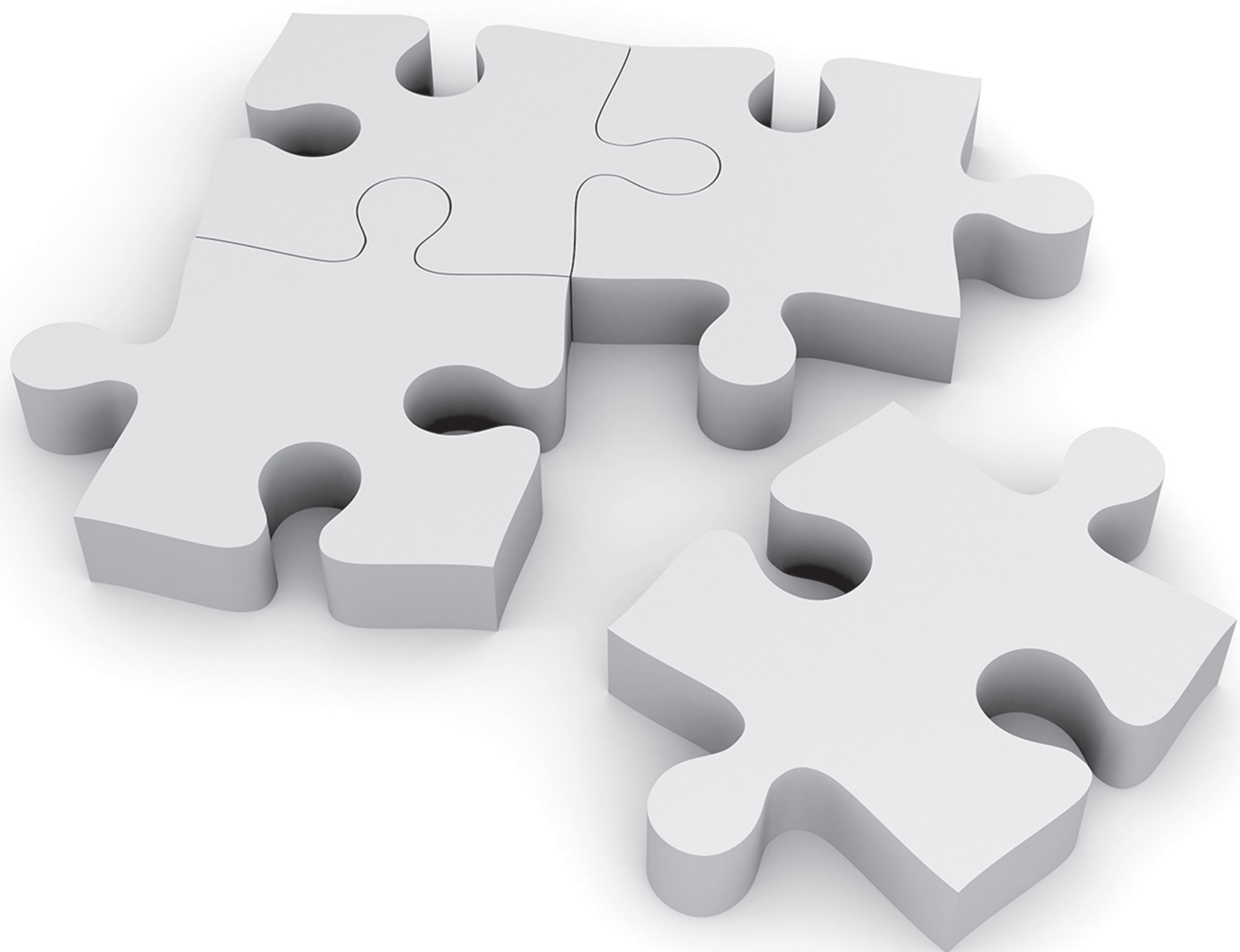


MODELLO
DI ORGANIZZAZIONE,
GESTIONE E CONTROLLO
AI SENSI DEL D.LGS.
231/2001

Adottato il 22 maggio 2019



BAIN & COMPANY 

INDICE

Parte Generale	1
Definizioni	2
1. La normativa	4
1.1. Il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231	4
1.2. Criteri di imputazione della responsabilità	5
1.3. L'efficacia "esimente" del modello di organizzazione, gestione e controllo	6
1.4. I reati	8
1.5. Le sanzioni	14
1.6. I delitti tentati	17
1.7. I reati commessi all'estero	17
1.8. Il procedimento di accertamento dell'illecito amministrativo	17
2. Il modello di Governance e l'Assetto Organizzativo di Bain & Company Italy, Inc.	18
2.1. Bain & Company Italy, Inc.	18
2.2. L'assetto istituzionale della Società: organi e soggetti	19
2.3. Gli strumenti regolativi e di Governance della società	20
2.4. Controlli esterni	21
3. Il modello di Organizzazione, Gestione e controllo di Bain & Company Italy, Inc. ("Modello")	22
3.1. Premessa	22
3.2. Scopo e Caratteri del Modello	22
3.3. Fasi di costruzione del Modello	23
3.4. Adozione e destinatari del Modello	27
3.5. Struttura e caratteristiche del Modello	28
3.6. <i>Code of Conduct</i>	28
3.7. Aggiornamento del Modello	29

4. Attività e processi aziendali a potenziale “rischio-reato”	30
5. Principi generali del sistema organizzativo e di controllo	32
6. Organismo di Vigilanza.	34
6.1. Il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231	34
6.2. Criteri di imputazione della responsabilità	36
6.3. L’efficacia “esimente” del modello di organizzazione, gestione e controllo	38
6.4. I reati	39
7. Segnalazioni all’Organismo di Vigilanza	40
7.1. Obbligo di segnalazione	40
7.2. Modalità di trasmissione delle segnalazioni e valutazioni delle stesse	41
7.3. Raccolta e conservazione delle informazioni	42
8. Sistema Disciplinare	43
8.1. I principi generali	43
8.2. Sanzioni per i dipendenti e gli stagisti	43
8.3. Misure nei confronti dei <i>contractors</i> , dei fornitori e delle altre parti contrattuali	44
9. Formazione e Informazione	45

PARTE GENERALE

DEFINIZIONI

Attività sensibili: le attività di BAIN & COMPANY ITALY, INC. nell'ambito delle quali appare non meramente teorico un rischio di commissione dei Reati;

Code of Conduct: codice di comportamento adottato da BAIN & COMPANY ITALY, INC., contenente gli *standard* minimi che tutti i Destinatari sono tenuti a rispettare al fine di prevenire situazioni che potrebbero compromettere la reputazione e l'attività della Società;

Cliente: il soggetto che richiede alla Società un'attività di consulenza;

Consulting Staff: i soggetti aventi un rapporto di lavoro subordinato con BAIN & COMPANY ITALY, INC., che svolgono l'attività di consulenza;

Consulting Support Staff ("CSS"): i soggetti aventi un rapporto di lavoro subordinato con BAIN & COMPANY ITALY, INC., che svolgono l'attività di supporto alla Società e/o al *Consulting Staff*;

Contractors: i soggetti non dipendenti della Società, dotati di peculiari *expertise* tecnico-professionali, che coadiuvano la Società su determinati progetti, anche per conto di Clienti

D.lgs. 231/2001 o il **Decreto:** il decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 e ss.mm.ii.;

Datore di Lavoro: il soggetto titolare del rapporto di lavoro o, comunque, il soggetto che, secondo il tipo e l'organizzazione dell'impresa ha la responsabilità della stessa in quanto titolare dei poteri decisionali e di spesa;

Decreto Antiriciclaggio: il decreto legislativo 21 novembre 2007, n. 231 e ss.mm.ii.;

Decreto Sicurezza: il decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 e ss.mm.ii.;

Destinatari: i Dipendenti, i *Contractors* e gli stagisti di BAIN & COMPANY ITALY, INC. e chiunque operi per conto della stessa;

Dipendenti: il *Consulting Staff* and il *CSS*;

DPI o Dispositivi di Protezione Individuale: qualsiasi attrezzatura destinata a essere indossata e tenuta dal lavoratore allo scopo di proteggerlo contro uno o più rischi suscettibili di minacciare la sicurezza e la salute durante il lavoro, nonché, ogni complemento o accessorio destinato a tale scopo;

DUVRI o Documento Unico di Valutazione dei Rischi per le Interferenze: il documento redatto dal Datore di Lavoro committente in caso di affidamento di lavori a un'impresa appaltatrice o a lavoratori autonomi all'interno della propria unità produttiva contenente una valutazione dei rischi che indichi le misure per eliminare o, ove ciò non risulti possibile, ridurre al minimo i rischi da interferenze nei contratti di appalto, d'opera o di somministrazione;

DVR o Documento di Valutazione dei Rischi: il documento redatto dal Datore di Lavoro contenente (i) una relazione sulla valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro e i criteri per la suddetta valutazione, (ii) l'indicazione delle misure di prevenzione e protezione e dei DPI conseguenti a tale valutazione, (iii) il programma delle misure ritenute opportune per garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza, (iv) l'individuazione delle procedure per l'attuazione delle misure da realizzare nonché dei responsabili dell'organizzazione che vi debbono provvedere, (v) l'indicazione del nominativo del RSPP, del RLS e del Medico Competente che ha partecipato alla valutazione del rischio, nonché l'individuazione delle mansioni che eventualmente espongono i lavoratori a rischi specifici che richiedono una riconosciuta capacità professionale, specifica esperienza, adeguata formazione o addestramento;

Fornitore: l'operatore economico, sia esso persona fisica, giuridica o raggruppamento, potenzialmente in grado di soddisfare il fabbisogno di approvvigionamento di beni, lavori e servizi;

Gruppo: le società facenti parte del *network* di BAIN & COMPANY, INC.;

Modello: il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo previsto dall'art. 6 del Decreto;

Organismo di Vigilanza o O.d.V.: l'organismo di controllo preposto alla vigilanza sul funzionamento e sull'osservanza del Modello nonché al relativo aggiornamento;

Partner: i soggetti aventi un rapporto di lavoro subordinato con BAIN & COMPANY ITALY, INC., che esercitano attività apicale;

Pubblica Amministrazione o PA: la pubblica amministrazione, come definita all'art. 1, comma 2 del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 e dalle altre disposizioni normative rilevanti in materia;

Reati o Reati presupposto: i reati presupposto della responsabilità amministrativa delle società, degli enti e delle associazioni, anche prive di personalità giuridica, previsti dagli artt. da 24 a 25-*terdecies* del Decreto e dall'art. 10, legge 16 marzo 2006, n. 146 e ss.mm.ii.;

Società: BAIN & COMPANY ITALY, INC.

1. La normativa

1.1. Il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231

Il Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231, in attuazione della delega conferita al Governo con l'art. 11 della Legge 29 settembre 2000, n. 300, disciplina la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, delineandone i principi generali e i criteri di attribuzione.

Il Decreto ha inteso adeguare la normativa interna in materia di responsabilità delle persone giuridiche ad alcune convenzioni internazionali¹, introducendo nell'ordinamento giuridico italiano un regime di responsabilità amministrativa (assimilabile, sostanzialmente, alla responsabilità penale) a carico degli enti (da intendersi come società, associazioni, consorzi, ecc.) per una serie di reati commessi nel loro interesse o a loro vantaggio da persone che agiscono per loro conto.

L'ente non risponde, invece, se l'autore del Reato presupposto ha agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi.

La responsabilità dell'ente si aggiunge – in via diretta ed autonoma² – a quella della persona fisica, che ha commesso materialmente il reato.

La stessa è, tuttavia, esclusa se l'ente coinvolto ha – tra l'altro – adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione dei Reati presupposto, Modelli di organizzazione, gestione e controllo, idonei a prevenirli.

¹ In particolare, la Convenzione di Bruxelles del 26 luglio 1995, in materia di tutela degli interessi finanziari della Comunità Europea, la Convenzione del 26 maggio 1997, sulla lotta alla corruzione di 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.

² In base all'art. 8 del D.lgs. n. 231/2001: "Autonomia della responsabilità dell'ente – 1. la responsabilità dell'ente sussiste anche quando: a) l'autore del reato non è stato identificato o non è imputabile; b) il reato si estingue per una causa diversa dall'amnistia. 2. Salvo che la legge disponga diversamente, non si procede nei confronti dell'ente quando è concessa amnistia per un reato in relazione al quale è prevista la sua responsabilità e l'imputato ha rinunciato alla sua applicazione. 3. L'ente può rinunciare all'amnistia".

1.2. Criteri di imputazione della responsabilità

Ai sensi dell'art. 5 del Decreto, può sorgere una responsabilità dell'ente per reati commessi nel suo interesse o a suo vantaggio:

- a. da persone fisiche che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione, anche se di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone che esercitano, anche di fatto, la gestione e il controllo dello stesso (cc.dd. apicali)³;
- b. da persone fisiche sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui sopra (cc.dd. subordinati)⁴;

I concetti di *interesse* e *vantaggio*, contemplati nell'art. 5 del Decreto quali criteri - tra loro alternativi - di imputazione oggettiva dell'illecito all'ente, hanno significati diversi.

L'*interesse* esprime la direzione finalistica della condotta della persona fisica ad arrecare un beneficio all'ente, da verificare secondo una prospettiva *ex ante* ("a monte" dell'evento). Tale direzione deve trovare riscontro nell'idoneità della condotta a produrre il beneficio per l'ente; non è, invece, richiesto che lo stesso venga effettivamente conseguito.

Il *vantaggio* è il risultato materiale del reato, verificabile *ex post*: assume quindi connotati oggettivi e rileva anche se conseguito dall'ente nonostante la persona fisica non agisse nel suo interesse.

I due requisiti dell'interesse e del vantaggio possono coesistere; è, tuttavia, sufficiente che ne ricorra solo uno per innescare la responsabilità dell'Ente.

L'inclusione dei reati colposi (art. 25-*septies* del decreto 231 in materia di salute e sicurezza sul lavoro e art. 25-*undecies* in materia ambientale) all'interno del catalogo dei Reati presupposto ha fatto dubitare della loro conciliabilità con i criteri dell'interesse o vantaggio dell'ente: i reati colposi, infatti, sono per definizione non voluti e, dunque, difficilmente immaginabili come realizzati per un qualche interesse o vantaggio.

Sul punto, le Sezioni Unite della Cassazione, nella sentenza 24 aprile 2014, n. 38343 (c.d. Thyssen), hanno chiarito che nei reati colposi l'interesse va riferito alla condotta colposa e non all'evento che ne è derivato: così, sarà da ritenere commesso nell'interesse dell'ente un reato che ha tratto origine da una decisione di risparmiare sui costi necessari per prevenirlo (ad es., le lesioni di un lavoratore connesse ad un infortunio occorso a causa di un difetto della pavimentazione mai risolto per non sopportare i relativi costi di intervento).

³ A titolo esemplificativo, si considerano rientranti in questa categoria i soggetti posti in posizione apicale, vale a dire il Presidente, gli Amministratori, i Direttori Generali, il Direttore di una filiale o di una divisione, nonché l'amministratore di fatto o il socio unico che si occupa della gestione.

⁴ Devono considerarsi "sottoposti" agli apicali, tutti i soggetti aventi un rapporto funzionale con l'ente. Pertanto, oltre ai lavoratori subordinati, rientrano in questa categoria, anche i soggetti che intrattengono con la Società un rapporto di agenzia o rappresentanza commerciale, ovvero altri rapporti di collaborazione coordinata e continuativa prevalentemente personale e senza il vincolo della subordinazione (lavoro a progetto, lavoro somministrato, inserimento, tirocinio estivo di orientamento), ovvero qualsiasi altro rapporto contemplato dall'art. 409 del codice di procedura civile, nonché i prestatori di lavoro occasionali.

1.3. L'efficacia "esimente" del modello di organizzazione, gestione e controllo

Gli articoli 6 e 7 del D.lgs. 231/2001 disciplinano i criteri di imputazione soggettiva dell'illecito all'ente.

Tali criteri differiscono in base alla funzione svolta dall'autore del reato all'interno dell'organizzazione.

Se si tratta dei soggetti cc.dd. apicali, la responsabilità dell'ente è presunta; l'ente può tuttavia andare esente da responsabilità se dimostra che:

1. l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, **modelli di organizzazione e di gestione e controllo** idonei a prevenire la realizzazione di reati della specie di quello verificatosi
2. il compito di vigilare sul funzionamento, l'efficacia e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un **organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo**
3. le persone hanno commesso il reato eludendo **fraudolentemente** i modelli di organizzazione e di gestione
4. non vi è stata omessa o insufficiente **vigilanza** da parte dell'organismo di controllo

Se il reato è stato commesso dai cc.dd. subordinati, il meccanismo muta: l'accusa deve provare la responsabilità dell'ente, dimostrando che la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza che gravano sui soggetti cc.dd. apicali.

In sintesi: se autore del reato è un apicale, grava sull'ente l'onere di dimostrare l'assenza di una propria colpa di organizzazione, secondo i criteri indicati dall'art. 6 del Decreto; di contro, se autore del reato è un subordinato, grava sull'accusa l'onere di dimostrare una colpa di organizzazione dell'ente.

In entrambi i casi, l'adozione e l'efficace attuazione del Modello, pur non costituendo un *obbligo* giuridico, costituiscono il principale strumento a disposizione dell'ente per rappresentare l'assenza di *deficit* organizzativi al proprio interno e, in definitiva, per andare esente dalla responsabilità stabilita dal Decreto.

Il Decreto non indica, tuttavia, analiticamente le caratteristiche e i contenuti del Modello: si limita a dettare alcuni principi di ordine generale e taluni vincoli essenziali di contenuto.

In generale, il Modello deve prevedere, in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione, nonché al tipo di attività svolta, misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge, nonché a rilevare ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio.

In particolare, deve:

- individuare le attività nell'ambito delle quali possono essere commessi i Reati presupposto
- prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione a tali attività

- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei Reati presupposto
- prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli
- introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello

Con riferimento all'efficace attuazione del Modello, il Decreto prevede, inoltre, la necessità di una verifica periodica e di una modifica dello stesso in caso di mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'ente o, ancora, qualora emergano lacune da correggere.

Accanto a tali previsioni, la Legge 30 novembre 2017, n. 179 recante «*Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato*» ha aggiunto nel corpo del Decreto una serie di ulteriori prescrizioni (nello specifico, art. 6, commi 2-bis, 2-ter e 2-quater), volte a garantire tutela e protezione a quanti, all'interno dell'ente, segnalino tempestivamente la commissione di condotte illecite potenzialmente rilevanti ai sensi del Decreto (c.d. *whistleblowing*).

In particolare, ai sensi dell'art. 6, comma 2-bis, lett. a), il Modello deve prevedere uno o più canali che consentano tanto ai soggetti apicali, quanto ai soggetti subordinati, «*di presentare, a tutela dell'integrità dell'ente, segnalazioni circostanziate di condotte illecite, rilevanti ai sensi del [...] decreto e fondate su elementi di fatto precisi e concordanti, o di violazioni del modello di organizzazione e gestione dell'ente, di cui siano venuti a conoscenza in ragione delle funzioni svolte*». Tali canali di comunicazione devono anche garantire «*la riservatezza dell'identità del segnalante nelle attività di gestione della segnalazione*».

Inoltre, il medesimo comma 2-bis, lett. b) precisa che il Modello deve poi individuare almeno un canale alternativo di segnalazione «*idoneo a garantire, con modalità informatiche, la riservatezza dell'identità del segnalante*».

Ancora, sempre il nuovo comma 2-bis sancisce (alla lett. c) il divieto di atti di ritorsione o comunque discriminatori, diretti o indiretti, nei confronti del segnalante per motivi collegati, direttamente o indirettamente, alla segnalazione.

Infine, si stabilisce (alla lett. d) che il Modello debba individuare, nell'ambito del sistema disciplinare adottato ai sensi del Decreto, sanzioni «*nei confronti di chi viola le misure di tutela del segnalante, nonché di chi effettua con dolo o colpa grave segnalazioni che si rivelano infondate*».

1.4. I reati

Una responsabilità amministrativa dell'ente può trarre origine esclusivamente dalla commissione di uno dei reati tassativamente indicati per legge (i c.d. Reati presupposto): per la gran parte, essi sono contenuti nel D.lgs. 231/2001, agli artt. da 24 a 25-*terdecies*; un'ulteriore indicazione si rinviene all'art. 10 della legge 16 marzo 2006, n. 146.

Al momento dell'approvazione del presente Modello, i Reati presupposto della responsabilità dell'ente possono essere raggruppati nelle seguenti categorie: (A) reati commessi nei rapporti con la Pubblica Amministrazione e contro il patrimonio dello Stato o di altro Ente Pubblico; (B) delitti informatici e di trattamento illecito di dati; (C) delitti di criminalità organizzata; (D) reati in tema di falsità in monete, carte di pubblico credito, valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento; (E) delitti contro l'industria e il commercio; (F) reati in materia societaria; (G) reati con finalità di terrorismo e di eversione dell'ordine democratico; (H) delitto di pratiche di mutilazione genitale femminile e reati contro la personalità individuale; (I) reati di abuso di informazioni privilegiate e di manipolazione di mercato; (J) delitti commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro; (K) delitti di ricettazione, riciclaggio, impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita e autoriciclaggio; (L) delitti in materia di violazione del diritto di autore; (M) delitti contro l'amministrazione della giustizia; (N) reati ambientali; (O) delitti in materia di immigrazione e condizione dello straniero (impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare); (P) reati di razzismo e xenofobia; (Q) reati transnazionali; (R) delitti di inosservanza delle sanzioni interdittive.

Nello specifico, i reati riconducibili a ciascuna categoria sono i seguenti:

A. Reati commessi nei rapporti con la pubblica amministrazione e contro il patrimonio dello stato o di altro ente pubblico (artt. 24 e 25)

1. malversazione a danno dello Stato o dell'Unione Europea
2. indebita percezione di erogazioni in danno dello Stato o dell'Unione Europea
3. truffa in danno dello Stato, di altro ente pubblico o dell'Unione Europea
4. truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche
5. frode informatica in danno dello Stato o di altro ente pubblico
6. concussione
7. corruzione per l'esercizio della funzione
8. corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio
9. corruzione in atti giudiziari
10. induzione indebita a dare o promettere utilità

11. istigazione alla corruzione
12. peculato, concussione, induzione indebita a dare o promettere utilità, corruzione e istigazione alla corruzione di membri degli organi delle Comunità Europee e di funzionari delle Comunità Europee e di Stati esteri
13. traffico di influenze illecite, come modificato dalla legge 9 gennaio 2019, n. 3

B. Delitti informatici e di trattamento illecito di dati (art. 24-bis)

1. falsità in un documento informatico pubblico o avente efficacia probatoria
2. accesso abusivo ad un sistema informatico o telematico
3. detenzione e diffusione abusiva di codici di accesso a sistemi informatici o telematici
4. diffusione di apparecchiature, dispositivi o programmi informatici diretti a danneggiare o interrompere un sistema informatico o telematico
5. intercettazione, impedimento o interruzione illecita di comunicazioni informatiche o telematiche
6. installazione di apparecchiature atte ad intercettare, impedire od interrompere comunicazioni informatiche o telematiche
7. danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici
8. danneggiamento di informazioni, dati e programmi informatici utilizzati dallo Stato o da un altro ente pubblico o comunque di pubblica utilità
9. danneggiamento di sistemi informatici e telematici
10. danneggiamento di sistemi informatici o telematici di pubblica utilità
11. frode informatica del certificatore di firma elettronica

C. Delitti di criminalità organizzata (art. 24-ter)

1. associazione per delinquere
2. associazione a delinquere finalizzata alla riduzione o al mantenimento in schiavitù, alla tratta di persone, all'acquisto e alienazione di schiavi ed ai reati concernenti le violazioni delle disposizioni sull'immigrazione clandestina
3. associazioni di tipo mafioso, anche straniere
4. scambio elettorale politico-mafioso

5. sequestro di persona a scopo di estorsione
6. associazione a delinquere finalizzata allo spaccio di sostanze stupefacenti o psicotrope
7. delitti concernenti la fabbricazione ed il traffico di armi da guerra, esplosivi ed armi clandestine

D. Falsità in monete, in carte di pubblico credito, in valori di bollo e in strumenti o segni di riconoscimento (art. 25-bis)

1. falsificazione di monete, spendita e introduzione nello Stato, previo concerto, di monete falsificate
2. alterazione di monete
3. spendita e introduzione nello Stato, senza concerto, di monete falsificate
4. falsificazioni di valori di bollo, introduzione nello Stato, acquisto, detenzione o messa in circolazione di valori di bollo falsificati
5. contraffazione di carta filigranata in uso per la fabbricazione di carte di pubblico credito o di valori di bollo
6. fabbricazione o detenzione di filigrane o di strumenti destinati alla falsificazione di monete, di valori di bollo o di carta filigranata
7. uso di valori di bollo contraffatti o alterati
8. contraffazione, alterazione o uso di marchi o segni distintivi ovvero di brevetti, modelli e disegni
9. introduzione nello Stato e commercio di prodotti con segni falsi

E. Delitti contro l'industria ed il commercio (art. 25-bis.1)

1. turbata libertà dell'industria e del commercio
2. illecita concorrenza con minaccia o violenza
3. frodi contro le industrie nazionali
4. frode nell'esercizio del commercio
5. vendita di sostanze alimentari non genuine come genuine
6. vendita di prodotti industriali con segni mendaci
7. fabbricazione e commercio di beni realizzati usurpando titoli di proprietà industriale
8. contraffazione di indicazioni geografiche o denominazioni di origine dei prodotti agroalimentari

F. Reati societari (art. 25-ter)

1. false comunicazioni sociali
2. false comunicazioni sociali delle società quotate
3. falso in prospetto e falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni delle società di revisione⁵;
4. impedito controllo⁶;
5. formazione fittizia del capitale
6. indebita restituzione dei conferimenti
7. illegale ripartizione degli utili e delle riserve
8. illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante
9. operazioni in pregiudizio dei creditori
10. omessa comunicazione del conflitto di interessi
11. indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori
12. illecita influenza sull'assemblea
13. aggio
14. ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza
15. corruzione tra privati
16. istigazione alla corruzione tra privati

G. Delitti con finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico (art. 25-quater).

⁵ L'art. 34 della Legge 28 dicembre 2005 n. 262 (recante disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari, anche nota come "Legge sul risparmio") ha inserito la fattispecie del falso in prospetto all'art. 173-bis del D.lgs. 58/1998 (TUF), abrogando, al contempo, l'art. 2623 c.c. L'art. 37, comma del D.lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 ha invece inserito la fattispecie di falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni delle società di revisione all'art. 27 dello stesso decreto, abrogando contestualmente l'art. 2624 c.c.

La conseguenza delle suddette abrogazioni è la fuoriuscita dell'illecito di falso in prospetto e di falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni delle società di revisione dal novero dei c.d. reati presupposto e con il conseguente venir meno della responsabilità amministrativa dell'ente (Cass. SS.UU. pen., 23 giugno 2011, n. 34476).

⁶ L'articolo 37, comma 35 del D.lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 ha modificato l'articolo 2625, comma 1 c.c., escludendo la revisione dal novero delle attività di cui la norma sanziona l'impedimento da parte degli amministratori; l'impedito controllo da parte dei revisori è ad oggi disciplinato dall'art. 29 D.lgs. 39/2010, il quale prevede che "1. i componenti dell'organo di amministrazione che, occultando documenti o con altri idonei artifici, impediscono o comunque ostacolano lo svolgimento delle attività di revisione legale sono puniti con l'ammenda fino a 75.000 euro. 2. Se la condotta di cui al comma 1 ha cagionato un danno ai soci o a terzi, si applica la pena dell'ammenda fino a 75.000 euro e dell'arresto fino a 18 mesi, 3. Nel caso di revisione legale di enti di interesse pubblico, le pene di cui ai commi 1 e 2 sono raddoppiate. 4. Si procede d'ufficio".

H. Reati contro la personalità individuale (artt. 25-*quater.1* e 25-*quinquies*)

- I. pratiche di mutilazione degli organi genitali femminili
2. riduzione o mantenimento in schiavitù o in servitù
3. prostituzione minorile
4. pornografia minorile
5. detenzione di materiale pornografico
6. pornografia virtuale
7. iniziative turistiche volte allo sfruttamento della prostituzione minorile
8. tratta di persone
9. acquisto e alienazione di schiavi
10. intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro
11. adescamento di minorenni

I. Reati di abuso di informazioni privilegiate e di manipolazione di mercato (art. 25-*sexies*)

J. Omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro (art. 25-*septies*)

K. Ricettazione, riciclaggio, impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita, nonché autoriciclaggio (art. 25-*octies*)

L. Delitti in materia di violazione del diritto di autore (art. 25-*nonies*)

Delitti in violazione della legge a protezione del diritto di autore e degli altri diritti connessi al suo esercizio.

M. Delitti contro l'amministrazione della giustizia (art. 25-*decies*)

Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria.

N. Reati ambientali (art. 25-*undecies*)

- I. inquinamento ambientale
2. disastro ambientale
3. delitti colposi contro l'ambiente

4. traffico ed abbandono di materiale ad alta radioattività
5. circostanze aggravanti (delitti associativi in materia ambientale)
6. uccisione o possesso di esemplari di specie animali o vegetali selvatiche protette
7. distruzione o deterioramento di habitat all'interno di un sito protetto
8. illeciti scarichi di acque reflue
9. attività di gestione di rifiuti non autorizzata
10. violazioni in materia di bonifica dei siti
11. violazioni in tema di comunicazione, registri e formulari ambientali
12. traffico illecito di rifiuti
13. attività organizzate per il traffico illecito di rifiuti
14. violazioni in relazione al Sistema «SISTRI»
15. violazioni in tema di prevenzione e limitazioni delle emissioni atmosferiche
16. violazioni in tema di importazione, esportazione e commercio delle specie protette
17. violazioni in tema di impiego di sostanze lesive dell'ozono e dell'ambiente
18. inquinamento doloso o colposo provocato dai natanti

O. Delitti in materia di immigrazione e condizione dello straniero (art. 25-*duodecies*)

1. impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare
2. disposizioni contro le immigrazioni clandestine

P. Razzismo e xenofobia (art. 25-*terdecies*)

Propaganda, istigazione e incitamento alla discriminazione razziale fondati sulla negazione, minimizzazione o apologia della Shoah, dei crimini di genocidio, dei crimini contro l'umanità e dei crimini di guerra.

Q. Reati transnazionali

1. associazione per delinquere
2. associazione di tipo mafioso
3. associazione per delinquere finalizzata al contrabbando di tabacchi lavorati esteri

4. associazione finalizzata al traffico illecito di sostanze stupefacenti o psicotrope
5. disposizioni contro le immigrazioni clandestine
6. induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria;
7. favoreggiamento personale

Si precisa che la commissione dei c.d. reati "transnazionali" rileva unicamente qualora il reato sia punito con la pena della reclusione non inferiore nel massimo a quattro anni e sia coinvolto un gruppo criminale organizzato, nonché:

- a. sia commesso in più di uno Stato
- b. ovvero sia commesso in uno Stato, ma una parte sostanziale della sua preparazione, pianificazione, direzione o controllo avvenga in un altro Stato
- c. ovvero sia commesso in uno Stato, ma in esso sia implicato un gruppo criminale organizzato impegnato in attività criminali in più di uno Stato
- d. ovvero sia commesso in uno Stato ma abbia effetti sostanziali in un altro Stato

R. Inosservanza delle sanzioni interdittive (art. 23)

1.5. Le sanzioni

Per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato sono previste le seguenti tipologie di sanzioni:

1. sanzioni pecuniarie
2. sanzioni interdittive
3. confisca
4. pubblicazione della sentenza

1. Le sanzioni pecuniarie

Le sanzioni pecuniarie si applicano sempre, anche nel caso in cui la persona giuridica abbia riparato le conseguenze derivanti dal reato.

La commisurazione della sanzione segue un criterio bifasico:

- i. determinazione del numero di quote nell'ambito della cornice edittale prevista per ciascun illecito. In generale, il numero di quote non può essere inferiore a 100 e superiore a 1.000; nella determinazione del numero delle quote, il giudice tiene conto:

- a. della gravità del fatto
 - b. del grado della responsabilità dell'ente
 - c. dell'attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti
- ii. attribuzione a ogni singola quota di un valore compreso tra un minimo di € 258,00 ed un massimo di € 1.549,00. Nel fissare l'importo della singola quota, il giudice valuta le condizioni economico-patrimoniali dell'ente

In concreto, le sanzioni pecuniarie potranno, dunque, oscillare tra un minimo di € 25.822,84 (riducibili, ai sensi dell'art. 12 del Decreto, sino alla metà) ed un massimo di € 1.549.370,69.

2. Le sanzioni interdittive

Le sanzioni interdittive si applicano ai soli illeciti che espressamente le contemplano purché (i) l'ente abbia tratto rilevante profitto dal reato o (ii) vi sia stata reiterazione di illeciti. Tali sanzioni mirano a prevenire la reiterazione del reato e, quando applicate, si aggiungono alle sanzioni pecuniarie.

Tale categoria di sanzioni ricomprende le seguenti misure:

- a. l'interdizione dall'esercizio dell'attività
- b. la sospensione o revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito
- c. il divieto di contrattare con la Pubblica Amministrazione
- d. l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi e sussidi, e/o la revoca di quelli eventualmente già concessi
- e. il divieto di pubblicizzare beni o servizi

La durata delle misure interdittive è generalmente temporanea (da un minimo di 3 mesi ad un massimo di 2 anni)⁷, ad esclusione di alcuni casi tassativi nei quali le misure possono assumere carattere definitivo.

⁷ A seguito dell'entrata in vigore della legge 9 gennaio 2019, n. 3 (c.d. Spazza-corrotti), fanno eccezione la concussione, la corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (anche nell'ipotesi aggravata ex art. 319-bis c.p.), la corruzione in atti giudiziari, l'induzione indebita a dare o promettere utilità e l'istigazione alla corruzione dal lato attivo, per le quali è prevista la durata «non inferiore a quattro anni e non superiore a sette» e «non inferiore a due anni e non superiore a quattro», a seconda che il reato sia commesso da un soggetto apicale ovvero sottoposto all'altrui direzione.

Tuttavia, la durata delle sanzioni interdittive ritorna ad essere quella ordinaria stabilita dall'art. 13, co. 2 decreto (i.e. non inferiore a tre mesi e non superiore a due anni) «se prima della sentenza di primo grado l'ente si è efficacemente adoperato per evitare che l'attività delittuosa sia portata a conseguenze ulteriori, per assicurare le prove dei reati e per l'individuazione dei responsabili ovvero per il sequestro delle somme o altre utilità trasferite e 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».

L'ente non incorre in sanzioni interdittive, anche qualora astrattamente applicabili, se:

- a. l'autore del reato ha agito nel prevalente interesse proprio e l'ente ha tratto un vantaggio minino dal reato
- b. il danno cagionato è di minima entità

Più in generale, l'ente può andare esente dall'applicazione di tali sanzioni se prima dell'apertura del dibattimento pone in essere le condotte riparatorie indicate dall'art. 17 del Decreto.

3. La confisca

Si tratta di una sanzione prevista come obbligatoria in caso di condanna dell'ente; consiste nell'ablazione del prezzo o del profitto del reato, ad esclusione della parte che può essere restituita al danneggiato.

Qualora non sia possibile attingere direttamente il prezzo o il profitto del reato, la misura può avere ad oggetto somme di denaro, beni o altre utilità di valore equivalente al prezzo o al profitto del reato (c.d. confisca per equivalente o di valore).

Il Decreto prevede talune forme di confisca applicabili anche in assenza di sentenza di condanna.

La prima ipotesi è contemplata dall'art. 6, comma 5: si prevede la confisca obbligatoria del profitto che l'ente ha tratto dal reato commesso da soggetti in posizione apicale, anche nel caso in cui l'ente non sia ritenuto responsabile dell'illecito. In tal caso, la confisca svolge una funzione di compensazione, necessaria per ristabilire l'equilibrio economico alterato dalla commissione del reato-presupposto.

L'art. 15, comma 4 Decreto, prevede altresì la confisca del profitto derivante dalla prosecuzione dell'attività dell'impresa nel caso questa sia affidata a un commissario giudiziale.

Infine, l'art. 23, comma 3 Decreto prevede la confisca del profitto derivato all'ente dalla prosecuzione dell'attività per l'ipotesi in cui l'ente, cui sia stata applicata una sanzione o una misura cautelare interdittiva, abbia violato gli obblighi o i divieti inerenti a tali sanzioni.

4. La pubblicazione della sentenza di condanna

La pubblicazione della sentenza di condanna è disposta nel caso in cui nei confronti dell'ente venga disposta una sanzione interdittiva.

La sentenza è pubblicata a spese della persona giuridica condannata, una sola volta, per estratto o per intero, in uno o più giornali indicati dal giudice nella sentenza di condanna, nonché mediante affissione nel Comune ove l'ente ha la sede principale.

1.6. I delitti tentati

Nelle ipotesi di commissione, nelle forme del tentativo, dei delitti indicati nel Capo I del D.lgs. 231/2001, le sanzioni pecuniarie (in termini di importo) e le sanzioni interdittive (in termini di tempo) sono ridotte da un terzo alla metà. È, invece, esclusa l'irrogazione di sanzioni nei casi in cui l'ente impedisca volontariamente il compimento dell'azione o la realizzazione dell'evento.

1.7. I reati commessi all'estero

Secondo l'art. 4 D.lgs. n. 231/2001, l'ente può essere chiamato a rispondere in Italia in relazione ai reati contemplati dal Decreto commessi all'estero. La Relazione illustrativa al D.lgs. 231/2001 sottolinea - come *ratio* di tale opzione normativa - la necessità di non lasciare sfornita di sanzione una situazione di frequente verifica, anche al fine di evitare facili elusioni dell'intero impianto normativo in esame.

Affinchè possa sorgere una responsabilità dell'ente per reati commessi all'estero, è necessario che:

- a. il reato sia commesso all'estero da un soggetto funzionalmente legato all'ente, ai sensi dell'art. 5, comma 1, del D.lgs. 231/2001
- b. l'ente abbia la propria sede principale nel territorio dello Stato italiano
- c. ricorrano le condizioni previste dagli artt. 7, 8, 9 e 10 c.p.⁸;
- d. non stia già procedendo nei confronti dell'ente lo Stato nel quale è stato commesso il fatto
- e. se il reato presupposto è punibile a richiesta del Ministro della Giustizia, la richiesta sia formulata anche nei confronti dell'ente stesso

1.8. Il procedimento di accertamento dell'illecito amministrativo

La responsabilità per illecito amministrativo derivante da reato viene accertata nell'ambito di un procedimento penale. A tale proposito, l'art. 36 D.lgs. 231/2001 prevede che *«La competenza a conoscere gli illeciti amministrativi dell'ente appartiene al giudice penale competente per i reati dai quali gli stessi dipendono. Per il procedimento di accertamento dell'illecito amministrativo dell'ente si osservano le disposizioni sulla composizione del tribunale e le disposizioni processuali collegate relative ai reati dai quali l'illecito amministrativo dipende»*.

L'ente partecipa al procedimento penale con il proprio rappresentante legale, salvo che questi sia imputato (o indagato, nella fase che precede l'esercizio dell'azione penale) del reato da cui dipende l'illecito amministrativo; quando il legale rappresentante non compare, l'ente costituito è rappresentato dal difensore (art. 39, commi 1 e 4 D.lgs. 231/2001).

⁸ Tale rinvio è da coordinare con le previsioni degli articoli da 24 a 25-terdecies del D.lgs. 231/2001, sicché - anche in ossequio al principio di legalità di cui all'art. 2 del D.lgs. 231/2001 - a fronte della serie di reati menzionati dagli artt. 7-10 c.p., la società potrà rispondere soltanto di quelli per i quali la sua responsabilità sia prevista da una disposizione legislativa ad hoc.

2. Il Modello di Governance e l'Assetto Organizzativo di Bain & Company Italy, Inc.

2.1. Bain & Company Italy, Inc.

BAIN & COMPANY ITALY, INC. è una società di diritto statunitense con sede legale a Boston, MA (U.S.A.), 02116 Dartmouth Street, 131. La società è partecipata al 100% da BAIN & COMPANY, INC., società di diritto statunitense al vertice dell'omonimo Gruppo (d'ora in poi, "il Gruppo").

La società opera in Italia attraverso la sede operativa di Milano, Via Crocefisso ni. 6, 10 e 12; dispone anche di una sede operativa secondaria a Roma, Via di San Basilio, 72.

Il Gruppo, presente in Italia dal 1989, è *leader* mondiale nell'offerta di servizi di consulenza strategica alle imprese e nella pianificazione di progetti e strategie di sviluppo. Esso costituisce una realtà tra le più competitive e dinamiche presenti nel panorama della consulenza d'impresa, per le quali produce software e sistemi operativi e fornisce servizi di *advanced analytics*, *business & customer strategy*, *corporate finance*, *digital transformation and strategy*, *Full Potential Transformation*, IT, *marketing*, M&A, *operation*, organizzazione, *sustainable corporate responsibility* e sviluppo della *performance* nei seguenti settori:

- Aeronautica e Difesa
- Agribusiness;
- *Automotive*
- Beni di largo consumo
- Chimica
- Compagnie aeree e trasporti
- Energia e risorse naturali
- Industria 4.0
- Industria cartiera e *packaging*
- Industria metallurgica e mineraria
- Infrastrutture e costruzioni
- Macchinari industriali
- *Media & Entertainment*
- Petrolio e Gas
- *Private Equity*

- *Retail*
- *Sanità*
- *Servizi finanziari*
- *Settore sociale e pubblico*
- *Tecnologia*
- *Telecomunicazioni;*
- *Utility e rinnovabili*

2.2. L'assetto istituzionale della Società: organi e soggetti

Il modello di *governance* della Società si articola nei termini che seguono:

(i) *Sole Director*

Il *Sole Director* (Amministratore Unico) è il legale rappresentante della Società nonché Datore di Lavoro per le sedi operative di Milano e Roma. È titolare in via originaria di tutti i poteri di amministrazione e gestione della Società.

Se, in concreto, tale ruolo è ricoperto da un soggetto che non partecipa direttamente all'attività operativa della Società, i poteri sono delegati all'*Office Head* e ad altri soggetti dislocati presso le sedi operative.

(ii) *Office Head*

L'*Office Head* è individuato tra i Partner attivi presso le sedi operative della Società e svolge compiti di direzione e coordinamento dell'attività espletata dalla Società in Italia. All'*Office Head* sono conferiti mediante procura una serie di poteri, con correlati obblighi di controllo. La procura costituisce uno degli allegati al presente Modello.

(iii) *Finance Director*

Il *Finance Director* è un dipendente della Società, al quale sono attribuiti compiti di gestione economico-patrimoniale della stessa. Al *Finance Director* sono conferiti mediante procura una serie di poteri, con correlati obblighi di controllo. La procura costituisce uno degli allegati al presente Modello.

(iv) *HR*

Il *Sole Director* individua un Partner delegato alle *HR* tra quelli inquadrati presso le sedi operative della Società, al quale attribuisce mediante procura poteri in materia di gestione del personale. Il Partner *HR* si avvale della Funzione *HR* incardinata presso la sede di Milano, con competenza sulle questioni giuridico-lavoristiche della Società.

(v) *Legal*

Presso le sedi operative è istituita una Funzione *Legal*, alla quale sono attribuiti anche compiti in materia di *compliance* aziendale.

2.3. Gli strumenti regolativi e di *Governance* della società

BAIN & COMPANY ITALY, INC., facendo parte del Gruppo BAIN, è tenuta ad osservarne le *Policy* che regolamentano a livello globale l'esercizio delle attività secondo i canoni di legalità, correttezza, professionalità, assenza di conflitti di interesse, riservatezza e diligenza.

La società, a questo proposito, dispone di un ampio compendio di autoregolamentazione – illustrato e comunicato da una figura interna alla Società (il c.d. *Professional Standards Manager*) – che concorre con il presente Modello a definire il funzionamento della Società.

I principali strumenti regolativi già in vigore e con i quali si coordina il presente Modello sono:

- **Code of Conduct.** Tale documento esprime i principi etici e di comportamento che BAIN & COMPANY ITALY, INC. riconosce come coesenziali alla propria attività e sui quali richiama l'osservanza da parte di tutti coloro che operano per il conseguimento degli obiettivi del Gruppo. Nel *Code of Conduct* i Dipendenti hanno accesso, tramite degli *hyperlink*, alle *Policy* del Gruppo ivi richiamate
- **Sistema di deleghe e procure.** I poteri per rappresentare o impegnare la Società sono formalizzati. L'aggiornamento del sistema di deleghe e procure avviene in occasione della revisione o della modifica della Struttura organizzativa
- **Sistema di Procedure, Policy, Linee Guida, Professional Standards.** La Società adotta il sistema di autoregolamentazione del Gruppo volto a disciplinare in modo chiaro ed efficace i processi rilevanti della Società. Le *Policy*, incluse nel presente Modello, standardizzano a livello globale le regole di condotta finalizzate a garantire il costante rispetto dei più elevati standard di legalità nello svolgimento dell'attività lavorativa e presidiano già numerose aree interessate dalla disciplina del D.lgs. 231/2001. Il presente Modello, pertanto, richiama le *Policy* già in vigore e, in particolare la:
 - *Anti-Bribery and Corruption Policy*
 - *IT Acceptable Use and Information Security Policies*
 - *Client Contracts Policy*
 - *Client Service and Confidentiality Policy*
 - *Communication to Third Parties Policy*
 - *Data gathering Policy*
 - *Global Gift Policy*

- *Social Media Policy*
- *Records & Information Management Policy*
- *Stock Purchase and Insider Trading Policy*

Per meglio adeguare il complessivo assetto regolativo della Società alle specificità della normativa italiana, congiuntamente all'adozione del presente Modello vengono adottate le seguenti *Policy*:

- *Addendum Italia to the Anti-Bribery and Corruption Policy*
- *Red Flag Policy*
- *Policy in materia di market abuse*
- *Policy Whistleblowing*
- **Sistema di regole a tutela della Salute e Sicurezza sul Lavoro.** La Società dispone di un'articolata regolamentazione per la tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (ad es., DVR, DUVRI, Manuale d'informazione aziendale per la salute e sicurezza dei lavoratori, Manuale VDT, Piano di Evacuazione, ecc.). In aggiunta, la Società adotta le *Policy* del Gruppo in relazione alle attività di consulenza prestate all'estero (ad es., sistema di *alert* e *rapid rescue*).

2.4. Controlli esterni

BAIN & COMPANY ITALY, INC. affida ad una società esterna l'incarico di revisione del segmento "crediti" e "fatturato" del proprio bilancio. Inoltre, la Società commissiona ad una diversa società di revisione la verifica della propria documentazione contabile sotto il profilo della *compliance* fiscale.

3. Il modello di organizzazione, gestione e controllo di Bain & Company Italy, Inc.

3.1. Premessa

L'adozione di un Modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001, oltre a permettere alla Società di dimostrare l'assenza di una colpa d'organizzazione e non incorrere quindi in sanzioni, è *in primis* espressione di un atto di responsabilità sociale dell'ente, che attraverso di esso intende cogliere un'opportunità di promozione della legalità quale valore irrinunciabile del proprio operare.

Il presente Modello intende:

- valorizzare la cultura e la normativa di *compliance* già presente presso la Società
- definire in modo chiaro le regole operative aziendali, con particolare riguardo a quelle relative alle aree "sensibili"
- rendere più agevole la costante implementazione e l'adeguamento tempestivo dei processi e dell'impianto normativo interni ai mutamenti della struttura organizzativa e dell'operatività aziendale

3.2. Scopo e Caratteri del Modello

Lo scopo del Modello organizzativo è la costruzione di un sistema strutturato e organico di procedure ed attività di controllo che abbia l'obiettivo di prevenire i Reati presupposto, mediante l'individuazione delle attività maggiormente esposte a rischio di reato e la conseguente adozione degli opportuni presidi cautelari.

Attraverso l'adozione del Modello, BAIN & COMPANY ITALY, INC. si propone di perseguire le seguenti finalità:

- ribadire i valori di integrità e legalità che devono guidare l'attività di tutti i soggetti che operano per suo conto
- ribadire che qualsiasi comportamento illecito è fortemente stigmatizzato dalla Società, anche qualora possa arrecarle significativi benefici
- chiarire ai Destinatari i comportamenti che potrebbero esporli a sanzioni penali e disciplinari e dai quali potrebbe sorgere anche una responsabilità amministrativa in capo alla Società
- fornire ai Destinatari un sistema di regole funzionali a minimizzare il rischio di incorrere in tali responsabilità
- consentire alla Società, grazie ad un'azione di monitoraggio sulle aree e i processi a rischio, di intervenire tempestivamente per prevenire o contrastare la commissione dei Reati presupposto

3.3. Fasi di costruzione del Modello

Il processo di definizione del Modello si è articolato in più fasi, sulla base di un *Action Plan* condiviso con le competenti funzioni aziendali:

1. Analisi preliminare del contesto aziendale

Tale fase è consistita nel preventivo esame della documentazione relativa alla struttura societaria ed organizzativa (i.e. organigrammi, strumenti regolativi interni, deleghe di funzioni, ecc.) con l'obiettivo di inquadrare correttamente il modello di *business* della Società, le relative responsabilità funzionali, nonché i processi, le Attività sensibili e i relativi responsabili.

2. Individuazione delle aree di attività e dei processi aziendali a "rischio reato"

Così individuate le aree di Attività sensibili e i processi "strumentali" nell'ambito dei quali non appare meramente teorico un rischio di commissione dei Reati presupposto, si è proceduto ad una più attenta valutazione delle peculiarità degli stessi.

Sono state, dunque, effettuate interviste ai *risk owner*, individuati per processo/Attività sensibile, con lo scopo di analizzare i meccanismi di gestione e gli strumenti di controllo posti a presidio: le informazioni così raccolte sono state formalizzate in un *summary report*, contenente la descrizione delle eventuali criticità individuate sui controlli dei singoli processi esaminati.

La valutazione del sistema di controllo è stata condotta, prendendo come riferimento i seguenti parametri:

- esistenza di documentazione organizzativa formalizzata
- tracciabilità e verificabilità *ex post* delle transazioni tramite adeguati supporti documentali/informativi
- segregazione dei compiti
- esistenza di deleghe formalizzate e coerenti con le responsabilità organizzative assegnate

L'attività di *Risk Assessment* ha considerato, peraltro, le peculiari caratteristiche del *business* esercitato da BAIN & COMPANY ITALY, INC.: in questo senso, lo svolgimento di attività di tipo consulenziale ha imposto la verifica dell'esistenza di possibili rischi legati alla realizzazione di Reati presupposto da parte dei Clienti nell'ambito di attività per le quali si avvalgono della consulenza della Società.

La disamina condotta ha consentito così di identificare alcune aree a potenziale rischio-reato per la Società.

Sono così risultati meritevoli di attenzione, in quanto connotati da un rischio di verifica non trascurabile:

- la maggior parte dei reati contro la pubblica amministrazione e contro il patrimonio commessi a danno dello Stato o di altro Ente pubblico, richiamati dagli artt. 24 e 25 del Decreto
- taluni delitti informatici e di trattamento illecito di dati, richiamati dall'art. 24-bis del Decreto

- taluni delitti contro l'industria e il commercio, richiamati dall'art. 25-*bis.1* del Decreto
- taluni reati societari, compreso il reato di "corruzione tra privati" e "falso in bilancio", richiamati dall'art. 25-*ter* del Decreto
- i reati di abuso di informazioni privilegiate e di manipolazione di mercato, richiamati dall'art. 25-*sexies* del Decreto
- i reati di omicidio colposo e lesioni colpose gravi o gravissime, commessi con violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro, richiamati dall'art. 25-*septies* del Decreto
- i delitti di ricettazione, riciclaggio, impiego di denaro, beni o altre utilità di provenienza illecita, nonché di autoriciclaggio, richiamati dall'art. 25-*octies* del Decreto
- taluni dei reati in materia di violazione del diritto di autore, richiamati dall'art. 25-*nonies* del Decreto
- i reati contro l'amministrazione della giustizia, richiamati dall'art. 25-*decies* del Decreto
- i reati di impiego di cittadini di Paesi terzi il cui soggiorno è irregolare, richiamati dall'art. 25-*duodecies* del Decreto

Dopo un'attenta valutazione preliminare supportata dal ciclo di interviste effettuate e dalla verifica documentale condotta, e tenendo in considerazione tanto la realtà operativa della Società quanto la fisionomia dei singoli reati in questione (con particolare riferimento all'elemento psicologico), è apparso, invece, remoto il rischio di verifica dei reati richiamati dagli articoli: 24-*ter* (criminalità organizzata), 25-*bis* (falsità in strumenti e segni di riconoscimento), 25-*quater* (terrorismo), 25-*quater.1* e 25-*quinqies* (reati contro la persona e la personalità individuale), 25-*undecies* (reati ambientali), nonché dei reati transnazionali. Rispetto a essi si ritiene che lo scrupoloso rispetto degli strumenti regolativi già in vigore presso la Società e, *in primis*, del *Code of Conduct*, costituisca un presidio adeguato a fini di prevenzione.

È utile una precisazione in relazione al reato di associazione a delinquere: non si è ritenuto di trattarlo come un potenziale estensore di responsabilità anche verso fattispecie di reato non autonomamente rilevanti quali Reati presupposto. In breve, pur non potendo escludere il rischio di associazioni criminose che perseguano delitti ritenuti autonomamente irrilevanti nell'economia del Decreto o, comunque, ritenuti non significativi a seguito dell'attività di *risk assessment*, si è ritenuto di privilegiare i principi di rischio accettabile e *cost-effectiveness* dei processi di controllo interno, e, così, non estendere ulteriormente il perimetro delle attività meritevoli di attenzione.

Analogamente, per i reati di riciclaggio e autoriciclaggio, l'analisi è stata condotta privilegiando l'ipotesi di una loro correlazione con proventi di reati già considerati meritevoli di attenzione. In relazione all'ipotesi di attività di *laundrying* connesse a proventi di altri reati, anche non richiamati dal Decreto, si è ritenuto presidio sufficiente l'adozione di cautele volte a garantire la perfetta tracciabilità dei flussi finanziari e di tesoreria riconducibili alla Società.

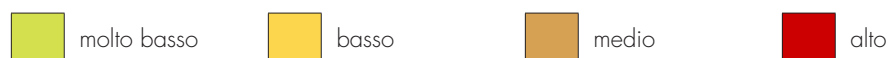
Per le aree di Attività sensibili ed i relativi processi strumentali identificati, sono state individuate le possibili modalità di realizzazione dei Reati presupposto, le funzioni ed i soggetti (Dipendenti e non) normalmente coinvolti.

Si è proceduto, quindi, ad una valutazione del livello di rischio potenziale associabile a ciascuna attività/processo sensibile, secondo una metodologia di *risk assessment* basata sull'assegnazione di uno *scoring* correlato al grado di possibilità che l'evento si realizzi e alle possibili conseguenze.

Il giudizio sintetico ottenuto è stato qualificato nel seguente modo: ROSSO – rischio alto; MARRONE – rischio medio; GIALLO – rischio basso; VERDE – rischio molto basso.

Nessuna area è risultata caratterizzata da un rischio alto: è apparso significativo sul punto il fatto che la Società non sia mai stata neppure coinvolta in indagini per illeciti amministrativi da reato dal 2001 a oggi.

FATTISPECIE D.LGS. 231/2001	REATI IN CONSIDERAZIONE	RUBRICA DEI REATI
24	artt. 316-bis, 316-ter, 640, co. 2 n. 1, 640-bis c.p.	Malversazione, Indebita percezione di erogazioni e Truffa a danno dello Stato; Truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche.
24-bis	Artt. 615-ter e 615-quater c.p.	Accesso abusivo ad un sistema informatico o telematico; Detenzione e diffusione abusiva di codici di accesso a sistemi informatici o telematici.
25	artt. 318, 319, 319-bis, 319-ter, 319-quater, 321, 322, 322-bis, 346-bis c.p.	Corruzione (e Istigazione alla corruzione) per l'esercizio della funzione e per un atto contrario ai doveri d'ufficio (anche aggravata); Corruzione in atti giudiziari; Induzione indebita a dare o promettere utilità; Induzione indebita, corruzione e istigazione alla corruzione di membri di Corti internazionali, organi e funzionari dell'U.E., organi di parlamenti e organizzazioni internazionali e funzionari di Stati esteri; Traffico di influenze illecite.
25-bis.1	artt. 517 e 517-ter c.p.	Vendita di prodotti industriali con segni mendaci; Fabbricazione e commercio di beni realizzati usurpando titoli di proprietà industriale
25-ter	artt. 2621, 2621-bis, 2622, 2626, 2627, 2628, 2629, 2629-bis, 2632, 2633, 2635, 2635-bis, 2637, 2638 c.c.	False comunicazioni sociali; Indebita restituzione dei conferimenti; Illegale ripartizione degli utili e delle riserve; Illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della controllante; Operazioni in pregiudizio dei creditori; Omessa comunicazione del conflitto d'interessi; Formazione fittizia del capitale; Indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori; Corruzione e Istigazione alla corruzione tra privati; Aggiotaggio; Ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza.
25-sexies	artt. 184 e 185 TUF	Abuso di informazioni privilegiate; Manipolazione del mercato.
25-septies	artt. 589 e 590, co. 3 c.p.	Omicidio colposo; Lesioni colpose gravi e gravissime
25-octies	artt. 648, 648-bis, 648-ter, 648-ter.1 c.p.	Ricettazione; Riciclaggio; Impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita; Autoriciclaggio.
25-novies	artt. 171-bis e 171-ter legge 633/1941	Violazioni in materia di tutela del diritto d'autore.
25-decies	art. 377-bis c.p.	Induzione a non rendere dichiarazioni o a rendere dichiarazioni mendaci all'autorità giudiziaria.
25-duodecies	art. 22, co. 12-bis, lett. a) D.lgs. 286/1998	Impiego di cittadini di Paesi terzi il cui soggiorno è irregolare.



3. Disegno del Modello

A seguito delle attività sopra descritte, BAIN & COMPANY ITALY, INC. ha ritenuto opportuno definire i principi di funzionamento ed i “protocolli” di riferimento del Modello organizzativo che intende attuare, tenendo presenti le *Policy* già in vigore, i *Professional Standards* e il *Code of Conduct* adottato dalla Società.

A questo scopo, è stata effettuata un’analisi comparativa (la c.d. “*gap analysis*”) tra il sistema di controllo esistente (“*as is*”) e un Modello astratto di riferimento, valutato sulla base del contenuto della disciplina di cui al D.lgs. 231/2001 (“*to be*”).

Per tale via, è stato possibile individuare talune aree di miglioramento del sistema di controllo interno già in essere e, sulla scorta di esso, predisporre le procedure allegate al presente Modello.

3.4. Adozione e destinatari del Modello

BAIN & COMPANY ITALY, INC. è sensibile all’esigenza di assicurare il massimo grado di correttezza e trasparenza nella conduzione degli affari e nello svolgimento delle attività aziendali, a tutela della propria immagine, delle aspettative dei propri Clienti e del lavoro dei propri Dipendenti, ed è consapevole dell’importanza di dotarsi di un sistema di controllo interno idoneo a prevenire la commissione di comportamenti illeciti da parte dei propri Dipendenti.

Sebbene l’adozione del Modello sia prevista dalla legge come facoltativa e BAIN & COMPANY ITALY, INC. possiede già un corposo apparato di autoregolamentazione funzionale a garantire l’integrità e il rispetto della legge nel contesto aziendale, la Società - proprio nella prospettiva di effettuare ogni sforzo teso al perseguimento dei valori nei quali crede - ha ritenuto opportuno dotarsi di un proprio Modello e istituire un Organismo di Vigilanza. Tale iniziativa è assunta nella convinzione che l’adozione del Modello possa costituire un valido strumento di sensibilizzazione e formazione etica di tutti coloro che operano in nome e per conto della società, affinché tengano comportamenti corretti e lineari nell’espletamento delle proprie attività, tali da prevenire il rischio di commissione dei reati previsti dal Decreto stesso.

Una volta adottato, il Modello diviene, quindi, regolamento della Società, la cui osservanza è obbligatoria per tutti i Dipendenti e per chiunque operi a qualunque titolo per conto o nell’interesse della Società medesima (ad es., *Contractors*, stagisti, Fornitori). Se, per l’esecuzione di un progetto, la Società si avvale di un *Contractor*, è compito del Partner responsabile di tale progetto verificare che il *Contractor* abbia accesso al Modello.

3.5. Struttura e caratteristiche del Modello

Il presente Modello, costruito tenendo conto delle *Policy* in materia di *compliance* aziendale e dei *Professional Standards* già in vigore presso BAIN & COMPANY ITALY, INC., è costituito da:

- una “Parte Generale”, che descrive la normativa rilevante e le regole generali di funzionamento del Modello e dell’Organismo di Vigilanza
- una “Parte Speciale”, focalizzata sulle aree di attività ed i processi strumentali ritenuti “sensibili”, con un’indicazione dei principi generali di comportamento da seguire per la prevenzione dei Reati presupposto
- Il sistema delle “Procedure”, che fornisce regole di comportamento specifiche, funzionali a schermare il rischio di commissione dei Reati presupposto nel compimento delle più rilevanti Attività sensibili

3.6. Code of Conduct

BAIN & COMPANY ITALY, INC. impronta lo svolgimento dell’attività, il perseguimento dello scopo sociale e la crescita del *business* al rispetto, non solo delle leggi e dei regolamenti vigenti, ma anche di principi etici condivisi.

A tale fine, la Società impronta la propria attività al rispetto dei principi e delle regole contenute del *Code of Conduct* adottato dal Gruppo BAIN, che fissa una serie di principi di “deontologia aziendale” che la Società riconosce come propri e dei quali esige l’osservanza da parte dei titolari di funzioni amministrative, dei Dipendenti e di tutti coloro che cooperano a qualunque titolo al perseguimento dei fini aziendali.

Il *Code of Conduct* costituisce una sorta di premessa concettuale del Modello.

3.7. Aggiornamento del Modello

BAIN & COMPANY ITALY, INC. provvederà ad aggiornare il presente Modello qualora si verifichino:

- violazioni o elusioni delle prescrizioni del Modello che ne abbiano dimostrato l'inefficacia o comunque la non perfetta tenuta ai fini della prevenzione degli illeciti previsti dal Decreto
- significative modificazioni dell'assetto organizzativo della Società e/o delle modalità di svolgimento delle attività d'impresa
- modifiche del quadro normativo di riferimento
- valutazioni di inadeguatezza all'esito dei controlli eseguiti

Tutti gli aggiornamenti che non incidono sulla struttura del Modello – compresa l'approvazione di nuove procedure – possono essere adottati dall'*Office Head*.

L'Organismo di Vigilanza (come definito *infra*) è chiamato direttamente alla cura del costante aggiornamento del Modello: a tal fine, formula osservazioni e proposte di intervento all'*Office Head* e al *Sole Director*.

L'Organismo di Vigilanza ha, comunque, il dovere di segnalare nelle proprie relazioni i fatti, le circostanze o le carenze organizzative riscontrate nell'attività di vigilanza, che evidenzino la necessità o l'opportunità di modificare o integrare il Modello.

4. Attività e processi aziendali a potenziale “rischio-reato”

In considerazione delle peculiarità dell’operatività di BAIN & COMPANY ITALY, INC. sono state individuate le seguenti Attività sensibili:

- Gestione di informazioni riservate apprese in occasione o per effetto dell’attività di consulenza prestata a favore dei Clienti
- Partecipazione a gare pubbliche
- Assegnazione di incarichi di consulenza e/o collaborazioni di natura tecnica a persone fisiche o società
- Attività promozionale e sponsorizzazioni
- Erogazioni liberali e omaggi
- Attività relative alla gestione e selezione del personale
- Retribuzione Dipendenti e modalità di erogazione della retribuzione incentivante
- Modalità di gestione dei pagamenti
- Attività di redazione del bilancio ai fini della presentazione della dichiarazione dei redditi
- Gestione dei rapporti con l’Amministrazione tributaria e gli Organi di Polizia tributaria in occasione di ispezioni e accertamenti
- Gestione degli adempimenti in materia di sicurezza e salute sui luoghi di lavoro
- Gestione dei rapporti con la P.A. per gli aspetti che riguardano la sicurezza e l’igiene sul luogo di lavoro (anche in caso di appalto)
- Utilizzo di risorse e informazioni di natura informatica o telematica ovvero di qualsiasi altra opera dell’ingegno protetta da diritto d’autore
- Gestione degli adempimenti in materia di tutela della privacy

Considerando, poi, la possibilità che alcuni Reati presupposto possano essere compiuti da Clienti nell’ambito di attività per le quali si avvalgano della consulenza della Società, sono individuate le seguenti ulteriori Attività sensibili:

- Consulenza in relazione a operazioni straordinarie e, più in generale, in materia societaria
- Consulenza a favore di enti pubblici o in relazione ad attività di soggetti privati con controparti pubbliche
- Consulenza in relazione ad attività che riguardano la movimentazione e l’impiego di risorse economiche con modalità che potrebbero intaccarne la tracciabilità

- Coinvolgimento nelle comunicazioni al pubblico o a pubbliche Autorità da parte di Clienti
- Consulenza in relazione ad attività che riguardano informazioni o opere dell'ingegno protette da diritto d'autore o soggette ad altri vincoli di segretezza
- Individuazione e gestione di eventuali segnali d'allarme rispetto a operatività potenzialmente illecita dei Clienti rilevati nel corso dell'esecuzione dell'attività di consulenza

È attribuito all'Organismo di Vigilanza il compito di verificare l'aggiornamento delle Attività sensibili, segnalando l'opportunità di includerne di ulteriori.

5. Principi generali del sistema organizzativo e di controllo

Il presente Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo, individua, quali specifici strumenti diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni della Società e a garantire un idoneo controllo sulle stesse, i seguenti canoni generali:

Principio di formalizzazione e separazione dei ruoli

Il sistema organizzativo deve rispettare i principi di: (i) chiarezza, formalizzazione e comunicazione, con particolare riferimento all'attribuzione di responsabilità, alla definizione delle linee gerarchiche e all'assegnazione delle attività operative; (ii) separazione dei ruoli, in base al quale le strutture organizzative sono articolate in modo da evitare sovrapposizioni funzionali e la concentrazione su di una sola persona di attività che presentino un grado elevato di criticità o di rischio.

Al fine di garantire tali requisiti, la Società si dota di strumenti organizzativi (organigrammi, comunicazioni organizzative, procedure codificate, ecc.) improntati a principi generali di: (i) conoscibilità all'interno della Società; (ii) chiara descrizione delle linee di riporto; (iii) chiara e formale delimitazione dei ruoli, con descrizione dei compiti e delle responsabilità attribuiti a ciascuna funzione.

Deleghe di poteri

Il sistema di deleghe deve rispettare le seguenti condizioni: a) la delega deve risultare da atto scritto recante data certa; b) il delegato deve possedere tutti i requisiti di professionalità ed esperienza richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate; c) la delega deve attribuire al delegato tutti i poteri di organizzazione, gestione e controllo richiesti dalla specifica natura delle funzioni delegate; d) la delega deve attribuire al delegato l'autonomia di spesa necessaria allo svolgimento delle funzioni delegate; e) la delega deve essere accettata dal delegato per iscritto, qualora previsto dalla legge; f) alla delega deve essere data adeguata e tempestiva pubblicità.

A tal fine, la Società si impegna a garantire l'aggiornamento tempestivo delle deleghe di poteri, stabilendo i casi in cui le deleghe devono essere attribuite, modificate e revocate (assunzione di nuove responsabilità, trasferimento a diverse mansioni incompatibili, dimissioni, licenziamento, ecc.).

Tracciabilità

Ogni operazione deve essere adeguatamente registrata. Il processo di decisione, autorizzazione e svolgimento dell'attività deve essere verificabile *ex post*, tramite appositi supporti documentali.

Nel rispetto del principio generale di tracciabilità di ogni operazione, per la prevenzione di alcune fattispecie di reato, tra cui il riciclaggio e l'autoriciclaggio, particolare enfasi è posta sulla necessità che siano adeguatamente tracciati tutti i flussi finanziari della Società (sia in entrata che in uscita), riferiti sia alle operazioni ordinarie (ad es., incassi e pagamenti) che straordinarie o afferenti ad esigenze finanziarie (finanziamenti, coperture rischi, ecc.).

BAIN & COMPANY ITALY, INC. affida il compito di verificare la costante applicazione di tali principi, nonché la verifica dell'adeguatezza e l'aggiornamento degli stessi anche ai responsabili delle funzioni aziendali: costoro, in particolare, dovranno segnalare all'Organismo di Vigilanza eventuali carenze o proposte di miglioramento.

Per i processi che comportano la gestione e la movimentazione di risorse finanziarie, la Società si avvale di intermediari finanziari e bancari sottoposti ad una regolamentazione di trasparenza conforme a quella adottata negli Stati Membri dell'UE.

Tutte le operazioni che comportano l'impiego di risorse finanziarie devono avere adeguata causale ed essere documentate e registrate, con mezzi manuali o informatici, in conformità ai principi di correttezza professionale e contabile.

6. Organismo di Vigilanza

6.1. Composizione e Requisiti

L'Organismo di Vigilanza svolge le sue funzioni, con continuità d'azione, al di fuori dei processi operativi della Società, ed è svincolato da ogni rapporto gerarchico all'interno dell'organigramma aziendale.

L'Organismo di Vigilanza riporta direttamente al vertice della Società e agisce con piena autonomia ed indipendenza.

BAIN & COMPANY ITALY, INC. ha ritenuto di configurare un Organismo di Vigilanza collegiale composto da 3 membri:

- due dei quali individuati tra soggetti esterni alla Società, adeguatamente qualificati ed esperti nelle materie rilevanti nell'economia del D.lgs. 231/2001, in grado, cioè, di garantire all'Organismo adeguata competenza in materia aziendalistica e legale
- uno individuato tra i responsabili delle funzioni interne, in possesso degli opportuni requisiti di professionalità e competenza

La maggioranza dei componenti deve essere costituita da soggetti indipendenti da BAIN & COMPANY ITALY, INC. e pertanto:

- non legati alla Società da un rapporto di lavoro o da un rapporto di consulenza o di prestazione d'opera retribuita, ovvero da rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano l'indipendenza o implicino, in riferimento alle aree di competenza dell'O.d.V., potenziali conflitti di interesse
- privi di rapporti di parentela con i Dipendenti della Società idonei a ridurne l'autonomia di giudizio

Tra i membri deve essere scelto e nominato il Presidente dell'Organismo di Vigilanza.

L'O.d.V.:

- riporta direttamente al *Sole Director*. Nondimeno, al fine di garantire al massimo grado l'efficacia e tempestività dei flussi informativi, l'Organismo di Vigilanza può riportare direttamente all'*Office Head*, all'uopo autorizzato dal *Sole Director*; in ordine alle attività di verifica e controllo ordinariamente condotte
- è dotato di autonomi poteri di intervento nelle aree di competenza. A tal fine, e per garantire lo svolgimento con continuità delle attività di verifica circa l'adeguatezza e l'idoneità del Modello, l'Organismo si avvale di personale interno e/o di collaboratori esterni
- opera secondo il metodo collegiale e si dota di un proprio "Regolamento di funzionamento"
- è dotato di un *budget* di spesa ad uso esclusivo per il periodo in cui resta in carica, assegnato al momento della nomina. L'O.d.V. delibera in autonomia e indipendenza le spese che rientrano nei limiti del *budget* e rimanda al *Finance Director* per sottoscrivere i relativi impegni. Se dovessero risultare necessarie

spese eccedenti il *budget* approvato, l'O.d.V. potrà procedere solo previa autorizzazione del *Sole Director* o dell'*Office Head*. In caso di urgenza, l'O.d.V. ha tuttavia la facoltà di procedere a impegnare la Società anche in assenza di tale autorizzazione, con obbligo di puntuale rendicontazione delle spese sostenute e di motivazione circa le ragioni di urgenza

L'Organismo di Vigilanza è nominato in carica per un periodo di 3 anni.

L'Organismo si riunisce con cadenza almeno trimestrale e comunque secondo quanto deciso nel proprio "Regolamento di funzionamento".

Ai fini di una migliore conoscenza e corretto presidio delle dinamiche aziendali, l'Organismo di Vigilanza può richiedere la presenza alle proprie riunioni, anche in forma permanente, dei responsabili delle diverse funzioni interne (*HR, Legal, Finance*).

Non può ricoprire il ruolo di membro dell'Organismo di Vigilanza chi:

- abbia svolto, negli ultimi tre anni, funzioni di Amministrazione, direzione o controllo in imprese sottoposte a fallimento, liquidazione coatta amministrativa o procedure equiparate
- sia stato condannato, con sentenza anche non irrevocabile, a pena detentiva che comporti l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici ovvero l'interdizione temporanea dagli uffici direttivi delle persone giuridiche
- sia stato condannato con sentenza anche non irrevocabile (o a seguito di applicazione della pena su richiesta delle parti, ai sensi degli articoli 444 e 447 c.p.p.) per delitti non colposi richiamati nell'ambito del D.Lgs. 231/2001
- sia stato sottoposto a misure di prevenzione ai sensi del D.Lgs. 6 settembre 2011, n. 159 e s.m.i.

La revoca dell'O.d.V. può avvenire unicamente per giusta causa.

A tale proposito, costituisce giusta causa:

- un grave inadempimento dei doveri, così come definiti nel paragrafo 6.2 del presente Modello Organizzativo
- una sentenza di condanna della Società, ovvero una sentenza di applicazione della pena su richiesta delle parti per taluno dei Reati presupposto, dalla quale risulti "l'omessa o insufficiente vigilanza" da parte dell'O.d.V.
- la violazione degli obblighi di riservatezza

In caso di applicazione in via cautelare di una sanzione interdittiva prevista dal Decreto, il *Sole Director*, assunte le opportune informazioni, potrà provvedere alla sospensione o alla revoca dell'O.d.V. se ravvisi un'ipotesi di omessa o insufficiente vigilanza da parte dello stesso.

Nel caso in cui vengano meno i requisiti di autonomia e indipendenza oppure in caso di insorgenza di una delle cause di ineleggibilità sopra individuate, il *Sole Director*, esperiti gli opportuni accertamenti e sentito l'interessato, nonché gli altri componenti dell'O.d.V., stabilisce un termine, non inferiore a trenta giorni, entro il quale deve cessare la situazione di incompatibilità. Trascorso tale termine senza che la predetta situazione sia cessata, il *Sole Director* dichiara decaduto il componente.

Se uno dei componenti dell'O.d.V. risultasse impossibilitato, per malattia o per altra causa, a svolgere le proprie funzioni per un periodo superiore a sei mesi potrà essere, a seconda della natura dell'impedimento, sospeso o revocato e, comunque, sostituito.

Nel caso di dimissioni, revoca o decadenza di uno o più membri dell'Organismo di Vigilanza, il legale rappresentante dovrà provvedere alla nomina del/i sostituto/i in modo tempestivo. Nel frattempo, l'Organismo resta nel pieno dei suoi poteri e funzioni, seppur operando in formazione ridotta.

6.2. Funzioni e poteri

All'Organismo di Vigilanza di BAIN & COMPANY ITALY, INC. è affidato il compito di vigilare:

- a. sull'effettività e sull'osservanza del Modello da parte dei Dipendenti, degli stagisti, dei Fornitori, dei Clienti e dei *Contractors*, nella misura in cui è richiesta a ciascuno di loro
- b. sull'efficacia e adeguatezza del Modello in relazione alla struttura aziendale ed alla effettiva capacità di prevenire la commissione dei reati di cui al D.lgs. 231/2001
- c. sull'opportunità di aggiornamento del Modello, laddove si riscontrino esigenze di adeguamento dello stesso in relazione a mutate condizioni della struttura societaria o normative
- d. sull'adeguatezza, sull'applicazione e sull'efficacia del sistema sanzionatorio

Sotto il profilo operativo, l'Organismo deve:

1. verificare costantemente l'efficacia e l'efficienza delle procedure aziendali vigenti, ricorrendo all'ausilio delle competenti funzioni, nonché del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP) per quanto concerne le problematiche concernenti l'igiene, la salute e la sicurezza dei lavoratori
2. condurre ricognizioni sull'attività aziendale ai fini dell'aggiornamento della mappatura delle Attività sensibili e dei processi strumentali
3. effettuare periodicamente verifiche mirate su operazioni o atti specifici posti in essere da BAIN & COMPANY ITALY, INC. soprattutto nell'ambito delle Attività sensibili o "strumentali" alla realizzazione delle stesse
4. coordinarsi con la funzione *HR* per i programmi di formazione del personale
5. monitorare le iniziative per la diffusione della conoscenza e della comprensione del Modello e predisporre la documentazione interna necessaria ai fini del suo funzionamento, contenente le istruzioni, i chiarimenti o gli aggiornamenti opportuni

6. raccogliere, elaborare e conservare le informazioni rilevanti in ordine al rispetto del Modello, nonché aggiornare la lista di informazioni che devono essere trasmesse o tenute a sua disposizione, costituenti l'archivio "formale" dell'attività di controllo interno
7. coordinarsi con le altre funzioni aziendali nell'espletamento delle attività di monitoraggio di loro competenza e previste nei protocolli
8. verificare l'adeguatezza del sistema di controllo interno in relazione alla normativa vigente
9. verificare che gli elementi previsti per l'implementazione del Modello (adozione di clausole standard, espletamento di procedure, ecc.) siano comunque adeguati e rispondenti alle esigenze, adottando o suggerendo l'adozione, in caso contrario, di un aggiornamento degli elementi stessi
10. verificare le esigenze di aggiornamento del Modello
11. riferire periodicamente al *Sole Director* e all'*Office Head* in merito all'attuazione delle politiche aziendali per l'attuazione del Modello

Ai fini dello svolgimento dei compiti sopra indicati, l'Organismo di Vigilanza può:

- a. emanare disposizioni intese a regolare l'attività dell'Organismo
- b. accedere ad ogni e qualsiasi documento aziendale rilevante per lo svolgimento delle funzioni attribuite all'Organismo dal D.lgs. 231/2001
- c. 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
- d. disporre che i responsabili delle varie funzioni forniscano tempestivamente le informazioni, i dati e/o le notizie loro richieste per individuare gli aspetti connessi alle varie attività aziendali rilevanti ai sensi del Modello e per la verifica dell'effettiva attuazione dello stesso

Al fine di attribuire all'Organismo di Vigilanza idonea capacità di reperimento delle informazioni e quindi di effettività di azione nei confronti della Società, l'*Office Head*, d'intesa con l'Organismo medesimo, stabilisce gli opportuni flussi informativi.

6.3. Modalità e periodicità del reporting agli organi societari

L'Organismo di Vigilanza di BAIN & COMPANY ITALY, INC. opera secondo due linee di *reporting*:

- su base continuativa, direttamente con il Sole Director o l'Office Head, in conformità a quanto disciplinato al paragrafo 6.1
- semestralmente, attraverso una relazione scritta sulle attività svolte, che trasmette al *Sole Director* e all'*Office Head*

L'Organismo di Vigilanza può essere convocato in qualsiasi momento dal *Sole Director* o dall'*Office Head* e può autonomamente chiedere di interloquire con loro per condividere le proprie osservazioni al di fuori dei canali di reporting sopra indicati.

La relazione semestrale informativa ha ad oggetto:

1. l'attività di vigilanza svolta dall'Organismo nel periodo di riferimento
2. le eventuali criticità emerse sia in termini di comportamenti o eventi interni a BAIN & COMPANY ITALY, INC., sia in termini di efficacia del Modello
3. gli interventi correttivi e migliorativi suggeriti ed il loro stato di realizzazione

6.4. Verifiche periodiche del Modello

L'Organismo di Vigilanza redige annualmente un *Piano di Lavoro dell'Attività di controllo*.

Le verifiche interne sono gestite dall'Organismo di Vigilanza. Per lo svolgimento delle attività di verifica l'Organismo di Vigilanza può avvalersi della collaborazione di personale di altre funzioni, non coinvolto nelle attività verificate e dotato di specifiche competenze, ovvero di consulenti esterni.

Il "Piano di Lavoro" copre un anno (periodo gennaio - dicembre di ogni anno fiscale) e indica per ogni attività controllata:

- la periodicità dell'effettuazione delle verifiche
- la selezione del campione
- i flussi di informazione
- l'attivazione di azioni formative (attività di risoluzione delle carenze procedurali e/o informative) per ogni anomalia riscontrata

I settori di attività da verificare e la frequenza dei controlli dipendono da una serie di fattori quali:

- il livello di rischio-reato, in relazione agli esiti della mappatura delle Attività sensibili
- la valutazione dei controlli operativi esistenti
- le risultanze di verifiche precedenti

Controlli straordinari, non inclusi nel "Piano di Lavoro", vengono pianificati nel caso di modifiche sostanziali nell'organizzazione o in un processo, ovvero nel caso di sospetti o comunicazioni di non conformità o, comunque, ogni qualvolta l'O.d.V. ritenga opportuni controlli *ad hoc*.

Per facilitare le verifiche periodiche sull'efficacia e l'aggiornamento del Modello da parte dell'O.d.V., si richiede la collaborazione delle funzioni coinvolte. Queste dovranno supportare al massimo l'efficiente svolgimento dell'attività di controllo, con riferimento anche alla gestione dei rapporti con i Fornitori, e sono tenute a documentare adeguatamente l'attività svolta.

BAIN & COMPANY ITALY, INC. considera fondamentali i risultati di queste verifiche per il miglioramento del proprio Modello organizzativo. Pertanto, anche al fine di garantire l'effettiva attuazione del Modello, i riscontri delle verifiche attinenti l'adeguatezza ed effettiva attuazione del Modello vengono discussi nell'ambito dell'Organismo di Vigilanza e fanno scattare, ove pertinente, il Sistema Disciplinare descritto nel presente Modello.

7. Segnalazioni all'Organismo di Vigilanza

7.1. Obbligo di segnalazione

L'obbligo di informazione grava su tutti i Dipendenti di BAIN & COMPANY ITALY, INC. che vengano in possesso di notizie relative alla commissione di reati o di condotte illecite rilevanti ai sensi del D.lgs. 231/2001, di violazioni del presente Modello o di comportamenti non in linea alle regole di condotta, anche se commessi da parte dei Clienti della Società. Gli obblighi di segnalazione sono rivolti anche ai soggetti terzi che operano, a qualsiasi titolo, per conto o nell'interesse della Società nell'ambito delle attività aziendali a rischio (ad es., Contractors) e ai quali la Società provvede a dare adeguata informativa in merito al Modello organizzativo adottato, secondo quanto definito nel seguito.

Devono, in particolare, essere tempestivamente portate a conoscenza dell'Organismo di Vigilanza:

- a. modifiche al sistema di deleghe e procure interno e all'assetto organizzativo della Società
- b. provvedimenti e/o notizie provenienti da organi di polizia giudiziaria, o da qualsiasi altra autorità, dai quali si evinca lo svolgimento di indagini per taluno dei Reati presupposto
- c. informazioni relative al coinvolgimento di taluno dei Destinatari in procedimenti relativi ai Reati presupposto
- d. atti, fatti, eventi o omissioni dai quali si evincano profili di criticità rispetto all'osservanza delle norme del Decreto
- e. notizie circa eventuali procedimenti disciplinari scaturenti da contestazioni anche solo potenzialmente rilevanti ai fini del Modello
- f. informazioni relative a richieste, ordini di esibizione documentale e ispezioni condotte presso la Società;
- g. segnalazioni e/o notizie relative alla violazione delle norme antinfortunistiche e sulla tutela dell'igiene e della salute sul lavoro
- h. segnalazioni circostanziate di condotte illecite di taluno dei Destinatari di cui i soggetti apicali o subordinati siano venuti a conoscenza in ragione delle funzioni svolte, anche solo potenzialmente rilevanti ai sensi D.lgs. 231/2001
- i. altri documenti dai quali possano emergere fatti, atti, eventi od omissioni con profili di criticità rispetto all'osservanza delle norme del Decreto

7.2. Modalità di trasmissione delle segnalazioni e valutazioni delle stesse

Il soggetto che effettua segnalazioni è garantito contro qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione per motivi collegati, direttamente o indirettamente, alla segnalazione, anche se la segnalazione dovesse risultare infondata, sempre che sia stata eseguita in buona fede. In ogni caso, è assicurata la riservatezza dell'identità del segnalante nell'intera fase di gestione della segnalazione, fatti salvi gli obblighi di legge. Si veda sul punto la *policy in materia di whistleblowing* adottata dalla Società e allegata al presente Modello.

Con riferimento alle modalità di trasmissione delle segnalazioni, in particolare:

- le segnalazioni, comprese quelle attinenti ad ogni violazione o sospetto di violazione del Modello, dei suoi principi generali e dei principi sanciti nel *Code of Conduct*, devono essere inviate in forma scritta direttamente all'Organismo di Vigilanza
- sono previsti due canali (posta cartacea raccomandata e posta elettronica) che consentono ai soggetti indicati nell'art. 5, co. 1, lett. a) e b) del D.lgs. 231/2001 di presentare segnalazioni circostanziate di condotte illecite rilevanti ai sensi del Decreto e fondate su elementi di fatto precisi, o di violazioni del presente Modello di cui siano venuti a conoscenza in ragione delle funzioni svolte
- entrambi i canali (posta cartacea raccomandata e posta elettronica) garantiscono la riservatezza dell'identità del segnalante nelle attività di gestione della segnalazione
- l'Organismo agisce in modo da tutelare gli autori delle segnalazioni contro qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione per motivi collegati, direttamente o indirettamente, alle segnalazioni o, comunque, contro qualsivoglia conseguenza derivante dalle stesse, assicurando la riservatezza circa la loro identità, fatti comunque salvi gli obblighi di legge e la tutela dei diritti di BAIN & COMPANY ITALY, INC. e delle persone accusate erroneamente o in malafede
- l'Organismo valuta discrezionalmente le segnalazioni ricevute e gli eventuali provvedimenti conseguenti, disponendo l'eventuale audizione dell'autore della segnalazione e/o del responsabile della presunta violazione. Adotta, quindi, le misure eventualmente ritenute necessarie ai fini dell'adeguamento del Modello, dando corso alle comunicazioni necessarie verso il *Sole Director*, l'*Office Head*, l'*HR Partner* e il *Finance Director* per l'applicazione delle eventuali sanzioni
- l'Organismo dà conto nei propri verbali delle segnalazioni ricevute e delle azioni intraprese, chiarendo le ragioni dell'eventuale decisione di non procedere all'approfondimento di una segnalazione
- l'Organismo prende in considerazione anche segnalazioni anonime o comunque provenienti da mittenti verosimilmente non reali, purché debitamente circostanziate

Tutti i soggetti destinatari degli obblighi informativi sono tenuti a collaborare con l'Organismo, al fine di consentire la raccolta di tutte le ulteriori informazioni ritenute necessarie per una corretta e completa valutazione della segnalazione. La mancata collaborazione o la reticenza potranno essere considerate violazioni del Modello, con le conseguenze previste anche in termini di sanzioni disciplinari.

I canali di segnalazione all'Organismo di Vigilanza sono i seguenti:

- posta cartacea, da indirizzare a: Organismo di Vigilanza - Bain & Company Italy, Inc.
- posta elettronica da indirizzare a: odv@bain.com

7.3. Raccolta e conservazione delle informazioni

Ogni informazione, segnalazione, report inviato all'Organismo è conservato, presso la Società, in un apposito *data base* (informatico o cartaceo) per un periodo di anni 10.

L'accesso all'indirizzo di posta elettronica per le segnalazioni è consentito al solo Organismo di Vigilanza.

8. Sistema Disciplinare

8.1. Principi generali

Ai sensi degli artt. 6, comma 2, lettera e), e 7, comma 4, lett. b) del D.lgs. 231/2001, il Modello può ritenersi efficacemente attuato solo se, fra l'altro, prevede un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure in esso indicate.

Il sistema disciplinare della Società si rivolge, oltre che ai Destinatari, anche a terzi (ad es., i Fornitori) legati da rapporti contrattuali con la Società, mediante l'inserimento nei relativi contratti di apposite previsioni che disciplinino la reazione a comportamenti che costituiscono violazione del Modello.

L'applicazione delle sanzioni disciplinari prescinde dall'avvio o dall'esito di un eventuale procedimento penale, in quanto il Modello e le *Policy* interne costituiscono regole vincolanti per i Destinatari e i terzi legati da rapporti contrattuali con la Società, la violazione delle quali deve essere sanzionata indipendentemente dall'effettiva realizzazione di un reato o dalla punibilità dello stesso.

8.2. Sanzioni per i dipendenti e gli stagisti

Il presente Modello organizzativo costituisce a tutti gli effetti un regolamento aziendale, espressione del potere del Datore di Lavoro di impartire disposizioni per l'esecuzione e per la disciplina del lavoro. Esso è reso disponibile in luogo accessibile a tutti e costituisce il codice disciplinare della Società.

I soggetti cui il presente regolamento è diretto sono obbligati, pertanto, ad adempiere a tutte le obbligazioni e prescrizioni ivi contenute e ad uniformare il proprio comportamento alla condotta ivi descritta, alla legge, ai principi espressi dal *Code of Conduct* e dai *Professional Standards*. Fermo il diritto al risarcimento del danno, l'eventuale inadempimento di tali obblighi sarà sanzionato disciplinarmente nel rispetto della proporzionalità tra sanzione ed infrazione e nel rispetto della procedura prevista dall'art. 7 della Legge n. 300/1970 nonché del CCNL applicato.

A titolo esemplificativo:

1. incorrerà nel provvedimento del **RICHIAMO VERBALE** o **AMMONIZIONE SCRITTA** il Dipendente che ponga in essere azioni od omissioni di lieve entità disattendendo le procedure interne previste dal presente Modello (ad es., ometta di dare comunicazione all'O.d.V. delle informazioni prescritte, ometta di svolgere la propria funzione di controllo, anche su soggetti sottoposti alla sua direzione, ecc.) o adotti, nell'espletamento di attività nelle aree a rischio, un comportamento non conforme alle prescrizioni del Modello stesso
2. potrà essere inflitto il provvedimento della **MULTA** Dipendente che disattenda più volte le procedure interne previste dal presente Modello o adotti, nell'espletamento di attività nelle aree a rischio, un comportamento più volte non conforme alle prescrizioni del Modello stesso, prima ancora che dette mancanze siano state singolarmente accertate e contestate
3. incorrerà nel provvedimento della **SOSPENSIONE DAL SERVIZIO E DALLA RETRIBUZIONE** il Dipendente che, nel disattendere le procedure interne previste dal presente Modello o adottando,

nell'espletamento di attività nelle aree a rischio, un comportamento non conforme alle prescrizioni del Modello stesso, compia atti che espongano la Società ad una situazione oggettiva di pericolo, ovvero commetta atti contrari all'interesse della Società che arrechino danno alla stessa; incorrerà nelle medesime sanzioni disciplinari il Dipendente che violi le procedure poste a tutela della riservatezza degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito del rapporto di lavoro, nonché il partner, consulente o il dipendente che effettui con dolo o colpa grave segnalazioni che si rivelino infondate

4. incorrerà nel provvedimento di **LICENZIAMENTO CON INDENNITÀ SOSTITUTIVA DEL PREAVVISO** il Dipendente che adotti, nell'espletamento delle attività nelle aree a rischio, un comportamento non conforme alle prescrizioni del presente Modello e tale da determinare il rischio concreto della commissione di un reato presupposto
5. potrà incorrere nel provvedimento del **LICENZIAMENTO SENZA PREAVVISO** il Dipendente che ponga in essere, nell'espletamento delle attività nelle aree a rischio, un comportamento palesemente in violazione del presente Modello e costituente reato presupposto, tale da determinare l'applicazione a carico della Società di taluna delle misure cautelari previste dal Decreto

Le sanzioni sopra richiamate saranno applicate tenendo conto:

- dell'intenzionalità del comportamento o del grado di negligenza, imprudenza o imperizia con riguardo anche alla prevedibilità dell'evento
- nei limiti consentiti dalla legge, del comportamento complessivo del consulente o del dipendente, con particolare riguardo alla sussistenza o meno di precedenti disciplinari del medesimo
- delle mansioni del lavoratore
- della posizione funzionale delle persone coinvolte nei fatti
- dell'entità del pericolo e/o delle conseguenze dell'infrazione per la Società e per tutti gli *stakeholder* della stessa
- delle altre particolari circostanze che accompagnino l'illecito disciplinare

8.3. Misure nei confronti dei *contractors*, dei fornitori e delle altre parti contrattuali

Ogni comportamento posto in essere dai *Contractors*, dai Fornitori o da altri terzi collegati a BAIN & COMPANY ITALY, INC. da un rapporto contrattuale non di lavoro dipendente, in violazione delle previsioni del D.lgs. 231/2001, potrà determinare l'applicazione di penali o, nel caso di grave inadempimento, la risoluzione del rapporto contrattuale, fatta salva l'eventuale richiesta di risarcimento qualora da tale comportamento derivino danni alla Società, anche indipendentemente dalla risoluzione del rapporto contrattuale.

A tal fine può essere previsto (i) l'inserimento nei contratti di specifiche clausole che diano atto almeno della conoscenza del Decreto da parte del *Contractor*, del Fornitore o dell'altra parte contrattuale, ovvero (ii) l'acquisizione di una dichiarazione unilaterale di "certificazione" dei medesimi circa la conoscenza del Decreto e l'impegno a improntare la propria attività al rispetto delle previsioni di legge.

9. Formazione e Informazione

Ai fini dell'efficacia del presente Modello, BAIN & COMPANY ITALY, INC. garantisce la corretta divulgazione e conoscenza delle regole di condotta ivi contenute, sia nei confronti delle risorse già presenti in azienda che di quelle da inserire, con differente grado di approfondimento in relazione al diverso livello di coinvolgimento nelle attività a rischio.

Il presente Modello è comunicato a tutte le risorse presenti nella Società al momento dell'adozione dello stesso. A tal fine, BAIN & COMPANY ITALY, INC. si impegna a rendere disponibile sul proprio sito intranet tutto il materiale aggiornato (es. documenti descrittivi del Modello) dedicato al tema della *compliance*.

Il Modello è reso disponibile in formato elettronico a tutti i Destinatari, attraverso gli opportuni canali di condisione.

Ai nuovi assunti viene consegnato il *Code of Conduct* e viene messo a disposizione il Modello in formato elettronico.

L'attività di formazione, finalizzata a diffondere la conoscenza della normativa di cui al Decreto, è differenziata nei contenuti e nelle modalità di erogazione in funzione della qualifica dei Destinatari, del livello di rischio dell'area in cui operano e dell'avere o meno funzioni di rappresentanza della Società.

È compito dell'*Office Head*, anche con l'ausilio dell'*HR Partner* e del responsabile della funzione *HR*:

- provvedere alla definizione di un programma annuale di aggiornamento da condividere con l'O.d.V. di BAIN & COMPANY ITALY, INC., che preveda, in conformità a quanto indicato nel Modello, un percorso specifico per i Dipendenti della Società
- predisporre un calendario annuale da comunicare, unitamente al contenuto sintetico del programma, all'O.d.V. di BAIN & COMPANY ITALY, INC.

Sarà di converso cura dell'O.d.V. informare l'*HR Partner* e il responsabile della funzione *HR* in merito:

- alle modifiche della normativa di riferimento, onde prevedere momenti formativi integrativi
- alla necessità di azioni formative integrative in conformità al Piano di Lavoro dell'attività di controllo dell'O.d.V. in conseguenza della rilevazione di errori e/o devianze dalla corretta esecuzione di procedure operative applicate alle Attività sensibili

