volta in volta per i singoli progetti;

C. un quarto conto corrente, infine, è dedicato al pagamento delle retribuzioni dei Dipendenti e delle tasse.

Oltre ai suddetti conti correnti locali, la Società è intestataria di tre conti correnti accesi presso una filiale italiana della *Bank of America* (di seguito, BoA):

D. il primo, utilizzato per le poste c.d. *receivables*, è il conto dedicato agli incassi delle fatture della Società;

E. il secondo, utilizzato per le poste c.d. *payables*, è il conto da cui sono trasferiti i fondi necessari ai pagamenti da realizzare per i fornitori e per le note spese dei Dipendenti (per mezzo del conto c.d *concentration infra sub* F.);

F. il terzo è il conto c.d. *concentration*, dedicato ai fondi in eccedenza, dove confluiscono il residuo dei fondi ricevuti dal conto presso BoA (*supra* indicato *sub* D, e e *sub* E), oltre che dai conti locali (*supra* indicato *sub* A).

Tutti i movimenti sui conti correnti, sia quelli locali sia quelli presso BoA, sono costantemente monitorati dalla Capogruppo, che circoscrive l'autonomia della Società.

Sui conti correnti locali la Società può autonomamente compiere operazioni solo fino ad un certo massimale (fissato dalla Policy 003 Global Treasury Managment). I conti presso BoA sono gestiti direttamente da Corporate.

Non solo, i conti correnti utilizzati per i pagamenti (*supra* indicati *sub* Ce E ) sono soggetti al controllo del *Treasury Team Avanade* con sede in Irlanda, il quale verifica i versamenti ed i prelievi realizzati su tali conti correnti, al fine di garantire l'esatta conformità a quanto stabilito dall'ufficio Finance di Avanade Italy degli importi da trasferire rispetto allo specifico pagamento da effettuare.

### *7.4. Rapporti con la Capogruppo. Policy ed altre regole guida di carattere generale.*

La Società, all'interno del Gruppo, è tenuta sin dalla sua istituzione ad osservare una serie di procedure e di *policy* semestralmente aggiornate dalla Capogruppo on-line, per via telematica.

L'insieme delle procedure e delle *policy* applicabili alla Società come di seguito descritte, è da considerarsi parte del presente Modello, in quanto idoneo a soddisfare le finalità richieste dal Decreto.

In particolare, tra le *policy* che di seguito sono elencate, devono sin da ora segnalarsi, come normative generali di riferimento in tema di etica e di organizzazione aziendale le seguenti:

- **Codice etico** (**Avanade Code of Business Ethics**, o **COBE**, aggiornato all'ottobre 2009), che elenca i principi rappresentativi della filosofia aziendale ispiratrice delle scelte e delle condotte di tutti coloro che, a vario titolo e livello, agiscono per conto e nell'interesse della Società. Tali principi devono essere seguiti da tutti i soggetti operanti per conto e nell'interesse della Società, nel rispetto delle leggi e regolamenti vigenti in tutti i paesi in cui la Società opera, e garantiscono il regolare svolgimento delle attività della Società nonché l'affidabilità della sua gestione (v. Allegato B);
- **0032 Conflicts of Interest**, che ha come scopo quello di risolvere gli eventuali conflitti di interessi che i Dipendenti potrebbero avere con i clienti e/o altri soggetti con cui la Società interagisce nella conduzione delle proprie attività;
- **0034 Marketing, Advertising and Media-Analyst Relations Policy**, indicante il procedimento per l'approvazione delle attività di marketing della Società;
- **0067 Entity Structure Adjustment**, volta a definire il procedimento di approvazione per la creazione, la cancellazione o la modificazione della struttura legale o operativa di qualunque società appartenente al Gruppo;
- **0083 Managing Disputes and Litigation**, che individua le modalità di gestione delle controversie giudiziarie e stragiudiziarie che coinvolgano o che potrebbero potenzialmente coinvolgere la Società;
- **0085 Anti Harassment,** in tema di molestie sessuali;
- **0107 Engagement of Outside Counsel**, che individua gli standard globali per l'assunzione e gestione dei servizi legali offerti da avvocati esterni alla Società;

- **0108 Illegal Activities**, che descrive la condotta che la Società richiede sia tenuta dai propri Dipendenti. Tale condotta deve essere lecita e rispettosa dei canoni etici della Società, così come descritti nel Codice Etico;
- **0110 Contracting General**, che definisce i principi base adottati dalla Società nello sviluppo, negoziazione ed esecuzione dei contratti con i clienti della Società;
- **0112AVA Employee Background Investigantions**, che descrive la prassi seguita dalla Società per la verifica e la valutazione dei curriculum vitae e dei dati relative ai soggetti candidate a posizioni lavorative interne alla Società;
- **0301 Reporting Unlawful or Unethical Activity – Prohibition against Retaliation**, in cui è affermato l'impegno dell'intero Gruppo a condurre il business in maniera lecita e nel pieno rispetto degli ordinamenti vigenti. La *policy*, in particolare, dispone le modalità con cui i Dipendenti potranno comunicare eventuali attività illecite di cui siano venuti a conoscenza, e proibisce qualunque possibile ritorsione o effetto negativo che possa derivare ai Dipendenti in ragione di ciò;
- **1158 Investigative Methods**, che specifica gli standard adottati dalla Società nella realizzazione di investigazioni interne al proprio personale e nell'ingaggio ed utilizzo di soggetti esterni alla Società per il compimento di tali investigazioni. I controlli di routine compiuti dalla Società durante la conduzione ordinaria del business non sono soggetti a questa *policy*;
- **1327 Standards of Conduct of International Business,** volta – da un lato – ad impedire ai Dipendenti il compimento di attività di corruzione di P.U. e – dall'altro – a permettere il mantenimento di contatti e relazioni legittimi con i P.U.;
- **5003 Deal Review System Usage & Deal Approval Matrix**, che statuisce che tutte le operazioni della Società siano verificate conformemente al sistema di verifica determinato nella *policy* stessa (c.d. *Deal Review System*, DRS);
- **1322AVA Antitrust and Competition**, che contiene le linee guida che i Dipendenti dovranno seguire nella loro attività per garantire che la Società sia in regola con le leggi in materia di antitrust e concorrenza;

  **Procedure 1322AVA.100**, **Participation in Trade Associations, Standards Organizations, Open Source Communities and Similar Organisation** e **Procedure 1322AVA.200**: **Hosting Customer Roundtables,** recenti documenti a completamento del COBE in tema di partecipazione a strutture associative e in occasione delle tavole rotonde *on-line*.

A questi provvedimenti devono, infine, aggiungersi, il **Documento Programmatico sulla Sicurezza (DPS)**, predisposto in ottemperanza al Codice in materia di protezione dei dati personali art. 34 e Allegato B, regola 19, del d.lgs. 30 giugno 2003, n. 196 e, a sottolienare la particolare attenzione per i servizi offerti, il **Manuale Qualità Avanade Italy s.r.l**. del 21 Maggio 2007 (v. Allegato H).

### *8. Le attività a rischio, le procedure e le forme di controllo per evitare i Reati.*

In considerazione dell'oggetto e dell'attività della Società, priva di un settore produttivo, nell'ambito delle categorie dei Reati già elencati (*supra*, paragrafo 2):

- tra i reati che coinvolgono la gestione sociale dell'Ente rilevano i reati societari, non interessando le ipotesi di *market abuse*, non essendo la società quotata;
- tra i reati che interessano l'attività produttiva e caratteristica dell'impresa, mancando una specifica attività produttiva, interessano marginalmente le ipotesi dell'omicidio colposo o delle lesioni commesse con violazione delle norme anti-infortunistiche, mentre assumono rilievo particolare quelli in senso lato informatici, nonché, in considerazione dell'oggetto sociale, i delitti in materia di violazione del diritto d'autore, quelli concernenti la contraffazione e quelli contro l'industria e il commercio;
- tra i reati che caratterizzano i rapporti dell'Ente con la pubblica amministrazione (P.A.) e più in generale con l'autorità pubblica rilevano tutti i relativi Reati, comprese le modifiche più recenti;
- tra i reati che possono essere occasionati da qualsiasi attività imprenditoriale devono essere presi in esame, in considerazione della collocazione internazionale della Società quelli di riciclaggio e ricettazione;
- di nessun rilievo infine, sono i reati relativi all'ipotesi di impresa caratterizzata da attività illecita.

Ciascuna di questa categorie coinvolge specifiche attività societarie (cd. Aree Sensibili) e può quindi essere trattata separatamente.

Non si deve tuttavia dimenticare che:

- per tutte le ipotesi in esame la responsabilità dell'Ente sorge solo qualora i Reati siano commessi nel suo interesse o a suo vantaggio (circostanza, peraltro, che non sempre sembra essere stata tenuta presente dal Legislatore come nel caso, come si vedrà *infra*, di quasi tutti i reati informatici);
- la continua e progressiva estensione dei Reati per i quali gli Enti sono chiamati a rispondere per colpa organizzativa, presuppone il rispetto di un sempre più elevato standard etico da parte delle imprese, anche a prescindere dai Reati per cui possono essere direttamente sanzionabili (esemplare in tal senso i Reati di riciclaggio e ricettazione che presuppongono la realizzazione di un qualsiasi altro delitto per essere integrati);
- la continua e progressiva estensione dei Reati per i quali gli Enti sono chiamati a rispondere per colpa organizzativa comporta comunque una stretta connessione tra la disciplina volta a prevenire i delitti delle singole persone fisiche che operano nella Società (e che possono anche non rientrare nella categoria dei Reati) e quella idonea a prevenire gli illeciti da cui può avere origine la responsabilità degli Enti (è, ad esempio, l'ipotesi di molti dei reati societari che, seppure non ricompresi tra i Reati, possono essere funzionali alla commissione dei Reati contro la P.A.). Molte delle *policy* cui si fa riferimento nel Modello sono spesso funzionali a impedire una pluralità di Reati.

L'analisi delle procedure nell'ambito delle singole categorie di Reati tiene quindi conto, anche se non esplicitamente richiamati di volta in volta ma già *supra* descritti:

- del sistema di controllo interno e, quindi della specifica struttura gerarchico-funzionale aziendale ed organizzativa della Società;
- del sistema di controllo derivante dall'appartenenza della Società al Gruppo;

- delle norme etiche di carattere generale (in particolare del **COBE** e delle regole sul conflitto di interessi di cui alla **Policy n. 0032**).

### *8.1. Reati relativi alla gestione sociale dell'Ente*

Nei Reati relativi alla gestione sociale dell'Ente rilevano i reati societari, nell'ambito dei quali le Aree Sensibili ovvero le attività a rischio di commissione di Reati sono quelle relative a:

- la predisposizione di bilanci, relazioni e altre comunicazioni sociali previsti dalla legge;
- la gestione delle operazioni societarie e del rapporto con l'incaricato del controllo contabile;
- la attività di preparazione delle riunioni assembleari.

L'organizzazione di queste attività, tutte ricomprese nell'area *Finance*, si caratterizza per il ricorso a ben specifici sistemi automatizzati, predisposti dalla Capogruppo e ad articolati sistemi di controllo, automatici e non.

#### 8.1.1. La verificabilità e la documentabilità di ogni operazione

La formazione del bilancio avviene secondo due diversi sistemi:

- quello statunitense, secondo i principi contabili applicabili negli USA (c.d. US GAAP) e nel rispetto dei controlli previsti dalla legge federale USA (c.d. *Sarbanes Oxley* Act 2002); e
- quello civilistico italiano, le cui singole poste sono predisposte e adottate dopo aver predisposto quelle del bilancio americano, che viene chiuso mensilmente e quindi anticipatamente rispetto a quello italiano.

Del bilancio si occupano esclusivamente i componenti dell'area *Finance.*

I Director ed i Manager partecipano a tali attività limitatamente al controllo della produttività dei rispettivi Dipendenti ovvero in relazione alla predisposizione dei *timesheet* di coloro con cui stanno elaborando un determinato progetto, attività funzionale anche a verificare lo stato di avanzamento dello stesso.

Ai fini della redazione del bilancio è utilizzato il sistema "SAP", comune a tutte le società appartenenti al Gruppo, predisposto dalla stessa Capogruppo.

Il caricamento dei dati economico/finanziari, che avviene quindi sul sistema comune del Gruppo, è effettuato dai componenti dell'area *Finance* nel rispetto del principio di coerenza delle rispettive funzioni di ciascun dipendente, ed è strutturato, preventivamente, in modo da evitare "conflitti di interesse" (ad esempio, chi approva un acquisto non può mai essere il soggetto che dispone il pagamento).

Ad ogni componente dell'area *Finance* è attribuita, previa autorizzazione della Capogruppo, una determinata *password*, che fornisce un certo livello di accesso al

sistema SAP (ovvero uno specifico profilo di entrata nel sistema) corrispondente al ruolo e alla carica ricoperti. Ciascun profilo permette il caricamento solo di determinate tipologie di dati, ovvero solo di dati rientranti all'interno dei parametri predeterminati.

Detto altrimenti, ciascun dipendente può caricare sul sistema comune SAP solo dati riconducibili a parametri predeterminati e coerenti con la carica e il ruolo effettivamente svolto (ad esempio, il *Manager* dell'area ha un accesso al sistema più ampio dei propri collaboratori; solo l'*Operation Director* e il *Director* dell'area *Finance* hanno accesso in modalità scrittura al conto di rettifica, gli altri vi possono accedere solo in modalità lettura).

Ogni singola operazione è registrata dal sistema e la sede delle registrazioni è fuori dal'Italia.

#### 8.1.2. Gli acquisti

Anche il sistema degli acquisti è disciplinato secondo procedure automatizzate fornite dalla Capogruppo che prevedono l'utilizzo della piattaforma ARIBA BUYER, attraverso:

- la presentazione della richiesta, obbligatoria per tutti gli acquisti, di materiali e servizi, superiori a 500 Euro;
- compilazione e approvazione della richiesta da parte del Business Approver (l'*Operation Director*) previo controllo del *Finance*;
- emissione dell'ordine d'acquisto in SAP e della fattura da parte del fornitore con l'indicazione del numero del relativo ordine di acquisto (al fine di consentire il controllo di corrispondenza tra il primo e la seconda);
- pagamento solo alla ricezione del materiale.

#### 8.1.3. Le *policy* relative alla formazione del bilancio ed alla contabilità in generale

La legittimità delle singole fasi di formazione delle operazioni finanziarie svolte nell'ambito dell'attività sociale sono assicurate dalle seguenti *policy*:

A. di rilevanza generale:

- **0003 Global Treasury Management,** volta a regolamentare le attività e operazioni di tesoreria, garantendo che l'esposizione finanziaria della Società non sia tale da porla a livelli di rischio non voluti; nonché ad assicurare che le attività di tesoreria ottengano un risultato allineato con il business e con gli obiettivi finanziari del Gruppo;
- **0008 Set-up and Maintenance of Organization Master Data**, il cui scopo è l'individuazione e l'applicazione costante di parametri organizzativi per facilitare il relazionamento delle attività finanziarie della Società;

- **0021 External Project Taxes**, che contiene strumenti utili per permettere una corretta pianificazione e gestione delle tasse connesse ai progetti della Società;
- **0055 Geographic Expansions and Working in High Risk Areas**, che ha come scopo quello di determinare un procedimento per la richiesta, revisione ed approvazione di un progetto da compiere in tutto o in parte in un paese dove il Gruppo non ha una propria società ovvero in un'area ad alto rischio, così come definita ed individuata nella *policy* stessa;
- **0071 Income Tax Filing Requirements**, che individua gli standard per l'archiviazione corretta e tempestiva di conti finanziari, dichiarazioni dei redditi sulle entrate della Società, e tutte le tasse non derivanti da entrate;
- **0104 Procurement Approval and Authorization**, che indica i principi e le procedure che i Dipendenti devono applicare per ottenere le approvazioni ed autorizzazioni interne necessarie al perfezionamento degli impegni di acquisto e alla fatturazione dei pagamenti da parte delle Società;
- **0109 Retention of and Relationships with Audit Firms**, che descrive le modalità di relazione tra la Società ed il Revisore;
- **0931 Procurement of Goods and Services**, che definisce i principi e le procedure che i Dipendenti dovranno applicare nell'acquistare beni e/o servizi a favore della Società;
- **1099 Authority to Engage in Treasury Activities** che individua i soggetti con potere di compiere attività finanziarie per conto della Società;
- **1226 Capital Management Framework**, che disciplina la gestione del capitale della Società, così da garantire il rispetto delle distribuzioni del capitale sociale decise dal CdA della Società;
- **1254 Economic Sanctions**, che individua le regole e le procedure interne alla Società per garantire il rispetto delle leggi e dei regolamenti applicabili circa le sanzioni economiche e gli embarghi imposti dai governi dei paesi in il Gruppo opera;
- **1385 Internal Chargeable Productivity**, che indica le modalità di caricamento nel sistema SAP delle ore lavorative utilizzate dai Dipendenti per la realizzazione di progetti per clienti ovvero interni alla Società;

B. rilevanti nella fase di acquisizione del cliente:

- **0110 Contracting General**, che definisce i principi base adottati dalla Società nello sviluppo, negoziazione ed esecuzione dei contratti con i clienti della Società;
- **0420 Reporting of Project Expenses Incurred Before a Signed Contract; Work Order, MSA, CSA, or Letter of Agreement**, che descrive i meccanismi da utilizzare per riportare i costi sopportati dalla Società nell'ambito di un progetto, prima che un contratto finale sia stato sottoscritto;
- **1188 Accounting for Software Tangible Assets**, che disciplina il sistema di contabilità relativo ai costi di sviluppo e acquisto di programmi informatici da vendere, affittare o comunque da inserire sul mercato come prodotto separato o

come parte di un processo di produzione ovvero quelli da utilizzare all'interno della Società;

- **1303 Approval and Documentation Requirements for Significant Transactions**, che ha l'obiettivo di identificare le operazioni della Società che richiedono la redazione di un apposito memo sulle modalità di contabilizzazione (c.d. *Accounting Treatment Memo*, ATM) e quelle che richiedono la revisione e approvazione di un ATM dalla Capogruppo Europea. La *policy* indica inoltre le modalità di redazione e approvazione degli ATM;
- **5000 Alliance Formation & Management Policy**, che precisa le modalità di attivazione e gestione da parte della Società delle proprie alleanze commerciali;

C. rilevanti nella fase di esecuzione del progetto:

- **0091 Intellectual Property Protection**, che ha lo scopo di indicare le responsabilità e gli obblighi dei Dipendenti verso la Società, i suoi clienti, i partners ed i terzi fornitori per la salvaguardia e la protezione delle informazioni riservate e della proprietà intellettuale della Società;
- **0030 Credit Memos,** che individua, i criteri e il sistema di approvazione interna relativi alla predisposizione delle note di credito da parte della Società;
- **0048 Inventory, Receivables, and Reserve Management**, che fornisce una visione d'insieme dei principi applicati dalla Società in materia di inventario e crediti;
- **0063 Time, Expense and Travel** (**T&E Policy**), che fornisce ai Dipendenti le linee guida per comprendere in cosa consistano delle spese commerciali legittime e per relazionare in modo corretto il quantitativo di ore di lavoro e le spese relative ai progetti seguiti per conto della Società. Detta *policy* è integrata, a livello locale, con un supplemento specifico per Avanade Italy, denominato "Italy supplement Time & Expense reporting";
- **0073 Industry Code Assignment**, che individua le pratiche da seguire per classificare i registri dei clienti della Società ed i relativi costi, così da comprendere: origine delle entrate e margine; dove siano i costi per lo sviluppo del progetto; dove gli investimenti andrebbero fatti; quali risorse dovrebbero essere usate e come; ambiti di mercato dove ci siano opportunità maggiori o vuoti nelle attività della Società;
- **0080 Compensation from Third Party Vendors**, che ha lo scopo di indicare i casi in cui la Società può percepire compensi da soggetti terzi fornitori di prodotti e servizi in base a specifici accordi commerciali;
- **0101 Contract, Project and External WBS Element Set-up, Modification and Closure**, che individua i requisiti e le approvazioni richiesti dalla Società al fine di predisporre la WBSE relativa ad un contratto o ad un progetto per supportare il carico delle attività svolte ed il riconoscimento sistematico delle revenues;
- **0818 Cross Company Code External Project Set Up**, che indica le modalità per gestire i rischi fiscali associati a clienti operanti con più di una società appartenente al Gruppo;

- **0200 Accounting for Customer Contracts**, che ha lo scopo di garantire l'applicazione di una metodologia unica in tutte le società del Gruppo per l'identificazione delle entrate e delle spese relative ai contratti sottoscritti dai Clienti, in conformità con i principi contabili USA (c.d. US GAAP);
- **0201 Accounting for Management or Technology Consulting and Outsourcing Services**, che ha lo scopo di garantire l'applicazione di una metodologia unica in tutte le società del Gruppo per l'identificazione delle entrate e delle spese relative ai contratti di consulenza (gestionale o tecnologica) e di servizi *outsourcing*, in conformità con i principi contabili US GAAP;
- **0202 Accounting for System Integration Services**, che ha lo scopo di garantire l'applicazione di una metodologia unica in tutte le società del Gruppo per l'identificazione delle entrate e delle spese relative ai contratti di system integration, in conformità con i principi contabili US GAAP
- **0284 Subocontractor Revenue & Costs**, che fornisce linee guida in merito alla gestione ed al pagamento dei subappaltatori della Società, in conformità con i principi contabili US GAAP;
- **1386 Internal WBS Elements**, che indica le modalità di suddivisione interna delle attività da compiere in relazione ad un progetto della Società;

D. rilevanti in materia fiscale:

- **0820 Global Tax Equilization**, che ha lo scopo di garantire un sistema fiscale equo e paritario per i Dipendenti inviati per incarichi temporanei fuori dal proprio paese di origine;
- **1143 Tax Review of Inter-Company Transactions**, che fornisce linee guida per la movimentazione transnazionale dei fondi liquidi tra società del Gruppo oltre i confini nazionali;
- **1149 Communications with Tax Officials**, che indica i ruoli e le responsabilità dei Dipendenti nelle comunicazioni con le autorità fiscali relative ad affari concernenti la Società;

E. rilevanti in materia di gestione finanziaria:

- **0020 Corporate Real Estate Management**, che descrive le procedure da adottare per minimizzare i costi fissi per i servizi amministrativi necessari alla conduzione ordinaria dell'attività della Società e quelli relativi agli immobili di proprietà della Società e per garantire l'ottimizzazione di queste risorse; la *policy* indica inoltre i procedimenti che la Società deve adottare nell'acquisizione e gestione dei locali commerciali;
- **0045 Accounting & Disclosure Requirements for Guarantees/Indemnities**, che indica le modalità con cui la Società, in conformità con i principi contabili US GAAP, deve comunicare nel proprio bilancio e nella propria documentazione contabile le indennità e garanzie prestate nell'ambito di determinati progetti;

- **0111 Global Risk Management & Insurance**, che specifica le procedure per la gestione dei rischi connessi alla proprietà immobiliare della Società, nonché alla responsabilità generale, per infortuni, e professionale della Società stessa;
- **0155 Accounting for Accrual & Prepaids**, che ha lo scopo di garantire una contabilizzazione da parte della Società degli interessi e degli anticipi in conformità con i principi contabili US GAAP;
- **0556 Load Factors**, che descrive il i principio del Modello economico ed i metodi relativi ai fattori di carico che la Società deve applicare (con fattore di carico si intende il meccanismo contabile con cui i costi sopportati dalla Società per la formazione, l'equipaggiamento ed il mantenimento del personale sono trasferite sulle attività della Società);
- **0705 Accounting & Reporting Sales**, che fornisce le linee guida per la corretta e puntuale delle nuove registrazioni contabili da parte della Società in riferimento ai contratti in essere;
- **0940 Useful Life and Depreciation of New and Used Fixed Assets**, che ha lo scopo di garantire che le immobilizzazioni tecniche acquisite e capitalizzate dalla Società siano correttamente contabilizzate e deprezzate secondo il loro ciclo di vita stabilito dalla Società;
- **1139 Balance Sheet Accountability**, che ha lo scopo di descrivere l'uso del sistema SAP da parte dei Dipendenti; di indicare i processi ed i controlli per la riconciliazione dei dati caricati ai progetti realizzati e l'analisi della contabilità; nonché di garantire che l'attivo, il passivo ed il capitale netto consolidato del Gruppo siano propriamente indicati nello stato patrimoniale consolidato;
- **1190 Type of Work Classification**, che, sulla base dell'attività che la Società dovrà compiere nell'ambito di un determinato progetto, determina le modalità di classificazione dell'attività richiesta (se di consulenza o di outsourcing);
- **1295 Accounting for Business Contributions and Goodwill**, che fornisce le linee guida per la contabilizzazione delle operazioni di concentrazione societaria e altre transazioni in ambito M&A (ovvero *Mergers & Acquisitions* – fusioni e acquisizioni);
- **1296 Accounting for Leases**, che fornisce linee guida per operazioni di leasing/locazioni in cui la società sia conduttore o utilizzatore ovvero locatario o concedente;
- **1319 Accounting for Vacation and Overtime Accruals**, che individua le linee guida da applicare per garantire, nel rispetto dei principi contabili US GAAP il pagamento delle ferie e degli straordinari dei Dipendenti;
- **1388 Functional Area Determination**, che fornisce linee guida per la corretta classificazione corretta dei costi sopportati dalla Società in modo da rispettare i principi contabili US GAAP;
- **1391 Journal Processing, Review and Approval Requirements**, che fornisce linee guida che i Dipendenti dovranno adottare nell'uso, approvazione e verifica dei libri giornali della Società, così da rispettare gli applicabili principi contabili;

F. rilevanti in materia di allocazione capitale:

- **1226 Capital Management Framework**, che disciplina la gestione del capitale della Società per garantire il rispetto delle direttive del CdA;
- **1227 Use of Client Capital** che, nell'ambito della **Policy n. 1226**, disciplina l'uso di quella parte del capitale sociale destinato allo scopo primario di servire un singolo specifico cliente della Società e non il mercato;
- **1228 Use of Infrastructure Capital** che, nell'ambito della **Policy n. 1226**, disciplina l'uso di quella parte del capitale sociale destinato alle infrastrutture della Società (che comprendono gli spazi commerciali, il materiale tecnologico e lo sviluppo interno in ambito *Information Technology*);
- **1229 Use of Investment Capital** che, nell'ambito della **Policy n. 1226**, disciplina l'uso di quella parte del capitale sociale destinato ad essere investito dalla Società.

#### 8.1.4. I sistemi di controllo

Oltre ai controlli preventivi, con riguardo alla limitazione dei profili di accesso al sistema ed a quelli generati automaticamente dal sistema al fine di evitare conflitti di interesse, sono previste altre forme di verifiche:

- settimanalmente i componenti dell'area *Finance* sono soggetti a controlli automatici, sulla base di un set di codifiche per verificare la correttezza dell'attività svolta;
- di regola ogni due anni, ma anche in tempi più brevi un organo interno (*Internal Audit*) procede a controlli a campione sulla regolarità dell'attività dell'area *Finance*.

La revisione del bilancio consolidato, redatto secondo i criteri fiscali, contabili e legislativi statunitensi, è affidata ad una società esterna (KPMG), che opera per tutto il Gruppo.

La revisione legale dei conti inerenti al bilancio civilistico di Avanade Italy, redatto secondo i criteri fiscali, contabili e legislativi italiani dall'area *Finance* della Società, è anch'essa attribuita ad una società esterna (KPMG S.p.a).

La tabella allegata (v. Allegato I) rappresenta le modalità di gestione di ciascuna posta di bilancio civilistico italiano a seconda che:

- la posta sia inserita direttamente nel bilancio civilistico italiano dal Bilancio US GAP ma contabilizzata in maniera diversa;
- la posta sia trasferita direttamente nel bilancio civilistico italiano dal Bilancio US GAP senza modifica alcuna;
- la posta sia calcolata esclusivamente ai fini del bilancio civilistico italiano.

### *8.2. Reati che interessano l'attività produttiva e caratteristica dell'impresa*

Tra i reati che interessano l'attività produttiva e caratteristica dell'impresa, le ipotesi dell'omicidio colposo e/o delle lesioni gravi o gravissime commesse con violazione delle norme anti-infortunistiche non rilevano in modo significativo, trattandosi di società di

servizi. Inoltre, tali figure di reato possono essere commesse esclusivamente con modalità tali da comportare l'esclusione di qualunque profilo di responsabilità della Società. A questo proposito è sufficiente richiamare la documentazione predisposta della Società ai sensi e in ottemperanza a quanto previsto dal T.U. 81/2008.

Per quanto riguarda i reati informatici, le relative attività a rischio interessano la gestione dei sistemi informatici e delle banche dati, e la gestione dei sistemi telematici e delle reti informatiche (*intranet*, siti *web* ecc.).

Prescindendo dai reati di danneggiamento, che difficilmente possono essere commessi nell'interesse e/o a vantaggio della Società, quelli che possono venire in rilievo sono i reati di frode informatica, di falso informatico e detenzione e diffusione abusiva di codici di accesso nonché di accesso abusivo ad un sistema informatico e telematico.

Peraltro, considerando che anche per questi ultimi, ovviamente, la responsabilità per colpa organizzativa dell'Ente presuppone che il reato sia commesso nell'interesse o a suo vantaggio, la struttura della Società assicura e verifica il corretto comportamento dei propri Dipendenti, anche, se del caso, al fine di evitare che questi commettano reati per esclusivo e proprio vantaggio (circostanza che comunque esclude la responsabilità dell'Ente) richiedendo l'osservanza:

A. delle *policy* previste in generale in tema di raccolta, elaborazione e conservazione dei dati, nel rispetto di quanto previsto dalla legge in tema di *privacy*, di *cybercrime* e dal **Documento Programmatico sulla Sicurezza (DPS):**

- **0306 Identification**, **Preservation and Collection of Data and Documents in Connection with Legal Matters**, che individua i meccanismi che i Dipendenti dovranno seguire per garantire che la Società sia in regola con tutta la normativa relativa all'identificazione, mantenimento e archiviazione di dati e documenti – anche di natura elettronica – relativi ad affari legali (investigazioni interne ed esterne; indagini governative; procedure legali come procedimenti giudiziari, mediazioni, arbitrati e ogni altra forma alternativa di risoluzione delle controversie):
- **1010 Avanade Backup and Restore**, che prevede il periodico e regolare backup di sistemi informatici della Società;
- **0090AVA Data Privacy**, che individua i doveri della Società e dei Dipendenti nel trattamento dei dati personali di individui;
- **5002 Social Media**, che specifica i comportamenti che la Società si aspetta siano tenuti dai propri Dipendenti nell'interfacciarsi con i mezzi di comunicazione Avanade e non Avanade, al fine di tutelare la Società stessa da eventuali responsabilità legali;

B. delle *policy* relative all'uso delle strumentazioni personali dei Dipendenti a tutela della riservatezza dei dati sociali:

- **1055 Passwords**, che individuano gli standard che i Dipendenti e i fornitori della Società dovranno rispettare nell'utilizzo dei *servers* e dati elettronici della Società;

- **1025 Exchange mailbox** che descrive accesso, grandezza, e tipologia di allegati per la casella postale elettronica della Società per i Dipendenti ed i fornitori della Società;
- **0069 Confidentiality** che specifica la responsabilità dei Dipendenti per la protezione delle informazioni riservate della Società, dei clienti o di terzi che siano state a loro divulgate o di cui siano comunque a conoscenza;
- **1030 Human resources, Finance & Business Development Security Policy**, che disciplina gli standard che Dipendenti e fornitori della Società dovranno rispettare nell'uso ed accesso dei sistemi informatici e dei dati elettronici appartenenti alla Società (ed in particolare alle aree Finance, Risorse Umane e Business Development);
- **1005 Acceptable Use Policy**, che fornisce delle linee guida ai Dipendenti per l'utilizzo corretto delle e-mail e della navigazione internet quando adoperati attraverso risorse della Società.

C. Delle *policy* relative al corretto trattamento dei dati anche dei terzi clienti:

- **1015 Contractor Security Policy**, che determina gli standard che devono rispettare i fornitori della Società nell'uso dei sistemi informatici, dati elettronici e/o risorse network della Società o dei suoi clienti;
- **1020 CRM (Customer Relationship Management) Security Policy**, che individua gli standard che i Dipendenti ed i fornitori della Società devono rispettare nell'utilizzo dei server e dati elettronici del sistema CRM (per la gestione delle relazioni con la clientela);
- **1070 User Security Policy**, che indica gli standard di sicurezza che i Dipendenti ed i fornitori della Società devono rispettare nell'utilizzare i sistemi informatici, i dati elettronici e le risorse *network* della Società.

Con riguardo ai Reati in materia di violazione del diritto d'autore, il particolare oggetto sociale della Società induce a ritenere a rischio le condotte, che potrebbero anche essere funzionali a realizzare un suo ben preciso interesse commerciale, volte alla duplicazione abusiva di programmi per elaboratori.

In questo contesto, sono volte a circoscrivere efficacemente i suddetti rischi sia la **Policy n. 0091**, **Intellectual Property Protection** (rilevante nella fase di esecuzione del progetto e che ha lo scopo di indicare le responsabilità e gli obblighi dei Dipendenti verso la Società, i suoi clienti, i partners ed i terzi venditori per la salvaguardia e la protezione delle informazioni riservate e della proprietà intellettuale della Società), sia la **Policy n. 0314 Open Source Code Usage Global Policy**, che descrive la politica della Società circa l'uso di codici Open Source, Freeware e Shareware nello sviluppo di soluzioni produttive, che si aggiungono a tutte le altre dettate in tema di riservatezza e, più in generale, in ordine al legittimo uso del sistema informatico poco sopra richiamate, da ritenersi qui integralmente riportate.

Per quanto riguarda i Reati concernenti la contraffazione e quelli contro contro l'industria e il commercio, in considerazione della natura della Società e del particolare prestigio dei suoi ritrovati IP, si tratta di ipotesi che difficilmente potranno essere realizzate a suo

vantaggio o nel suo interesse. Anche in tal caso si ritengono idonee le misure previste dal Modello in tema di condotte eticamente corrette.

### *8.3. Reati contro la pubblica amministrazione*

Per quanto riguarda i reati contro la pubblica amministrazione, le relative attività sensibili riguardano sia i rapporti diretti, sia quelli indiretti o occasionali con P.A.

In particolare, possono considerarsi a rischio di tale tipologia di reati le seguenti attività:

- la gestione di rapporti con soggetti pubblici per ottenere autorizzazioni, licenze, appalti ovvero nel caso di partecipazione a bandi per l'assegnazione di pubbliche forniture;
- l'esecuzione di convenzioni, accordi di programma e nel caso di richiesta di erogazioni pubbliche (utilizzo improprio delle risorse ottenute);
- l'affidamento di incarichi e consulenze esterne;
- la gestione dei rapporti con le ditte appaltatrici nella redazione e dell'esecuzione dei contratti di appalto, nella gestione della liquidità e nella contabilità e nei rapporti con l'amministrazione finanziaria;
- la gestione di affari legali, nell'attività legale e stragiudiziale;
- i contatti in occasione di controlli e/o ispezioni esterni in relazione alla pubbliche autorità preposte alla sicurezza dei luoghi di lavoro e ad altre forme di verifiche.

Trattandosi di Reati caratterizzati dallo scambio di qualche utilità in funzione di ottenere una qualsiasi illegittima forma di vantaggio nelle diverse procedure amministrative (funzionali all'ottenimento di una commessa o di controllo sul rispetto di determinate norme a carattere pubblicistico), la realizzazione di tali categorie di delitti è subordinata alla disponibilità di risorse (economiche e non) da offrire, promettere o dare al fine di agevolare illegittimamente la Società nei suddetti contatti con la P.A..

La struttura societaria è organizzata in modo tale da ridurre al minimo tale eventuale disponibilità.

La verificabilità e la documentabilità di ogni operazione che rientra nelle suddette categorie è assicurata dall'osservanza delle seguenti *policy* che, in mancanza di disponibilità di cassa da parte di tutto il *management*, prevedono:

A. specifiche regole di comportamento con i P.U.:

- **1221 Contacts with Public Officials**, che ha lo scopo di determinare le procedure relative ai rapporti tra Pubblici Ufficiali e Dipendenti, ovvero altri soggetti operanti operanti per conto della Società;
- **1327 Standards of Conduct of International Business (Foreign Corrupt Practices Act)** volta – da un lato – ad impedire ai Dipendenti il compimento di attività di corruzione di P.U. e – dall'altro – a permettere il mantenimento di contatti e relazioni legittimi con i P.U.;

- **1149 Communications with Tax Officials** che indica i ruoli e le responsabilità dei Dipendenti nelle comunicazioni con le autorità fiscali relative ad affari concernenti la Società.

B. Un rigido sistema di controllo nei rapporti con i P.U. e sulla eventuali sponsorizzazione e/o eventi finanziati dalla Società:

- **COBE**
- **1221 – Appendix A**: che prevede la redazione di una specifica scheda informativa da parte dei Dipendenti che invitino P.U. ad eventi finanziati dalla Società e fornisce un modello base lettera di invito a cui i Dipendenti dovranno attenersi;
- **1221 – Appendix B**: che prevede la redazione di una specifica scheda informativa da parte dei Dipendenti che effettuino donazioni in favore di P.U. e fornisce un modello base di lettera accompagnatoria della donazione, a cui i Dipendenti dovranno attenersi;
- **1064 Business Meetings and Events** che definisce le procedure per la preparazione da parte dei Dipendenti di incontri ed eventi commerciali della Società.

C. Un rigido controllo sugli strumenti concessi ai Dipendenti (viaggi e auto aziendale):

- **Avanade Italy Travel Policy** che ha lo scopo di disciplinare le procedure di viaggio dei Dipendenti e dei relativi rimborsi e di definire le modalità operative della gestione dei viaggi di lavoro sostenuti per conto della Società;
- **Piano Auto Aziendale (Car Policy)**, che regolamenta l'assegnazione delle autovetture aziendali ai Dipendenti.

### *8.4. Reati che possono essere occasionati da qualsiasi attività imprenditoriale*

Tra i reati che possono essere originati occasionalmente nell'ambito dell'attività di un'impresa devono essere considerati senz'altro quelli di riciclaggio e di ricettazione.

Entrambe le fattispecie possono intervenire nella gestione della liquidità e della contabilità (anagrafica, clienti e fornitori), nella gestione dell'amministrazione (tesoreria, personale, ufficio contratti, gare) e nella gestione degli investimenti, o delle sponsorizzazioni; nei rapporti infragruppo.

I reati di ricettazione e riciclaggio, invero, costituiscono fattispecie volte a punire le condotte che, in misura più o meno diversificata, sono idonee ad agevolare la commissione di altri reati in quanto contribuiscono a "rimettere in circolazione" il profitto e/o più in generale, qualsiasi tipo di vantaggio sia stato ottenuto con altri reati. In altre parole, si tratta di comportamenti che il legislatore nazionale e, oggi, in particolare anche quello internazionale, puniscono molto gravemente perché idonei ad assicurare l'impunità a coloro che hanno commesso un qualsiasi altro reato.

Il reato di ricettazione e quello di riciclaggio presuppongono dunque la commissione di un altro reato (qualsiasi, purchè si tratti di un delitto ovvero di una fattispecie punita a titolo di dolo), il cui provento (denaro o altra utilità) è l'oggetto della condotta proibita di ricevere o occultare nell'uno e nell'altro caso.

Si comprende quindi come la prevenzione di tali illeciti sia strettamente connessa alla prevenzione degli altri Reati e, più in generale, di qualsiasi illecito di rilevanza penale (di natura non colposa) all'interno dell'attività imprenditoriale.

La Società previene tale forme di illecito attraverso il controllo dell'osservanza di tutte le regole previste dal presente Modello.

### *9. L'organo di vigilanza (OdV): istituzione, poteri e regolamento*

Come si è notato, l'art. 6, comma 1, del Decreto prevede che la funzione di vigilare e di curare l'aggiornamento del Modello sia affidata a un Organo di Vigilanza (OdV), interno all'Ente che, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, eserciti in via continuativa i compiti ad esso rimessi.

L'OdV, istituito al momento della approvazione del presente Modello, si affianca e si inserisce nella struttura della Società, nel rispetto dei medesimi principi di trasparenza e separazione tra le funzioni tali da assicurare la sua indipendenza e la sua autonomia attraverso:

- risorse sufficienti per il funzionamento dell'organo, al fine di assicurarne autonomia e indipendenza;
- la previsione di una corretta composizione (tra soggetti interni e soggetti esterni all'Ente) dell'organo collegiale cui partecipano persone privi di interessi propri nell'Ente da controllare, sufficientemente esperte da poter aggiornare il modello a seconda delle novità legislative e aziendali che intervengano nel tempo e dotate di particolare autorevolezza al fine di monitorare il rispetto del Modello ed irrogare sanzioni.

In ottemperanza a questi principi e a quanto previsto dalle Linee Guida, secondo le quali l'organo di controllo può essere composto sia da personale interno sia da personale esterno all'ente, affinché ne sia meglio garantita l'autonomia e l'indipendenza, la Società ha ritenuto di prevedere un OdV plurisoggettivo, composto di tre persone,che, in vista delle funzioni da svolgere, assicurino le necessarie competenze legali, aziendalistiche ed informatiche.

L'incarico avrà durata triennale, rinnovabile.

L'OdV della Società si compone di:

tre membri scelti all'esterno della Società tra persone di comprovata esperienza, indipendenza, professionalità tali da poter svolgere in maniera adeguata i propri compiti.

Costituiscono cause di ineleggibilità dei componenti, ovvero di decadenza nel caso in cui sopravvengano alla nomina: la sentenza di condanna o di patteggiamento irrevocabile per uno dei Reati; la condanna irrevocabile a una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici, ovvero l'interdizione temporanea dagli uffici direttivi delle persone giuridiche e delle imprese. In casi di particolare gravità, anche prima del

passaggio in giudicato della relativa pronuncia il General Manager, di concerto con *l'Operation Director* potrà disporre la sospensione del componente dell'OdV e la nomina di un sostituto *ad interim*.

Sono altresì incompatibili con la carica di componente tutti i membri del CdA e del Collegio Sindacale della Società nonché coloro i quali:

- intrattengano direttamente o indirettamente rapporti economici con la società o i suoi amministratori di rilevanza tale, in rapporto anche alla loro condizione patrimoniale, da condizionarne l'autonomia di giudizio;
- detengano direttamente o indirettamente quote del capitale della società;
- siano stretti familiari di amministratori esecutivi.

All'atto della nomina i componenti attestano, per iscritto, di non incorrere nelle suddette cause di ineleggibilità o incompatibilità.

I componenti dell'OdV possono essere revocati solo per giusta causa con delibera del CdA, previo parere vincolante del Collegio Sindacale.

Per il primo triennio, in attuazione di quanto precede la Società nomina componenti dell'OdV a decorrere dalla data odierna i signori:

- Prof. Avv. Francesca Ruggieri;
- Dr. Renzo Passera;
- Dr. Antonio Saviotti.

La composizione collegiale ed esterna assicura la autonomia e l'indipendenza dell'OdV.

I requisiti di competenza e di professionalità dei singoli membri e la permanenza in carica per un triennio salvaguardano quella continuità d'azione necessaria a garantire l'attuale corrispondenza del Modello alla normativa in vigore ed alle esigenze aziendali della Società.

Ai fini dello svolgimento dei propri compiti istituzionali, l'OdV è dotato di tutte le risorse necessarie per garantire il proprio funzionamento, nonché del potere di:

- emanare disposizioni e ordini di servizio intesi a regolare l'attività dell'OdV;
- accedere liberamente, senza autorizzazioni preventive, a ogni documento aziendale rilevante per lo svolgimento delle funzioni attribuite all'OdV;
- richiedere a tutti i Dipendenti le informazioni, i dati e/o le notizie loro richieste per individuare aspetti connessi alle varie attività aziendali rilevanti ai sensi del Modello;
- ricorrere a consulenti esterni di comprovata professionalità nei casi in cui ciò si renda necessario per l'espletamento delle attività di verifica e controllo ovvero di aggiornamento del Modello, previa la necessaria autorizzazione della Società.

Entro un mese dalla prima convocazione, l'OdV adotta un proprio regolamento di funzionamento definendo, tra l'altro, modalità di convocazione e di decisione (le maggioranze richieste per le deliberazioni), calendario e frequenza delle riunioni, nonché modalità di diffusione dei propri provvedimenti, anche in forma telematica.

### *9.1.I compiti in generale dell'OdV*

La legge affida all'OdV il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello e di curarne l'aggiornamento. A tal fine l'art. 6 precisa che devono anche essere previsti "*obblighi di informazione nei confronti dell'organo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli*".

L'art.7 specifica a sua volta che la verifica deve essere periodica, e che il Modello deve essere modificato quando sono scoperte significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività.

L'OdV ha specificatamente l'obbligo di vigilare:

- sulla rispondenza del Modello alle previsioni della normativa concernente la responsabilità delle persone giuridiche in generale e, in particolare, alle disposizioni contenute nel Decreto;
- sull'osservanza delle prescrizioni del Modello;
- sulla effettiva idoneità del Modello a prevenire la commissione dei reati di cui al Decreto;
- sull'opportunità di aggiornamento del Modello, laddove si riscontrino esigenze di adeguamento dello stesso in relazione al mutamento delle condizioni di operatività aziendale ovvero del quadro normativo di riferimento.

L'OdV ha, altresì, l'obbligo di:

- verificare l'efficacia delle procedure e dei controllo di ogni processo decisionale della Società rilevante ai termini del Decreto;
- controllare costantemente l'attività aziendale al fine di ottenere una rilevazione aggiornata delle Aree di attività a rischio di commissione di Reato e determinare in quali aree, settori di attività e con quali modalità possano assumere rilevanza i rischi potenziali di commissione dei Reati; l'OdV, inoltre, verificherà, a seguito dell'adozione di future delibere del CdA, la rilevanza di ulteriori Reati previsti nel Decreto. Ciò attraverso l'identificazione, per ogni strategia, processo o attività aziendale, del rischio di commissione dei Reati medesimi, determinandone, altresì, l'impatto sulla Società, in funzione del grado di probabilità di accadimento ed individuando i criteri e le metodologie necessari per evitarne la commissione;
- effettuare periodiche verifiche mirate su determinate operazioni o atti specifici posti in essere dalla Società nell'ambito delle Aree di attività a rischio come definite nel Modello;
- promuovere idonee iniziative per la diffusione della conoscenza e della comprensione del Modello e predisporre ogni altra misura (istruzioni, chiarimenti o aggiornamenti) al fine del funzionamento del Modello;
- raccogliere, elaborare e conservare le informazioni rilevanti per il funzionamento del Modello;

- predisporre quanto necessario affinché la registrazione delle informazioni in ordine al rispetto del Modello sia conservata al fine di fornire evidenza dell'efficace funzionamento del Modello medesimo;
- predisporre una procedura documentata per stabilire le modalità necessarie per l'identificazione, l'archiviazione, la protezione, la reperibilità, la durata della conservazione e la modalità di eliminazione delle anzidette registrazioni;
- coordinarsi con le altre funzioni aziendali al fine di controllare le attività della Società nelle aree a rischio di commissione di reato. Di tutte le richieste, le consultazioni e le riunioni tra l'OdV e le altre funzioni aziendali, l'OdV ha l'obbligo di predisporre idonea evidenza documentale ovvero apposito verbale di riunione. Tale documentazione verrà custodita presso la sede dell'OdV medesimo;
- condurre gli accertamenti interni necessari per l'accertamento di presunte violazioni delle prescrizioni del presente Modello;
- verificare che le previsioni contenute nel Modello per le diverse tipologie di reati siano comunque adeguate con quanto previsto dal Decreto, provvedendo, in caso contrario, ad un aggiornamento delle previsioni stesse.

Qualora emerga che lo stato di attuazione degli standard operativi richiesti sia carente spetterà all'OdV adottare tutte le iniziative necessarie per correggere tale condizione:

- sollecitando i responsabili delle singole unità organizzative al rispetto dei modelli di comportamento;
- indicando direttamente quali correzioni e modifiche debbano essere apportate;
- segnalando i casi di mancata attuazione del Modello ai responsabili ed agli addetti ai controlli all'interno delle singole funzioni e riportando, per i casi più gravi, direttamente al General Manager o all'*Operation Director*.

### *9.2. Le comunicazione dell' OdV agli organi sociali*

L'OdV riferisce semestralmente con relazione scritta l'andamento del Modello e le attività dallo stesso espletate al General Manager (che ne cura la trasmissione al CdA), all'ufficio legale ed al Collegio Sindacale. La prima relazione è comunque dovuta entro un anno dall'insediamento.

La relazione semestrale deve contenere tutte le informazioni relative all'attività svolta sino a quel momento (comprese di sintesi delle verifiche e delle segnalazioni) nonché, alla fine dell'anno, il programma delle attività previste per l'anno successivo, con la specificazione delle proposte di modifiche del Modello a seguito delle criticità evidenziate o dell'entrata in vigore di nuove normative.

In quest'ultimo caso, l'OdV comunica tempestivamente, anche prima della scadenza semestrale, le proposte di modifica per la relativa approvazione degli organi sociali.

L'OdV, previ gli opportuni accertamenti, informa al più tardi entro quindici giorni dal ricevimento della segnalazione, la violazione del Modello ai medesimi organi per l'eventuale irrogazione delle relative sanzioni previste dal Modello.

### *9.3. La diffusione della conoscenza del Modello: training on-line*

Due sono dunque i compiti fondamentali dell'OdV, strettamente interconnessi, di controllo e di consequenziale modifica del Modello là ove esso risulti inadeguato. Pregiudiziale all'uno e all'altro è la raccolta delle informazioni che mettono in condizione l'OdV di assolvere le sue funzioni e, prima ancora, la conoscenza del Modello da parte di tutti i Dipendenti.

Nel rispetto dell'oggetto sociale della Società, l'OdV diffonde e verifica la conoscenza del Modello, e monitora le segnalazioni di eventuali anomalie e/o inosservanze attraverso gli strumenti informatici a disposizione di ogni dipendente (PC e/o *laptop*).

Secondo quanto già previsto oggi per le *policy* di carattere generale (in particolare per il COBE e i *Sexual Harassment Awareness*) l'OdV organizza i più opportuni *training-on line* per tutti i Dipendenti per la conoscenza del Modello.

I *training-on line* che devono essere effettuati da tutti i Dipendenti, **devono essere differenziati a seconda delle specifiche Aree Sensibili e avere una determinata cadenza temporale tale da consentire un costante aggiornamento**.

Al fine di assicurare un controllo effettivo sulla conoscenza delle *policy* da parte di tutti i Dipendenti, secondo le modalità indicate, il *training* è svolto in lingua italiana.

Così come già oggi previsto per i *training-on line* da effettuare all'atto di assunzione nella Società o successivamente, l'OdV assicura che tali *training*, da svolgere in italiano seppure su *policy* redatte in lingua inglese, siano differenziati a seconda della funzione e del ruolo ricoperto dal singolo Dipendente per ogni Area Sensibile e che gli stessi siano ripetuti laddove il Dipendente non dimostri, secondo parametri prestabiliti,una conoscenza sufficiente di quanto richiesto (ad esempio perchè le risposte positive sono inferiori al 50% della risposte totali).

L'OdV, di concerto con l'ufficio legale, predispone le necessarie clausole relative alle informazioni sul Modello che saranno contenute in tutti i contratti di collaborazione per tutti coloro (*Business Partner*) che, a qualsiasi titolo, gratuitamente o onerosamente, intrattengano rapporti,con la Società.

### *9.4. Gli obblighi di segnalazione e le notizie da trasmettere all'OdV*

Oltre alla diffusione della conoscenza del Modello a tutti i Dipendenti, presupposto indefettibile per lo svolgimento dei compiti dell'OdV è l'essere informato, direttamente dalle persone coinvolte, delle eventuali inosservanze del Modello.

Ai Dipendenti che ritengono in buona fede di segnalare anche solo una situazione di criticità rispetto all'osservanza di quanto previsto dal Modello deve essere assicurato l'anonimato, nei limiti di legge. Poiché deve inoltre essere garantita la tutela dei contrapposti diritti dell'Ente e delle persone accusate erroneamente, la raccolta delle segnalazioni deve essere effettuata bilanciando questi diversi interessi.

L'OdV provvede conseguentemente a predisporre che le segnalazioni siano effettuate mediante il PC/*Laptop* di cui tutti i Dipendenti sono dotati, previa predisposizione di apposito link di accesso ad un portale, visibile esclusivamente dai componenti dell'OdV,

al fine di assicurare la relativa riservatezza. L'amministrazione del portale sarà a sua volta tenuto alla segretezza e alla riservatezza, nel rispetto delle leggi in tema di *privacy*.

A tal fine l'OdV deve predisporre apposito modulo da caricare sulla pagina web ove inserire:

- l'Attività e/o l'Area Sensibile nell'ambito della quale vi sono ragioni di ritenere sia stata commessa la violazione;
- la tipologia di violazione registrata e, se possibile, nell'ambito di quali Reati;
- le strutture aziendali e il livello del personale interno presumibilmente coinvolti;
- i collaboratori esterni e/o partners (*Business Partner*) commerciali coinvolti nelle infrazione.

Ciascun Dipendente ha l'obbligo di segnalare la violazione o la presunta violazione del Modello. La mancata comunicazione e/o segnalazione da parte dei Dipendenti costituisce violazione degli obblighi previsti dagli artt. 2104-2105 c.c. passibile di sanzione disciplinare secondo quanto previsto dall'art. 7 dello Statuto dei Lavoratori e del sistema disciplinare interno adottato dall'Ente.

Tutti i Consulenti, i collaboratori ed i *partners* commerciali dell'Ente segnalano all'OdV per l'attività da loro svolta nell'interesse dell'Ente atti e/o comportamenti non linea in con le prescrizioni adottate dal Modello.

L'OdV doeve inoltre essere sempre informato:

- delle comunicazioni e le richieste di assistenza legale inoltrate alla Società da parte dei propri Dipendenti per l'avvio di un procedimento giudiziario per uno o più Reati;
- delle notizie riguardanti i procedimenti disciplinari, le sanzioni irrogate e le eventuali archiviazioni;
- delle richieste di erogazione ed utilizzo di finanziamenti pubblici o della partecipazione ad appalti pubblici;
- dei provvedimenti o delle notizie provenienti dall'Autorità giudiziaria in ordine a qualsiasi indagine di carattere penale.

## *10.Il sistema sanzionatorio*

Ai sensi dell'art. 6, primo comma lettera e) del Decreto costituisce requisito essenziale del Modello la predisposizione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure ivi indicate.

A tal fine devono distinguersi le posizioni dei Dipendenti da quelle dei dirigenti e dei componenti il Collegio Sindacale.

A parte si devono quindi considerare i collaboratori esterni ovvero i soggetti con rapporti di collaborazione *ex* art. 2222 c.c. (lavoratori autonomi) o *ex* art 409 c.p.c. (lavoratori parasubordinati), che prestino la loro opera in favore della Società e, in generale, i consulenti esterni e tutti coloro che abbiano rapporti contrattuali con la Società.

Con riguardo ai lavoratori subordinati Dipendenti della Società come individuati dall'art. 2094 c. c., non appartenenti alla categoria dirigenziale, costituiscono illeciti disciplinari:

- la violazione delle regole previste o richiamate dal Modello che espongano l'impresa al rischio di commissione di uno o più Reati ovvero tali da determinare la concreta ed effettiva applicazione delle sanzioni del Decreto;
- la mancata, incompleta o non veritiera documentazione dell'attività svolta prescritta dal Modello;
- l'ostacolo ai controlli, l'impedimento ingiustificato all'accesso alle informazioni ed alla documentazione opposto ai soggetti preposti ai controlli e alle decisioni, incluso l'OdV.

In tal caso possono determinare l'applicazione delle sanzioni conservative o espulsive, nel rispetto dei limiti di cui all'art. 2106 c.c., degli artt. 7 e 18 della Legge 300/1970 e della contrattazione collettiva applicabile.

La sanzione disciplinare e l'eventuale richiesta di risarcimento danni devono comunque essere commisurate al livello di responsabilità ed autonomia del dipendente, all'esistenza di procedimenti disciplinari già in essere, all'intenzionalità del comportamento ed all'oggettiva gravità della condotta parametrata al livello di rischio cui la Società può essere ragionevolmente esposta in forza delle prescrizioni di cui al Decreto.

In relazione ai lavoratori subordinati con la qualifica di dirigenti: la violazione delle prescrizioni previste dal presente Modello commesse da dirigenti della Società, nonché, in generale, l'assunzione di comportamenti idonei a esporre la Società all'applicazione delle sanzioni amministrative previste dal Decreto, potranno determinare l'applicazione dei provvedimenti di cui alla contrattazione collettiva di categoria, nel rispetto degli artt. 2118 e 2119 c.c.

L'accertamento di eventuali violazioni, nonché dell'inadeguata vigilanza e della mancata tempestiva informazione all'OdV, possono determinare a carico dei lavoratori con qualifica dirigenziale, la sospensione a titolo cautelare dalla prestazione lavorativa, fermo il diritto del dirigente alla retribuzione, ovvero l'assegnazione a incarichi diversi, nel rispetto dell'art. 2103 c.c.

In caso di violazione del Modello da parte di uno o più Sindaci, il CdA provvede a convocare il Collegio Sindacale su segnalazione dell'OdV per procedere all'adozione delle misure sanzionatorie più idonee previste dalla Legge e dallo Statuto in funzione dell'oggettiva gravità degli atti e/o comportamenti censurati a seconda della gravità del rischio di applicazione delle sanzioni previste dal Decreto.

Con riguardo ai lavoratori autonomi, ai consulenti esterni ed ai partner*:* i contratti stipulati dalla Società con i lavoratori autonomi, i suoi consulenti esterni e i partner commerciali conterranno apposita dichiarazione di conoscenza dell'esistenza del presente Modello, del COBE e dei relativi principi, dell'obbligo di attenersi a questi, ovvero, se trattasi di soggetto straniero o operante all'estero, di rispettare la normativa internazionale e locale in materia di prevenzione dei rischi che possano determinare la responsabilità conseguente alla commissione di Reati in capo alla Società. I contratti con tali soggetti conterranno una specifica clausola risolutiva espressa *ex* art. 1456 c.c. connesse all'inadempimento di tali obbligazioni, fermo restando il diritto della Società di rivalersi per gli eventuali danni verificatisi in conseguenza di dette condotte, ivi inclusi i danni causati dall'applicazione da parte del giudice delle sanzioni amministrative previste dal Decreto.

**Allegati (Parte integrante del Modello)**

**A.** Schema dei Reati;

**B.** COBE;

**C.** Visura ordinaria CCIAA;

**D.** Organigramma della Società alla data 17.01.2011;

**E.** Verbali del Consiglio d'Amministrazione:

del 11.6.2010

del 30.9.2010

**F.** Procura conferita dal General Manager per la gestione dei *Servizi di Tesoreria*;

**G.** Condizioni generali Avanade Italy s.r.l.;

**H.** Manuale Qualità Avanade Italy s.r.l.;

**I.** Schema Controllo Formazione Poste di Bilancio;

**J.** Procura speciale rilasciata in data 20 dicembre 2010 al Sig. Roberto Cappuccio.

avanade®